

Budaya Perusahaan

Tiga minggu terakhir saya bicara kepada 2.000 orang yang terbagi ke dalam 7 batches untuk sebuah perusahaan yang total karyawannya berjumlah 4.900 orang. Sebelumnya saya sudah bicara kepada 900 orang di tahap pertama untuk level atas dan 2.000 orang ini adalah tahap kedua untuk level di bawahnya. Dengan selesainya tahap kedua maka praktis saya sudah bicara kepada sekitar 60 persen dari seluruh karyawan yang ada.

Tahap kedua sengaja dibikin dalam waktu relatif singkat mencakup demikian banyak orang dengan satu tujuan yaitu: "critical mass"-nya dapat tercapai dan momentum dapat diciptakan. Dalam dinamika sosial critical mass menurut Everett Rogers (seorang ahli difusi inovasi) adalah jumlah yang cukup dari sebuah inovasi dalam sebuah sistem sosial dimana tingkat adopsinya bisa berkelanjutan dan menciptakan pertumbuhan di masa yang akan datang.

Programnya kami beri nama Culture Rejuvenating. Budaya perusahaannya sudah ada tapi dibutuhkan penyegaran ulang. Penyegaran dibutuhkan karena dengan berjalannya waktu budaya yang sudah ditanamkan bisa jadi menumpul, terkikis, atau terkontaminasi dengan banyak faktor baik internal maupun eksternal. Selain itu alam persaingan baru dalam banyak hal menuntut perlunya budaya yang lebih kuat dari sebelumnya agar dapat menghasilkan pekerja yang unggul bukan hanya dari aspek teknis atau manajerial.

Pada masa yang sama kami juga sedang menjalankan sosialisasi budaya perusahaan untuk beberapa perusahaan lain. Program yang terkait dengan budaya perusahaan belakangan makin banyak karena makin disadari pentingnya oleh pimpinan dan/atau pemilik perusahaan. Saya akan ceritakan dua lagi sebagai contoh sehingga nuansa yang ada yang terkait dengan budaya perusahaan bisa dimunculkan.

Satu lainnya yang sudah berjalan 10 batches dan sudah mencakup total hampir 2.000 orang dari total 3.000 orang yang direncanakan. Perusahaan yang baru lahir 13 tahun yang lalu ini bertumbuh dengan sangat pesat dan menjadi nomor satu di Indonesia saat ini. Menggali dan mensosialisasikan budaya perusahaan adalah menjadi sebuah keharusan agar pertumbuhan perusahaan dapat berkesinambungan.

Berbeda dengan perusahaan yang pertama saya ceritakan maka di perusahaan kedua ini programnya mencakup lebih dari 90 persen dari keseluruhan karyawan. Program-nya tidak serupa karena di perusahaan ini selama ini bertumbuh tanpa secara khusus menanamkan budaya perusahaan yang khas dan terprogram. Program yang berjalan sampai akhir tahun nanti adalah program yang pertama kali dilakukan sejak perusahaan didirikan.

Program yang kami rancang berjalan mencakup hampir seluruh karyawannya yang tersebar ke 81 cabang di Indonesia. Program dilakukan di sejumlah kota besar yang dijadikan kantor wilayah dan para peserta dari daerah-daerah sekitarnya diundang untuk hadir. Menanamkan nilai-nilai perusahaan agar menjadi kesepakatan bagi semua karyawan dan dijadikan sebagai dasar perilaku sehari-hari dalam bekerja adalah tujuan program.

Satu perusahaan lagi yang kami tangani dalam kurun waktu yang sama adalah perusahaan yang baru berumur 4 tahun tetapi melejit menduduki peringkat 5 dalam industrinya. Pertumbuhan yang pesat diperoleh dari produk yang sangat bersaing di pasar dan rekrutmen karyawan dalam jumlah yang besar dari beberapa perusahaan pesaing. Meskipun pertumbuhannya sangat signifikan tetapi bukan merupakan situasi yang aman untuk pertimbangan jangka panjang.

Karyawan yang berasal dari berbagai perusahaan yang tentu saja berbeda-beda dalam budaya perusahaan. Selama ini perusahaan itu berjalan dalam situasi bekerja bersama-sama dan belum benar-benar bekerja-sama demi tercapainya tujuan perusahaan. Friksi-friksi yang terjadi diselesaikan secara sementara dan bukannya tidak mungkin menjadi bom waktu yang sewaktu-waktu dapat meledak dan membahayakan perusahaan.

