

## MENCIPTAKAN SDM SEBAGAI "HUMAN CAPITAL" MELALUI BUDAYA ORGANISASI

Johny Rusdiyanto<sup>1</sup>

### ABSTRACT

*In the future, the existence of organizations will very depends on its' capabilities to cover and handle the unpredictable changes of environment around the world. As Chatell said, "All organizations should be have three ultimate capabilities that enable organizations to become more responsive, adaptive and innovative". Are organizations today prepares to fight for the future in uncontrollable conditions? The answer of this question is depends on theirs' Human resources availability within organizations. Organization will become more innovated when they have Human Resources with innovation competencies to create the best performance. Stewart say, this specialized Human resource be known as a "Human Capital". They work not just as a worker" but more to act as a "thinker". Some efforts to create employee to become a human capital find highly success when management of its organization give highly support through organization culture building to match theirs' expectation to create employee as a human capital. This article explains deeply about the role of organization culture and its' contribution to support the making of a human capital in an organization.*

**Keywords:** Human Capital, Organization Culture, Core Values, Value Creation, Knowing Organization and Competencies

Organisasi bisnis di masa depan akan dapat eksis manakala organisasi yang bersangkutan mampu menciptakan dirinya sebagai organisasi yang adaptif, responsif dan inovatif. Hal itu sejalan apa yang dikemukakan oleh Chatell (1995) yang menggaris-bawahi tentang perlunya organisasi untuk berbenah diri terutama dalam memperbaiki kapabilitas organisasi untuk dapat berinteraksi lebih baik dengan lingkungan bisnis yang semakin tidak bersahabat. Syarat yang diutamakan adalah (a) kemampuan adaptif, yaitu kemampuan organisasi untuk lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis. Secara lebih terfokus menuntut kemampuan organisasi untuk melakukan proses "*managing change*" di

dalam organisasi sendiri. (b) kemampuan responsif, yaitu kemampuan untuk bersikap proaktif dan kesiapan segala sumberdaya organisasi dalam menyikapi segala bentuk tantangan dan kesempatan yang ada. Secara lebih terfokus, organisasi harus mampu berperan dan menciptakan dirinya sebagai *learning organization* yang mendapat dukungan semua entitas dalam organisasi, dan (c) kemampuan inovatif, yaitu kemampuan untuk menghasilkan inovasi atau pembaharuan baik dalam produk maupun proses kerja sehingga iklim organisasi dapat selalu tercipta secara dinamis. Secara lebih spesifik entitas kerja harus mampu berperan sebagai *knowing organization* dan mampu

<sup>1</sup> Penulis adalah dosen Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Surabaya

menciptakan apa yang disebut sebagai *value creation*.

Pernyataan di atas secara terfokus sebenarnya mengarahkan pemahaman bahwa keberhasilan organisasi di masa mendatang sangat tergantung bagaimana organisasi menciptakan *distinctive competitiveness* masing-masing sebagai kapabilitas organisasi yang baru. Organisasi dipahami sebagai kumpulan individu yang mempunyai tujuan dan ikatan pemersatu untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Dengan demikian, secara tidak langsung, dapat juga dipahami bahwa keberhasilan organisasi tergantung pula kepada kualitas dari individu atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. Persoalan yang muncul adalah pemahaman tentang makna kualitas SDM itu sendiri. Beberapa pakar tampaknya setuju bahwa makna kualitas SDM sebenarnya dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kompetensi yang dimiliki SDM masing-masing. Organisasi yang inovatif akan mungkin eksis apabila memiliki SDM yang inovatif berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Hal senada disampaikan pula oleh Janzen (2001) yang menegaskan bahwa organisasi yang tidak mampu melakukan inovasi yang berkelanjutan akan terlindas oleh pesaing yang tidak mengenal kasihan, oleh karena itu dibutuhkan SDM yang kompeten. Organisasi yang tidak mampu mengerti lingkungan akan senantiasa mengalami ketertinggalan dan tidak akan pernah menjadi yang terbaik. Baik pendapat Chatell dan Janzen tersebut sebenarnya mempertegas bahwa profil SDM yang dimiliki oleh organisasi bukanlah SDM yang sembarangan melainkan SDM yang memiliki kompetensi unggul yang mampu beradaptasi, responsif dan inovatif. Stewart (1997) menyebutkan karakteristik atau profil SDM yang dimaksud adalah SDM yang berprofil sebagai "*human capital*" dan bukan sekedar "*human resources*" semata. Pernyataan ini mempertegas

