

KESELARASAN NILAI BUDAYA DAN PERILAKU KERJA DALAM ORGANISASI

Oleh:

Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Organizational cultural values are reflected in work behavior through the gradual internalization of artifacts into underlying assumptions. The internalization process occurs through selection, socialization, recognition, and leadership by example. Alignment between personal and organizational values enhances job satisfaction, commitment, and employee retention. Integrity is evident in the honesty of reporting mistakes and the refusal of bribes. Collaboration is evident in sharing information and assisting colleagues. Innovative behavior is evident in the courage to propose new ideas and viewing failure as a learning opportunity. Leader consistency is a critical factor in maintaining alignment between values and behavior. Cultural change requires a sense of urgency, strong leadership, and changes to the reward system. Global organizations need to balance universal values with local adaptation.

Keywords: organizational culture, values, work behavior, internalization, person-organization fit.

PENDAHULUAN

Nilai nilai budaya organisasi merupakan fondasi tidak terlihat yang membentuk cara berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan seluruh anggota organisasi. Nilai nilai ini berfungsi sebagai kompas moral yang mengarahkan perilaku karyawan dalam situasi yang tidak jelas atau ketika tidak ada aturan tertulis yang mengatur. Dalam organisasi yang kuat budayanya, nilai nilai telah terinternalisasi dengan begitu dalam sehingga karyawan secara otomatis bertindak sesuai dengan nilai tersebut tanpa perlu berpikir panjang (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Budaya organisasi bukanlah dekorasi atau slogan yang dipajang di dinding kantor, melainkan realitas hidup yang dirasakan setiap hari melalui interaksi antar karyawan. Ketika nilai nilai budaya selaras dengan perilaku kerja sehari hari, terbentuklah lingkungan di mana karyawan merasa memiliki, termotivasi, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi (Razali & Darmawan, 2006). Schein (2004) menjelaskan bahwa budaya organisasi beroperasi pada tiga level yaitu artifak yang terlihat, nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang tidak disadari. Untuk memahami

bagaimana nilai-nilai tercermin dalam perilaku kerja, seseorang harus menggali hingga level asumsi dasar yang seringkali tidak disadari oleh anggota organisasi itu sendiri. Tanpa pemahaman ini, perubahan budaya akan sulit dilakukan karena hanya menyentuh artifak permukaan.

Nilai-nilai budaya organisasi yang efektif tidak muncul secara spontan tetapi dibangun secara sadar melalui proses kepemimpinan dan penguatan berkelanjutan. Pemimpin pendiri atau pemimpin transformasional biasanya menjadi arsitek utama nilai-nilai awal yang kemudian diwariskan kepada generasi berikutnya (Putra et al., 2014). Nilai-nilai ini kemudian dipertahankan dan diperkuat melalui berbagai mekanisme seperti sistem rekrutmen yang selektif, program orientasi karyawan baru, sistem penghargaan, dan cerita heroik tentang keberhasilan yang dicapai berkat nilai tersebut. Deal dan Kennedy (1982) mengidentifikasi bahwa perusahaan dengan budaya kuat memiliki ritual dan upacara yang secara teratur memperkuat nilai-nilai inti organisasi. Ritual ini dapat berupa rapat tahunan yang merayakan pencapaian, pemberian penghargaan kepada karyawan yang mencontohkan nilai, atau bahkan cara sederhana seperti memulai rapat dengan berbagi cerita tentang penerapan nilai. Dalam jangka panjang, nilai-nilai yang terus menerus diperkuat ini akan membentuk karakter organisasi yang membedakannya dari pesaing. Kotter dan Heskett (1992) dalam penelitian longitudinal mereka menemukan bahwa perusahaan dengan budaya adaptif yang kuat secara signifikan mengungguli perusahaan tanpa budaya kuat dalam hal pertumbuhan pendapatan dan laba. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya bukan sekadar pelengkap tetapi merupakan faktor kunci keberhasilan bisnis jangka panjang.

