

Nilai-Nilai - Dasar Fondasi Hidup Organisasi

Kebobrokan dan kehancuran perusahaan sering berawal dari nilai-nilai mereka yang menjadi pembuat keputusan dan kebijakan. Organisasi yang memiliki pimpinan dengan nilai-nilai mempertahankan status quo, ketamakan, yang kuat yang menang, aji mumpung, asal bapak senang, dijamin akan menuju kejuragan kehancuran organisasinya.

Nilai-nilai atau bahasa tepatnya *values* merupakan suatu tuntunan atau pedoman yang mendasari bagaimana seseorang atau sebuah organisasi berpikir, mengambil keputusan, bersikap dan bertindak. Ada suatu peristiwa kebakaran yang baru-baru ini terjadi di sebuah pemukiman di Jakarta. Dari sekian banyak orang yang berkerumun menyaksikan kobaran sijago merah ada seorang pria yang kebetulan sedang lewat dilokasi dan ikut menyaksikan teriakan korban seorang gadis kecil yang terperangkap dilantai atas. Para 'penonton' ini lebih banyak 'diam' tapi sipria yang ternyata bukan penduduk lokasi itu kontan berlari dan mendobrak pintu rumah dan menembus jilatan api yang sudah membesar untuk mengambil si anak kecil tersebut. Kisah heroik ini berakhir dengan gembira karena sipria ini berhasil menyelamatkan nyawa si anak kecil walaupun kobaran api meninggalkan bekas luka dirambutnya yang terbakar dan kulit sepanjang tubuh dan mukanya yang mengelupas. Apa yang mendorong dan membuat sipria ini nekat menempuh risiko yang demikian besar bahkan nyawanya dipertaruhkan saat menyelamatkan seorang gadis kecil yang sama sekali tidak ada sangkut paut hubungan keluarga atau sahabat?. Nilai-nilai. Itulah hal kecil yang membuat perbedaan besar di sikap dan tindakan sang pria yang kita sebut saja namanya Slamet. Bagi Slamet menyelamatkan nyawa orang yang sedang terancam merupakan tindakan yang harus dilakukan. Rasa iba dan harunya melihat tangan gadis kecil mengapai-gapai jendela dan teriakannya yang memilukan telah mengobarkan gelora semangatnya untuk segera bertindak masuk kedalam rumah yang sedang diamuk sijagomerah dan langsung memberikan pertolongan kepada makluk yang sedang tidak berdaya ini. Baginya menyelamatkan nyawa orang lain disaat kritis seperti itu merupakan ungkapan dari kata hatinya yang paling dalam. Ketakutannya akan risiko yang akan dihadapi menjadi lumer oleh naluri dan keinginannya untuk menyelamatkan nyawa sibocah. Bagi sebagian orang yang lebih mengambil posisi 'diam' mungkin mengira perbuatan Slamet bisa dikatakan sebagai nekat, sok jago, gila atau bahkan tindakan yang bodoh. Yang jelas dari wawancara reporter sebuah dengan si Slamet tergambar bahwa dia ternyata 'waras-waras' saja dan tidak memiliki kelainan apapun dengan pembawaan sikap maupun tutur katanya. Darimana seorang bisa tumbuh menjadi seorang Slamet sementara yang lain tumbuh menjadi penonton pasif saja ?. Nilai-nilai itulah yang membedakan sikap dan tindakan yang diambil seorang Slamet.

Nilai-nilai merupakan gambaran dialog yang selalu terjadi dalam diri kita yang menentukan apa yang penting dan apa yang tidak. Apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan. Apa yang benar dan apa yang salah. Nilai-nilai merupakan dasar terdalam, acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Seorang pemimpin organisasi yang selalu mengembar-gemborkan kejujuran dan integritas namun memperkaya diri melalui jalur korupsi, kolusi dan nepotismenya bisa dikatakan memiliki nilai-nilai yang bertentangan dengan apa yang diucapkannya. Nilai-nilai ini tidak bisa dipalsukan karena apa yang dipikirkan, dilakukan dan disikapi akan terlihat dengan jelas merupakan refleksi dari nilai-nilai yang dianut seseorang. Nilai-nilai yang dianut dan dijalankan oleh karyawan dalam organisasi inilah yang merupakan faktor penentu bagaimana organisasi tersebut secara kolektif memiliki kualitas, kapasitas dan kapabilitas dalam pembuatan keputusan, perilaku dan tindakan organisasi. Jika kita lihat di instansi-instansi atau perusahaan milik pemerintah kita bisa melihat betapa nilai-nilai yang dimiliki dan dipraktikkan para pemimpinnya tidak jarang justru merupakan hambatan dan penghalang bagi kemajuan organisasinya. Nilai takut keliru dan tidak berani ambil risiko kerap mewarnai sikap para karyawan dan manajemen para birokrat. Hal ini bisa terjadi karena adanya kebiasaan selama bertahun-tahun melalui praktek berorganisasi. Contohnya kenaikan pangkat atau jabatan seringkali bahan pertimbangannya adalah kedekatan, *like or dislike*, loyalitas keatasan dan mereka yang lebih 'pintar' mengambil posisi tengah dan tidak menentang atasan. Pertimbangan kecakapan dan loyalitas perusahaan mungkin berada diurutan kesekian dari pertimbangan yang