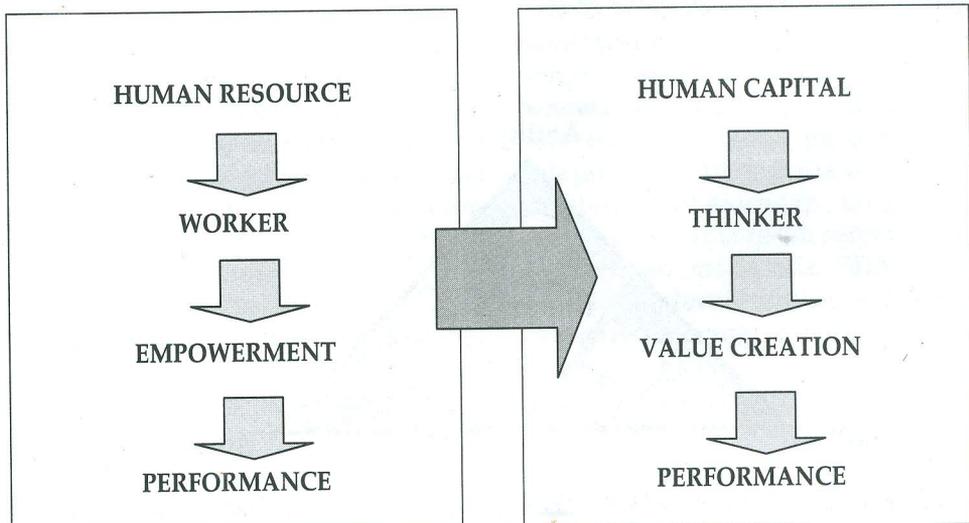
pemahaman bahwa SDM yang dibutuhkan dimasa mendatang adalah SDM dengan profil "*Human Capital*". Lebih lanjut, Stewart (1997) mengemukakan bahwa untuk memahami profil SDM sebagai "*Human Capital*" maka pemahaman terhadap konsep induknya yang disebut sebagai *intellectual capital* harus dipahami dahulu.

Secara lebih mendalam untuk memahami tentang *Intellectual Capital* menurut Stewart (1997) maka harus dipahami dulu konsep dari *traditional capital*. *Traditional capital* lebih dipahami sebagai *tangible assets* dan umumnya dikategorikan menjadi *financial capital* dan *physical capital*. Sementara *Intellectual Capital* dapat dipahami sebagai *Intangible Assets* bagi organisasi. Lebih lanjut beliau mengemukakan bahwa pada dasarnya *Intellectual Capital* terbagi menjadi 3 (tiga) jenis *capital*, yaitu (1) *Structural Capital*, (2) *Customer Capital* dan (3) *Human Capital*. Secara lebih rinci terhadap ketiga jenis *capital* ini dapat dijelaskan sebagai berikut : *Structural Capital* pada dasarnya merupakan pengetahuan yang berkisar pada kegiatan rutin organisasi dan dapat dianggap sebagai *property* badan usaha. Dalam aplikasinya, *capital* ini merupakan *intangibile resources* yang dimiliki organisasi dan berkaitan dengan hak legal kepemilikan, teknologi, penemuan, data, publikasi dan proses yang dapat dipatenkan atau dilindungi secara hukum. Kapital ini dalam praktik berkaitan pula dengan departemen Riset dan Pengembangan (R&D Department). *Customer Capital* dapat dipahami sebagai *capital* yang berhasil dimiliki organisasi dan berkaitan erat dengan pelanggan. Kapital ini mencerminkan kekuatan badan usaha untuk mempengaruhi pelanggan, termasuk di dalamnya tingkat loyalitas pelanggan yang berhasil diciptakan dan besaran pangsa pasar yang berhasil dikuasai. Kapital ini, di era sekarang menjadi sentral utama keberadaan aktivitas *Customer Service* karena diyakini akan

mampu menciptakan apa yang disebut sebagai *Customer Capital*. Sedangkan untuk *Human Capital* dapat dipahami sebagai *capital* yang berkait erat dengan keberadaan manusia dalam organisasi. Manusia dalam konteks manajemen pengetahuan adalah sumber pengetahuan, inovasi dan pembaharuan. Manusia merupakan *intangible resources* yang diyakini mampu mengembangkan pengetahuan atau *knowledge*. Artinya semakin baik *knowledge* atau pengetahuan yang diterima manusia maka pengetahuan itu akan dapat menciptakan pengetahuan baru yang lebih baik lagi.