Perilaku kerja yang mencerminkan nilai-nilai budaya organisasi dapat diamati dalam interaksi sehari-hari antar karyawan, antara karyawan dengan atasan, dan antara karyawan dengan pelanggan (Djati et al., 2005). Ketika nilai integritas dijunjung tinggi, karyawan akan jujur melaporkan kesalahan meskipun tidak ada yang melihat. Ketika nilai kolaborasi dihargai, karyawan akan secara sukarela membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan tanpa menunggu perintah. Ketika nilai inovasi menjadi budaya, karyawan akan berani mengusulkan ide baru meskipun berisiko gagal dan diejek. Kilmann et al. (1985) mengembangkan instrumen untuk mengukur kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi yang disebut *person organization fit*. Kesesuaian ini terbukti menjadi prediktor yang kuat terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan intensi tetap tinggal (Andayani & Darmawan, 2011). Karyawan yang nilai pribadinya selaras dengan nilai organisasi akan mengalami konflik internal yang lebih sedikit dan dapat mencurahkan seluruh energinya untuk bekerja. Sebaliknya, karyawan yang mengalami ketidaksesuaian nilai akan terus menerus merasa tidak nyaman, cepat lelah secara emosional, dan pada akhirnya meninggalkan organisasi. Proses rekrutmen yang mempertimbangkan kesesuaian nilai menjadi sangat penting untuk membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi adalah adanya kesenjangan antara nilai-nilai yang dicanangkan secara formal dengan perilaku kerja yang tampak dalam keseharian. Banyak organisasi memiliki pernyataan nilai yang indah di website dan brosur perusahaan namun karyawan bertindak dengan cara yang sangat berbeda. Nilai integritas mungkin dipajang di lobby kantor namun keputusan promosi justru didasarkan pada hubungan pribadi bukan kinerja. Nilai customer focus mungkin menjadi slogan namun pelanggan tetap diperlakukan dengan buruk oleh petugas layanan yang tidak berdaya karena sistem (Hariani & Mardikaningsih, 2014). Kesenjangan ini tidak hanya merusak kredibilitas manajemen tetapi juga menciptakan sinisme di kalangan karyawan (Rojak & Darmawan, 2016). Karyawan belajar bahwa nilai tidak perlu ditepati dan yang penting adalah tampak baik di depan manajemen. Schein (2004) menjelaskan bahwa kesenjangan ini terjadi ketika nilai yang dianut tidak selaras dengan asumsi dasar yang benar-benar diyakini oleh anggota organisasi. Asumsi dasar seringkali berasal dari pengalaman masa lalu di mana perilaku tertentu terbukti membawa keberhasilan atau mencegah kegagalan. Misalnya jika dalam sejarah organisasi, karyawan yang mengambil risiko inovasi pernah dipecat ketika gagal, maka asumsi dasar yang terbentuk adalah bahwa mengambil risiko itu berbahaya. Nilai inovasi yang dicanangkan oleh manajemen tidak akan pernah terwujud dalam perilaku karena bertentangan dengan asumsi dasar yang sudah mengakar. Mengubah kesenjangan ini memerlukan intervensi yang menyentuh level asumsi dasar, bukan sekadar mengganti slogan atau poster.

Permasalahan kedua berkaitan dengan kesulitan mengubah nilai-nilai budaya yang sudah tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang berubah. Budaya organisasi yang kuat memang memberikan stabilitas dan prediktabilitas tetapi juga dapat menjadi sumber kekakuan yang menghambat adaptasi. Ketika lingkungan berubah drastis, nilai-nilai yang dulu menjadi sumber keberhasilan dapat berubah menjadi kelemahan yang fatal. Kotter dan Heskett (1992) dalam penelitian mereka mengidentifikasi bahwa budaya yang terlalu kuat dan kaku sering menjadi penyebab kegagalan perusahaan besar untuk merespons perubahan pasar. Manajer yang telah sukses dengan budaya lama sulit melepaskan nilai-nilai yang telah terbukti berhasil di masa lalu. Karyawan juga resisten terhadap perubahan karena mereka harus belajar perilaku baru yang sebelumnya tidak dihargai atau bahkan dihukum. Mengubah nilai-nilai budaya bukanlah proyek pelatihan yang dapat diselesaikan dalam beberapa bulan tetapi merupakan proses transformasional yang memerlukan waktu bertahun-tahun. Schein (2004) menjelaskan bahwa perubahan budaya hanya dapat terjadi melalui mekanisme unlearning yaitu proses melupakan asumsi lama sebelum asumsi baru dapat dipelajari. Proses unlearning ini sangat tidak nyaman secara psikologis karena mengancam identitas dan rasa aman anggota organisasi. Pemimpin yang ingin mengubah budaya harus sabar melalui periode transisi yang penuh ketegangan antara karyawan yang mempertahankan cara lama dan karyawan yang mengadopsi

cara baru. Tanpa kepemimpinan yang kuat, perubahan budaya akan gagal dan organisasi akan terjebak dalam kondisi tidak jelas di mana tidak ada nilai yang benar benar dipegang.

