

# RADAR

Opini dan Analisis Perkebunan

Vol. 4 No. 1 Januari 2023



## Budaya dari Dua Sisi dan Internalisasi Nilai

## Budaya dari Dua Sisi dan Internalisasi Nilai

### A. Dua Sisi Budaya Perusahaan

Budaya Perusahaan bukan muncul begitu saja. Konsep tersebut dibangun berdasarkan kesengajaan para pemimpin dalam rangka menjalankan roda perusahaan melalui sejumlah prinsip dan nilai yang jelas. Keberadaan budaya perusahaan dianggap mempengaruhi performa kerja karyawan. Sebuah penelitian yang terlaksana di Perbankan Nigeria, menemukan 57,7% karyawan perusahaan tersebut setuju, dan 48,7% sangat setuju bahwa budaya perusahaan memiliki efek/dampak terhadap performa kerja karyawan.

Budaya perusahaan adalah seperangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang berlaku, disepakati, dan diikuti, oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah yang terjadi di dalam organisasinya (Sutrisno, 2010). Hingga saat ini penyebutannya masih bersimpangan dengan budaya organisasi.

Budaya Organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk bisa mengatasi hidup dalam organisasi (Brown, 1998). Penggunaan istilah budaya organisasi yang mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan maupun organisasi, yaitu kerjasama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerjasama tersendiri. Budaya adalah salah satu dimensi yang mempengaruhi Performa Kinerja. Konsep ini dibuktikan melalui Penelitian oleh Apriliani dan Sholichah (2022), pada PT X di Gresik, dengan hasil bahwa budaya organisasi mempengaruhi performa kinerja sejumlah 36,6%.

Performa Kinerja merupakan salah satu ukuran keberhasilan perusahaan (output), namun terdapat ukuran keberhasilan dari sudut pandang lain yakni

kepuasan pemangku kepentingan, yang salah satunya adalah karyawan (Cumming & Worley, 2019). Purwanti & Indradewa (2022) membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan dominan mampu mereduksi keinginan untuk pindah kerja. Karyawan akan dengan mudah membangun hubungan interpersonal dengan rekan kerja selama budaya organisasinya mendukung, dan hubungan interpersonal selalu menjadi peran penting dalam efektivitas tim.

Budaya organisasi yang menerapkan dukungan manajemen dan rekan, moral kelompok, kondisi dan pengakuan pekerjaan fleksibel terbukti dapat menurunkan stres dan meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani stress (Olynick & Li, 2020). Selain itu budaya organisasi yang baik juga dapat mencegah terjadinya stres kerja tiga kali lebih rendah (Isnainy dll, 2019).

Kinerja yang optimal, keinginan pindah kerja yang tereduksi, dan manajemen stres, merupakan akibat positif dari budaya organisasi atau perusahaan yang mendukung, namun budaya organisasi juga memiliki dampak negatif. Pendekatan Studi Etnografi pada salah satu BUMN mengungkapkan bahwa Fraud yang dilakukan karyawan disebabkan karena budaya. Dinata, Irianto, dan Mulawarman (2018), menemukan kebiasaan menolong yang tidak pada tempatnya, kebiasaan mengandalkan orang dalam, kebiasaan memanfaatkan celah prosedur, dan kebiasaan menyiasati sistem dan birokrasi adalah penyebab *Fraud* terkait dengan perilaku-perilaku bernuansa Nepotisme.

Lebih lanjut, budaya memiliki dampak yang sangat merugikan, seperti pada fenomena *The Great Resign*. Ketika lebih dari 40% Pekerja Amerika memutuskan *Resign*, dan di antara Bulan April sampai dengan Desember, 24 Miliar Warga Amerika keluar dari pekerjaan. Fenomena ini ditagari sebagai "*The Great*

*Resignation*". Sull, Sull, dan Zweig (2022) melakukan analisis sebagai upaya untuk mencari penyebab di balik fenomena tersebut. Secara umum penyebab yang paling disetujui adalah tentang budaya organisasi dibanding kompensasi ([www.acmpnorcalchapter.org/changemanagement-articles](http://www.acmpnorcalchapter.org/changemanagement-articles)). Jika dilihat lebih dekat, terdapat lima prediktor utama yang berperan terhadap Turnover Karyawan, dan *Toxic Corporate Culture* merupakan prediktor unggulan.

