

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Volume 1, Nomor 8, September 2023, Halaman 279-287
 Licenced by CC BY-SA 4.0
 E-ISSN: [2986-6340](https://doi.org/10.5281/zenodo.8377085)
 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8377085>

Implementasi Membangun Strategi Budaya Organisasi

Wustari L. Mangundjaya^{1*}, Ratri E. Yuniarso², Dela Tri Wulan Ningrum³,
 Sheilin Dwi Agustin⁴

^{1,3,4}Fakultas Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia

²Fakultas Psikologi, Universitas Persada Indonesia YA, Jakarta, Indonesia

Email: wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id¹

Abstrak

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai kunci yang diyakini dan mengandung karakteristik yang dibawa oleh anggota organisasi ke dalam organisasinya, yang menjadi suatu sistem nilai, sehingga organisasi memiliki kepribadian sebagai suatu sistem yang diterima bersama dan akan menciptakan organisasi yang efektif dengan budaya yang kuat dan berbeda dengan organisasi lain. Dalam hal ini proses pembentukan sampai menuju internalisasi nilai-nilai dan budaya organisasi merupakan proses yang panjang, sehingga memerlukan strategi yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji proses membangun strategi budaya organisasi pada organisasi PT X, yang bergerak dalam bidang manufaktur mesin otomotif. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan cara pendekatan kualitatif, melalui wawancara, diskusi, pengamatan dan studi data sekunder. Proses yang ada saat ini masih dalam Awareness dan Understanding sehingga masih memerlukan proses yang panjang menuju internalisasi budaya organisasi,

Kata kunci: nilai-nilai, budaya organisasi, sosialisasi, karyawan

Abstract

Organizational culture is a key values that are believed and contain characteristics that are brought by members of the organization into their organization, which then make a value system at different intensities and gives it a different identity, so that the organization has a personality as a system that is shared and will create an effective organization with a strong culture and is different from other organizations. To achieve a good internalization of the values, is a long process, started from socialization. The aimed of this research is to identify the process of developing organizational culture at PT X, that manufacturing car's engines. The method used by qualitative research using interview, observation, discission and internal data (secondary data). The current stage of the program is under the awareness and understanding, thus still need a long process and intervention to the stage of internalization.

Keywords: values, organizational culture, socialization, employees.

Article Info

Received date: 15 August 2023

Revised date: 25 August.2023

Accepted date: 18 Sept. 2023

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi harus memiliki banyak strategi yang berbeda untuk mengembangkan kualitas bisnis, salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kualitas kerja individu atau karyawan, yang kemudian dapat

berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Aryanto & Rizma, 2009; Zaky, 2021). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, antara lain adalah kepuasan kerja. Tidak bisa dipungkiri bahwa karyawan kadangkala merasa jenuh dengan pekerjaan mereka yang disebabkan oleh berbagai hal, baik yang berhubungan dengan pekerjaan mereka yang mungkin dirasakan rutin dan membosankan serta kurang menantang, maupun yang disebabkan karena sarana dan fasilitas yang dirasakan kurang, gaji yang kurang memadai, rekan kerja yang kurang mendukung, maupun iklim dan budaya kerja yang dianggap kurang kohesif.