Budaya organisasi yang kuat dan positif merupakan sumber daya yang sulit ditiru pesaing karena terbentuk melalui sejarah panjang yang unik bagi setiap organisasi (Andayani et al., 2010). Ketika nilai nilai benar benar tercermin dalam perilaku, organisasi mendapatkan efisiensi yang signifikan karena pengawasan eksternal dapat dikurangi. Karyawan akan melakukan hal yang benar karena mereka tahu itu adalah bagian dari identitas mereka, bukan karena takut dihukum. Penghematan biaya dari berkurangnya kebutuhan pengawasan, audit, dan sistem kontrol dapat diinvestasikan kembali untuk kegiatan yang lebih produktif. Lebih dari itu, budaya yang kuat menjadi magnet yang menarik talenta terbaik yang ingin bekerja di lingkungan dengan nilai yang selaras dengan nilai pribadi mereka. Kotter dan Heskett (1992) menemukan bahwa perusahaan dengan budaya adaptif mampu tumbuh 700 persen lebih tinggi dalam hal pendapatan dan 800 persen lebih tinggi dalam hal pertumbuhan tenaga kerja dibandingkan perusahaan dengan budaya non adaptif. Angka ini menunjukkan bahwa investasi untuk membangun dan memelihara budaya organisasi bukanlah biaya tetapi investasi dengan pengembalian sangat tinggi. Organisasi yang mengabaikan aspek budaya akan kehilangan kesempatan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan menyenangkan. Keunggulan kompetitif yang berasal dari budaya jauh lebih berkelanjutan daripada keunggulan yang berasal dari teknologi atau produk yang dapat dengan mudah ditiru (Darmawan, 2013).

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis proses internalisasi nilai nilai budaya organisasi ke dalam perilaku kerja serta faktor faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses tersebut. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi pemimpin organisasi untuk membangun dan memelihara budaya yang kuat dan positif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara nilai nilai budaya organisasi dan perilaku kerja karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena fenomena budaya organisasi bersifat kompleks dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang proses internalisasi nilai serta konteks di mana nilai tersebut dihayati. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena sosial yang abstrak seperti nilai, norma, dan asumsi dasar yang membentuk perilaku kolektif. Sumber data utama berasal dari buku teks perilaku organisasi, buku tentang budaya perusahaan, serta publikasi ilmiah yang relevan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis. Tahap selanjutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan hubungan antara nilai dan perilaku kerja. Kategori pertama berisi konsep tentang level level budaya organisasi mulai dari artifak hingga asumsi dasar. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang mekanisme internalisasi nilai dalam organisasi. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang faktor faktor yang mempengaruhi keselarasan antara nilai dan perilaku. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang konsekuensi dari keselarasan atau ketidakeselarasan nilai. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang nilai nilai budaya dan perilaku kerja. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai nilai budaya organisasi beroperasi pada tiga level yang berbeda yaitu level artifak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar menurut Schein (2004). Level artifak adalah fenomena yang paling terlihat seperti arsitektur bangunan, cara berpakaian, logo perusahaan, ritual, dan cerita yang diceritakan kembali. Artifak mudah diamati tetapi sulit diinterpretasikan karena maknanya tidak langsung terlihat oleh orang luar. Dua organisasi dengan artifak yang sama dapat memiliki nilai yang sangat berbeda. Level kedua adalah nilai yang dianut yaitu strategi, tujuan, dan filosofi yang diumumkan oleh organisasi sebagai nilai resminya. Nilai nilai ini biasanya tertulis dalam dokumen seperti kode etik, pernyataan visi misi, dan bahan orientasi karyawan baru. Namun nilai yang dianut hanya mencerminkan apa yang organisasi katakan penting, bukan apa yang sebenarnya terjadi dalam keseharian. Level ketiga yang paling dalam adalah asumsi dasar yaitu keyakinan yang tidak disadari, taken for granted, dan secara implisit memandu perilaku anggota organisasi. Asumsi dasar terbentuk dari pengalaman berulang di mana suatu cara bertindak terbukti berhasil sehingga menjadi kebiasaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi. Perilaku kerja yang mencerminkan nilai baru akan tampak ketika asumsi dasar telah berubah, bukan hanya ketika nilai yang dianut diganti dengan slogan baru. Oleh karena itu perubahan perilaku yang berkelanjutan memerlukan intervensi pada level asumsi dasar yang paling sulit dijangkau.