Seperti yang telah dikemukakan dimuka bahwa berkait dengan kualitas SDM maka perubahan profil dari SDM tersebut berimplikasi secara tidak serta merta kepada semua kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Guna lebih dapat memahami profil SDM sebagai "*Human Resource*" dan "*Human Capital*" serta berkait

dengan program pemberdayaan SDM dan proses penciptaan kinerja dapat dijelaskan melalui gambar 1. Memperhatikan gambar 1 tersebut maka dapat dipahami secara lebih jelas bahwa perbedaan pemahaman tentang profil SDM antara "*Human Resource*" dan "*Human Capital*" mempunyai perbedaan substansi terutama berkait dengan profil SDM, proses pengembangan SDM dan kinerja. Terhadap profil SDM, terlihat jelas bahwa pada pemahaman SDM sebagai *Human Resource*, profil SDM adalah sebagai *worker* atau pekerja sehingga SDM yang bersangkutan bekerja lebih teknis, yaitu mengerjakan pekerjaan sesuai prosedur atau panduan kerja untuk menghasilkan kinerja. Walaupun proses pengembangan SDM dilakukan namun hasil kinerja yang akan diperoleh lebih pada kinerja yang dapat dikerjakan lebih berkualitas atau lebih cepat. Sementara itu, SDM yang dipahami sebagai *Human Capital*, profil SDM lebih kearah profil sebagai *thinker* atau



Sumber: Rusdiyanto, Johny (2004), *The New Paradigm in HRM: From Human Resources to Human Capital*, makalah yang disampaikan dalam Seminar Internal Forum Dosen Ekonomi Surabaya (FORDES), tanggal 3 Agustus 2004, di Universitas Wijaya Kusuma, Surabaya

**Gambar 1**  
**From Human Resource to Human Capital**

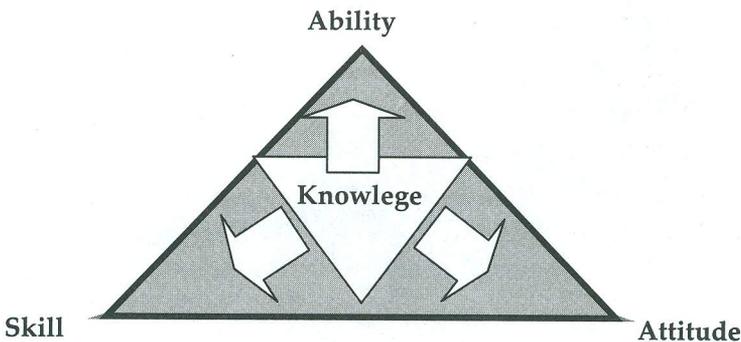
pemikir. Berkaitan dengan proses pengembangan SDM maka fokus utama terletak pada *value creation* sehingga dalam hal ini belum tentu proses pengembangan dilakukan melalui pelatihan atau sejenisnya namun dapat juga dilakukan melalui *searching* di dunia maya atau internet untuk mencari *knowledge* baru sebagai dasar pengembangan *knowledge* yang sekarang dimiliki. Melalui *knowledge* baru tersebut SDM akan berpikir untuk melakukan pembaharuan terutama berkait dengan tingkat kompetensi SDM yang bersangkutan. Melalui *value creation* ini (yang umumnya dilakukan melalui proses berpikir) maka dapat dipastikan kinerja yang dihasilkan juga akan berbeda dan dapat dipastikan akan lebih bernilai dari sebelumnya.