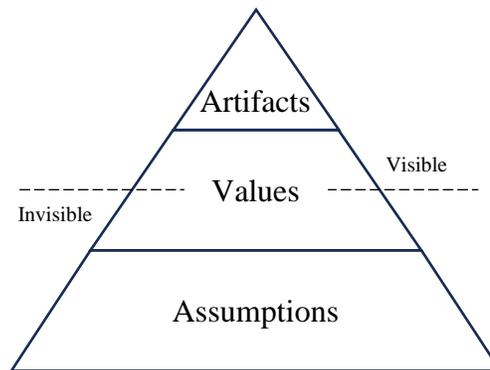
Dalam teori kepuasan kerja, Herzberg (dalam Nickerson, 2023) menyatakan bahwa terdapat 2 (dua) faktor penyebab terciptanya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Sumber yang dapat meningkatkan kepuasan kerja disebut *motivating factor* yang berhubungan dengan diri individu sendiri (antara lain: kesempatan untuk berprestasi, pekerjaan yang menantang, kesempatan untuk mengembangkan dan aktualisasi diri), sedangkan sumber yang dapat membuat ketidakpuasan kerja disebut *hygiene factor*, yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar diri individu atau karyawan (antara lain: gaji dan insentif lainnya, fasilitas dan sarana, pemimpin, rekan kerja, kebijakan organisasi dan budaya serta iklim kerja). Dengan perkataan lain, iklim dan budaya kerja dapat menjadi salah satu faktor penentu kinerja karyawan dan organisasi. Hal ini disebabkan karena salah satu faktor karyawan menjadi betah atau tidak pada waktu bekerja di suatu organisasi adalah karena faktor kenyamanan. Kenyamanan baik dari fasilitas yang disediakan, rekan kerja yang mendukung, pemimpin yang perhatian, yang akhirnya dapat membuat karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap iklim dan budaya organisasi. Iklim dan budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi apakah karyawan merasa nyaman dan betah bekerja di suatu organisasi, dan hal ini akan ikut menentukan kinerja karyawan dan organisasi. Lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas kerja, yang dapat mempengaruhi karyawan secara positif dan negatif untuk mencapai hasil kerja. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak mewakili proses produksi dalam suatu organisasi, namun lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja. Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya. Lingkungan kerja tidak hanya yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal, dan ini disebut dengan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak baik bagi kelangsungan karyawan untuk bekerja, dan sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan karyawan untuk bekerja (Sulistiawan dkk, 2017).

Untuk itu, setiap organisasi berusaha untuk menciptakan iklim dan budaya organisasi yang positif sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal dari karyawannya. Setiap organisasi mempunyai budayanya masing-masing yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Budaya sebuah organisasi memegang peranan yang cukup penting dalam organisasi tersebut karena budaya yang baik akan dapat memberikan kenyamanan yang kemudian menunjang peningkatan kinerja anggotanya. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik atau yang kurang sesuai dengan pribadi anggotanya akan memicu penurunan kinerja anggotanya.

Definisi mengenai budaya organisasi cukup beragam, antara lain seperti yang dikemukakan oleh beberapa tokoh yang banyak berkecimpung dalam budaya organisasi, yaitu: a) Deal dan Kennedy (1982), yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan peraturan dan asumsi

serta pemahaman peraturan yang terkandung didalamnya; b) Pola dan asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan dan dimiliki bersama oleh kelompok (Schein, 2009); c) Merupakan satu set mental programming kolektif (Hofstede dkk, 2010); dan d) cara berperilaku di organisasi (Mangundjaya, 2020b).

Dari berbagai pengertian tersebut terlihat bahwa budaya organisasi merupakan sifat dan karakteristik yang diyakini dapat memberi nilai utama (*core value*) bagi anggota organisasi yang akan bersama-sama menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan. Dalam hal ini, budaya organisasi mencakup unsur-unsur budaya organisasi seperti *artifact*, keyakinan, nilai-nilai, dan sikap yang berlaku di dalam organisasi, serta asumsi-asumsi dasar. Unsur budaya organisasi digambarkan seperti yang terlihat pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Unsur budaya organisasi

Artefak (*artifacts*) adalah obyek yang dapat diamati, yang merupakan bagian dari budaya, termasuk didalamnya elemen-elemen yang terlihat secara nyata, misalnya: budaya, teknologi, produk, pakaian, ritual, seremoni, maupun berbagai publikasi mengenai nilai-nilai organisasi). Nilai-nilai (*values*) dan kepercayaan yang telah diterima dan diterapkan bersama di masyarakat, yang dapat memperkirakan perilaku anggota organisasi.