Internalisasi nilai-nilai budaya ke dalam perilaku kerja terjadi melalui beberapa mekanisme sosial yang saling memperkuat satu sama lain (Jahroni et al., 2015). Mekanisme pertama adalah seleksi yaitu organisasi secara sengaja merekrut karyawan yang nilai pribadinya selaras dengan nilai organisasi. Kilmann et al. (1985) menekankan bahwa proses seleksi yang mempertimbangkan kesesuaian nilai lebih penting daripada seleksi yang hanya mempertimbangkan keterampilan teknis. Karyawan yang sudah memiliki nilai yang selaras akan memerlukan lebih sedikit usaha untuk menginternalisasi nilai organisasi lebih lanjut. Mekanisme kedua adalah sosialisasi yaitu proses di mana karyawan baru belajar tentang nilai, norma, dan perilaku yang diharapkan melalui interaksi dengan karyawan senior. Program orientasi formal, pelatihan, dan mentoring merupakan bagian dari sosialisasi terencana (Oetomo & Darmawan, 2004). Namun sosialisasi informal melalui obrolan di ruang makan, gosip kantor, dan observasi sehari-hari seringkali lebih berpengaruh daripada program formal. Mekanisme ketiga adalah penghargaan dan hukuman yaitu konsekuensi yang diterima karyawan ketika berperilaku sesuai atau melanggar nilai organisasi. Deal dan Kennedy (1982) menjelaskan bahwa sistem penghargaan yang konsisten dengan nilai akan memperkuat perilaku yang diinginkan. Sebaliknya jika penghargaan diberikan untuk perilaku yang bertentangan dengan nilai yang dicanangkan, karyawan akan belajar bahwa nilai hanya slogan kosong. Mekanisme keempat adalah keteladanan pemimpin yaitu perilaku pemimpin yang secara konsisten mencerminkan nilai yang dianjurkan. Karyawan belajar lebih banyak dari apa yang dilakukan pemimpin daripada apa yang dikatakan pemimpin.

Kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dan nilai organisasi atau person organization fit memiliki konsekuensi yang signifikan terhadap berbagai hasil kerja. Kilmann et al. (1985) mengembangkan instrumen untuk mengukur kesesuaian ini dan menemukan bahwa karyawan dengan tingkat kesesuaian tinggi melaporkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Mereka juga menunjukkan komitmen afektif yang lebih besar terhadap organisasi, artinya mereka bertahan karena mereka ingin bukan karena mereka harus. Selain itu karyawan dengan kesesuaian nilai tinggi juga memiliki tingkat stres yang lebih rendah karena tidak mengalami konflik antara apa yang diperintahkan nilai pribadi dan apa yang dituntut organisasi. Konflik nilai internal ini sangat menguras energi psikologis karena karyawan harus terus menerus membuat kompromi yang melelahkan. Dalam jangka panjang, ketidaksesuaian nilai yang berkepanjangan akan menyebabkan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan pada akhirnya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Kotter dan Heskett (1992) dalam penelitian longitudinal mereka menemukan bahwa perusahaan dengan budaya kuat yang selaras dengan strategi memiliki kinerja keuangan yang jauh lebih baik. Keselarasan antara nilai dan strategi menciptakan sinergi di mana karyawan bekerja dengan antusiasme tinggi karena mereka melihat hubungan langsung antara apa yang mereka lakukan dan apa yang penting bagi organisasi (Santosa & Darmawan, 2002). Proses rekrutmen yang mempertimbangkan

kesesuaian nilai bukanlah biaya tambahan tetapi investasi strategis untuk membangun keunggulan kompetitif (Mardikaningsih & Darmawan, 2011).