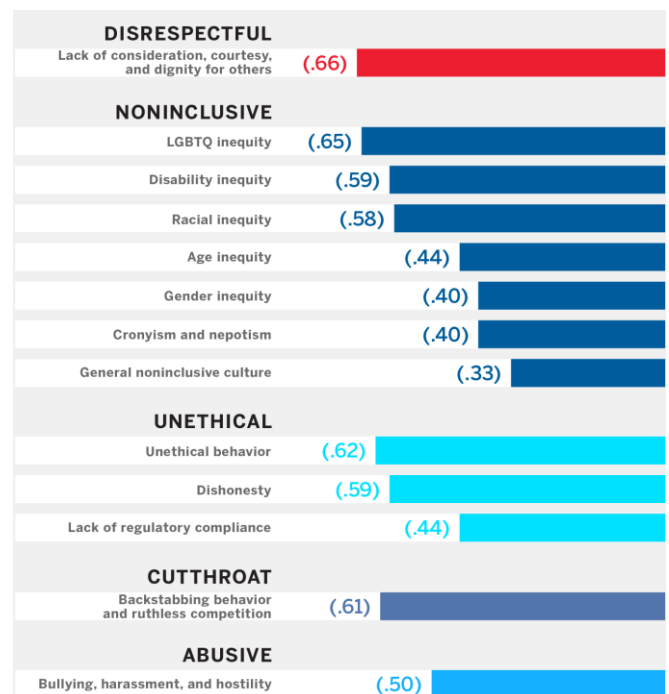


Grafik 1. Prediktor Turnover Karyawan

Sull, Sull, Cipolli, dan Brighenti (2022) mencoba mendalami makna sesungguhnya dari bagaimana *Toxic Corporate Culture* berperan terhadap kehidupan kerja karyawan. Sebuah alat ukur "*Text Analytic Platform*" yang dikembangkan oleh *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) dengan berbasis Kecerdasan Buatan (AI) yang berguna dalam mendeteksi "*Voices*" dari karyawan terkait budaya organisasi (Culturex.com). Selanjutnya, ditemukan 5 (lima) pengelompokan elemen dari Racun Budaya yakni, *Direspectfull* (Sikap Tidak Hormat), *noninclusive* (Tidak Inklusif), *unethical* (Tidak Etis), *cutthroat* (Kurang kooperatif karena kurang koordinasi), dan *abusive* (Perilaku Bermusuhan).

Identifikasi atas 5 (lima) Elemen Racun Budaya tersebut selanjutnya dibingkai dengan topik, diskriminasi, Perilaku *Abusive Manager*, perilaku organisasi tidak etis, Ketidakadilan Tempat Kerja, dan Ketidaksopanan yang di mana hasilnya adalah memberi pemahaman bahwasanya racun budaya perusahaan tampil sebagai penyebab permasalahan dalam berlangsungnya perusahaan (<https://sloanreview.mit.edu/>). Jika diperdalam secara spesifik maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya menyebabkan hal-hal sebagai berikut :

- 1) 20% karyawan meninggalkan pekerjaan karena budaya.
- 2) Pergantian karyawan (sirkulasi keluar masuk) membebani perusahaan hingga dua kali gaji tahunan.
- 3) *Toxic Corporate Culture* adalah prediktor terkuat dari Riviu Glassdoor (Situs Pencari Kerja), dan pencari kerja akan mempertimbangkan kesesuaian budaya perusahaan atas nilai pribadi untuk mencari kerja.
- 4) Beban perawatan kesehatan yang meningkat.
- 5) Permasalahan lain seperti, meningkatnya perilaku tidak etis, perilaku bertentangan hukum, dan menurunnya kemampuan finansial.