Kepercayaan, asumsi (*assumptions*) dan perasaan yang secara umum tertanam dan berlaku di masyarakat yang biasanya di pakai untuk menyelesaikan suatu masalah berdasarkan kebiasaan tersebut. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil pemecahan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil pemecahan masalah dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi, maupun antar anggota organisasi yang berhubungan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan (Sulistiawan dkk, 2017). Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, perasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Representasi budaya organisasi

Budaya organisasi pada umumnya direpresentasikan/ditampilkan didalam berbagai hal, yaitu: a) Visi dan Misi. Ini biasanya budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut akan dicerminkan dalam visi dan misi organisasi; b) Nilai Utama (*Core Values*). Nilai utama yang dianut oleh organisasi juga mencerminkan budaya organisasi yang ada; c) Tindakan/Kegiatan, yaitu visi dan misi serta nilai-nilai yang diterjemahkan kedalam tindakan yang sebaiknya dan yang tidak boleh dilakukan oleh karyawan; d) Manusia

(karyawan), yaitu perilaku yang ditampilkan oleh karyawan seharusnya mencerminkan budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi; e) Cerita (*Story telling*), yaitu cerita mengenai penerapan nilai-nilai di organisasi yang secara sengaja atau tidak sengaja disebarkan untuk dapat memperkuat internalisasi dari nilai-nilai budaya organisasi; dan f) Lingkungan (*Environment*), adalah lingkungan fisik organisasi, dalam rangka menerangkan kepada khalayak maupun mengingatkan anggota organisasi mengenai nilai-nilai organisasi yang dianut, maka kondisi lingkungan juga dipersiapkan dan didesain untuk itu, antara lain dengan cara membuat berbagai artefak (baik berupa barang maupun tulisan berupa moto dan banner), serta hal lain yang mencerminkan nilai-nilai organisasi,

Peran dan manfaat budaya organisasi

Budaya organisasi selama beberapa dekade menjadi salah satu fokus perhatian dari para praktisi pengembangan organisasi dan manajemen SDM, antara lain: a) Harrison (1972), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi, serta kemampuannya untuk memenuhi kebutuhannya dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan eksternal; b) Menghadapi dan mengatasi isu integrasi dan adaptasi (Schein, 2014); c) Membedakan antara anggota dan non-anggota organisasi (Hofstede dkk, 2010); d) menjaga perilaku, membangun organisasi menjadi bersama-sama (Deal & Kennedy, 1982); dan e) Membantu karyawan dalam menghadapi ketidakpastian dan ambiguitas yang biasanya terdapat pada karakteristik kondisi lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) (Trice & Beyer, 1992).

Sementara itu, secara umum budaya organisasi juga memiliki manfaat terhadap proses dan kinerja organisasi, antara lain tercermin dalam: a) meningkatkan retensi karyawan. Dalam hal ini dengan adanya nilai-nilai dan budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan, maka karyawan akan lebih lekat kepada organisasi, yang membuatnya betah dan mau tetap tinggal bekerja di organisasi tersebut; 2) Meningkatkan produktivitas. Nilai-nilai dan budaya organisasi yang baik serta sesuai dengan karyawan, membuat karyawan puas dalam bekerja serta dapat menginspirasi mereka untuk bekerja secara lebih baik sehingga pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas; 3) Tujuan dan sasaran yang jelas. Dengan adanya nilai-nilai dan budaya organisasi yang menjadi acuan perilaku maka hal ini memengaruhi pula tujuan dan sasaran yang akan menjadi target organisasi; 4) Meningkatkan citra/*brand*. Berdasarkan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi (biasanya nilai-nilai yang baik), maka hal ini akan dapat meningkatkan citra dari organisasi; dan 5) Meningkatkan kesenangan dan kebahagiaan kerja. Dengan adanya nilai-nilai dan budaya organisasi yang efektif serta iklim organisasi yang kondusif dan kooperatif, maka karyawan akan menjadi lebih bersemangat dan terinspirasi untuk menghasilkan kinerja terbaiknya.

Faktor yang memengaruhi budaya organisasi

Faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi antara lain adalah: a) Karakteristik organisasi, jenis dan tipe serta karakteristik organisasi berperan dalam menentukan tipe dan karakteristik budaya organisasi, misalnya: jenis organisasi yang sifatnya mencari keuntungan baik organisasi negara, organisasi daerah, organisasi pribadi maupun organisasi dengan modal asing akan ikut menentukan jenis budaya organisasi yang cocok yang mencerminkan nilai-nilai yang dianutnya; b) siklus kehidupan organisasi, pada tahap siklus organisasi yang seperti apa, misalnya dalam tahap siklus berkembang (*growth*), matang (*maturity*), atau penurunan (*decline*) akan memengaruhi pula jenis budaya organisasi yang akan dipilih (Mangundjaya, 2011); c) usia

