

I WAYAN SUKABAWA

IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI



IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI



**PENULIS :
I WAYAN SUKABAWA**

**PENERBIT
POST MODERN PRESS
2023**

Judul

Implementasi Budaya Organisasi

Penulis

I Wayan Sukabawa

Editor

I Made Budiasa

Layout & Covering

Puspawina Wulan Dewinanda

ISBN Cetak : ...**Penerbit : Post Modern Press****Redaksi Post Modern Press**

Denpasar Barat

Telp : +62 822-108-00-108

Email : postmodern@press.or.id

Website : press.or.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang dilarang keras
menterjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari
penerbit

KATA PENGANTAR

Atas asung kertha wara nugraha *Ida Sang Hyang Widhi Wasa*/Tuhan Yang Maha Esa penulis panjatkan kehadapan-Nya, karena berkat rahmat-Nya, sehingga buku dengan judul “Implementasi Budaya Organisasi” ini dapat diselesaikan. Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber daya tidak berwujud yang sangat penting sebab berkaitan erat dengan penciptaan kinerja organisasi. Budaya organisasi diharapkan harus dipertahankan untuk melestarikan nilai-nilai budaya yang dimiliki oleh nenek moyang kita dari masa kemasa. Maka, untuk dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan kerja yang terjadi, suatu organisasi harus mampu menjadi organisasi yang cerdas dan berbudaya.

Buku ini berhasil diselesaikan berkat dukungan berharga dari rekan-rekan, khususnya para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng dan lingkungan IHDN Denpasar. Dan dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan penghargaan kepada pihak-pihak yang sangat berperan dalam proses penulisan buku ini:

1. Prof. Drs. I Gusti Ngurah Suidiana, M.Si, selaku Rektor Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar, yang memberikan

kontribusi besar melalui masukan berharga dalam penulisan buku ini.

2. Dr. Dra. Ni Ketut Srie Kesuma Wardhani, sebagai Ketua LP2M Institut Hindu Dharma Negeri Denpasar, yang memberikan bimbingan, petunjuk, serta kemudahan dalam hal administrasi, yang sangat mendukung kelancaran penyelesaian buku ini.
3. Penghargaan juga disampaikan kepada semua pihak lain yang tidak dapat diuraikan satu per satu, namun telah memberikan kontribusi berarti dalam pembuatan buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki beberapa keterbatasan dan kelemahan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan masukan, saran, dan kritik yang konstruktif dari pembaca untuk meningkatkan kualitas buku ini. Sebagai penutup, penulis berharap bahwa buku sederhana ini dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi para pembaca, serta menjadi referensi yang bermanfaat bagi penulis-penulis masa depan yang akan menjelajahi topik ini lebih lanjut. Semoga karya ini dapat berkontribusi pada perkembangan ilmu dan budaya organisasi di masa yang akan datang.

Denpasar, November 2019

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
Sekilas Tentang Kabupaten Buleleng	2
BAB II IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI	3
Budaya Organisasi.....	4
Implementasi Budaya Organisasi Pada Kepala Seksi Urusan Agama Hindu.....	15
BAB III PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI.....	33
Pembentukan Kelompok Sosial	46
Perubahan Sosial	51
BAB IV IMPLIKASI BUDAYA ORGANISASI.....	59
Budaya Organisasi.....	61
Budaya Kerja.....	65
Sosialisasi Budaya Organisasi	97
Pentingnya Memahami Budaya Organisasi	101
BAB V PENUTUP	104
PENULIS.....	110
EDITOR.....	111
INDEKS.....	112

BAB I

PENDAHULUAN

Sekilas Tentang Kabupaten Buleleng

Kabupaten Buleleng terletak di belahan utara Pulau Bali memanjang dari barat ke timur dan mempunyai pantai sepanjang 144 Km. Kabupaten Buleleng berbatasan dengan Kabupaten Jembrana dibagian Barat, laut Jawa/Bali di Bagian Utara, dengan Kabupaten Karangasem dibagian Timur dan di sebelah Selatan berhadapan dengan 4 Kabupaten yaitu : Badung, Gianyar, Bangli, dan Kabupaten Tabanan.

Luas Kabupaten Buleleng secara keseluruhan 1.365,88 Km² atau 24,25 % dari luas Propinsi Bali, dimana kecamatan Gerokgak merupakan kecamatan terluas yakni 26,11%, Kecamatan Busungbiu seluas 14,40 , kecamatan Sukasada dan Banjar masing-masing 12,66 dan 12,64%. Kecamatan Kubutambahan sebesar 8,66%, Kecamatan Seririt 8,18%, Kecamatan Tejakula 7,15%, Kecamatan Sawan 6,77% dan Kecamatan Buleleng 3,44 %. Kabupaten Buleleng merupakan daerah berbukit yang membentang di bagian selatan, sedangkan di bagian utara merupakan dataran rendah.

Di Kabupaten Buleleng juga terdapat gunung berapi dan tidak berapi. Gunung yang tertinggi adalah Gunung Tapak (1903 M) beradadi Kecamatan Sukasada sementara yang paling rendah adalah gunung Jae (222 M) berada di wilayah Kecamatan Gerokgak. Selain itu di Kabupaten Buleleng terdapat dua buah danau yaitu Danau Tamblingan (110 hektar) berada di Kecamatan Banjar. Sedangkan Danau Buyan (360 hektar) terletak di Kecamatan Sukasada. Kabupaten Buleleng memiliki iklim laut tropis yang dipengaruhi oleh angin musim dan terdapat musim kemarau dan hujan. Curah hujan terendah terdapat di daerah pantai dan yang tertinggi ada di daerah pegunungan.

BAB II

IMPLEMENTASI

BUDAYA

ORGANISASI

Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu.

Menurut Mazmanian dan Sebastiar (dalam Wahab, 2008: 68) Implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan.

Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Wahab, 2008: 65) Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Sebaliknya keseluruhan proses implementasi kebijakan dapat dievaluasi dengan cara mengukur atau membandingkan antara hasil akhir dari program-program tersebut dengan tujuantujuan kebijakan.

Budaya Organisasi

Setiap organisasi tentunya memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat upaya anggota dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang memedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan upaya penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masingmasing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai

yang ada serta mengerti bagaimana bagaimana mereka harus bertingkah laku. Semua sumber daya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah atau pun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan implementasi perencanaan di mana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber daya tidak berwujud yang sangat penting sebab berkaitan erat dengan penciptaan kinerja organisasi. Organisasi yang melayani masyarakat luas dengan pengembangan karier yang berdasarkan prestasi kerja, kemampuan yang profesional, keahlian dan ketrampilan, melalui pengembangan motivasi, kode etik, dan didukung oleh sistem informasi kepegawaian yang mantap serta, dilengkapi dengan sistem pemberian penghargaan yang wajar.

Arti Kata Budaya Secara Etimologis Menurut kamus Bahasa Indonesia, kata budaya berasal dari bahasa Sansekerta Bodhya yang berarti akal budi, sinonimnya adalah kultur yang berasal dari bahasa Inggris Culture atau Cultuur dalam Bahasa Belanda. Kata Culture sendiri berasal dari bahasa Latin Colere (dengan akar kata "Calo" yang berarti mengerjakan tanah, mengolah tanah atau memelihara ladang dan memelihara hewan ternak. Kata budaya secara terminologis budaya adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Dikatakan membudaya bila kontinu, konvergen.

Keterampilan konseptual adalah kemampuan manajer untuk melihat keseluruhan organisasi sebagai suatu entitas yang lengkap. Keterampilan Konseptual ini meliputi pemahaman tentang kerjasama setiap unit kerja dalam organisasi beserta pemahaman tentang ketergantungan satu unit kerja dengan unit kerja lainnya, perubahan pada suatu unit kerja juga akan mempengaruhi unit kerja atau bagian lainnya. Keterampilan ini meliputi pemahaman tentang hubungan antar masyarakat serta pemahaman tentang pengaruh faktor-faktor politik, sosial dan kondisi ekonomi. Dengan pemahaman-pemahaman tersebut, pemimpin dapat memahami kondisi bisnis secara keseluruhan dan mengambil tindakan yang tepat untuk kesuksesan organisasinya.

Keterampilan berhubungan dengan Orang lain atau *Humanity Skill* ini adalah kemampuan pemimpin untuk berinteraksi secara efektif dengan anggota organisasinya untuk memberikan motivasi karyawannya untuk mendapatkan prestasi kerja yang lebih baik. Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja pegawai tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja.

Pimpinan dalam memberikan kompensasi/tukin kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku,

pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya. Pegawai yang mempunyai jabatan di lingkungan Kementerian Agama, selain diberikan penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, diberikan Tunjangan Kinerja setiap bulan. Organisasi menggunakan berbagai penghargaan untuk menarik dan mempertahankan orang serta memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi serta tujuan organisasi.

Alasan mengapa beberapa orang bekerjasama membentuk organisasi adalah karena memiliki tujuan bersama yang ingin diwujudkan. Dengan adanya tujuan tersebut, para anggota organisasi akan saling bahu membahu dalam melakukan usaha untuk mencapai tujuan. Sasaran yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi, baik dari sisi prosedur, program, pola, hingga hasil akhir dari pekerjaan organisasi tersebut. Untuk mencapai tujuan diperlukan sarana dan prasarana berupa kelengkapan sebuah organisasi, seperti; kantor/ gedung, material, uang, sumber daya manusia, dan lainnya.

Setiap pegawai memiliki peranannya tersendiri dalam berkontribusi terhadap keberhasilan ataupun kegagalan organisasinya. Tanpa pegawai dalam suatu organisasi, bahkan mesin terbaik dengan teknologi terbaru dan tercanggih pun tidak akan berfungsi. Oleh karena itu, setiap individu yang berada didalam organisasi merupakan sumber daya sangat penting yang harus dihargai, dipelihara serta dipertahankan. Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai harus dikembangkan dan dipersiapkan untuk menghadapi situasi dan tantangan di masa mendatang. Pengembangan SDM ini membantu mengembangkan dan memelihara pegawai agar mereka menjadi sumber daya yang andal dan pada akhirnya bermanfaat bagi organisasi. Pegawai

juga akan mengembangkan rasa keterikatan terhadap organisasi sebagai hasil dari kegiatan pengembangan SDM ini.

Teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari George Homans. teorinya berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (*shared*), semakin beranek interaksi-interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
- 2) Semakin banyak interaksi-interaksi di antara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan (*shared*) pada orang lain.
- 3) Semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

Dari pemahaman beberapa teori pembentukan kelompok seperti yang diuraikan diatas, dapat kemudian diidentifikasi karakteristik dari suatu kelompok itu.

Menurut Reitz, karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok itu, antara lain :

- (1) Adanya dua orang atau lebih
- (2) Yang berinteraksi satu sama lainnya
- (3) Yang saling membagi beberapa tujuan yang sama
- (4) dan melihat dirinya sebagai suatu kelompok.

Banyak terdapat beberapa bentuk kelompok. Teori-teori yang mencoba melihat asal mula terbentuknya kelompok seperti

yang diuraikan di atas menyatakan betapa banyaknya pola bentuk kelompok tersebut. Sosiolog dan psikolog yang mempelajari perilaku sosial dari orang-orang di dalam organisasi mengidentifikasi beberapa perbedaan dari tipe sesuatu kelompok.

Kelompok Formal dan Informal. Kelompok Formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. anggota-anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Tetapi itu tidak harus sedemikian pada setiap kasus. sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. Dan contoh dari kelompok formal ini antaranya komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan lain sebagainya.

Adapun kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok Informal ini sering timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan (*shared*) sesama anggota lainnya. Kadangkala kelompok informal berkembang atau keluar dari organisasi formal.

Kelompok Terbuka dan Tertutup. Cara lain untuk menggolongkan kelompok ialah dengan membedakannya antara kelompok terbuka dan tertutup. Kelompok terbuka adalah suatu kelompok yang secara ajeg mempunyai rasa tanggap akan

perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kecil kemungkinannya menerima perubahan dan pembaharuan, atau mempunyai kecenderungan tetap menjaga kestabilan. Kelompok terbuka berbeda dengan kelompok tertutup dilihat dari empat dimensi berikut ini :

a) Perubahan Keanggotaan Kelompok

Suatu kelompok terbuka secara ajeg adalah dapat dengan bebas menerima dan melepas anggota-anggotanya. Kelompok tertutup memelihara kestabilan keanggotaan kelompok, dengan sedikit sekali kemungkinan adanya penambahan dan pelepasan anggota setiap saat. Hubungan status dan kekuasaan biasanya lebih mapan dalam kelompok tertutup. Perbedaan lainnya ialah anggota-anggota baru mempunyai kekuasaan yang relatif agak lebih luas pada kelompok terbuka dibandingkan pada kelompok tertutup.

b) Kerangka Referensi

Oleh karena kelompok terbuka mempunyai kemungkinan kebebasan menerima dan melepas anggota, maka pada giliran menerima anggota baru, anggota ini membawa suatu perspektif baru bagi kelompok. Anggota baru mempunyai banyak ide-ide baru dan masih segar untuk meningkatkan kegiatan-kegiatan kelompok dan memecahkan persoalan-persoalannya. Dengan tidak segansegannya anggota baru memberikan tantangan perspektif bagi kelompok. Perluasan kerangka referensi dalam kelompok terbuka ini dapat menambah kreativitas. Sedangkan dalam kelompok tertutup oleh karena kestabilan keanggotaan yang diutamakan maka kerangka referensinya sempit.

Anggotaanggotanya terutama yang baru kurang terangsang untuk membawa ide-ide yang segar yang menuju kearah pembaharuan dan perubahan.

c) Perspektif Waktu

Kelompok terbuka dalam perspektif waktu ini lebih berpikir untuk masa sekarang dan masa depan yang dekat (*near future*). Hal ini disebabkan karena kelompok ini tidak stabil keanggotaannya dan kecenderungannya secara ajeg menerima perubahan dan pembaharuan.

d) Keseimbangan

Keseimbangan adalah keadaan adanya suatu sistem yang menjada kestabilan setelah mempunyai keadaan yang memporak-porandakan. Keadaan tidak seimbang, tidak selaras, dan adanya keporak-porandaan jelas akan merugikan pelaksanaan kerja dari suatu kelompok (*detrimental to the group performance*). Oleh karena itu, kelompok terbuka lebih mengarah kurang adanya keseimbangan dibandingkan dengan kelompok yang stabil yakni kelompok tertutup.

Kelompok Refrensi. Suatu kecenderungan yang positif dari perilaku manusia ini ialah adanya usaha untuk mencari umpan balik (*feedback*) tentang dirinya. Sehingga manusia berkeinginan untuk menilai dirinya, apakah di dalam menjalankan tugas pekerjaan berhasil atau tidak.

Kelompok referensi ini ialah setiap kelompok di mana seseorang melakukan referensi atasnya. Orang ini mempergunakan kelompok tersebut sebagai suatu ukuran (*standard*) untuk evaluasi dirinya dan atau sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya. Kelompok ini dapat dikatakan

memberikan dua fungsi bagi seseorang untuk evaluasi diri. Dua fungsi itu antara lain.

a) Fungsi Perbandingan Sosial (*Social Comparison*).

Dalam fungsi ini seseorang menilai dirinya dengan cara membandingkan dirinya dengan diri orang lain. Dari hasil perbandingan ini ia menilai dirinya apakah bekerja dengan baik atau tidak, apakah perilakunya sesuai dengan pendapat umum atau aneh, apakah sikapnya benar atau salah, dan lain sebagainya. Alat pokok atau standar yang dipergunakan dengan membandingkan tersebut adalah kelompok yang dipergunakan sebagai referensinya. Misalnya *Muhammadiyah* dipergunakan sebagai referensi dari anggota kelompok karyawan bernama Ahmad. Disini Ahmad akan menilai dirinya baik atau tidak, bersikap yang patut atau aneh dengan membandingkan dirinya dengan si B, ukuran penilaiannya adalah ajaranajaran Muhammadiyah.

b) Fungsi Pengesahan Sosial (*Social Validation*)

Dalam fungsi ini seseorang mempergunakan kelompok sebagai suatu ukuran untuk menilai sikap, kepercayaan dan nilai-nilainya. Dalam hal ini diri seseorang dinilai dibandingkan dengan kelompok sebagai referensinya. Jadi kalau perbuatan atau sikap yang dilakukan oleh seseorang menurut dirinya disahkan oleh kelompok referensinya maka perbuatan atau sikap tersebut diyakini baik. Tetapi kalau hasil perbandingannya dengan kelompok hasilnya tidak baik maka ia akan menilai sikap dan perbuantannya kurang baik.

Aspek dari pengertian yang dikemukakan oleh Weber ini ialah bahwa suatu organisasi atau kelompok kerja sama ini mempunyai unsur kekayaan sebagai berikut.

Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut. Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemlauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu. Organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi di antara orang-orang yang bekerja sama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut muncul begitu saja. Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur didalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hierarki (*hierarchy*). Konsekuensi dari adanya hierarki ini bahwa di dalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf.

Aspek lain yang barangkali sangat penting dikemukakan di sini, bahwa Weber memberikan tambahan kriteria organisasi dilihat dari sifat kerjasama yang dilakukan orang-orang tersebut. Sifat kerja sama dalam organisasi lebih bercorak kerjasama. Bernard menyumbangkan pendapatnya mengenai unsur kekayaan dari suatu organisasi, anatar lain: Organisasi terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai lewa suatu proses kesadaran, kesengajaan, dan koordinasi yang bersasaran. Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melaksanakan kegiatan yang bersasaran tersebut. Organisasi memerlukan adanya komunikasi, yakni suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian pencapaian tujuan bersama anggota

lainnya. Dalam hal ini Bernard menekankan peranan seseorang dalam organisasi, di antaranya ada sebagian anggota yang harus diberi informasi atau dimotivasi, dan sebagian lainnya yang harus membuat keputusan.

Amitai Etziomi mengemukakan konspesi organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang senagaj disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok semacam ini mempunyai karakteristik antara lain. Mempunyai pembagian, kekuasaan, dan pertanggungjawaban yang dikomunikasikan. Pembagian ini tidaklah dilakukan secara acak (irandom) melainkan senagaja direncanakan untuk meningkatkan usaha mencapai tujuan tertentu. Adanya satu atau lebih pusat kekuasaan yang dapat dipergunakan untuk mengendalikan usaha-usaha organisasi yang telah direncanakan dan yang dapat diarahkan untuk mencapai tujuan. Pusat kekuasaan ini juga harus dapat dipergunakan untuk menilai kembali secara ajek pelaksanaan organisasi, dan menyempurnakan struktur yang dianggap perlu untuk meningkatkan efisiensi. Adanya usaha pergantian kepegawaian, misalnya seseorang yang cara kerjanya tidak memuaskan dapat dipindah dan diganti oleh orang lain. Dalam organisasi juga dapat dilakukan usaha memadukan kembali kegiatan kepegawaian dengan cara pemindahan atau promosi.

Konsepsi organisasi sebagai kolektivitas, dikemukakan oleh Richard Scott. Menurut konsepsinya organisasi itu diciptakan sebagai suatu koletivitas yang sengaja dibentuk untuk mencapai suatu tujuan khusus tertentu yang sedikit banyak didasarkan pada asas kelangsungan. Menurut Scott, adalah akan lebih jelas persoalannya bahwa organisasi itu bagaimanapun adanya,

mempunyai gambaran prospek yang jelas, dan berbeda dari sekedar kekhususan tujuan atau kelangsungan aktivitas.

Pengertian-pengertian organisasi yang dikemukakan di atas adalah hanya beberapa dari sekian banyak rumusan pengertian yang dikemukakan oleh para ahlinya. Usaha penampilan beberapa rumusan tersebut merupakan jawaban dari pertanyaan awal tentang apa dan bagaimana organisasi itu. Dari pendapat-pendapat di atas, nampaknya organisasi dapat dirumuskan sebagai kolektivitas orang-orang yang bekerja sama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Kolektivitas tersebut berstruktur, terbatas dan beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektivitas-kolektivitas lainnya.