Sebelum program dimulai dilakukan asesmen kepada sejumlah orang di perusahaan yang mewakili keberagaman unsur-unsur yang ada. Tujuan asesmen adalah untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang masalah yang ada dan juga potensi masalah yang mungkin ada. Selain itu asesmen diharapkan dapat menangkap nuansa-nuansa lain di luar masalah pokok sehingga perumusan masalah dapat lebih tajam demikian juga dengan usulan solusinya.

Tiga contoh perusahaan yang kami tangani di atas adalah sebagian dari sejumlah perusahaan yang kami tangani yang terkait dengan budaya perusahaan. Ketiga perusahaan tersebut (dan sejumlah perusahaan lain yang tidak disebut) adalah perusahaan-perusahaan yang sadar bahwa budaya perusahaan yang kuat dan benar bisa menjadi sumber keunggulan bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain bukan hanya untuk jangka pendek maupun menengah melainkan untuk jangka yang panjang.

Ada demikian banyak definisi tentang budaya perusahaan berdasarkan literatur-literatur manajemen yang ada. Secara umum dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai yang disepakati bersama oleh orang-orang yang bekerja di sebuah perusahaan yang dalam terbentuknya dapat melewati keseharian dalam perusahaan tersebut dari waktu ke waktu atau sengaja dirancang dan diprogramkan untuk tujuan akhir yang ingin dicapai.

Budaya perusahaan bisa mencakup: visi, misi, nilai-nilai perusahaan, bahasa/istilah yang digunakan dalam bekerja, sistem, simbol, cerita-cerita, kepercayaan, kebiasaan, dan banyak lagi. Seperti yang sudah saya tulis dalam paragraf sebelumnya, dalam sebuah perusahaan yang sudah berjalan budaya perusahaan itu terbentuk ada yang berjalan begitu saja dan ada yang dirancang khusus.

Dari pengalaman menangani klien selama ini saya menemukan sejumlah pengalaman menarik yang terkait dengan budaya perusahaan. Ada satu dua calon klien yang bertemu dengan kami dan berdasarkan rekomendasi kami seharusnya membenahi budaya perusahaan justru mendapat reaksi dari pemilik dan/atau eksekutifnya bahwa budaya perusahaan adalah sekedar teori. Kalau ketemu calon klien yang seperti ini kami harus secara ekstra menjelaskan bagaimana kontribusi budaya perusahaan bagi sukses jangka panjang perusahaan itu.

Ada satu calon klien yang membuat kami tersenyum. Waktu ditanya apakah mereka punya perumusan vision, mission, dan corporate values ternyata jawabannya punya. Waktu kami lebih mendalam lagi dan mempelajari apa yang mereka punya kami akhirnya mendapatkan informasi

bahwa hanya sedikit sekali karyawan yang tahu. Dan waktu kami telusuri lebih lanjut penyebabnya ternyata membuat kami tertawa: perumusan visi-misi-nilai perusahaan dilakukan oleh perancang website untuk keperluan pembuatan situs mereka semata. Tanpa mengurangi hormat kami pada perancang website, tetapi sebuah rumusan budaya perusahaan bukan sekedar serangkaian kalimat dan butir-butir rumusan kata-kata saja.

Dari pengalaman juga kami menemukan yang paling sering terjadi adalah: budaya perusahaan dirancang tetapi tidak dikomunikasikan atau disosialisasikan dengan baik. Kami menemukan banyak kejadian dimana budaya perusahaan setelah dirancang kemudian diwujudkan dalam poster yang dibingkai cantik dan dijadikan pajangan di ruang meeting. Kami juga menemukan budaya perusahaan yang dirumuskan dengan bahasa yang sangat cantik yang tidak mudah dimengerti oleh yang harus melaksanakannya. Selain bahasa yang cantik penggunaan bahasa Inggris yang dipaksakan demi gengsi adalah kendala lain budaya perusahaan dapat tersosialisasi dengan baik karena ketidak-sesuaian bahasa dengan para pelaksananya.

Dari pengalaman juga kami menemukan banyak perusahaan yang enggan merancang atau memaksimalkan manfaat dari budaya perusahaannya karena merasa perusahaan masih kecil dan masih belum membutuhkan. Padahal budaya perusahaan yang benar dan kuat adalah modal yang sangat bernilai untuk bertumbuhnya suatu perusahaan. Dan merancang serta memaksimalkan manfaat budaya perusahaan sejak dari kecil akan lebih mudah dan juga murah bila dibandingkan dengan perusahaan yang sudah besar.

Bagaimana dengan perusahaan anda?

Handoko Wignjowargo
Consultant-Coach-Communicator on People and Business Development
Managing Partner MAESTRO Consulting-Coaching-Communicating
Properti Indonesia, Juli 2014