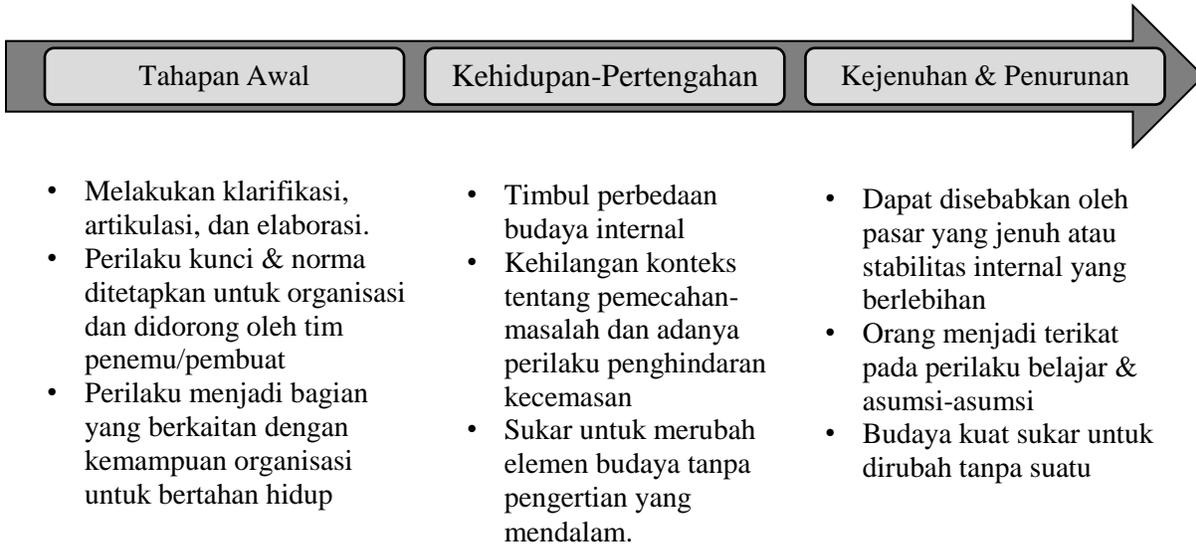
organisasi, muda atau tua suatu organisasi akan memengaruhi kompleksitas dan desain organisasi yang akhirnya juga berdampak pada nilai-nilai dan budaya organisasi (Mangundjaya, 2011); d) besar organisasi, dalam hal ini, besar atau kecilnya suatu organisasi juga akan memengaruhi jenis budaya organisasi apa yang akan dipilih; dan e) kondisi lingkungan organisasi termasuk teknologi. Pada saat ini dimana hampir semua kegiatan memerlukan teknologi dan beralih ke digitalisasi, maka budaya organisasi juga harus mampu menyesuaikan.

Tahapan pembentukan budaya organisasi

Budaya organisasi dibentuk dengan tujuan mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Untuk itu, pembentukan budaya organisasi tidak mudah tetapi dengan proses yang panjang dan melalui beberapa tahapan. Dari berbagai konsep dan praktisi bisnis, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa tahap dalam pembentukan budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap pertama, diciptakan oleh pendiri organisasi. Budaya organisasi diciptakan oleh pendiri organisasi. Proses pembentukan budaya organisasi dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya nilai-nilai dan budaya organisasi; budaya organisasi diciptakan berdasarkan latar belakang, asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, kepercayaan dan ideologi yang ditetapkan oleh pendiri. Pada tahap ini, pendiri memiliki peran yang sangat besar bagi awal terbentuknya budaya organisasi, karena bagaimana visi dan misi organisasi yang bersangkutan tidak lepas pada bagaimana nilai-nilai pendiri tersebut.
2. Tahap kedua, setelah budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya dan nilai-nilai tersebut diaktualisasikan dan menjadi pengaruh perilaku bagi organisasi yang ada. Pada umumnya, disini dituliskan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan.
3. Tahap ketiga, berdasarkan panduan perilaku, maka tim manajemen kemudian menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan tidak oleh semua anggota yang terlibat dalam organisasi.
4. Tahap keempat, sosialisasi. Pada tahap ini manajemen mulai mensosialisasikan nilai-nilai dan budaya organisasi yang telah dibuat.
5. Tahap kelima, membuat profil nilai-nilai dan budaya organisasi. Pada tahap ini tim budaya organisasi melakukan riset untuk dapat mengidentifikasi sampai seberapa jauh penerapan dari nilai dan budaya organisasi yang ada.
6. Tahap keenam, mengimplementasikan nilai-nilai budaya pada karyawan supaya karyawan kenal, sadar dan mulai menerapkan nilai-nilai dan budaya tersebut.
7. Tahap ketujuh, penerapan nilai-nilai pada karyawan baru. Hal ini terjadi pada proses seleksi anggota organisasi untuk mencari kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan filosofi organisasi.
8. Tahap kedelapan, memasukkan nilai-nilai dalam kebijakan manajemen kinerja, antara lain dalam kriteria yang digunakan dalam menilai karyawan.
9. Tahap kesembilan, melakukan evaluasi dari implementasi sosialisasi nilai-nilai dan budaya organisasi.
10. Tahap kesepuluh, merancang program internalisasi nilai-nilai dan budaya organisasi.