Implementasi Budaya Organisasi Pada Kepala Seksi Urusan Agama Hindu

Perilaku manusia itu hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Satuan dasar dari setiap perilaku adalah kegiatan. Sehingga dengan demikian semua perilaku itu adalah serangkaian aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan. Sebagai manusia, kita ini selalu mengerjakan sesuatu. Misalnya adakalanya berjalan-jalan, berbicara, makan, tidur, bekerja, dan yang sejenisnya. Dalam banyak hal seorang itu melakukan lebih dari satu aktivitas pada saat tertentu, misalnya berbicara dengan seseorang sambil berjalan atau makan. Demikian pula pada saat tertentu kita memutuskan untuk mengubah dari satu atau kombinasi aktivitas-aktivitas tersebut untuk mengerjakan aktivitas lainnya. Untuk keperluan ini, seseorang manajer harus mengetahui

dorongan atau kebutuhan seseorang yang mengundangnya untuk mau mengerjakan suatu aktivitas tertentu.

Perilaku seseorang itu sebenarnya dapat dikaji sebagai saling interaksinya atau ketergantungannya beberapa unsur yang merupakan suatu lingkaran. Unsur-unsur itu secara pokok terdiri dari *motivasi* dan *tujuan*. Atau kalau menurut Fred Luthans terdiri dari tiga unsur yakni kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*).

Motivasi, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau impuls. Orang yang satu berbeda dengan lainnya selain terletak pada kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada keinginan mereka untuk bekerja atau tergantung pada motivasinya. Adapaun motivasi seseorang ini tergantung pada kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan ini yang menyebabkan mengapa seseorang itu berusaha mencapai tujuan-tujuan, baik sadar maupun tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan, dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut.

Tujuan, adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar diri individu. Kadangkala tujuan diartikan pula sebagai suatu harapan untuk mendapat suatu penghargaan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi. Dalam psikologi tujuan seperti ini dinamakan insentif. Namun istilah insentif sudah terlanjur dikenal oleh orang-orang dalam masyarakat sebagai suatu hal yang selalu dihubungkan dengan penghargaan keuangan, seperti misalnya kenaikan gaji dan upah, honorarium, dan ataupun

tunjangan. Padahal ada penghargaan tidak bersifat keuangan yang amat berperan dalam menentukan suatu perilaku seperti misalnya kenaikan pangkat istimewa, penghargaan atau bintang jasa, dan lain-lain. Manajer yang berhasil mendorong atau memitivasi karyawannya karena ia mampu menciptakan suatu lingkungan yang menjamin adanya suatu tujuan yang tepat bagi pemenuhan kepuasan kebutuhan.

Tujuan ini ujung akhirnya dari lingkaran motivasi yang mengundang semua kegiatan untuk mencapainya. Masing-masing orang dalam suatu organisasi mempunyai tujuan individu . Manajer yang arif senantiasa memperhatikan adanya kesinambungan atau paling sedikit adanya kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Sehingga dengan demikian aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi tidak jauh menyimpang dari aktivitas organisasi. Jika terjadi kesenjangan antara tujuan individu dengan tujuan suatu organisasi tidak jauh menyimpang dari aktivitas organisasi. Jika terjadi kesenjangan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi maka akan tercipta ketidakharmonisan kerja. Seseorang akan mudah menyalahgunakan tugas kewajibannya untuk kepentingan individualnya.

Motivasi yang mengarahkan pencapaiannya tujuan adalah motivasi individu yang paling kuat. Hal seperti ini tidak akan banyak memberikan keuntungan bagi organisasi. Untuk itu suatu usaha memperkecil kesenjangan tadi merupakan tugas pokok manajer, sehingga individu-individu dalam organisasi tersebut termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Perubahan-perubahan dalam Kekuatan Motivasi. Sebagaimana dikatakan di atas bahwa motivasi, kebutuhan, atau

dorongan membuat seseorang itu berperilaku. Semua orang mempunyai kebutuhan ini, dan kebutuhan itu bervariasi tidak hanya satu macam, melainkan banyak macamnya bahkan ada yang ratusan kebutuhan, mulai dari yang sederhana sampai kepada yang kompleks. Semua kebutuhan itu bersaing, artinya diantara semua kebutuhan itu manakah yang paling kuat mendorong, sehingga perilakunya mengarah tercapainya suatu tujuan berdasarkan kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah tercapai dan yang memberikan kepuasan, akan menurun kekuatannya dan secara normal tidak lagi memotivasi seseorang untuk mencapai tujuan guna memuaskan kebutuhan tersebut. Disini terjadi perubahan dengan menurunnya kekuatan motivasi.

Suatu motivasi cenderung mengurangi kekuatannya manakala tercapainya suatu kepuasan, terhalanya pencapaian kepuasan, perbedaan kognisi, frustasi, atau karena kekuatan motivasinya bertambah. Berikut ini akan diuraikan perubahanperubahan dalam kekuatan motivasi tersebut. Kepuasan kebutuhan, ketika suatu kebutuhan terpuaskan, menurut Abraham Maslow, kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi perilaku. Dengan demikian suatu kebutuhan yang mempunyai kekuatan tinggi, jika suatu ketika sudah terpuaskan, maka kebutuhan tersebut sudah tercapai dan kedudukannya dalam kompetisi dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya berubah menjadi rendah tingkatnya. Suatu contoh, jika seseorang pada suatu ketika haus merupakan suatu kebutuhan yang tinggi kekuatannya, kemudian dia berusaha mencari minuman. Sekarang dia meminum 2 gelas the. Maka minuman 2 gelas the tersebut sekarang mengurangi kekuatan kebutuhannya tinggi. Barangkali setelah itu kebutuhankebutuhan lainnya akan

menggantikan kedudukan haus. Dengan demikian kepuasan atau tercapainya suatu kebutuhan dapat mengubah kekuatan motivasi seseorang, dan beralih kepada motivasi atau kebutuhan lainnya.

Terhalangnya pemuasan kebutuhan. Berubahnya kebutuhan dari suatu kebutuhan selain ditentukan oleh terpenuhkannya kebutuhan tersebut, dapat pula karena terhalangnya usaha pencapaian tujuan tersebut. Hanya bedanya kalau satu kebutuhan telah terpenuhi, seseorang akan melanjutkan berganti kebutuhan lainnya. Sedangkan terhalangnya pemuasan kebutuhan seseorang cenderung terikat pada perilaku mengatasi (*coping behavior*), yakni suatu usaha untuk memilih suatu keputusan dengan cara coba dan mencoba (*trial and error*) yang sekiranya bisa menghilangkan halangan. Pada umumnya halangan-halangan (*blockages*) yang merintangai pemuasan suatu kebutuhan membuat seseorang mencari jalan lain dari usaha pencapaian kebutuhan tersebut.

Frustrasi, terhalangnya suatu usaha pencapaian tujuan itu dapat menyebabkan terjadinya frustrasi. Gejala frustrasi ini lebih tepat sebagai suatu kondisi yang melekat pada diri seseorang dibandingkan dengan usaha mencari sebabnya dari lingkungan. Seseorang menjadi frustrasi karena halangan-halangan yang imajiner, dan bukannya pada halangan-halangan yang riil. Seperti telah dikatakan di depan bahwa perilaku mengatasi, menyebabkan terdapatnya pilihan-pilihan penetapan tujuan yang dapat mengurangi kekuatan kebutuhan. Dalam rangka pemilihan penetapan tujuan ini akan terdapat suatu perilaku yang tidak rasional, manakala berbagai bentuk halangan dalam usaha pencapaian tujuan muncul dan berkembangnya frustrasi. Frustrasi ini bisa bertambah jika seseorang terikat pada suatu perilaku

yang agresif. Tindakan agresif dapat menyebabkan perilaku yang merusak. Dengan timbulnya frustrasi yang menyebabkan terjadinya tindakan agresif ini, kekuatan kebutuhan dapat berubah, dan cenderung untuk lebih menurun. Perbuatan merusak, marah, berperilaku kasar, dan yang sejenisnya, dapat dilihat dalam tindakan-tindakan setiap harinya. Pada umumnya perbuatan seperti itu akan mampu mengubah kekuatan kebutuhan.

Kekuatan motivasi yang bertambah, perilaku akan berubah jika kebutuhan-kebutuhan yang menarik, bertambah kekuatannya. Kekuatan dari beberapa kebutuhan akan nampak dalam pola lingkaran (*cyclical pattern*). Contoh kebutuhan akan makanan membuat seseorang itu akan teringat betapa makanan tersebut pernah memuaskan dirinya pada saat tertentu. Disini pola lingkarannya jelas, bahwa sekarang membutuhkan makanan, dan kebutuhan itu masih ada ikatannya dengan masa-masa yang lalu ketika makanan tersebut memuaskan kebutuhannya. Seseorang bisa mengurangi atau mempercepat putaran dari pola lingkaran ini dengan cara dipengaruhi oleh lingkungannya.

Demikianlah beberapa hal mengenai perubahan kekuatan suatu kebutuhan yang menyebabkan perilaku untuk mencapai tujuan cenderung untuk berubah. Aktivitas-aktivitas seseorang yang dihasilkan dari kebutuhan-kebutuhan yang berkekuatan tinggi pada umumnya dapat digolongkan atas dua kategori yakni, aktivitas terarah ke tujuan (*goal-directed activity*), dan aktivitas tujuan (*goal activity*). Kedua konsep aktivitas ini amat perlu bagi manajer karena dapat dipergunakan untuk mengetahui perbedaan pengaruh dari kekuatan kebutuhan, dan untuk memahami perilaku manusia.

Aktivitas terarah ke tujuan (*goal-directed activity*). Inti dari aktivitas ini ialah perilaku yang dimotivasikan mengarah kepada pencapaian tujuan. Jika seseorang pada saat tertentu kebutuhan yang paling kuat adalah makan karena lapar, berhagai aktivitas dilakukan untuk mencari tempat makan (rumah makan, restoran, atau warung), lalu membeli makanan, atau menyiapkan makanan, atau meminta makanan (pengemis). Sedangkan aktivitas tujuan (*goal activity*), yakni aktivitas yang terikat pada tujuan itu sendiri. Dalam hal lapar ini, makan makanan tersebut adalah aktivitas tujuan.