Mendasarkan pemahaman tentang *Human Capital* tersebut maka dapat dipertegas bahwa sosok SDM yang disebut sebagai *Human Capital* adalah sosok individu yang lebih dalam berpikir dibandingkan lainnya dan terutama dalam memperoleh atau menciptakan *knowledge* baru sebagai wujud nyata aktivitas *value creation*,

seperti yang dikemukakan oleh Stewart (1997) yaitu, "*Human Capital is the Thinking Capital related to all aspects that belong to the sphere of people working inside the company and their competencies to act in different and difficult situations*". Pernyataan ini memberi pemahaman bahwa *Human Capital* adalah individu yang memiliki "*Thinking Capital*" dan digunakan ditempat kerja berdasarkan tingkat kompetensi diri yang dimiliki. Lebih lanjut, Stewart (1997) memberikan formula sederhana untuk memahami lebih mudah tentang *Human Capital*. Formula tersebut adalah:

$$\text{Human Capital} = \text{Competency} + \text{Intellectual Vicacity}$$

Formula tersebut menjelaskan bahwa *Human Capital* merupakan keterpaduan antara kompetensi SDM dengan *Intellectual Vicacity*. Berikut ini akan dijelaskan secara konsep tentang *Competency* dan *Intellectual Vicacity*. Pada dasarnya Kompetensi merupakan "*Capability to perform*" dan terdiri dari 4 variabel, yaitu *Knowledge*, *Ability*, *Skill*



Sumber: Rusdiyanto, Johny (2001), *Human Resource Management (HRM) in Knowledge-Based Entities*, Proceeding

Gambar 2  
Model Kompetensi SDM

dan *Attitude* (lihat Rusdiyanto, 2001). Guna lebih mudah memahami makna tentang kompetensi maka dapat dilihat model kompetensi pada gambar 2 sebagai berikut:

Gambar 2 menegaskan bahwa variabel *Knowledge* yang terletak di tengah merupakan fondasi yang memberi pengaruh kepada variabel *Ability* (Kemampuan), *Skill* (Keahlian) dan *Attitude* (Sikap). Dengan demikian semakin berkualitas *knowledge* yang dimiliki SDM maka ketiga variabel tersebut akan semakin baik. Kualitas yang semakin baik dari keterpaduan keempat variabel tersebut akan meningkatkan kompetensi SDM yang bersangkutan. Tingkat kompetensi SDM akan meningkat kualitas berlipat ganda manakala SDM yang bersangkutan memiliki kecerdasan yang disebut sebagai *Intellectual Vivacity*. Stewart (1997) menjelaskan bahwa "*Intellectual Vivacity is the capability to transfer knowledge from context to context, producing knowledge by joining unlinked information, developing innovation and adjusting to changes*". Pernyataan ini menjelaskan bahwa *Intellectual Vivacity* merupakan kecerdasan yang dimiliki SDM yang terbentuk dalam bentuk kreativitas, kreasi nilai dan inovasi. Dengan demikian, apabila *Human Capital* merupakan keterpaduan dari *Competency* dan *Intellectual Vivacity* maka berarti SDM yang dapat disebut sebagai *Human Capital* adalah SDM yang memiliki kompetensi tinggi dan tingkat kecerdasan untuk berkreaitivitas dan berinovasi.

Fenomena profil SDM sebagai *human capital* menjadi kajian yang mendalam oleh beberapa pakar Manajemen Sumberdaya Manusia maupun para praktisi. Substansi kajian lebih terfokus pada profil dari SDM atau pekerja yang dapat berperan optimal dalam era kompetisi dan globalisasi yang semakin mewarnai khasanah bisnis dan organisasi. Lebih lanjut tentang upaya penciptaan SDM sebagai *Human Capital* dapat lebih akurat

manakala gaya manajemen yang digunakan di organisasi adalah berbasis pada *knowledge management*. Persoalan yang mendasar berkait dengan upaya menciptakan *Human Capital* dalam organisasi ternyata terletak pada keputusan bagaimana karakter sistem organisasi yang harus diciptakan. Drucker (1993) menegaskan bahwa *knowledge management* dapat berjalan secara efektif manakala organisasi dan subsistem didalamnya dapat berperan sebagai *Knowledge-Based Entities*, yaitu entitas dalam operasional sehari-hari, dan juga berkembang, dengan basis pengetahuan. Choo (1999) menyebut entitas yang dimaksud tersebut sebagai *Knowing Organization*, yaitu organisasi yang beroperasi berdasarkan kepemilikan informasi dan pengetahuan sebagai suatu keunggulan serta membuat organisasi memiliki kapabilitas untuk melakukan manuver dengan inteligensi, kreativitas dan kecerdikan. Secara lebih sederhana pernyataan ini dapat dipahami bahwa *Knowing Organization* adalah organisasi yang terampil menyusun sumberdaya dan kapabilitas informasi, mentransformasi informasi kedalam pengetahuan, dan menyebarkan pengetahuan melalui inisiatif dan pola-pola tindakan sehingga organisasi belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organisasi demikian dapat berjalan secara efektif dan efisien manakala SDM yang dimiliki diseluruh tingkatan memiliki kompetensi yang disebut sebagai *Infosense*.