saya sebutkan sebelumnya. Akibat dari praktek ini selama periode keperiode berikutnya maka terbentuklah model sukses dari kenaikan karir. Model sukses ini menguatkan pendapat, keyakinan para karyawan bahwa syarat utama untuk 'naik' adalah mereka yang 'pandai' mengambil hati atasan dan loyal keatasan. Pada sebagian kecil orang-orang yang kadang disebut idealis, nilai-nilai pribadinya mungkin berseberangan dengan nilai-nilai organisasi tersebut. ***Nilai-nilai organisasi ini bukanlah nilai-nilai yang ditulis atau tertuang dalam plakat karena organisasi ini telah menyewa konsultan manajemen untuk membantu merumuskan nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi adalah apa yang secara aktual memang menjadi praktek dari organisasi tersebut. Apa yang disaksikan, diyakini, dipercaya, dilakukan dan dipraktikkan oleh para karyawan di organisasi ini merupakan nilai-nilai riil (nyata).***

Bagi sebagian orang yang 'tidak idealis' maka proses yang terjadi adalah perubahan nilai-nilai asal menjadi nilai-nilai baru. Contohnya seorang yang dulu ketika mahasiswa masih memegang idealisme dan sering menyuarakan keadilan, kejujuran dan kebersihan pada akhirnya juga ikut terbawa arus dan tererosi ketika menjadi pejabat. Nilai-nilainya berubah dari keadilan menjadi kesempatan, dari kecakapan menjadi kelicinan dan kelicikan, dari prestasi dan integritas menjadi loyalitas.

Jika suatu organisasi bisnis berniat kuat untuk melakukan perubahan menuju efisiensi dan efektifitas serta membangun kemampuan fleksibilitas yang tinggi maka mau tidak mau organisasi tersebut secara mendasar perlu menyesuaikan nilai-nilai organisasi model lamanya dengan nilai-nilai organisasi yang baru yang cocok dengan kebutuhannya untuk berubah menjadi fleksibel, inovatif dan efisien. Banyak organisasi bisnis mengeluarkan dana yang cukup besar untuk konsultan, menyewa mereka membuat cetak biru organisasi, memasang competency based organization, melakukan program pelatihan karyawan serta memasang sistem teknologi informasi yang baru. Investasi yang cukup besar ini tanpa diimbangi dengan perubahannya nilai-nilai yang mendasari keyakinan, kepercayaan, sikap para karyawannya akan sulit untuk mewujudkan hasil yang diharapkan. Sebagai contoh jika kita memiliki seorang karyawan yang sering terlambat datang ke kantor maupun saat mengikuti pertemuan maka akan mubasir manakala karyawan ini dikirim ke kursus time management yang mengajarkan lebih banyak bagaimana menyusun agenda dengan menggunakan personal organizer atau mungkin PDA. Dikursus tersebut yang *ditak-atik* adalah penambahan wawasan, *knowledge* dan *skill* tentang bagaimana mengatur waktu. Tetapi yang tidak disentuh samasekali adalah anggapan, keyakinan, kepercayaan tentang apa yang penting mengenai ketepatan waktu bagi si karyawan tersebut. Jika dalam hati si karyawan tersebut masih ada keyakinan bahwa terlambat sepuluh menit bukan merupakan masalah karena dia berasumsi orang lain boleh jadi juga tidak mempermasalahkannya keterlambatannya (karena sayapun demikian). Maka berarti yang harus kita ubah dulu adalah anggapan, pikiran, keyakinan dan kepercayaan karyawan ini tentang pentingnya tepat waktu.