Perbedaan penting dari kedua aktivitas ini adalah terletak pada pengaruhnya terhadap kekuatan kebutuhan. Dalam aktivitas terarah pada tujuan, kekuatan kebutuhan cenderung naik selama seseorang terikat pada aktivitas tersebut sehingga tercapainya tujuan atau terdapatnya frustrasi. Seperti dikatakan di depan bahwa frustrasi bisa berkembang ketika terdapat suatu halangan dalam pencapaian tujuan secara terusmenerus. Jika frustrasi menjadi cukup intensif, kekuatan kebutuhan untuk mencapai tujuan tersebut menjadi berkurang sampai tidak lagi mempunyai cukup potensi dalam mempengaruhi perilaku atau sampai seseorang menyerah.

Kekuatan kebutuhan cenderung menjadi naik selama seseorang terikat dalam aktivitas terarah ke tujuan. Akan tetapi, jika sekali aktivitas tujuan memulai, maka kekuatan kebutuhan cenderung untuk menurun selama seseorang terikat padanya. Suatu contoh, ketika seseorang makan berkali-kali, kekuatan kebutuhan pada makan berkurang pada saat itu. Dan pada saat ketika kebutuhan lain menjadi lebih penting dari kebutuhan sekarang, maka perilaku akan berubah.

Suatu kebutuhan itu ketika sudah terpenuhi akan berubah kekuatannya, dan perilaku seseorangpun akan berubah dalam menentukan kebutuha-kebutuhan berikutnya. Seseorang tidak akan pernah memuaskan kebutuhannya untuk waktu yang relatif lama atau sepanjang masa. Kepuasan terhadap kebutuhan itu berlaku hanya untuk suatu periode waktu tertentu. Kembali apa yang dikatakan Maslow di depan, kebenarannya dapat dibuktikan dengan uraian di atas, bahwa suatu kebutuhan yang sudah terpuaskan kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi perilaku.

Ada beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi, antara lain Suka mengambil risiko yang moderat: (*moderate risks*). Pada umumnya nampak pada permukaan usaha, bahwa orang berprestasi tinggi risikonya juga besar. Pada umumnya orang-orang tersebut melempar secara acak kadang-kadang lebih dekat dengan pasak dan kadang-kadang agak jauh. Orang-orang yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi lebih tinggi Cara melemparnya akan jauh berbeda dengan cara kebanyakan orang tersebut. Orang ini akan lebih berhati-hati mengukur jarak. Dia tidak akan terlalu dekat supaya semua kawat bisa masuk pasak dengan mudah, dan juga tidak terlalu jauh sehingga kemungkinan meleset itu besar sekali.

Memerlukan umpan balik yang segera. Ciri ini amat dekat dengan karakteristik di atas. Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi tinggi, pada umumnya lebih menyenangi akan semua informasi mengenai hasil-hasil yang dikerjakannya. Informasi yang merupakan umpan balik yang bisa memperbaiki prestasinya dikemudian hari sangat dibutuhkan oleh orang tersebut. Informasi itu akan memberikan kepadanya penjelasan bagaimana ia berusaha mencapai hasil. Sehingga ia tahu

kekurangannya yang nantinya bisa diperbaiki untuk peningkatan prestasi berikutnya. Manajer yang mempunyai prestasi rendah, dapat diketahui lewat sifat pandangannya yang pesimis, dan mempunyai sifat dasar tidak percaya pada kemampuan bawahannya. Adapun manajer yang berprestasi tinggi menunjukkan sifat yang berlawanan dari yang rendah prestasinya. Dia selalu optimis dan memandang bawahannya sebagai potensi yang berguna bagi kelanjutan organisasi.

Budaya organisasi merupakan ciptaan manusia, baik secara perorangan maupun dengan melibatkan beberapa orang secara kolektif dalam waktu yang bersamaan atau secara lintas generasi melalui proses belajar. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi.

Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berbeda di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat pada budaya organisasi. Apabila kita tidak mampu merespons pengaruh global akan berdampak pada kesulitan organisasi. Demikian pula kecenderungan pertumbuhan demografis, sosial, ekonomi, dan politik di dalam negeri berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Sebagai faktor internal organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang sangat besar perannya adalah budaya

organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi, bagaimana organisasi dilihat oleh orang yang berada di luarnya. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citra positif pula, demikian pula sebaliknya nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada mempengaruhi (Michael Zwell, 2000:9).

Dari pendapat para pakar tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistem diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Adapun penerapan budaya tersebut di dalam organisasi mempengaruhi budaya organisasi. Di antara para pakar memberikan pengertian tentang budaya organisasi. Dengan cara sangat beragam, karena masing-masing memberikan tekanan pada sudut pandang masing-masing. Hal seperti itu adalah wajar, seperti kita memandang sebuah benda dari sudut yang berbeda, maka masing-masing akan mendeskripsikan apa yang terlibat dalam pandangannya.

Namun, di antara pendapat para pakar tersebut pada umumnya bersumber pada pandangan Edgar Schein yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi (Robert P. Vecchio, 1995:618).

Budaya dalam suatu organisasi perlu sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lingkungan yang dihadapi. Suatu organisasi yang menghadapi kondisi lingkungan kompetitif yang memerlukan pengambilan keputusan cepat, maka perilaku birokrasi bukanlah merupakan organisasi yang tepat.

Dikatakan pula bahwa budaya organisasi adalah sebuah pilihan asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dapat karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut (James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr., 2000:30).

Sementara itu, Robert P. Vecchio (1995:618) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

Adapun Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003:515) menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2003:525) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan

karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.

Sementara itu, James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. (2000:30) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan.

Adapun menurut Robert Kretiner dan Angelo Kinicki (2001:68), budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi Kretiner dan Kinicki ini menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi memengaruhi perilaku kita di pekerjaan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda.

Menurut Barry Phegan (2000:1), budaya organisasi adalah tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan dihukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan.

Adapun Michael Zwell (2000:9) menyatakan budaya korporasi sebagai cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja. Budaya termasuk siapa kita, apa yang kita yakini, kita lakukan, dan bagaimana melakukannya.

Victor S.L. Tan (2002:18) mendefinisikan budaya korporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma terdiri dari keyakinan,

sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku, dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Keyakinan bersama, nilai-nilai inti dan pola perilaku memengaruhi kinerja dalam organisasi. *Belief* atau keyakinan adalah asumsi atau persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, diterima sebagai sesuatu yang benar dan layak. *Core values* adalah nilai dominan atau inti, yang diterima di seluruh organisasi. *Behaviour pattern* atau pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain.

Subcultures adalah budaya yang ada dalam unit kerja yang memiliki bagian dari keseluruhan organisasi. Anggota *subculture* berbagi nilai sebagai tambahan pada *core value* organisasi sebagai keseluruhan. *Subculture* cenderung berkembang dalam organisasi besar yang mencerminkan masalah bersama, situasi atau pengalaman yang dihadapi anggota. Dan demikian, *subcultures* merupakan budaya mini dalam organisasi, secara khas didefinisikan oleh pertunjukan departemen dan pemilihan geografis. Dalam suatu organisasi dapat mempunyai beberapa *subcultures*.

Core values merupakan kandungan *dominant culture* yang menentukan nilai-nilai utama atau dominan yang diterima di seluruh organisasi. Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003:515) menunjukkan *core value* suatu organisasi, sebagai: (a) sensitivitas pada kebutuhan pelanggan dan pekerja, (b) berkepentingan mempunyai pekerjaan yang mampu membangkitkan gagasan baru, (c) kesediaan menerima risiko, (d) nilai yang ditempatkan pada orang, (e) keterbukaan opsi komunikasi yang tersedia dan (f) persahabatan dan keserasian pekerja satu sama lain.

Nilai dan keyakinan organisasional merupakan dasar-dasar budaya organisasi. Sistem nilai merupakan pola nilai-nilai di dalam suatu organisasi. Nilai-nilai mempunyai lima komponen, yaitu: (1) konsep atau keyakinan, (2) menyinggung hasil atau perilaku yang diharapkan, (3) menunjukkan situasi penting, (4) pedoman seleksi atau evaluasi perilaku dan kejadian, dan (5) diperintah oleh kepentingan relatif.

Sementara itu, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:68) menyatakan ada dua macam nilai atau *values*, yaitu *espoused values* dan *enacted values*. *Espoused values* (nilai-nilai yang diperankan) adalah nilai-nilai dan norma-norma yang ditunjukkan oleh pekerja.

Budaya organisasi berguna untuk membedakan antara apa yang dinamakan *strong culture* dan *weak culture*. Di dalam *strong culture* ditandai oleh kenyataan bahwa pekerja berbagi *core values* atau nilai-nilai inti. Semakin besar kontribusi pekerja dan menerima nilai-nilai inti, makin kuat budaya organisasi semakin berpengaruh pada perilaku. Semakin meningkat popularitas dalam membedakan antara *strong culture* dan *weak culture*. Argumennya adalah bahwa *strong culture* mempunyai dampak lebih besar pada perilaku pekerja lebih langsung dihubungkan dengan penurunan *turnover*.

Dalam *strong cultures*, *core values* organisasi menjadi pegangan yang sangat kuat dan secara luas dibagikan. Semakin banyak anggota menerima *core value* dan semakin besar komitmennya pada nilai tersebut, maka semakin kuat budaya organisasi. Konsisten dengan definisi ini, *strong culture* akan berpengaruh besar pada perilaku anggotanya karena tingginya

tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan iklim internal perilaku kontrol tinggi.

Hasil spesifik *strong culture* akan menurunkan *turnover*. *Strong culture* menunjukkan persetujuan tinggi di antara anggota tentang untuk apa suatu organisasi itu ada. Kebetulan suara atas maksud tersebut membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Kualitas ini pada gilirannya mengurangi keinginan pekerja untuk meninggalkan organisasi (Stephen P. Robbins, 2001:527). Di dalam *strong corporate culture*, hampir semua manajer menyumbang seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten.