Tahapan Pengembangan Budaya Organisasi



Gambar 2. Tahapan pengembangan budaya organisasi (Schein, 2014)

Melakukan perubahan/transformasi budaya organisasi

Dewasa ini banyak organisasi yang berusaha untuk mengubah budayanya agar dapat menunjang kemajuan organisasinya. Hal ini semakin membuktikan bahwa budaya suatu organisasi dapat memengaruhi keberhasilan/kemunduran suatu organisasi. Keberlangsungan suatu organisasi juga sedikit-banyak terpengaruh oleh budaya organisasi. Meskipun demikian, dalam hal menciptakan serta merevisi suatu budaya organisasi tidak hanya bertumpu pada kenyamanan anggota saja, terdapat banyak faktor lain yang harus diperhatikan.

Tahapan yang perlu dilakukan dalam melakukan perubahan/transformasi budaya organisasi antara lain adalah: a) Melakukan asesmen tentang budaya organisasi saat ini, untuk mengetahui kondisi dan situasi organisasi, khususnya dalam hal nilai-nilai dan budaya organisasi; b) Melakukan dialog mengenai budaya organisasi; c) Menciptakan perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi; d) Menciptakan *dashbord* budaya organisasi; e) Mengkinikan (*up-date*) kebijakan Manajemen SDM; f) Berkomunikasi dengan seluruh karyawan mengenai nilai-nilai organisasi yang dianut; dan g) Melakukan re-asesmen mengenai budaya organisasi secara teratur dan terencana (reguler).

Makalah ini bertujuan untuk mengkaji upaya membangun budaya organisasi di PT X, sebuah organisasi yang bergerak di bidang industri perakitan engine atau mesin yang merupakan komponen otomotif.

METODE PENELITIAN

Metode pelaksanaan program ini adalah berdasarkan pendekatan pengembangan organisasi, karena pembuatan dan pengembangan budaya organisasi adalah merupakan bagian dari intervensi pengembangan organisasi (Mangundjaya, 2021; Cummings dan Worley, 2014). Metodologi penelitian yang digunakan adalah melalui pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu pengumpulan data dengan melakukan wawancara tatap muka dengan narasumber, melakukan pengamatan langsung di organisasi dan mempelajari data sekunder untuk

mengumpulkan data atau informasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Budaya yang kuat adalah salah satu kunci sukses dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, ditanamkan, dan dilaksanakan bersama oleh semua individu yang berpartisipasi. Adanya ketidak selarasan antara *growth culture* pada setiap individu dengan *growth culture* organisasinya merupakan salah satu indikasi terjadinya turnover karyawan. Artinya ada kecocokan antara manusia dengan organisasi yang membuat karyawan tetap tinggal di organisasi dan bekerja di sana. Untuk dapat membuat karyawan mau untuk tinggal di organisasi maka PT X membuat strategi yang memungkinkan adanya kesesuaian antara individu dan budaya organisasi yang antara lain dapat dilakukan dengan melalui sosialisasi.