Perilaku kerja sehari-hari yang mencerminkan nilai integritas dapat diamati dalam situasi di mana karyawan harus memilih antara keuntungan jangka pendek dan prinsip. Dalam organisasi dengan budaya integritas yang kuat, karyawan akan melaporkan kesalahan yang mereka buat meskipun tidak ada yang melihat dan meskipun pelaporan akan berdampak negatif pada evaluasi kinerja mereka (Baskoro et al., 2002). Mereka akan menolak suap atau hadiah yang tidak pantas meskipun tawaran tersebut menggiurkan secara finansial. Mereka akan bersikap transparan dalam pelaporan keuangan meskipun ada tekanan untuk menaikkan laba demi memenuhi target. Schein (2004) menjelaskan bahwa asumsi dasar tentang kejujuran terbentuk ketika sejak awal berdirinya organisasi, pendiri secara konsisten menghukum perilaku tidak jujur meskipun menguntungkan jangka pendek. Sebaliknya jika pendiri pernah memaafkan atau bahkan tidak sengaja memberi penghargaan pada ketidakjujuran karena mengabaikan pelanggaran kecil, asumsi dasar yang terbentuk adalah bahwa kejujuran tidak terlalu penting. Asumsi dasar ini akan terus diwariskan kepada generasi berikutnya meskipun pendiri sudah tidak ada. Mengubah asumsi dasar tentang integritas memerlukan tindakan berani seperti memecat karyawan berkinerja tinggi yang terbukti tidak jujur. Tindakan ini akan mengirim sinyal kuat bahwa integritas benar-benar non negotiable, bukan sekadar slogan.

Perilaku kerja yang mencerminkan nilai kolaborasi tercermin dalam sejauh mana karyawan bersedia membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan langsung. Deal dan Kennedy (1982) mengamati bahwa perusahaan dengan budaya kolaborasi yang kuat memiliki ritual yang secara rutin merayakan keberhasilan tim bukan individu. Penghargaan diberikan berdasarkan kontribusi terhadap keberhasilan kolektif, bukan berdasarkan pencapaian pribadi semata. Dalam budaya seperti ini, karyawan secara sukarela berbagi informasi yang dapat membantu rekan kerja menyelesaikan masalah. Mereka tidak menyembunyikan pengetahuan sebagai bentuk kekuasaan karena berbagi pengetahuan tidak mengurangi status mereka tetapi justru meningkatkan status. Sebaliknya dalam budaya individualistik yang kompetitif, karyawan cenderung menyembunyikan informasi karena pengetahuan dianggap sebagai aset pribadi yang memberikan keunggulan dalam promosi. Schein (2004) menjelaskan bahwa asumsi dasar tentang kolaborasi versus kompetisi terbentuk dari pengalaman awal organisasi untuk menyelesaikan masalah. Jika pemecahan masalah besar memerlukan kerjasama lintas fungsi dan keberhasilan tersebut dirayakan bersama, asumsi bahwa kerjasama itu baik akan terbentuk. Jika sebaliknya, organisasi memberikan penghargaan kepada individu yang memecahkan masalah sendirian tanpa melibatkan orang lain, asumsi kompetisi akan terbentuk. Sistem manajemen kinerja dan kompensasi memainkan peran kunci untuk membentuk asumsi dasar ini karena karyawan belajar tentang apa yang benar-benar dihargai dari perilaku yang diberi imbalan (Wahyudi et al., 2006).

Perilaku kerja yang mencerminkan nilai inovasi paling nyata terlihat dalam cara karyawan merespons kegagalan. Dalam budaya inovasi yang sehat, kegagalan dipandang sebagai kesempatan belajar bukan sebagai noda yang harus ditutupi (Mardikaningsih & Darmawan, 2012). Karyawan berani mengusulkan ide baru karena mereka tahu bahwa kegagalan yang terjadi karena usaha jujur tidak akan dihukum. Mereka bahkan didorong untuk melakukan eksperimen kecil yang mungkin gagal karena dari kegagalan itulah pembelajaran paling berharga diperoleh. Kotter dan Heskett (1992) menemukan bahwa perusahaan dengan budaya adaptif yang mendorong inovasi secara signifikan lebih mampu bertahan dalam perubahan lingkungan dibandingkan perusahaan dengan budaya kaku. Sebaliknya dalam budaya yang menghukum kegagalan, karyawan akan sangat hati-hati dan hanya melakukan apa yang sudah terbukti aman. Inovasi akan mati karena tidak ada yang berani mengambil risiko. Schein (2004) menjelaskan bahwa asumsi dasar tentang risiko dan inovasi terbentuk dari pengalaman awal organisasi untuk menghadapi ketidakpastian. Jika pendiri organisasi berhasil mengambil risiko besar dan membawa perusahaan sukses, asumsi bahwa mengambil risiko itu baik akan terbentuk. Namun jika pendiri pernah hampir bangkrut karena satu keputusan berisiko yang gagal, asumsi yang terbentuk adalah kehati-hatian lebih penting daripada inovasi (Irfan et al., 2014). Mengubah asumsi ini memerlukan keberanian dari pemimpin untuk secara eksplisit melindungi karyawan yang gagal karena inovasi. Tanpa perlindungan eksplisit ini, tidak akan ada karyawan yang berani mengambil risiko.