Logika bagaimana kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja menyangkut tiga gagasan. *Pertama* adalah adanya rintisan tujuan. Dalam perusahaan dengan *strong culture*, pekerja cenderung mengikuti pemimpinnya. *Kedua*, sering dikatakan bahwa *strong culture* membantu kinerja bisnis sebab mereka menciptakan tingkat motivasi yang tidak biasa pada pekerja. *Ketiga*, dikatakan membantu kinerja sebab mereka menyediakan struktur yang diperlukan dan kontrol tanpa mendasarkan pada birokrasi formal yang dapat menghambat motivasi dan inovasi.

Menurut Hoetama (2005:196), dalam kamus Lengkap Bahasa Indonesia disebutkan, implementasi berarti pelaksanaan, penerapan. Jadi berdasarkan konteks pengertian tersebut terkait dengan penulisan tentang Implementasi Budaya Organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan atau penerapan budaya yang diterapkan di kecamatan Buleleng Kabupaten Buleleng Sehingga dengan pelaksanaan atau penerapan budaya organisasi ini dapat mewujudkan suatu keharmonisan yang berkelanjutan atau seumur

hidup yang dapat diwujudkan dalam bidang-bidang kehidupan sehari-hari, baik itu dari segi penguasaan ilmu agama, ketrampilan, kedisiplinan maupun etika sesama manusia.

Implikasi adalah segala sesuatu yang telah dihasilkan dengan adanya proses perumusan kebijakan. Dengan kata lain implikasi adalah akibat-akibat dan konsekuensi- konsekuensi yang ditimbulkan dengan dilaksanakannya kebijakan atau kegiatan tertentu (Islami, 2003: 114). Pendapat lain diungkapkan oleh Silalahi (2005: 43) yang menyatakan bahwa implikasi adalah akibat yang ditimbulkan dari adanya penerapan suatu program atau kebijakan, yang dapat bersifat baik atau tidak terhadap pihak-pihak yang menjadi sasaran pelaksanaan program atau kebijaksanaan tersebut. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka yang dimaksud dengan implikasi adalah suatu akibat yang terjadi atau ditimbulkan oleh pelaksanaan kebijakan atau program tertentu bagi sasaran pelaksanaan program, baik yang membawa pengaruh baik atau tidak baik.

Terdapat banyak nilai kehidupan yang ditanamkan oleh setiap budaya yang ada di dunia. Nilai kebudayaan pasti berbeda-beda pada dasarnya tetapi kesekian banyak kebudayaan di dunia ini memiliki orientasi-orientasi yang hampir sejalan terhadap yang lainnya. Jika dilihat dari lima masalah dasar dalam hidup manusia, orientasi-orientasi nilai budaya hampir serupa. Menurut Kade Edy Wirya Dana Lima masalah dasar dalam hidup yang menentukan orientasi nilai budaya manusia :

1. Hakikat Hidup: a). Hidup itu buruk. b). Hidup itu baik. c). Hidup bisa buruk dan baik, tetapi manusia tetap harus bisa berikhtiar agar hidup bisa menjadi baik. d). Hidup adalah pasrah kepada nasib yang telah ditentukan.

2. Hakikat Karya:
 - a). Karya itu untuk menafkahi hidup.
 - b). Karya itu untuk kehormatan.
3. Persepsi Manusia Tentang Waktu:
 - a). Berorientasi hanya kepada masa kini. Apa yang dilakukannya hanya untuk hari ini dan esok. Tetapi orientasi ini bagus karena seseorang yang berorientasi kepada masa kini pasti akan ekerja semaksimal mungkin untuk hari-harinya.
 - b). Orientasi masa lalu. Masa lalu memang bagus untuk diorientasikan untuk menjadi sebuah volusi diri mengenai apa yang sepatutnya dilakukan dan yang tidak dilakukan.
 - c). Orientasi masa depan. Manusia yang futuristik pasti lebih maju dibandingkan dengan lainnya, pikirannya terbentang jauh ke depan dan mempunyai pemikiran nyang lebih matang mengenai langkah-langkah yang harus dilakukannya.
4. Pandangan Terhadap Alam:
 - a). Manusia tunduk kepada alam yang dahsyat.
 - b). Manusia berusaha menjaga keselarasan dengan alam.
 - c). Manusia berusaha menguasai alam.
5. Hubungan Manusia dengan Manusia:
 - a). Orientasi kolateral (horizontal), rasa ketergantungan kepada sesamanya, barjiwa gotong royong.
 - b). Orientasi vertikal, rasa ketergantungan kepada tokoh-tokoh yang mempunyai otoriter untuk memerintah dan memimpin.
 - c). Individualisme, menilai tinggi usaha atas kekuatan sendiri (wawancara tanggal 28 September 2019).

Hakikat manusia dalam melestarikan dan menjaga budaya organisasi adalah suatu keharusan agar tidak terpengaruh oleh budaya organisasi lainnya. Kita harus menjaga keaslian budaya

organisasi karena merupakan warisan dari nenek moyang kita dahulu.

BAB III

PERUBAHAN

BUDAYA

ORGANISASI

Kebudayaan dipandang sebagai keseluruhan gagasan dan karya manusia, yang dibiasakan dengan belajar. Kebudayaan juga dipandang sebagai pengetahuan manusia yang digunakan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan dan pengalaman sebagai landasan untuk mewujudkan tingkah laku. Kebudayaan merupakan seperangkat peraturan dan norma yang dimiliki bersama oleh para anggota masyarakat pendukungnya, dan apabila norma itu dilaksanakan dapat melahirkan tindakan-tindakan yang dapat diterima secara bersama-sama (Haviland,1988:333).

Menurut Koentjaraningrat (2005:72-73) kebudayaan adalah tindakan-tindakan sosial manusia atau sebagai pola-pola bagi kelakuan manusia. Dengan demikian, hampir semua tindakan yang dilakukannya dalam kehidupan bermasyarakat yang tidak dibiasakannya dengan belajar yaitu tindakan -tindakan yang dilakukan akibat suatu proses fisiologi, sangat terbatas.

Sistem kepercayaan dalam suatu religi mengandung banyak banyangan orang akan wujudnya dunia gaib yaitu tentang wujud dewa-dewa (*theogoni*), makhluk-makhluk halus, kekuatan sakti, tentang apakah yang terjadi dengan manusia sesudah mati, tentang wujud dunia akhirat, dan seringkali juga tentang terjadinya dan wujud bumi dan alam semesta "*kosmogoni* dan *kosmologi*" (Koentjaraningrat, 1992:240). Kepercayaan dimaksudkan adalah perbendaharaan rohani manusia yang paling berharga yang dipegang dengan segala daya dan pengorbanan. Kehidupan kerohanian atau kepercayaan tumbuh dalam getaran jiwa karena berhadapan dengan alam yang supranatural, kagum dan takut akan kekuatan-kekuatan yang dibalik itu ada kegaiban dan kesaktian. Kepercayaan juga terbentuk dalam alam pikiran manusia. Dalam alam pikiran

tersebut terdapat bayangan-bayangan yang abstrak tentang suatu kekuatan yang menyebabkan hidup dan gerak di dalam alam.

Secara fungsional, religi menjadi pengatur untuk menata kehidupan manusia, baik dalam hubungannya dengan sesamanya, alam sekitarnya maupun dengan Yang Maha Esa (Ismail, 2007:12-13). Jadi religi membentuk konfigurasi corak perilaku dalam kehidupan manusia. Sistem religi dalam kehidupan merupakan suatu upaya nyata yang dilakukan dalam rangka menjalin kedekatan hubungan dengan Yang Maha Kuasa untuk keselamatan jiwa dan peningkatan kesejahteraan.

Rangkaian tindakan atau perbuatan yang terikat kepada aturan-aturan tertentu menurut adat atau agama yang berkaitan dengan tradisi dan kepercayaan masyarakat (Suyami, 2008:6), merupakan bagian integral dari kebudayaan masyarakat, juga berfungsi sebagai pengokoh norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat bersangkutan, norma-norma dan nilai-nilai itu ditampilkan dengan peragaan secara simbolis dalam bentuk ritual yang dilakukan dengan hikmat. (Faisal, 2007:68). Melalui upacara permohonan yang dinyatakan rasa terima kasih serta pengabdian, kepada pemegang kekuasaan yang berkuasa di atas segala-galanya yang mengemban kehidupan.

Upacara merupakan penonjolan-penonjolan kegiatan-kegiatan keagamaan yang amat ditaati. Pelaksanaan upacara adalah pengulangan dan pengukuhan tata tertib keagamaan yang berarti memantapkan ingatan keagamaan atau kepercayaannya. Upacara-upacara bertujuan memantapkan ingatan terhadap ajaran-ajaran agama dan kepercayaan yang dianutnya.

Kekayaan ritualisme secara tidak langsung akan mempengaruhi terbentuknya sistem sosial budaya. Pengaruh dari ritual sosial budaya masyarakat dalam menjalankan nilai-nilai

sosial budaya seperti praktek-praktek ritual yang rutin dilakukan oleh warga masyarakat karena sistem budaya yang kuat dari pimpinan, termasuk kepala pemerintahan desa sampai kepala pemerintahan tingkat kabupaten turut mendukung terwujudnya pelaksanaan ritual.

Kuatnya sistem nilai sosial budaya yang tertanam dalam masyarakat tentunya tidak terlepas dari peran sosialisasi terhadap generasi baru. Belum tentu semua individu dapat mendukung terhadap pelaksanaan rasa kepatuhan terhadap nilai-nilai sosial budaya masyarakat setempat.

Menjadi seorang pemimpin yang baik dalam masyarakat adalah sebuah keharusan karena jabatan itu harus diemban dengan hati nurani dan pengabdian. Ketulusan untuk mengayomi warga berasal dari hati yang paling dalam demi kejayaan organisasi dan pelanjut dari sebuah tradisi tua adalah harga dari sebuah pengabdian kepada leluhurnya. Bagi masyarakat pemimpin itu sangat sederhana, karena jiwa akuntabilitas itu telah melekat kuat dalam dirinya. Kalau menjadi pemimpin tentu saja dalam kekuasaannya telah bersemayam pula jiwa pengabdian yang dibarengi dengan kejujuran dan kesetiaan kepada yang akan dipimpinya. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi senantiasa harus mampu menjawab keinginan-keinginan anggotanya yaitu berupaya selalu menangkap dari bawah. Sebaliknya setelah aspirasi itu diterima maka dia harus menjalankan aspirasi itu dengan penuh tanggung jawab. Oleh karena telah menyatu dengan bawahan maka mereka gampang sekali menggerakkan bawahan untuk bekerja termasuk membantu dalam suatu pekerjaan apa saja tanpa diiming-imingi apapun guna terlaksananya pekerjaan yang dilakukan.