Devlin (2001) menjelaskan bahwa pengertian tentang *infosense* secara sederhana sama dengan pemahaman tentang *sense of information*. Lebih lanjut dikemukakan bahwa SDM yang berkehendak memiliki *infosense* harus memahami formula tentang *knowledge*. Beliau membuat formula tentang *knowledge* sebagai berikut:

*Knowledge = Internalized Information + Ability to Utilize this Information*

Formula tersebut di atas memperjelas pemahaman bahwa sebenarnya kompetensi *infosense* lebih pada lingkup usaha untuk memanfaatkan informasi menjadi *knowledge* dan implementasi *knowledge* dalam meningkatkan kinerja SDM dan organisasi. Secara lebih spesifik, kompetensi *Infosense* mencakup tiga arena, yaitu (1) *Sense Making Arena*, yaitu arena untuk menarik SDM agar tertarik untuk menjadi *knowledge workers*. Usaha yang dapat dilakukan semisal memberikan sosialisasi dan ketersediaan internet serta cara melakukan *information search*. Arena ini terbatas pada upaya membuat SDM tertarik dan *aware* tentang pentingnya informasi dan *knowledge*., (2) *Knowledge Creating Arena*, yaitu arena memberdayakan SDM agar mampu mengolah informasi menjadi *knowledge* baru yang relevan dan dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja secara lebih efektif dan efisien. Upaya ini diarahkan untuk menemukan *knowledge* baru dan inovasi-inovasi yang dapat membuat kinerja SDM menjadi lebih baik., dan (3) *Decision Making Arena*, yaitu arena yang terfokus pada upaya memberdayakan SDM untuk dapat mengambil keputusan berbasis pada informasi dan *knowledge* yang benar dan terkini.

Penjelasan tentang berbagai usaha dalam rangka menciptakan SDM dengan profil *Human Capital* menyebabkan munculnya berbagai tantangan seperti tuntutan organisasi sebagai *learning organization*, kemampuan SDM yang memiliki *infosense*, penciptaan entitas sebagai *knowing organization*, perilaku kerja SDM yang lebih menekankan pada *value creation* dan *knowledge-worker*. Kesemua tantangan yang harus tercipta dalam organisasi dapat menjadi kontributor yang utama manakala dapat diciptakan budaya kerja spesifik dan relevan dengan upaya membangun SDM sebagai *Human Capital* dan mampu meningkatkan kapabilitas organisasi.

Memperhatikan penjelasan yang dikemukakan di atas maka dalam upaya menciptakan *Human Capital* atau meningkatkan kapabilitas organisasi maka peran dari budaya organisasi (*Organization Culture*) menjadi vital dalam menciptakan iklim kerja dan perilaku bekerja para individu dalam organisasi. Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana cara yang efektif dan efisien untuk dapat menciptakan budaya organisasi yang kontributif dan kondusif? Jawaban dari pertanyaan ini salah satunya adalah dengan membangun budaya organisasi yang kuat. Artinya perbaikan utama difokuskan atau dikonsentrasikan kepada pembenahan *core values* dan komitmen terhadap budaya organisasi yang baru karena budaya organisasi dapat menjadi kontributor yang dominan dalam meningkatkan kapabilitas organisasi.

Secara sederhana budaya organisasi (*organizational culture*) didefinisikan menurut Luthan (2000) sebagai norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Pendapat lebih lengkap dikemukakan oleh Stoner et. al (1995) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan anggota organisasi. Sementara itu Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah yang dihadapi akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang berjalan dalam organisasi.

