

Budaya Perusahaan

Judul buku	: Budaya Perusahaan
Nama Penulis	: Valeny Suryaningsih
Penerbit dan Tahun Terbit	: RajaGrafindi Persada - Depok / 2022
Jumlah halaman	: 88
ISBN	: 978-623-372-689-4
Harga	: Rp.90.000,-
Cover buku	: (Terlampir)

Buku berukuran 21 X 15 cm ini menjelaskan tentang budaya perusahaan. Tak dapat dipungkiri masih ada saja perusahaan yang menerapkan prinsip tradisional. Faktanya banyak sekali pakar maupun praktisi yang kurang memperhatikan pentingnya budaya perusahaan. Padahal budaya perusahaan dapat menjadikan perusahaan mencapai efisiensi, efektivitas, etos kerja dan produktivitas. Konsep budaya perusahaan sudah diterapkan oleh perusahaan Jepang, Amerika hingga beberapa negara eropa. Konsep ini berhasil menjadikan perusahaan efektif.

Budaya perusahaan merupakan pola asumsi dasar yang dapat ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu agar mampu mempelajari dan menguasai masalah adaptasi secara eksternal maupun internal, diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara mengekspresikan berfikir yang dilakukan dengan benar dalam sebuah hubungan (Schein, 1997). Definisi lain menyebutkan bahwa budaya merupakan mental program bersama dengan mensyaratkan respon individu terhadap lingkungannya. Kita dapat melihat budaya didalam kehidupan sehari-hari namun bisa juga baru disadari setelah berganti tempat pekerjaan dengan ditandainya budaya yang berbeda dari pekerjaan sebelumnya.

Budaya dapat dikatakan cara hidup yang dipindahkan dari generasi ke generasi dengan adanya proses pembelajaran agar mampu menciptakan cara hidup tertentu yang cocok dengan lingkungannya. Budaya dapat pula disebut pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok dari adanya pemecahan masalah dari adaptasi secara eksternal maupun internal. Kelompok yang memiliki nilai yang sama dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi.

Budaya perusahaan yang kuat dapat mendukung tujuan-tujuan sedangkan yang lemah atau negatif dapat menghambat perusahaan sehingga bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam perusahaan budaya organisasi yang kuat maka nilai-nilai bersama akan dianut secara mendalam lalu diperjuangkan oleh sebagian besar anggota organisasi seperti karyawan

perusahaan. Budaya yang kuat serta positif mampu memengaruhi perilaku dan efektifitas kinerja perusahaan sebagaimana pendapat dari Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), hal-hal yang menyebabkannya adalah sebagai berikut : (1) Nilai-nilai yang terjalin, internalisasi, menjiwai bagi atau pada anggota serta menjadi kekuatan yang tak tampak (2) Perilaku-perilaku karyawan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal, yang tidak tampak secara tanpa disadari (3) Para anggota merasakan komitmen dan loyal pada organisasi (4) Adanya musyawarah dan kebersamaan sebagai partisipasi, pengakuan terhadap karyawan (5) Setiap kegiatan diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi (6) Para karyawan menjadi senang karena adanya pengakuan, penghargaan, serta kontribusi yang bermanfaat (7) Terdapat koordinasi, integrasi dan konsistensi dalam kegiatan-kegiatan perusahaan (8) Berpengaruh kuat terhadap organisasi daya (9) Budaya memberikan pengaruh terhadap perilaku individu maupun ke kelompok.

Kinerja organisasi dapat meningkat apabila terdapat sikap saling memercayai untuk sumber daya manusia dalam organisasi, baik antara pimpinan dengan bawahan maupun antara sesama rekan kerja. Seorang pemimpin tidak bisa mengharapkan anak buahnya memercayai pemimpin sehingga tidak dapat memercayai anak buahnya. Dengan demikian diharapkan untuk terjadi sikap saling memercayai dari kedua belah pihak.