Keselarasan antara nilai yang dicanangkan dan perilaku yang tampak sangat ditentukan oleh konsistensi tindakan pemimpin. Pemimpin yang mengucapkan nilai integritas tetapi mempraktikkan nepotisme dalam promosi akan dengan cepat kehilangan kredibilitas. Karyawan akan belajar bahwa nilai adalah kemunafikan dan yang penting adalah hubungan pribadi dengan atasan. Schein (2004) menekankan bahwa pemimpin adalah mekanisme penguatan budaya yang paling kuat karena perhatian, pengukuran, dan pengendalian yang dilakukan pemimpin mengirim sinyal tentang apa yang benar-benar penting. Ketika pemimpin secara konsisten menanyakan tentang aspek tertentu dari kinerja dalam rapat, karyawan akan menyimpulkan bahwa aspek tersebut penting. Ketika pemimpin memecat manajer yang melanggar nilai meskipun berkinerja tinggi, pesan yang dikirim sangat kuat (Hutomo & Darmawan, 2011). Sebaliknya ketika pemimpin membiarkan pelanggaran nilai berlalu tanpa konsekuensi, pesan yang dikirim adalah bahwa nilai hanya untuk pajangan. Deal dan Kennedy (1982) menambahkan bahwa pemimpin juga berperan sebagai pencerita utama yang menciptakan dan menyebarkan cerita heroik tentang karyawan yang mencontohkan nilai dalam situasi sulit. Cerita ini menjadi legenda yang diceritakan kembali kepada karyawan baru selama bertahun-tahun, memperkuat nilai dan memberikan model perilaku yang dapat ditiru. Pemimpin yang efektif memanfaatkan kekuatan cerita untuk mengomunikasikan nilai dengan cara yang lebih berkesan daripada sekadar menyampaikan dalam bentuk pernyataan formal.

Perubahan nilai-nilai budaya organisasi merupakan salah satu tantangan manajemen yang paling sulit karena menyentuh level asumsi dasar yang sudah mengakar (Khasanah et al., 2010). Kotter dan Heskett (1992) melakukan studi longitudinal terhadap perusahaan yang berhasil mengubah budaya mereka dan mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan. Faktor pertama adalah adanya krisis yang dirasakan secara luas di seluruh organisasi sehingga menciptakan rasa urgensi untuk berubah. Tanpa rasa urgensi, karyawan akan bertahan dengan cara lama karena mengubah kebiasaan itu tidak nyaman. Faktor kedua adalah kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak yang secara konsisten mengkomunikasikan visi budaya baru (Darmawan, 2012). Komunikasi harus dilakukan melalui berbagai saluran dan diulang berkali-kali karena pesan perlu didengar rata-rata sepuluh kali sebelum mulai diserap. Faktor ketiga adalah perubahan sistem penghargaan untuk memperkuat perilaku baru. Sistem lama yang menghargai perilaku lama harus diubah atau perilaku baru tidak akan pernah muncul. Faktor keempat adalah perubahan komposisi tim manajemen, termasuk mempromosikan orang-orang yang mewakili nilai baru dan menggantikan mereka yang tidak dapat beradaptasi. Schein (2004) menambahkan bahwa perubahan budaya memerlukan *unlearning* yaitu proses melupakan asumsi lama sebelum asumsi baru dapat dipelajari. *Unlearning* ini sangat sulit karena mengancam identitas dan rasa aman anggota organisasi. Pemimpin harus menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis di mana karyawan dapat mengakui bahwa cara lama tidak lagi berhasil tanpa merasa terancam (Idris et al., 2004). Proses ini biasanya memakan waktu tiga hingga lima tahun bahkan dalam kondisi yang paling menguntungkan sekalipun.