Grafik 2. Elemen/Indikator (Tosic Corporate Culture)

Salah satu permasalahan atas dampak *Toxic Corporate Culture* terhadap sirkulasi karyawan juga disetujui oleh Zyl (2022) yang di mana *Toxic Corporate Culture* dapat mengakibatkan perasaan tidak aman pada karyawan sehingga memicu kemunculan intensi *turnover*, yang di mana intensi *turnover* akan bertanggungjawab atas meningkatnya permintaan rekrutmen dan tingginya biaya rekrutmen (Zyl, 2022).

## B. A.K.H.L.A.K sebagai Nilai dasar Perilaku Kerja

Kementerian BUMN mengumumkan niatannya untuk melakukan transformasi. Hal ini akan mendorong Insan BUMN untuk dapat merubah Nilai-nilai yang berhubungan dengan perilaku kerja. Nilai adalah seperangkat konsep abstrak yang tak memiliki bentuk, sulit diukur, namun mempunyai dampak. Insan BUMN akan dituntut untuk memedomani seperangkat Nilai yang menjadi landasan dalam berniat berlisans dan berperilaku.

Seperangkat nilai tersebut adalah;

### **AMANAHAH, KOMPETEN, HARMONIS, LOYAL, ADAPTIF, KOLABORATIF**

Holding Perkebunan Nusantara menyambut antusias dan percaya bahwa A.K.H.L.A.K mampu mengembalikan Kejayaan Perkebunan Nusantara di masa lalu. Nilai AKHLAK diharapkan akan menjadi parameter, dan juga kontrol untuk mengeliminasi perilaku yang kurang mendukung keberlangsungan perusahaan. Perilaku berlandaskan Nilai tersebut akan melahirkan kebiasaan, dan kebiasaan yang terkumpul dan serupa itu merupakan budaya perusahaan atau juga disebut sebagai budaya organisasi yang disepakati (Sutrisno, 2010).

Melihat lebih dekat kepada Nilai A.K.H.L.A.K sebagai nilai-nilai utama (*Core Values*) Perkebunan Nusantara Group yang terdiri dari 6 Nilai Utama dan 18 Panduan perilaku, sebagai berikut:

#### a. AMANAHAH

*Definisi : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan*

Panduan perilaku :

- 1) Memenuhi janji dan komitmen
- 2) Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan Tindakan yang dilakukan
- 3) Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

#### b. KOMPETEN

*Definisi : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas*

Panduan perilaku :

- 1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
- 2) Membantu orang lain belajar
- 3) Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

#### c. HARMONIS

*Definisi : Saling peduli dan menghargai perbedaan*

Panduan perilaku:

- 1) Menghargai setiap orang ataupun latar belakangnya
- 2) Suka menolong orang lain
- 3) Membangun lingkungan kerja

#### d. LOYAL

*Definisi : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara*

Panduan perilaku :

- 1) Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara
- 2) Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
- 3) Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

#### e. ADAPTIF

*Definisi: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.*

Panduan perilaku:

- 1) Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
- 2) Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
- 3) Bertindak proaktif.

#### f. KOLABORATIF

*Definisi: Membangun kerja sama yang sinergis*

Panduan perilaku:

- 1) Membuka kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
- 2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
- 3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Holding Perkebunan Nusantara III (Persero) bersama dengan seluruh Anak Perusahaan sudah mulai melakukan Internalisasi Nilai dari tahun 2020 sampai saat ini. Usaha bersama dengan BUMN lainnya ini adalah langkah awal dalam rangka melakukan perubahan.

Meskipun, retensi dari banyak elemen perusahaan pasti menjadi tantangan yang siap menghadang, mengingat merubah Budaya yang merupakan perilaku komunal tidak semudah membalik telapak tangan.