Ketaatan, kepatuhan, dan kesetiaan anggota terhadap pemimpinnya sangat tinggi, baik pemimpin pemerintah maupun tokoh adat. Sederet kegiatan ritual adat, ditentukan, dipimpin, dan diatur oleh tokoh adat. Sementara itu tidak ada anggota yang berani merubah, mengganti atau melanggar ketentuan organisasi. Kharismatik yang dibawa pimpinan tersebut tampaknya mempengaruhi pemimpin-pemimpin lain yang ada dalam organisasi.

Budaya organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng pada Kasi Urusan Agama Hindu dengan setia dan penuh kepatuhan menyediakan segala sesuatu yang menjadi bahan pelengkap dalam organisasi. Mereka tidak mampu dan tidak memiliki keberanian melakukan penentangan terhadap apa yang tidak bisa mereka lakukan.

Pemimpin mempengaruhi keberhasilan proses sosialisasi yang akhirnya menuju pada *institutionalizations* nilai-nilai sosial budaya terhadap generasi baru. Dasar-dasar berkehidupan sosial dan budaya telah mengakar kuat dalam organisasi terhadap pemimpin mereka sulit terjadi suatu pelanggaran. Banyak hal yang menentukan kepatuhan organisasi terhadap keberadaan nilai-nilai sosial budaya yakni tetap patuh dan setia melaksanakan kegiatan. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa salah satu di antaranya adalah melekatnya budaya paternalistik dalam organisasi. Pemimpin yang merupakan patungan sentral bagi semua anggota sehingga kemungkinan kecil terdapat perilaku-perilaku sosial budaya organisasi yang menyimpang dari kebiasaan yang ada.

Proses pelebagaan nilai sosial budaya organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng pada Kasi Urusan Agama Hindu tidak lepas dari peran sosialisasi nilai sosial budaya

itu sendiri, baik pemimpin pemerintah, pemimpin adat, ataupun pemimpin keluarga. Secara teoritis, proses pelebagaan nilai terhadap masyarakat melewati beberapa tahap, antara lain, tahap diketahui, dipahami, ditaati, dan dihargai.

Proses pemilikan terhadap pengetahuan nilai sosial budaya masyarakat adatnya lewat pembelajaran dari orang tua semenjak mereka anak-anak hingga remaja. Secara tidak langsung kegiatan-kegiatan rutin yang selalu dilakukan oleh orang tua akan cenderung diketahui, dan selanjutnya mungkin dipelajari oleh anak. Dari proses pembelajaran akan ditingkatkan menjadi sebuah pemahaman, salah satu indikator yang digunakan untuk mengetahui pemahaman seseorang adalah mengetahui maksud dan tujuan dari kegiatan yang dilaksanakan. Jika dari proses pemahaman ada kendala dalam diri yang bersangkutan untuk proses selanjutnya tidak akan bisa dilaksanakan, yaitu proses ketaatan dan kepatuhan.

Proses ketaatan dan kepatuhan seseorang sangat ditentukan oleh beberapa aspek, antara lain unsur ektern dan intern. Misalnya, misalnya dari faktor ekstern adalah faktor pemimpin (baik pemimpin pemerintah, adat, atau keluarga) yang tegas dalam menjalankan peraturan dan banyak sanksi yang diberikan, mayoritas anggota cenderung melaksanakannya. Sedangkan dari faktor intern adalah faktor pemahaman diri terhadap apa yang akan dilaksanakan. Hanya saja jika ketaatan yang muncul itu berasal dari faktor ekstern di atas, maka tahap yang terakhir dari pelebagaan nilai sosial budaya yaitu tahap penghargaan nilai sosial budaya yaitu tahap penghargaan sulit untuk dimiliki. Tetapi jika ketaatan yang tumbuh dalam warga masyarakat adalah faktor pemahaman, maka penghargaan warga terhadap nilai sosial budaya yang akan tinggi. Proses penghargaan akan terlihat pada

bagaimana warga menilai suatu kegiatan, yang jika nilai yang diberikan positif (artinya menguntungkan) akan cenderung untuk diulang, selanjutnya akan dilestarikan. Tetapi sebaliknya jika dinilai yang diberikan negatif (artinya merugikan) akan cenderung ditolak.

Hal ini sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial yang mengatakan bahwa tindakan sosial seseorang individu akan cenderung dilaksanakan apabila memberikan ganjaran (nilai positif) bagi dirinya, tetapi sebaliknya tindakan sosial tidak akan dilakukan bahkan ditolak jika tidak memberi nilai positif bagi dirinya (Sulistiyowati, 2003:104)

Hal tersebut tampaknya terjadi pada organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng pada Kasi Urusan Agama Hindu di mana penghargaan selanjutnya terlihat sebagai bentuk pelestarian nilai sosial budaya organisasi, tidak terlepas dari fenomena tindakan sosial anggauta setcempat terhadap ganjaran dan nilai positif dari pelaksanaan kegiatan kantr secara bersama. Penghargaan tersebut muncul karena proses kepatuhan anggauta cukup tinggi terhadap kegiatan kantor byang dilakukan oleh pegawai, dari proses pemahaman diri pribadi. Seperti dikemukakan di depan jika proses pemahaman lebih didominasi oleh unsur keterpaksaan karena peraturan pemimpin maka proses penghargaan akan sulit terjadi. Dalam organisasi tampaknya kepatuhan lebih ditekankan dari aspek pemahaman diri pribadi. Selanjutnya pemahaman tadi karena faktor proses belajar sosial (sosialisasi) yang diberikan oleh orang tua mereka, pemimpin pemerintah, dan pemimpin adat, semenjak mereka menginjak usia anak-anak hingga remaja.

Perubahan budaya organisasi yang terjadi karena ketidaksesuaian di antara unsur-unsur budaya yang saling

berbeda sehingga tercapai keadaan yang tidak serasi fungsinya bagi kehidupan. Terjadi karena adanya salah satu atau beberapa unsur budaya yang tidak berfungsi lagi, sehingga menimbulkan gangguan keseimbangan di dalam masyarakat. Perubahan dalam kebudayaan mencakup semua bagian yaitu: kesenian, ilmu pengetahuan, teknologi dan filsafat bahkan perubahan dalam bentuk juga aturan-aturan organisasi sosial. Perubahan kebudayaan akan berjalan terus menerus tergantung dari dinamika masyarakatnya.

Menurut Kade Edy Wirya Dana Ada faktor-faktor yang mendorong dan menghambat perubahan kebudayaan, yaitu:

1. Mendorong perubahan kebudayaan. Adanya unsur-unsur kebudayaan yang memiliki potensi mudah berubah, terutama unsur-unsur teknologi dan ekonomi (kebudayaan materiil). Adanya individu-individu yang mudah menerima unsur-unsur perubahan kebudayaan, terutama generasi muda. Adanya faktor adaptasi dengan lingkungan alam yang mudah berubah.
2. Menghambat perubahan kebudayaan. Adanya unsur-unsur kebudayaan yang memiliki potensi sukar berubah seperti: adat istiadat dan keyakinan agama (kebudayaan non materiil). Adanya individu-individu yang sukar menerima unsur-unsur perubahan terutama generasi yang kolot (wawancara tanggal 28 September 2019).

Ada juga faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan kebudayaan:

a. Faktor Intern

- 1) Perubahan Demografis: Perubahan demografis di suatu daerah biasanya cenderung terus bertambah, akan mengakibatkan terjadinya perubahan di berbagai sektor

- kehidupan, contoh: bidang perekonomian, pertambah penduduk akan memengaruhi persediaan kebutuhan pangan, sandang, dan papan.
- 2) Konflik sosial: Konflik sosial dapat memengaruhi terjadinya perubahan kebudayaan dalam suatu masyarakat. Contoh: konflik kepentingan antar kaum pendatang dengan penduduk setempat di daerah transmigrasi, untuk mengatasinya pemerintah mengikutsertakan penduduk setempat dalam program pembangunan bersama-sama para transmigran.
 - 3) Bencana alam: Bencana alam yang menimpa masyarakat dapat memengaruhi perubahan contoh; bencana banjir, longsor, letusan gunung berapi masyarakat akan dievakuasi dan dipindahkan ke tempat yang baru, di sanalah mereka harus beradaptasi dengan kondisi lingkungan dan budaya setempat sehingga terjadi proses asimilasi maupun akulturasi.
 - 4) Perubahan lingkungan alam: Perubahan lingkungan ada beberapa faktor, misalnya pendangkalan muara sungai yang membentuk delta, rusaknya hutan karena erosi atau perubahan iklim sehingga membentuk tegalan. Perubahan demikian dapat mengubah kebudayaan, hal ini disebabkan karena kebudayaan mempunyai daya adaptasi dengan lingkungan setempat.
- b. Faktor Ekstern:
- 1) Perdagangan: Indonesia terletak pada jalur perdagangan Asia Timur dengan India, Timur Tengah bahkan Eropa Barat. Itulah sebabnya Indonesia sebagai persinggahan pedagang-pedagang besar selain berdagang mereka juga memperkenalkan budaya mereka pada masyarakat

setempat sehingga terjadilah perubahan budaya dengan percampuran budaya yang ada.

- 2) Penyebaran agama: Masuknya unsur-unsur agama Hindu dari India atau budaya Arab bersamaan proses penyebaran agama Hindu dan Islam ke Indonesia, demikian pula, masuknya unsur-unsur budaya Barat melalui proses penyebaran agama Kristen dan kolonialisme.

Robbins yang diterjemahkan oleh Jusuf Udaya (1994: 479) mengemukakan bahwa: “Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen”.

Kreitner dan Kinicki (Moeljono, 2005: 12) mendefinisikan bahwa :“Budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai”. Dan dapat disimpulkan pengertian budaya organisasi adalah adalah gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok. Budaya menjadi latar belakang, keterampilan, tradisi, komunikasi dari proses keputusan, mitos, ketakutan, harapan, aspirasi, dan harapan yang menjadi pengalaman.