Tantangan untuk membangun keselarasan antara nilai dan perilaku semakin kompleks di organisasi global dengan karyawan dari berbagai latar belakang budaya nasional. Hofstede (1980) dalam penelitian lintas budayanya mengidentifikasi dimensi-dimensi budaya nasional yang mempengaruhi preferensi terhadap nilai organisasi tertentu. Misalnya budaya nasional kolektivistik seperti di banyak negara Asia lebih menghargai nilai harmoni dan loyalitas kelompok. Budaya nasional individualistik seperti di Amerika Serikat lebih menghargai nilai otonomi dan pencapaian pribadi. Ketika organisasi multinasional mencoba menerapkan nilai yang sama di semua negara, benturan dengan budaya nasional lokal tidak dapat dihindari. Schein (2004) menjelaskan bahwa budaya organisasi dan budaya nasional berinteraksi secara kompleks, kadang saling memperkuat kadang saling bertentangan. Pemimpin organisasi global perlu membedakan antara nilai inti yang wajib diterapkan di seluruh dunia dengan nilai sekunder yang dapat diadaptasi secara lokal (Rusman et al., 2007). Nilai inti seperti integritas dan keselamatan mungkin bersifat universal, namun cara mengekspresikan nilai tersebut dalam perilaku dapat berbeda antar budaya. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, bawahan mungkin tidak nyaman memberikan umpan balik negatif kepada atasan meskipun nilai keterbukaan dicanangkan (Fitriyani et al., 2011).

Pemimpin perlu peka terhadap perbedaan ini dan tidak memaksakan cara yang sama untuk semua lokasi. Kilmann et al. (1985) menekankan bahwa pengukuran kesesuaian nilai harus mempertimbangkan konteks budaya lokal, bukan menggunakan standar tunggal yang mungkin bias terhadap satu budaya.

PENUTUP

Nilai nilai budaya organisasi tercermin dalam perilaku kerja melalui proses internalisasi yang bertahap mulai dari level artifak, nilai yang dianut, hingga asumsi dasar yang tidak disadari. Proses internalisasi terjadi melalui mekanisme seleksi, sosialisasi, penghargaan dan hukuman, serta keteladanan pemimpin yang saling memperkuat. Kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dan nilai organisasi atau person organization fit berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, komitmen afektif, dan retensi karyawan. Perilaku integritas tercermin dalam kejujuran melaporkan kesalahan dan penolakan terhadap suap meskipun tidak ada pengawasan. Perilaku kolaborasi tercermin dalam kesediaan berbagi informasi dan membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan langsung (Drucker, 2006). Perilaku inovasi tercermin dalam keberanian mengusulkan ide baru dan memandang kegagalan sebagai kesempatan belajar. Konsistensi tindakan pemimpin merupakan faktor paling kritis untuk menjaga keselarasan antara nilai yang dicanangkan dan perilaku yang tampak. Perubahan budaya memerlukan rasa urgensi, kepemimpinan kuat, perubahan sistem penghargaan, dan perubahan komposisi tim manajemen. Organisasi global menghadapi tantangan tambahan untuk menyelaraskan nilai organisasi dengan beragam nilai budaya nasional di berbagai lokasi.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model yang mengintegrasikan level level budaya Schein dengan mekanisme internalisasi nilai untuk menjelaskan bagaimana nilai yang dicanangkan menjadi perilaku nyata. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris hubungan antara keselarasan nilai dan berbagai hasil kerja menggunakan desain longitudinal. Bagi praktisi manajemen, rekomendasi utama adalah memulai dengan audit budaya yang mendalam hingga level asumsi dasar, bukan hanya survei artifak permukaan. Proses rekrutmen harus memberikan bobot yang signifikan pada kesesuaian nilai kandidat dengan nilai organisasi, setara dengan bobot untuk keterampilan teknis. Program orientasi karyawan baru harus dirancang untuk mensosialisasikan nilai melalui cerita, ritual, dan interaksi dengan panutan, bukan hanya presentasi power point. Sistem penghargaan perlu diaudit untuk memastikan bahwa imbalan diberikan untuk perilaku yang selaras dengan nilai, bukan sebaliknya. Pemimpin di semua level harus dilatih untuk secara konsisten meneladani nilai dalam tindakan sehari-hari, karena keteladanan lebih efektif daripada seribu kata. Jika perubahan budaya diperlukan, ciptakan rasa urgensi melalui komunikasi yang jujur tentang ancaman jika tidak