PT X mendefinisikan strategi sosialisasi budaya organisasi tersebut sebagai proses penanaman nilai dan aturan atau mewariskan budaya dari generasi ke generasi dalam suatu organisasi. Tahapan strategi sosialisasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Tahap pertama, prosesnya terjadi pada saat individu (karyawan) mulai diterima bekerja dan menerima orientasi dari organisasi. Pada kesempatan tersebut, individu sudah mulai diminta untuk beradaptasi dengan unsur-unsur yang berbeda termasuk budaya (adat istiadat, praktik, tata krama, bahasa, agama) masyarakat, dari keluarga hingga organisasi dan masyarakat.
- b) Tahap kedua, melaksanakan pendampingan dan/atau pelatihan. Sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui pendampingan atau pelatihan dengan tujuan sebagai proses pembentukan dan menanamkan hubungan yang lebih dalam antara manajer senior dan karyawan yang lebih muda, sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kinicki dkk (2003). Pada PT X, pelatihan yang diselenggarakan untuk karyawan yang baru bergabung bersama PT X adalah dengan cara pengenalan organisasi secara umum dan budaya organisasi secara khusus.
- c) Tahap ketiga, memperkenalkan empat atribut penting yang menjadi komponen dari organisasi, yaitu *values*, *heroes*, *rites*, dan *cultural communication network*. Keempat komponen ini dimiliki oleh PT X yang kemudian menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi. Pada komponen pertama, adalah nilai-nilai (*values*), yang terdiri dari 4 (empat) nilai utama (*core values*) yaitu: 1) Berusaha yang terbaik (*Strive for the Best*), 2) Kesempurnaan dalam beroperasi (*Operation Excellence*), 3) Tidak pernah menyerah (*Never Give Up*), dan 4. Menghasilkan perbaikan (*Generate Improvement*). Keempat nilai utama tersebut diharapkan dapat menjadi pedoman karyawan dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional organisasi. Komponen kedua dalam budaya organisasi di PT X adalah *heroes*. *Heroes* adalah anggota organisasi yang memiliki karakteristik yang bisa menjadi panutan untuk bertingkah laku. Dalam budaya organisasi, sosialisasi terjadi dan terinternalisasi dalam diri anggota dan menjiwai individu-individu dalam organisasi. Menurut Kilmann (1985), budaya organisasi adalah jiwa organisasi dan jiwa anggotanya.
- d) Tahap keempat, melakukan internalisasi. Proses Internalisasi adalah suatu proses menanamkan dan mengembangkan suatu nilai atau budaya sehingga menjadi bagian dari diri seseorang (Musfah, 2012). Agar budaya menjadi nilai yang abadi, maka perlu adanya proses internalisasi budaya. Kegiatan pada proses ini meliputi *Awareness & Understanding*, *Assessment*, *Acceptance*, dan *Implementation*. Budaya Organisasi yang ada di PT X pada saat ini ada di tahap *Understanding*. Tahap *awareness & understanding* disebut sebagai proses kedalam, karena tertanam nilai-nilai tertentu dalam diri seseorang. Dalam proses ini, karyawan harus distimulasi dengan berbagai cara (pengenalan budaya dominan dalam

organisasi) agar mereka memahami dan mengerti serta sadar akan nilai dan perilaku baru. Melalui penerapan proses internalisasi diharapkan karyawan lebih mengetahui budaya organisasi yang ada di PT X.

- e) Tahap kelima, membangun Artefak, sosialisasi nilai-nilai organisasi juga terlihat pada seragam yang dipakai oleh karyawan PT X. Hal ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Susanto (2008) bahwa beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menyebarkan budaya organisasi adalah dengan cara menggunakan *gimmick product*. Selain itu, pemasangan *standing banner* yang berisikan nilai-nilai budaya organisasi serta visi dan misi organisasi juga ditempatkan di tempat yang strategis. Hal ini dilakukan agar seluruh anggota organisasi mau tidak mau harus memahami dan menerapkan budaya organisasi. Selain itu juga, terdapat buku pedoman yang menjadi sarana sosialisasi. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Susanto (2008), bahwa perlu dibuat buku cetak yang dapat diperbanyak dengan nilai-nilai inti organisasi dan contoh-contoh perilakunya sebagai pedoman implementasi ideal budaya organisasi yang ada di PT X.