Stephen P. Robbins membagi tipe kepercayaan dalam tiga kategori yakni (1) Deterrence-based trust merupakan kepercayaan berdasar pada ketakutan atas pembalasan apabila kepercayaan dipaksakan. Ini merupakan hubungan yang paling mudah pecah. Satu pelanggaran atau ketidakkonsistenan dapat menghancurkan hubungan individu yang berada dalam tipe hubungan ini melakukan apa yang mereka katakan karena mereka takut konsekuensi dari tidak mengikuti kewajiban mereka (2) Knowledge-based trust adalah kepercayaan berdasarkan pada prediksi perilaku yang berasal dari sejarah interaksi. Kebanyakan hubungan organisasi berakar pada knowledge based trust. Hal ini muncul ketika mendapatkan informasi cukup tentang seseorang untuk memahami mereka cukup baik untuk dapat secara akurat memprediksi perilakunya. Dengan demikian orang mempunyai kepercayaan karena karena memiliki informasi tentang perilaku sebelumnya dari orang lain tersebut. (3) Identification-based trust merupakan kepercayaan yang berdasarkan saling pemahaman atas niat dan juga apresiasi masing-masing terhadap kebutuhan dan keinginan orang lain. Tingkat kepercayaan yang paling tinggi dapat dicapai ketika terdapat hubungan emosi antara pihak-pihak. Hal ini memberi kesempatan bagi

satu pihak sebagai agen untuk yang lainnya dan sebagai pengganti orang tersebut dalam transaksi antar pribadi.

Kepercayaan tidak mungkin dapat diperoleh seseorang pada saat bertemu pertama kali dengan orang lainnya. Kepercayaan berkembang dalam proses interaksi di antara dua pihak mencapai tingkat kepercayaan yang berbeda-beda. Ada dua faktor yang bertanggung jawab atas pengembangan kepercayaan yaitu : (1) Berdasar pengalaman, banyak orang cenderung lebih memercayai diri sendiri daripada orang lain. Hal ini adalah menyangkut masalah kepribadian beberapa orang yang bersifat sinis dan hampir tidak pernah memercayai orang lain. Sementara itu masih terdapat orang yang memercayai orang lain secara berlebihan, bahkan meskipun tidak mendapat jaminan (2) Orang mengembangkan reputasi menjadi dapat dipercaya atau tidak dapat dipercaya. Kita dapat belajar dengan berhubungan dengan orang lain secara langsung yang akan membuat kita jatuh dan tidak dipercayai. Yang terpenting kita dapat menentukan seseorang dapat dipercaya atau tidak berdasarkan reputasi bahkan meskipun tidak pernah bertemu orang tersebut.

Kompetensi adalah gambaran yang dibutuhkan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. *Competence* merupakan gambaran yang dibutuhkan agar bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik. *Competence* memberikan perhatian terhadap akibat (*effect*) daripada usaha (*effort*) begitu juga dengan *output* (keluaran) berbeda dengan *input* (masukan). Kata *competencies* mengacu terhadap dimensi perilaku sehingga sering disebut kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) dimaksud agar menggambarkan bagaimana berperilaku dengan peran yang baik. Dengan demikian, kompetensi merupakan kemampuan perorangan untuk melaksanakan pekerjaannya di tempat kerja dengan memenuhi standar kinerja dan standar harus dipelihara sepanjang masa dan dalam situasi yang disepakai bersama.

Pekerja terikat dalam konflik yang konstruktif untuk mendapatkan usaha yang terbaik dan melakukan komunikasi secara terbuka bagi di seluruh organisasi. Mereka mengambil inisiatif dan sikap peluang untuk diri mereka dan organisasi, kemudian bertindak sendiri agar bisa mengatasi masalah. Mereka bangga dengan dirinya berupa inovasi dan pendekatan kreatif sehingga dapat mengembangkan produk dan bisnis.

Manajer dalam organisasi memimpin dengan memberi contoh. Manajer menunjukkan karakteristik pada tingkat yang lebih tinggi daripada pekerja lainnya. Mereka adalah motivator unggul dan mampu menjadi pengembang orang, memberi bawahan umpan balik konstruktif dan memberi juga coaching mereka agar bisa memperbaiki kinerja mereka. Manajer juga membantu

pekerja untuk menyelaraskan dirinya dengan inisiatif dan tujuan organisasi dan juga membangun komitmen organisasi dengan metode kreatif dan tentunya berkelanjutan.

Eksekutif senior berperan sebagai pemikir setrategis dan juga pemimpin visioner yang dapat memahami kecenderungan industri dan mengembangkan rencana strategis jangka panjang berdasarkan pada kekuatan, kelemahan dan juga posisi kompetitif organisasi. Visi organisasi dan individu gunanya agar dapat memberi inspirasi pekerja menjangkau dirinya dan bekerja bersama dalam mencapai visinya.

Semua pekerja dari *chief executive officer* sampai kebagian bawah pekerja tidak terampil, mempunyai komitmen berlanjutan belajar dan juga memperbaiki diri. Mereka dikenal atas kejujurannya, integritas dan kredibilitas pribadinya. Mereka bertanggungjawab atas kesalahan dan juga dilakukan sebagai resiko pribadi.