Darimana perusahaan bisa memulai untuk melakukan perubahan nilai-nilai didalam organisasinya?. ***Perubahan nilai-nilai organisasi bisa dilakukan melalui dua jalur dan kedua-duanya harus ditempuh secara bersamaan karena jika tidak maka perubahan nilai-nilai akan mengalami kepincangan dalam prakteknya. Jalur pertama adalah melalui keteladanan nilai-nilai oleh jajaran pimpinannya. Jalur kedua adalah melalui penciptaan sistem organisasi dan teknologi yang akan mengarahkan orang mau tidak mau mengikuti penyesuaian perubahan kenilai-nilai baru.*** Jalur pertama membutuhkan waktu pembinaan selama paling tidak tiga tahun untuk merekonstruksi kembali nilai-nilai suatu organisasi. Namun jalur inilah yang sebenarnya menjadi dasar kesuksesan transformasi suatu organisasi. Melalui jalur ini para pimpinan dibentuk kembali agar terjalin koneksitas hatinya dengan kepentingan perusahaan. Dalam proses perubahan nilai ini mungkin sekali akan terjadi adanya pergantian personel karena dalam tahapan yang dilalui akan terlihat dengan jelas

apakah seorang pimpinan fit atau tidak untuk organisasi tersebut. Sebagai contoh suatu ketika sebuah perusahaan keluarga melakukan transformasi organisasi dan salah satu programnya adalah penanaman nilai baru menjadi perusahaan yang mengadopsi nilai inovasi, kualitas, kepuasan pelanggan, *fairness*, membina hubungan (*relationship*), kejujuran, dan otak (kompetensi). ***Dalam upaya untuk menanamkan nilai-nilai ini perusahaan lalu membuat sistem penilaian kinerja yang bisa mengukur sejauh mana para pimpinan sudah menerapkan nilai-nilai tersebut dalam sikap, tindakan dan perilaku mereka terhadap karyawannya.*** Setelah dua tahun berjalan ternyata ada beberapa jajaran pimpinan puncak yang secara konsisten mempunyai perilaku yang bertentangan terhadap nilai-nilai tersebut seperti misalnya tidak membina bawahan dan bersikap otoriter. Setelah melalui berbagai tahapan *coaching* dan *counselling* akhirnya pimpinan ini harus 'dilepas' dari organisasinya. Mengapa keputusan ini diambil?. Pada intinya sikap dan tindakan sipimpinan yang otoriter dan tidak peka terhadap anak buah telah menjadi duri dalam daging karena dalam organisasi yang baru sikap semacam ini akan menghambat timbulnya daya inovasi karyawan, *fairness*, dan membina hubungan baik. Perusahaan sekaliber GE atau McKinsey merupakan organisasi kelas dunia yang menggunakan prinsip mencari 'fit' karyawan pada saat mereka masuk. Kriteria *skills* dan *knowledge* memang merupakan memberi pengaruh tapi putusan final untuk menerima dan meneruskan hubungan kerja dengan karyawannya sangat ditentukan oleh 'fit'nya nilai-nilai karyawan dengan nilai-nilai perusahaan.

Penanaman nilai-nilai organisasi juga efektif bila dilakukan melalui program "value based leadership". Program ini dijalankan dengan menggunakan pendekatan pengembangan karakter kepemimpinan yang mengadopsi nilai-nilai yang sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan tempatnya bekerja. Dalam pengalaman penulis ketika membantu transformasi sebuah perusahaan ritel jasa keuangan, penulis menggunakan program penanaman nilai melalui cara *brain coding* dan *neurolinguistic programming*. Pendekatan meditasi dan peninjauan diri secara bertahap memungkinkan para pimpinan melihat secara jernih apa-apa dalam dirinya yang tidak koheren dan tidak sesuai untuk 'hidup' dalam lingkungan organisasinya. Fasilitasi untuk melakukan perubahan dilakukan dengan titik tolak sukarela dari masing-masing peserta. Dengan demikian memang pada akhirnya kita akan mendapatkan profil lengkap siapa-siapa yang bisa untuk ikut terus dalam kapal perubahan organisasi dan mana yang terpaksa harus tinggal dipelabuhan. ***Hasil dari program penanaman nilai menggunakan metode neurolinguistic programming (nlp) ini akan lebih bermanfaat daripada menggunakan formula yang sudah tersedia di pasar seperti misalnya menggunakan program 'sepuluh habit' yang belum tentu pas benar untuk situasi dan konteks Indonesia.*** Banyak juga perusahaan multinasional yang menggunakan pendekatan logis untuk melakukan penanaman nilai yaitu mengundang pembicara yang menyajikan sisi logis keuntungan untuk berubah dan dampak buruk jika kita tak berubah. Dengan menggunakan pendekatan semacam ini biasanya hasil yang diperoleh adalah 'hangat-hangat tahi ayam' – peserta kelihatan berubah mengadopsi nilai baru tapi hanya untuk sementara saja. Ketika mereka kembali kehabitat pekerjaan yang penuh dengan *deadlines*, jadwal meeting yang padat dan menyita waktu maka muncul kembali watak dan perilaku yang mencerminkan nilai lama. Ketidaksabaran, pertengkaran (*turf battle*) dan perselisihan antara divisi kembali semarak. Cara-cara yang digunakan nlp termasuk didalamnya menggunakan metode meditasi akan mampu meredakan dan menjaga ritme eksekutif menjadi lebih jernih dalam berpikir dan menjadi lebih terarah dalam membuat keputusan dan bertindak. Nilai-nilai barupun lebih mudah diadopsi dan dipraktikkan jika perubahan cara pribadi berinteraksi telah dilakukan terlebih dulu dan para eksekutif menjadi sosok yang lebih tenang dan rileks menghadapi gempuran persoalan sehari-hari.