Pada saat ini PT X sedang pada tahap *awareness* dan *understanding*, sesuai dengan perilaku manusia dalam perubahan organisasi, sehingga perlu dilakukan intervensi untuk dapat merubah nilai-nilai, sikap, dan perilaku karyawan menuju nilai-nilai baru yang telah dicanangkan. Hal ini antara lain menurut Mangundjaya (2021a) dapat dilakukan dengan cara sosialisasi maupun memberikan pelatihan serta pendekatan pada karyawan. Sementara itu, penelitian ini masih belum sempurna, karena masih terbatas pada pendekatan kualitatif saja, untuk itu penelitian lanjutan mengenai efektivitas sosialisasi perlu dilakukan.

KESIMPULAN

PT X mendefinisikan strategi sosialisasi budaya organisasi sebagai proses penanaman atau transfer nilai budaya dan aturan dari satu generasi ke generasi dalam organisasi. Budaya organisasi yang terdapat pada PT X saat ini ada berada pada tahap *Awareness* dan *Understanding*. Dalam hal ini, sebagai upaya untuk dapat mengakselerasi internalisasi nilai-nilai dan budaya organisasi, maka karyawan perlu diberikan rangsangan dalam berbagai bentuk (agar mereka sadar dan mengerti akan nilai dan perilaku baru. Meskipun demikian, seperti apa yang dibahas sebelumnya, pada saat ini PT X baru memasuki tahap *Awareness* dan *Understanding*, sehingga proses menuju internalisasi masih panjang, yang memerlukan berbagai kebijakan serta kegiatan lainnya untuk dapat membuat karyawan dapat semakin sadar serta memahami dengan budaya organisasi yang ada di PT X, serta berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. selain itu, untuk mengetahui kondisi penerapan nilai-nilai dan budaya organisasi di karyawan, maka penelitian lanjutan berupa survey dan FGD perlu dilakukan untuk melengkapi data mengenai nilai-nilai dan budaya organisasi saat ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada manajemen SDM PT X dan seluruh staf pada manajemen SDM yang ikut berkontribusi dalam mendukung penulisan artikel ini sehingga dapat diterbitkan.

Referensi

- Aryanto, R., dan Rizma, S. (2009). *Budaya dan kualitas kerja pada organisasi manufaktur dan eksportir rotan*. 10(1), 66–74.
- Cummings, T., dan Worley, C. (2014). *Organization Development and Change*, Cengage Learning.

- Deal, T. E. dan Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.
- Harrison R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, No 3/1972.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., dan Minkov, M. (2010). *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. United States of America, Library of Congress.
- Kilmann, R. H. (1985). Corporate Culture: Managing the intangible style of corporate life maybe the key to avoiding stagnation. *Psychology Today*, May 1985.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 565–593. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1222>
- Mangundjaya, W. (2011). *Organisasi: Struktur, Proses & Desain*, 2nd Ed. Jakarta: Swascita Publishing.:
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan organisasi: Diagnosis dan intervensi organisasi*. Surabaya: Jakad Media:
- Mangundjaya, W. L. H. (2021a). *Perilaku manusia dalam perubahan organisasi*. Surabaya: Jakad Media.
- Mangundjaya, W. L. (2021b). *Internalisasi value dalam organisasi*. Paper di presentasikan pada pertemuan Human Initiative, 22 Desember 2021, melalui media virtual.
- Musfah, J. (2012). *Peningkatan Kompetensi Guru*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nickerson, C. (2023). Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation-Hygiene. *Simply Psychology*, <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>, diunduh pada tanggal 23 Juli, 2023.
- Schein, E. S. (2014) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed. San Fransisco, CA: John Wiley & Sons.
- Schein, E. G. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Fransisco, CA: John Wiley & Sons.
- Sulistiawan, D., Riadi, S. S., dan Maria, S. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Kinerja*, 14(2), 61–69.
- Susanto, A. B., Sujanto, F. X., Wijanarko, H., Susanto, P., Mertosono, S., & Ismangil, W. (2008). *Corporate Culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Trice, H. dan Beyer, J. M. (1992). *The Cultures of Work Organizations*. Pearson.
- Zaky, M. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan: Studi kasus pada industri manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 89–95.