Mekanisme perubahan pada tahap berdiri dan pertumbuhan pada tahap ini organisasi belum begitu kompleks dan peran pendiri dan atau keluarganya sangat dominant, sehingga budaya organisasi merupakan cerminan nilai-nilai dan pandangan para pendiri dan para pekerja yang datang belakangan hanya sekedar mengikuti, mempelajari dan mengikuti saja seolah-olah tidak mempunyai peran dalam membangun budaya organisasi.

Bagi para pendiri budaya organisasi lebih berfungsi sebagai alat untuk mengintegrasikan pekerja dengan organisasi, alat perekat diantara anggota organisasi dan alat untuk membangun komitmen dalam rangka menunjukkan identitas diri organisasi sehingga jika ada perubahan budaya organisasi lebih disebabkan karena adanya tuntutan internal dan agar terjadinya kohesivitas atau integrasi internal yang semakin kokoh.

Langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan, yaitu:

a) *Unfreezing*

Merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah, atau upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. *Status quo* dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (*status quo*) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

b) *Changing/movement*

Merupakan langkah tindakan, baik memperkuat *driving forces* maupun memperlemah *resistances*. Secara bertahap (*step by step*) tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.

c) *Refreezing*

Membawa kembali kelompok kepada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*). Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturanaturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah

penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.

Dampak perubahan budaya organisasi pada karyawan, yaitu sebagai berikut.

- a. *Shock* Merupakan rasa keterkejutan, di beberapa kasus bahkan menyebabkan panic dan tidak dapat berbuat apapun. Disebabkan oleh ketidakcocokan antara harapan dan kenyataan.
- b. *Denial* atau penyangkalan terjadi saat orang sebenarnya tahu bahwa perubahan itu penting tetapi mereka masih melakukan penyangkalan akan hal itu, dan melakukan tindakan *withdrawal* atau pengunduran diri sementara dari proses menuju perubahan. Di fase ini orang merasa masih memiliki kemampuan untuk menghadang perubahan.
- c. *Awareness* Terjadi saat orang sudah tahu bahwa perubahan itu penting dan sudah merasa bahwa tindakan penghadangan perubahan adalah sia-sia.
- d. *Acceptance of realit* Akhirnya orang bersedia untuk melupakan masa lalu dan mulai nyaman terhadap proses perubahan.
- e. *Experimentatio* Yaitu mencoba-coba pendekatan-pendekatan dan kemampuan baru. Merupakan fase berlatih, mencoba melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dari sebelumnya. Mulai mendapatkan umpan balik yaitu keberhasilan atau kegagalan.
- f. *Search for meaning* Memahami arti dari keberhasilan atau kegagalan yang didapat dari proses sebelumnya. Selanjutnya model dan teori-teori baru diciptakan berdasarkan representasi hasil umpan balik.

- g. *Integration* Mempraktekan kemampuan dan perilaku yang baru berdasarkan model dan teori yang baru diciptakan.

Perubahan teknologi dalam masyarakat secara kasat mata bisa diamati dari adanya gejala, yakni pergantian teknologi lama dengan teknologi yang baru. Pergantian teknologi acap kali berbentuk pergantian teknologi yang terlembaga secara mantap, baik dalam masyarakat maupun pada pasar. Teknologi banyak manfaatnya, namun teknologi bisa memunculkan masalah bagi kehidupan manusia. Transformasi yang terjadi dalam masyarakat modern ini merupakan konsekuensi dari kenyataan, bahwa teknologi telah memperoleh otonominya. Bukan masyarakat manusiawi yang kita hadapi, melainkan masyarakat teknologis. Pengkonsumsian teknologi berarti pula seseorang mengondumsi ideologi, yakni individualism akibatnya, tidak mengherankan jika seseorang yang mengonsumsi suatu teknologi bisa berubah, yakni menjadi pribadi yang mementingkan diri sendiri, egoistik atau bersikap asosial sehingga hubungannya dengan orang lain menjadi tidak hangat atau menjadi dingin. Bahkan bisa pula mereka tidak mengembangkan hubungan sosial yang sehat, misalnya melakukan eksploitasi pada manusia lainnya berarti harmoni sebagai pencerminan budaya kolektivisme sehingga terjadi alienasi.

Peran lingkungan teknologis dalam membentuk perilaku manusia melalui proses sosialisasi dan enkulturalisasi yang berlangsung melalui pembiasaan. Dengan cara ini maka secara disadari maupun tidak disadari, manusia menganut asas berpikir yang sesuai dengan teknologi yang diadopsinya.

Pembentukan Kelompok Sosial

Pembentukan kelompok sosial, masyarakat atau komunitas tidak hanya karena terdorong oleh insting *eros* menyatukan diri, bekerja dan bersahabat, tetapi sekaligus berfungsi pula untuk memelihara berbagai dimensi yang tercakup dalam *eros* berarti pula menekan insting *tanatos* secara kolektif. Dalam konteks ini manusia secara kolektif bisa menggunakan masyarakat dan/atau kelompok sosial sebagai sarana pengendalian sosial guna menegakkan karakter *eros* atau kedewataan.

Moralitas tidak bisa dilepaskan ideologi lokal Bali, yakni THK dan ideologi nasional, yakni Pancasila. Gagasan ini berkaitan dengan substansi ideologi, yakni memuat nilai-nilai luhur yang berlaku pada kehidupan orang Bali dan kehidupan bangsa Indonesia guna mewujudkan suatu tatanan sosial yang diidealkan. Nilai-nilai luhur pada ideologi THK dan Pancasila dijabarkan dalam bentuk norma-norma yang mengendalikan tindakan manusia dan kehidupan bermasyarakat dan bernegara melalui suatu penjabaran tentang mana tindakan yang baik dan mana pula yang buruk atau mana yang benar dan mana pula yang salah. Anutan pada yang baik dan yang benar atau karakter keraksanaan merupakan jaminan bagi terwujudnya tatanan sosial yang diidealkan, yakni masyarakat damai berdasarkan ideologi THK dan/atau Pancasila (Atmaja, 2018 : 108).

Bertolak dari gagasan ini maka dapat disimpulkan bahwa usaha manusia mengendalikan naluri keraksanaan yang sekaligus berarti menumbuhkembangkan naluri kedewataan, tidak hanya lewat pembentukan kelompok sosial dan/atau masyarakat, tetapi menggunakan pula asa moralitas. Asas moralitas bisa berbentuk nilai dan norma ciptaan manusia atau bisa pula berwujud nilai

dan norma yang terberi, yakni agama. Keduanya bisa diberlakukan secara terpisah atau bisa diterapkan secara simultan dalam suatu masyarakat. Namun, apa pun bentuk dan sumber asas moralitas, baik agama maupun nonagama, pemberian Tuhan maupun buatan manusia, secara substansial memiliki kesamaan fungsi, yakni menekan insting *tanatos*, sebaliknya menumbuhkembangkan insting *eros* agar manusia tidak merusak dirinya sendiri (bunuh diri) maupun masyarakat sehingga peluang untuk mewujudkan kedamaian menjadi sangat besar.

Usaha mengelola keragaman agama dalam konteks mewujudkan kedamaian tidak cukup hanya mengandalkan diri pada paham pluralisme, multikulturalisme dan pluralisme agama, tetapi bisa pula dikaitkan dengan kearifan lokal. Atmaja (2012) memberikan definisi tentang kearifan lokal, yakni hasil kreativitas manusia dalam mengabstraksikan pengalaman sosialnya berbentuk ide, gagasan atau konsep yang digunakan sebagai pedoman bertindak guna mewujudkan tatanan sosial yang diidealkan, yakni masyarakat berkedamaian. Pengalaman sosial yang mereka dapatkan secara otomatis terkait dengan pengelolaan keragaman mengingat bahwa keragaman adalah keniscayaan bagi manusia. Masyarakat Bali mengenal aneka kearifan lokal (krearifan sosial) yang bisa memberikan pedoman tentang pengelolaan keragaman dalam konteks memperkuat pluralisme, multikulturalis dan pluralisme agama dalam konteks mewujudkan kedamaian (Atmadja, 2018: 121).

Dengan demikian, nilai pada dasarnya adalah gagasan yang berada dalam diri manusia sehingga bersifat abstrak tentang baik-buruk, benar-salah, pantas-tidak pantas, dan luhur-tidak luhur yang digunakan sebagai resep bertindak dalam dalam

kehidupan bermasyarakat atau bernegara. Norma-norma dalam masyarakat bisa dibedakan menjadi beberapa jenis, bergantung pada jenis sanksi beserta kuat atau lemahnya daya ikatnya terhadap individu dalam konteks mewujudkan cita-cita yang diidealkan, yakni kedamaian.

Kumorotomo, dalam Atmaja (2018: 160) menyebutkan Moral dan moralitas tidak bisa dipisahkan. Moralitas adalah salah satu instrumen kemasyarakatan berupa penuntun tindakan guna mewujudkan pola tingkah laku yang bermoral atau susila.

Moralitas sama dengan etiket dan hukum. Moralitas memiliki pertimbangan yang jauh lebih tinggi tentang apa yang yang disebut kebenaran dan keharusan. Moralitas juga bisa dibedakan dari hukum, mengingat bahwa moralitas tidak tercipta atau tidak dapat diubah melalui tindakan legislatif, eksekutif dan yudikatif. Sanksi yang dikenakan oleh moralitas tidak seperti norma hukum yang melibatkan paksaan fisik ataupun ancaman, tetapi lebih bersifat internal, misalnya rasa bersalah, rasa malu, dan lain-lain. Disebutkan sikap-sikap keperibadian moral untuk mewujudkan idial bagi kehidupan yaitu :

a. Kejujuran

Dasar bagi setiap manusia untuk menjadi orang kuat secara moralitas, adalah kejujuran. Tanpa kejujuran maka keutamaan-keutamaan moral lainnya akan tidak bermakna bagi kehidupan manusia dalam kehidupan bermasyarakat maupun berbegara. Manusia yang bersikap jujur terhadap orang lain berarti, *pertama*, terbuka. Sikap terbuka berarti orang lain boleh tahu siapa kita ini yang sesungguhnya. Apa yang kita sampaikan kepada orang lain sesuai dengan apa yang ada dalam pikiran kita, ucapan kita dan tindakan *Tri Kaya Parisudha* manunggal, yakni pikiran, kata dan

perbuatan menjadi satu. Semuanya ini bisa dilihat dan dimengerti oleh orang lain, karena tidak ada hal yang ditutupi, baik untuk kepentingan diri sendiri maupun kelompok.