Jalur kedua dalam melakukan penanaman nilai-nilai organisasi yang baru adalah melalui sistem organisasi, fasilitas infrastruktur dan manajemen informasi. Agar suatu organisasi berhasil dalam melakukan inovasi maka jalur informasi pasar yang dimiliki oleh divisi pemasaran dan penjualan

harus mengalir secara langsung kebagian pengembangan produk. Proses mengalmnya informasi ini akan jalan manakala organisasi terbiasa berbagi informasi penting dan diantara divisi tidak terjadi saling menyembunyikan informasi yang hanya akan digunakan sebagai senjata pamungkas pada debat meeting antar divisi. ***Jika penilaian kinerja karyawan sangat menekankan pada prestasi individu tanpa ada bintang yang diberikan untuk prestasi karena adanya kerjasama atau prestasi kolektif maka yang akan timbul adalah budaya kerajaan-kerajaan kecil.*** Product development akan kesulitan mencari informasi dari penjualan sebaliknya penjualan kesulitan bekerjasama dengan bagian riset dan seterusnya. Walhasil nilai-nilai seperti inovasi, yang sangat membutuhkan suasana kerjasama dan keterbukaan informasi, akan sulit terjadi dan diwujudkan dalam organisasi seperti ini. Penanaman nilai juga tidak hanya terjadi melalui penerapan penilaian kinerja berdasar hasil (result based performance evaluation). Pengembangan karir merupakan suatu alat yang biasanya cukup ampuh untuk memfasilitasi karyawan dalam mengadopsi nilai-nilai baru perusahaan. Mereka yang menunjukkan konsistensi pengembangan sikap akan merupakan talent pool yang siap untuk kaderisasi pemimpin. Program pelatihanpun bisa disiapkan sehingga setiap karyawan yang baru masuk akan mengalami proses akulturasi pembinaan cara berpikir, bersikap dan bertindak yang dilandasi oleh nilai-nilai perusahaan tersebut.

Mengingat masyarakat kita masih kental hidup dalam kultur yang paternalistik maka penanaman nilai melalui keteladanan akan berbuah lebih cepat dan lebih mengakar. Sikap seorang CEO atau pimpinan puncak yang menggerakkan rida organisasi akan dirasakan, dicermati, diawasi dan terakhir adalah ditiru oleh anak buahnya dan seluruh jajaran organisasi. Jika kita ingin melihat model sukses memang di Indonesia masih belum banyak yang 'terlihat'. Organisasi seperti ***HM Sampoerna merupakan contoh sebuah perusahaan lokal yang membangun organisasinya menjadi setara dengan kelas global. Perjalanan panjang transformasi kultur dan penanaman nilai-nilai baru organisasi mereka telah mulai diletakkan landasannya pada tahun 1994 dan kini kita semua bisa menyaksikan betapa solid dan kuatnya pertumbuhan bisnis maupun praktek organisasinya.*** Sementara kita masih sering dibingungkan dengan gonjang-ganjing perusahaan BUMN yang sering dicopot dan diganti direksinya tanpa alasan yang jelas. Akibatnya memang kalau menjadi direksi perusahaan yang ketidakpastian nasibnya tinggi – secara alamiah akan memunculkan orang-orang yang mengambil sikap oportunistik. Mumpung berkuasa kapan lagi menikmati otoritas yang demikian besar siapa tahu besok tiba-tiba dicopot. Pembangunan organisasi melalui penumbuhan nilai-nilai memang membutuhkan kesungguhan hati pucuk pimpinannya. Seorang pemimpin yang benar-benar mau memajukan suatu organisasi tidak akan hanya melakukan perbaikan yang sifatnya kosmetik saja namun juga perbaikan mendasar. Perbaikan mendasar organisasi ini memang akan membuahkan hasil setelah paling tidak tiga tahun melakukan perbaikan sistem organisasi. Bagi para pimpinan perusahaan yang memang concern dengan kemajuan jangka panjang rentang waktu ini bukanlah suatu halangan tetapi merupakan tantangan mereka bahwa gebrakan gebrakan yang dilakukannya memang akan membawa perusahaan untuk menjadi sustainable growing company.



Leksana TH

Managing Partner
Strategic Solution Center
Executive Coach dan NLP Practitioner
lexana@centrin.net.id