Meskipun demikian, Budaya organisasi yang kuat tetap memberikah pengaruh yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Khalid, Nurlela, dan Zyllanrova (2022) di PT Perkebunan Nusantara III (Persero), menunjukkan hasil T hitung budaya organisasi sebesar (-2,268) > tabel (1,668), dengan nilai sig. sebesar (0,027) <  $\alpha$  (0,05). Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik budaya organisasi maka *Turn Over Intention* akan semakin rendah. Temuan ini merupakan bukti empiris tentang pengaruh Budaya untuk mereduksi keinginan pindah kerja, meskipun belum dapat dipastikan apakah terdapat Nilai AKHLAK dalam Konsep Budaya yang dirumuskan dalam penelitian tersebut.

### C. Penutup

Budaya Perusahaan yang tidak mendukung berlangsungnya organisasi merupakan *Toxic Corporate Culture* yang sudah terbukti berdampak pada keuangan, kesehatan karyawan, dan reputasi perusahaan di depan publik. Nilai A.K.H.L.A.K yang sejauh ini masih dalam proses Internalisasi diharapkan dapat menjadi penawar untuk racun-racun kebiasaan yang masih eksis sampai saat ini.

### Daftar Pustaka

- Ojo, U. (2009). Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. Nigeria. Business Intelligence Journal.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Corporate culture*. Jakarta : Kencana
- Brown, A. D. (1998). *Organizational culture (2nd ed)*. Financial Times Management.
- Cummings, Thomas G., & Christopher G. Worley. (2009). *Organization Development & Change*. USA : South-Western Cengage Learning
- Purwanti, D., & Indradewa, R. (2022). Influence of Work Environment and Organizational Culture on Turnover Intention is Mediated by Job Satisfaction Type B Private Hospital in Bekasi. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1).
- Apriliani, I. A., & Sholichah, I. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Performance Kerja Karyawan PT. X di Gresik. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(4), 5722-5727.
- Olynick, J., & Li, H. Z. (2020). Organizational culture and its relationship with employee stress, enjoyment of work and productivity. *Int. J. Psychol. Stud*, 12, 14.
- Isnainy, U. C. A. S., Furqoni, P. D., Ariyanti, L., & Asdi, L. S. (2019). Hubungan Beban Kerja, Budaya Kerja Dan Lama Kerja Terhadap Stres Kerja Perawat Di Ruang Irna Iii Rumah Sakit Umum Daerah Dr. H. Abdul Moeloek Provinsi Lampung. *Malahayati Nursing Journal*, 1(1).
- Dinata, R. O., Irianto, G., & Mulawarman, A. D. (2018). Menyingkap budaya penyebab fraud: Studi etnografi di badan usaha milik negara. *Jurnal ekonomia*, 14(1), 66-88.
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1-9.
- Sull, D., Sull, C., Cipolli, W., & Brighenti, C. (2022). Why Every Leader Needs to Worry About Toxic Culture. *MIT Sloan Management Review*.
- Van Zyl, J. (2022). Measuring and Calculating the Cost Effect of the Lack of Employee Psychological Health and Safety, Engagement, Toxic Culture in Organisations, Applying Integrated Value Thinking and Sustainability Reporting Principles. *Engagement, Toxic Culture in Organisations, Applying Integrated Value Thinking and Sustainability Reporting Principles (March 3, 2022)*
- Khalid, Z., & Zyllanrova, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention: Bukti Empiris dari Sektor Agribisnis di Indonesia: The Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Stress on Turnover Intention: Empirical Evidence from Agribusiness Sector in Indonesia. *KRESNA: Jurnal Riset dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 76-85.

**Penulis:**

Aprian Wahyu

*Riset Perkebunan Nusantara, Jln. Salak 1A, Bogor 16128, Jawa Barat - Indonesia*