Implementasi budaya organisasi salah satunya dilakukan dengan menggunakan "*Culture Print Model*" seperti yang dikemukakan oleh

John Burns. Konsep utama dari model ini adalah proses internalisasi nilai-nilai dasar (*core values*) budaya organisasi kedalam bentuk perilaku nyata dalam kerja sehari-hari. Penciptaan *core values* harus memperhatikan kesepakatan nilai yang lebih berorientasi. Proses ini menfokuskan pada pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai dan pembentukan indikator perilaku (*behavior indicator*) yang disesuaikan dengan karakteristik departemen atau unit kerja serta karakteristik jabatan. Melalui proses ini diharapkan setiap SDM atau karyawan mampu memahami secara benar makna nilai-nilai dasar (*core values*) budaya organisasi badan usaha bagi dirinya dan perilaku kerja sesuai dengan nilai-nilai dasar yang disesuaikan dengan karakteristik unit kerja dan jabatan masing-masing. Secara lebih spesifik, penggunaan *Culture Print Model* menjadi relevan dalam upaya menciptakan profil SDM sebagai *Human Capital*. Beberapa syarat mendasar yang perlu disepakati dalam rangka menentukan *core values* organisasi, antara lain:

1. Mempersiapkan kondisi dan infrastruktur internal yang berkaitan dengan kesadaran mayoritas SDM untuk melakukan perubahan atau penyempurnaan *core values* dalam rangka membuat budaya organisasi yang baru yang didasarkan pada komitmen manajemen untuk melakukan perubahan mendasar pada budaya organisasi yang berorientasi kepada penciptaan SDM sebagai "*Human Capital*" dan entitas organisasi sebagai *Knowledge-Based Entity* atau *Knowing Organization*.
2. *Values* atau nilai-nilai yang didiskusikan dan ditetapkan harus mampu mendorong perilaku SDM sebagai *Knowledge-Workers* dan menciptakan suasana kerja

yang bernuansa *Knowing Organization*. Hal ini menjadi penting untuk dilakukan mengingat perilaku sebagai *knowledge-workers* dan nuansa kerja yang berbasis *knowledge* menstimuli tiap SDM untuk berpikir merupakan modal dasar dalam membentuk SDM sebagai *Human Capital*. Nilai-nilai yang akan dipakai diinventarisir dan ditelaah secara mendalam serta tidak menimbulkan adanya ambiguitas pemahaman terhadap kata nilai yang dipakai. Beberapa kata tentang nilai yang dapat digunakan antara lain seperti *creativity*, *innovative*, *proactive*, *excellence-performance* dan lain sebagainya.

3. Sebaiknya dibuat acara khusus lokakarya tentang budaya organisasi yang melibatkan semua bagian dalam organisasi. Aktivitas ini menjadi penting terutama dalam menciptakan kebersamaan dan kesepahaman tentang *core-values* yang disepakati. Lokakarya diarahkan untuk merancang implementasi cari *core values* yang disesuaikan dengan karakteristik jabatan dan entitas masing-masing. Berdasarkan pengalaman, banyak *core values* hanya disampaikan dalam program sosialisasi yang pendek sehingga tingkat kegagalan menjadi tinggi.. Persoalan justru terletak pada masih banyaknya pihak manajerial yang berpikir bahwa sosialisasi *core values* sudah cukup untuk membumikan *core values* dibenak karyawan. Oleh karena itu, sebaiknya program membumikan *core values* direncanakan sebaik mungkin

dan mampu merubah *mind set* dari seluruh SDM sehingga kemudian *core values* dipahami dan menjadi *mind set* baru yang berpengaruh pada perilaku kerja SDM.

4. Perubahan terhadap peraturan dan kebijakan organisasi akibat dari pemberlakuan *core values* sebagai budaya organisasi yang baru. Seringkali memang harus merubah peraturan atau kebijakan organisasi karena sasaran dalam menciptakan SDM sebagai *Human Capital* lebih berorientasi pada kebijakan dan keputusan SDM yang ditinjau berdasarkan tingkat kompetensi yang dimiliki. Oleh karena itu dalam aplikasinya benar-benar menerapkan *people management* yang berusaha membuat keputusan "*everyone is right in the right place*" bukan sekedar memenuhi "*The right men in the right place*". Hal tersebut dapat dilakukan manakala proses *staffing* (rekrutmen, seleksi dan penempatan) dilakukan dengan menggunakan *Competence-Based Staffing*, yaitu proses rekrutmen, seleksi dan penempatan yang dilakukan dengan berbasis pada kompetensi sesuai tuntutan jabatan.
5. Agar perilaku SDM dapat bertahan sesuai dengan *core values* dan budaya organisasi yang ditetapkan maka gaya kepemimpinan akan memberi pengaruh yang besar terhadap keberhasilan budaya organisasi. Hal ini disebabkan iklim kerja di Indonesia yang lebih bersifat paternalistic sehingga perilaku bawahan berkorelasi dengan perilaku pimpinan. Disarankan gaya kepemimpinan yang digunakan adalah gaya