Kecerdasan budaya menurut David Thomas et.al (2004) merupakan suatu kapabilitas terhadap interaksi efektif terhadap orang yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda. Kecerdasan budaya dapat memungkinkan kita agar mengenal perbedaan budaya melalui *knowledge* (pengetahuan) dan *midfulness* (kesadaran) sehingga mampu memberi kecenderungan untuk mampu bertindak antar budaya dengan tepat.

Ada 4 tipe budaya perusahaan menurut Jeff Cartwright (1999) yaitu : (1) *The Monoculture*. *The Monoculture* merupakan program mental tunggal dengan berfikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Terdapat satu pemikiran bagi orang didalamnya. Model ini adalah “ras murni” yang menyebabkan banyak konflik bermunculan karena adanya perbedaan etnis dan ras. *Monoculture* bersifat sangat kuat dan terfokus tajam. Penganutnya bersifat ekstrem dan fanatik dan fundamentalis. Dalam bisnis didominasi oleh satu orang atau satu sasaran dengan pola fikir tunggal serta berjiwa kewirausahaan kuat (2) *The Superordinate culture*. Terdiri atas subkultur yang terkoordinasi berupa keyakinan, nilai, gagasan serta sudut pandang sendiri, namun semua dapat bekerjasama dalam satu organisasi yang memotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam perusahaan. Tipe ini merupakan tipe ideal dari budaya organisasi. Adanya keberagaman budaya bisa menjadi penyebab pemisah dan konflik, kreativitas dan juga energi. *Leadership* yang bagus membawa orang dari berbagai budaya dapat bekerjasama dalam sebuah harmoni. Orang dengan komitmen dapat mencapai komitmen untuk tujuan organisasi. Kebersamaan dapat mencapai komitmen untuk tujuan organisasi. Kebersamaan merupakan hal yang penting dibandingkan perbedaan (3) *The Divisive Culture*. Tipologi ini bersifat memecah

belah. Subkultur dalam organisasi secara individual sudah mempunyai agenda dan tujuan sendiri. Budaya ini menarik organisasi ke arah yang berbeda. Tidak ada garis pemisah dan konflik antar “kita dan mereka” arah yang tidak jelas dan kekurangan kepemimpinan. Untuk kasus ekstrem, orang yang berada pada divisive culture merasa bukan dari bagiannya dan akan melakukan pemberontakan. Budaya ini memiliki gejala vandalisme, kejahatan, kekacauan, inefisiensi. Budaya yang paling umum terjadi pada masyarakat dan pekerjaan (4) *The Disjunctive culture*. Budaya ini ditandai dengan adanya pemecahan organisasi secara eksplosif atau menjadi unit budaya individual. Negara yang menerapkan budaya ini adalah Yugoslavia, Uni Sovyet, Bosnia dan Afrika ketika merasakan perang fisik yang berkepanjangan.

Budaya organisasi memiliki hubungan yang bersifat saling memengaruhi. Budaya organisasi dibentuk oleh pendiri dan juga pemimpin organisasi dan pada gilirannya budaya organisasi dapat memengaruhi sumber daya manusia untuk masuk kedalamnya. Namun kemungkinan masuknya sumberdaya manusia bisa memengaruhi perubahan budaya organisasi. Budaya organisasi tidak bersifat statis seperti halnya manusia, budaya organisasi meliputi perjalanan waktu yang berkembang menjadi lebih dewasa. Budaya organisasi yang lebih dewasa akan lebih mampu untuk menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan.

Perubahan budaya organisasi pada satu sisi bisa meningkatkan kinerja namun disisi lain bisa mengalami kegagalan. Apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan tidak dengan tidak benar dapat melakukan perubahan budaya organisasi sedangkan lingkungan berubah bisa dipastikan mengalami kegagalan. Paling tidak perubahan mesti dilakukan agar bisa mempertahankan diri dari tekanan persaingan.

Buku ini sangat penting untuk dibaca oleh akademisi yang mendalami ilmu manajemen dan praktisi perusahaan seperti manajer. Uraian dalam buku ini sangat mudah untuk dipahami oleh pembacanya. Narasinya tidak berbelit-belit. Buku ini dilengkapi oleh daftar pustaka, glosarium dan indeks yang memudahkan pembacanya untuk menelusur suatu subyek yang penting untuk dibaca. Biodata penulis melengkapi otoritas kepengarangan dalam buku ini.

Bionarasi



Valeny Suryaningsih. NIP. 198702102019032010. Perempuan. Program Magister (S2)
Universitas Andalas.