berubah. Bersiaplah untuk proses yang panjang karena mengubah asumsi dasar tidak dapat dilakukan dalam hitungan bulan. Dalam organisasi global, bedakan antara nilai inti yang wajib sama di semua lokasi dengan nilai sekunder yang dapat diadaptasi secara lokal. Evaluasi keselarasan nilai secara berkala melalui survei anonim dan diskusi kelompok fokus untuk mendeteksi kesenjangan sejak dini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, D., & Darmawan, D. (2011). Determinan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan sebagai kontributor perilaku dan kinerja organisasi berbasis keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35–54.
- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). *Pemberdayaan karyawan berbasis keunggulan bersaing*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Baskoro, T., Siswanto, B., Darmawan, D., & Kirana, A. (2002). Hubungan kualitas kehidupan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications, Thousand Oaks.
- Darmawan, D. (2012). Studi empiris tentang hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan antara budaya kerja dan keterikatan kerja (Studi kasus pada pekerja tetap dan kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 157-166.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59–72.

- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71–84.
- Darmawan, D., E. A. Sinambela, Nur Ika Mauliyah. (2016). The Effect of Competence, Independence and Workload on Audit Quality, *JARES*, 1(2), 47 – 57.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32–42.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley.
- Djati, S. P., & Darmawan, D. (2005). Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan, kepercayaan, dan kesetiaan pelanggan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 48-59.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65–76.
- Fitriyani, F. I., Lembong, D., Zaidi, I., & Darmawan, D. (2011). Pengaruh hubungan kerja dan kompleksitas kerja terhadap niat berpindah kerja melalui stres kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Freddy, H. I., R. Mardikaningsih, D. Darmawan & E. Supriyadi. (2015). Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja: Studi untuk Mengembangkan Kualitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 35-48.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran Servant Leadership untuk Meningkatkan Efektivitas Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna Penghargaan dalam Sistem Kompensasi dan Tunjangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 42–56.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51–62.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Sage Publications.
- Hutomo, S. & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.

- Idris, N. H., Budiyo, B., & Darmawan, D. (2004). Pengaruh kompetensi, kedisiplinan, interaksi sosial dan regulasi diri terhadap prestasi kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25-36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63-74.
- Ishak, M., I. Zaidi, D. Darmawan & Z. Yang. (2016). Conceptualizing Cultural Organization Studies, *Management Review*, 9(2), 146-158.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- Jahroni, Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 49-60.
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). Gaining control of the corporate culture. Jossey Bass.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. Free Press.
- Krippendorff, K. (2004). Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.). Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1).
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi tentang karakteristik individu, kepemimpinan, kompensasi, organizational citizenship behavior, dan budaya organisasi untuk membentuk kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55-66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human Resource Information System untuk Mendukung Pengelolaan dan Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35-48.

- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2015). Implementasi Pengendalian Kualitas pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah Modern dengan Sumber Daya Terbatas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 41–52.
- Mardikaningsih, R., A. Gunawan, D. Darmawan & A. Karina. (2015). *Manajemen, Teknologi, dan Bisnis*, Addar Press, Jakarta.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33–39.
- Oetomo, H. & Darmawan, D. (2004). Pengaruh aspek pendidikan, pelatihan, umur dan pengalaman kerja terhadap perilaku gaya kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme Penciptaan dan Perlindungan Keahlian Inti untuk Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37–50.
- Razali, M. N. & Darmawan, D. (2006). Kepemimpinan dan kepercayaan diri: kajian tentang upaya meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2012). Dinamika Keberagaman Gender dan Etnis dalam Organisasi Kontemporer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 45–58.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Rusman, N. S., Darmawan, D., & Othman, N. (2007). The study of organizational citizenship behavior: The role of professionalism and experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Santosa, A. & Darmawan, D. (2002). Hubungan kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey Bass.
- Wahyudi, I., Bhaskara, D., Darmawan, D., Hermawan, H., & Damayanti, N. (2006). Kinerja organisasi dan faktor-faktor pembentuknya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.