kepemimpinan *Superleadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan dukungan tinggi untuk merubah kompetensi bawahan. Pemimpin demikian merasa berhasil apabila bawahan memiliki kompetensi yang lebih baik dari sebelumnya.

6. Penyediaan infrastruktur komponen dan fasilitas berupa *hardware* dan *software* seperti komputer dan segala kelengkapan piranti yang berkait serta dukungan pelatihan yang mampu membuat SDM memiliki *infosense* atau *Sense of Information* dan bekerja sebagai *Knowledge Worker*. Fasilitas ini menjadi kebutuhan mendasar untuk menciptakan kesadaran pentingnya informasi atau *knowledge* sebagai fondasi dasar munculnya kreativitas individu.

Keenam prasyarat di atas walaupun mungkin dalam praktik membutuhkan biaya dan waktu yang cukup lama, namun jangan sekali-kali diabaikan. Hal ini tidak serta merta akan memberikan hasil tanpa adanya dukungan berupa fasilitas dan infrastruktur yang memungkinkan. Adapun langkah-langkah penting yang sebaiknya dilakukan dalam menciptakan budaya organisasi yang dimaksud adalah:

1. Mensosialisasikan kepada segenap entitas organisasi tentang rencana membuat *core values* (nilai-nilai dasar) dan budaya organisasi baru yang berorientasi kepada penciptaan SDM sebagai "*Human Capital*" dan karakteristik organisasi sebagai *Knowledge-Based Entity* atau *Knowing Organization*.
2. Membentuk tim khusus yang akan bertanggung jawab terhadap proses perubahan budaya organisasi termasuk

didalamnya pencarian dan penetapan *core values* baru yang akan digunakan dalam organisasi. Tim bekerja dengan otonomi dan kebebasan untuk melaksanakan segala bentuk kegiatan seperti lokakarya, mengundang pakar dan sebagainya dalam rangka proses belajar dan mengambil keputusan tentang *core values* yang akan digunakan.

3. Membuat *Value Description Book* atau buku panduan yang menjelaskan tentang makna dan interpretasi tentang nilai-nilai yang ditetapkan dalam organisasi dan *Behavior Indicator* dalam mengimplementasikan *core values* sesuai dengan karakteristik jabatan dan entitas dalam organisasi masing-masing.
4. Merencanakan event khusus dalam rangka untuk melestarikan perilaku yang sesuai dengan *core values* dan dapat dilakukan dengan mengadakan Malam Pengakuan (*Recognition Ceremony*) dengan memberikan penghargaan bagi SDM yang mampu melaksanakan *core values* terbaik dan acara-acara sejenisnya. Beberapa organisasi mengadakan yang disebut *Monday Meeting* untuk mengevaluasi dan mencari permasalahan yang berkaitan dengan perilaku karyawan dalam mengaplikasikan budaya organisasi atau *core values*.

Keempat langkah di atas dalam praktik cukup memadai untuk memulai berlakunya budaya organisasi yang baru dan mengajak SDM untuk memahami serta berperilaku sesuai dengan *core values* yang telah ditetapkan. Sebagai implikasi belajar dari upaya menciptakan SDM sebagai *Human*

*Capital* melalui Budaya Organisasi dapat disarikan sebagai berikut:

1. Hambatan terutama yang dirasakan dalam upaya mengimplementasikan *core values* yang ditetapkan organisasi adalah terciptanya kesadaran pada diri peserta baik pihak manajemen maupun pihak karyawan bahwa upaya menyamakan persepsi bukanlah pekerjaan yang mudah. Kesiediaan untuk mau memahami dan menerima pemikiran orang lain merupakan proses belajar tersendiri. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini budaya organisasi yang ada belum mampu membuat pola pikir yang sama dan membunsi dibenak para karyawan.
2. Ada korelasi yang tinggi dari entitas yang memiliki SDM dengan tingkat kompetensi yang memadai dengan kesulitan untuk mencapai komitmen yang berkaitan dengan pemaknaan dari nilai-nilai dasar budaya organisasi yang disesuaikan dengan karakteristik subsistem. Tentu saja hal demikian harus menjadi perhatian dari pihak manajerial karena menyangkut tingkat kompetensi SDM. Sebaiknya, budaya organisasi yang dibangun mampu memicu sekaligus memacu peningkatan kompetensi SDM sehingga pada akhirnya berdampak pada kekuatan kapabilitas organisasi.
3. Kelemahan utama yang sering terjadi dalam mengimplementasikan nilai-nilai dasar budaya organisasi adalah menganggap aktivitas sosialisasi sudah cukup memadai. bagaimanapun sosialisasi akan lebih menciptakan wacana saja bila tanpa didukung dengan aktivitas lebih lanjut.
4. Kesiapan dan dukungan dari pihak manajemen dalam membangun budaya organisasi yang diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari menjadi pemacu bagi SDM untuk konsisten mempertahankan perilaku kerja yang baik. hal ini menjadi wajar mengingat banyak perilaku karyawan di Indonesia sering kali memperlihatkan "*follow the leader behavior*"

5. Ketakutan utama yang sering terjadi di banyak organisasi di Indonesia adalah perilaku sesuai peribahasa "hangat-hangat tahi ayam" sehingga eksistensi perilaku di kemudian hari menjadi dipertanyakan. Namun ketakutan ini akan hilang manakala dikemudian hari pimpinan baru tetap konsisten terhadap sistem dan budaya organisasi yang telah terbentuk. Keberadaan tim khusus yang bertanggung jawab memelihara budaya organisasi akan sangat menunjang.

Demikian sekedar buah pemikiran dalam konteks menciptakan SDM yang berprofil sebagai "Human Capital" yang dilakukan dengan melalui perubahan budaya organisasi. Banyak organisasi telah berhasil menjalankan pola seperti ini namun banyak juga yang mengalami kegagalan. Dalam pengamatan hal tersebut lebih disebabkan karena kurang siapnya baik manajemen dan SDM untuk melakukan perubahan budaya organisasi dan kebiasaan pimpinan untuk cenderung memiliki karakteristik yang khas sehingga mau tidak mau cenderung merubah budaya organisasi yang sudah ada.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Burns, John. (Downloaded: September 15, 2004), Working Paper, Creating an Energized Organization: Aligning Strategy and Culture. Available at <http://www.consultant-center.com>
- Chattel, A., 1995, *Managing for The Future*, London: Mc Millan, Press,Ltd
- Choo, Chun Wei, 1999, *The Knowing Organization: How Use Information to Construct Meaning, Creating Knowledge, and Make Decision*, Oxford NY: Oxford University Press.
- Devlin, Keith, 2001, *Infosense: Turning Information into Knowledge*, W.H. Freeman and Company, New York
- Drucker, Peter F.,1993, *Post Capitalist Society*, New York: Harper Collins Inc
- Janszen, Felix, 2001, *The Age of Innovation*, London: British Library Cataloguing in Publication Data
- Luthan, Fred. 2000, *Organizational Behavior*, Eighth Editions, McGraw Hill Inc. New York
- Rusdiyanto, Johny. 2001, *Human Resource Management (HRM) in Knowledge-Based Entities*, Makalah yang disajikan dalam Seminar Internasional dan Temu Ilmiah: "Mengembangkan Budaya Perusahaan dan Keunggulan Bersaing Menuju Organisasi Kelas Dunia", yang diselenggarakan oleh Program Magister Manajemen Universitas Airlangga, tanggal 29 September 2001
- Rusdiyanto, Johny 2004, *The New Paradigm in HRM: From Human Resources to Human Capital*, makalah yang disampaikan dalam Seminar Internal Forum Dosen Ekonomi Surabaya (FORDES), tanggal 3 Agustus 2004, di Universitas Wijaya Kusuma, Surabaya
- Schein, E. 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Second Editions, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
- Stewart, Thomas A., 1997, *Intellectual Capital: Kekayaan Baru Organisasi*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Stoner, J.A.F., R.E. Freeman and D.R. Gilbert, (1995) *Management*, Sixth Editions, Prentice Hall, New Jersey