Kedua, fair. Dalam memperlakukan orang lain maka orang jujur bersikap wajar atau *fair*. Artinya, ia memperlakukan orang lain menurut standar-standar yang diharapkan dipergunakan orang lain terhadap dirinya, bukan mengikuti ukuran menurut kita. Ia menghormati hak orang lain, ia akan selalu memenuhi janji yang diberikan kepada orang tanpa suatu tuntutan terhadapnya. Ia akan bertindak tidak bertentangan dengan suara hati atau keyakinannya walaupun dalam kenyataannya yang bersangkutan bisa saja mendapatkan tantangan dari dari berbagai pihak.

Kejujuran terhadap orang lain harus diawali dengan kejujuran terhadap diri sendiri. Jujur terhadap diri sendiri berarti seseorang melepaskan topeng atau berhenti bersandiwara tidak saja untuk orang lain, tetapi juga untuk menutupi realitas yang ada pada diri kita sendiri miskin berpura-pura menjadi orang kaya. Manusia tidak perlu untuk membuka topeng dan permainan sandiwaranya. Sebab jika manusia tidak melakukan pembongkaran atas sandiwaranya maka yang bersangkutan akan selalu tidak jujur. Kejujuran terhadap diri sendiri dapat mengakibatkan orang bersifat jujur atau tidak perlu berbohong terhadap orang lain pada saat yang bersangkutan berinteraksi dalam masyarakat. Dibuat malu pun kita tidak patah yang penting kita jujur.

b. Kesiediaan untuk Bertanggung Jawab

Kesiediaan untuk bertanggung jawab memiliki beberapa dimensi. *Pertama*, seseorang melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, baik sebagai individu

maupun anggota suatu sistem sosial. Tugas atau pekerjaan yang ditanganinya tidak hanya dilihat sebagai sesuatu yang memberikan imbalan kepadanya imbalan material, finansial dan sosial, tetapi lebih pada sesuatu pertimbangan bahwa apa yang dilakukan adalah *swadharma*, yakni kewajiban yang harus dilakukan sesuatu dengan status dan perannya dalam masyarakat. Akibatnya, apa pun yang terjadi maka yang bersangkutan akan menunaikan tugasnya tanpa ada rasa malu, takut, malas, dan lain-lain. Jadi, apa yang mereka lakukan lebih pada aspek *swadharma* daripada pertimbangan-pertimbangan lain yang memuaskan egonya.

Kedua, orang yang bertanggung jawab tidak terikat secara mutlak pada etika peraturan, melainkan berpegangan pada prinsip bahwa dia harus memberikan nilai optimal pada pekerjaan atau apa yang dilakukannya. Misalnya, seorang pembantu rumah tangga yang bertugas mengasuh bayi, menurut peraturan, jam kerjanya sampai pukul 16.00. Namun, pukul 16.00, majikannya belum pulang dari kantor. Walaupun jam kerjanya telah berakhir, namun dia tetap menjalankan kewajibannya. Tindakannya karena rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dia ingin memberikan nilai tertinggi atas pekerjaannya, walaupun harus menyalahi etika aturan yang sekaligus berarti mengorbankan kepentingannya sendiri paling tidak korban waktu.

Ketiga, kesediaan bertanggung jawab, tidak saja menyangkut bagaimana manusia melihat pekerjaannya sebagai *swadharma*, tetapi terkait pula dengan kesediaan untuk diminta dan untuk memberikan pertanggungjawaban atas tindakantindakannya, pelaksanaan tugas kewajibannya. Jika ada kesalahan yang mengakibatkan kegagalan atas tugas yang diembannya maka

yang bersangkutan bersedia dipersalahkan, tidak *lempar batu sembunyi tangan*. Jika dia adalah atasan maka dia tidak menyalahkan bawahannya, melainkan siap memikul tanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh anak buahnya. Jadi apa pun yang terjadi diterima dengan lapang dada, dengan pertimbangan bahwa semuanya adalah terkait dengan tanggung jawab sebagai agen yang mengemban tugas sesuai dengan *swadharma*-nya.

Perubahan Sosial

Pendidikan formal telah mengambil sebagian tugas keluarga dalam mendidik anak. Tetapi pengaruh keluarga tidak dapat diabaikan karena keluarga merupakan lembaga sosial pertama yang dikenal anak. Keluarga merupakan unit satuan masyarakat yang terkecil yang sekali gus merupakan suatu kelompok kecil dalam masyarakat. Tidak dapat dipungkiri, bahwa sebenarnya keluarga mempunyai fungsi yang tidak hanya terbatas selaku penerus keturunan saja. Dalam keluarga itu lah dapat ditanamkan sikap-sikap yang dapat mempengaruhi perkembangan anak selanjutnya di luar lingkungan keluarga.

Keluarga merupakan perantara pertama dalam transmisi dan penyaring kebudayaan. Peran keluarga sebagai transmisi dan penyaring kebudayaan sangat lah penting, sekalipun sudah ada perantara-perantara lain seperti sekolah maupun televisi. Namun peran keluarga sebagai penyaring kebudayaan sangat lah penting karena dari keluargalah awal kepribadian anak terbentuk, disini peran orang tua sangat penting untuk membimbing anak mana-mana kebudayaan yang baik dan boleh diadaptasi dan mana kebudayaan yang tidak baik yang tidak boleh diadaptasi oleh anak.

Pendidikan dalam keluarga senantiasa terintegrasi dengan berbagai pendidikan yang diterima seorang anak di dalam rumah. Mulai bangun pagi, mandi, berpakaian, sembahyang sebelum pergi ke sekolah dan setelah kembali dari sekolah. Suasana yang akrab dan iklim yang dialogis di rumah mendorong keberhasilan pendidikan budhi pekerti di rumah. Seorang anak yang memiliki budhi pekerti yang luhur senantiasa menunjukkan sikap dan prilaku yang membahagiakan orang tua dan keluarganya yang tercermin dalam prilaku anak baik dilingkungan keluarga maupun disekolah dan masyarakat.

Lingkungan kedua yang akan dikenal oleh anak, sebelum mereka masuk ke sekolah adalah lingkungan masyarakat. Kepada masyarakat pula anak akan dikembalikan untuk mengaplikasikan yang sudah dipelajari dan menerapkannya dalam kehidupan bermasyarakat.

Masyarakat yang ada di sekitar anak sangatlah beragam. Dari yang tidak berpendidikan sampai pada yang berpendidikan tinggi. Sementara itu, disadari atau tidak, masyarakat sebenarnya juga memberikan pendidikan bagi para anggotanya, baik dalam bentuk pendidikan formal atau non-formal. Masyarakat berperan memberikan contoh (perkataan, sikap, perbuatan) yang baik pada anak, ketika anak mulai berinteraksi dengan masyarakat. Sapaan yang hangat, senyuman yang ikhlas dan pertolongan sederhana dari masyarakat kepada anak akan memberikan pengaruh pembentukan sikap positif pada anak.

Berawal dari keluarga, nilai-nilai yang telah diberikan orang tua dapat menjadi bekal bagi anak dalam bersosialisasi dengan lingkungannya. Keluarga sebagai fondasi utama lahirnya generasi, hendaknya memperhatikan bagian penting yang dibutuhkan bagi tumbuh kembang anak, yaitu nilai kasih sayang,

agama dan etika bersikap. Orang tua berperan penting dalam pemancangan fondasi nilai-nilai tersebut.

Manusia tidak bisa hidup menyendiri di dunia ini. Saling bergantung dengan dengan orang lain, sehingga perlu membentuk karakter yang baik untuk bersosialisasi.

Karakter, berkaitan dengan pengetahuan moral, perasaan moral, dan perilaku moral. Pengelompokan hidup manusia menjadi suatu realita yang tidak dapat dielakan, selalu butuh hidup bersama dengan orang lain yang membutuhkan perilaku dan karakter yang baik. Terutama didalam konteks sosial budaya, manusia membutuhkan manusia lain untuk saling berkolaborasi dalam pemenuhan kebutuhan fungsi-fungsi sosial satu dengan yang lainnya. Karena pada dasarnya suatu fungsi yang dimiliki oleh manusia satu akan sangat berguna bagi manusia lainnya (Bungin, 2011:25--26).

Dalam komponen "*moral knowing*" (pengetahuan moral) terdapat enam aspek, yaitu (1) kesadaran moral (kesadaran hati nurani). (2) Pengetahuan nilai-nilai moral, terdiri atas rasa hormat tentang kehidupan dan kebebasan, tanggung jawab terhadap orang lain, kejujuran, keterbukaan, toleransi, kesopanan, disiplin diri, integritas, kebaikan, perasaan kasihan, dan keteguhan hati. (3) Kemampuan untuk memberi pandangan kepada orang lain, melihat situasi seperti apa adanya, membayangkan bagaimana dia seharusnya berpikir, bereaksi, dan merasakan). (4) Pertimbangan moral adalah pemahaman tentang apa yang dimaksud dengan bermoral dan mengapa kita harus bermoral. (5) Pengambilan keputusan) adalah kemampuan mengambil keputusan dalam menghadapi masalah-masalah moral. (6) Kemampuan untuk mengenal atau memahami diri

sendiri, dan hal ini paling sulit untuk dicapai, tetapi hal ini perlu untuk pengembangan moral.

Dalam komponen "*moral feeling*" (perasaan moral), terdapat enam aspek penting, yaitu (1) *conscience* (kata hati atau hati nurani), yang memiliki dua sisi, yakni sisi kognitif (pengetahuan tentang apa yang benar) dan sisi emosi (perasaan wajib berbuat kebenaran). (2) *Self-esteem* (harga diri), dan jika kita mengukur harga diri sendiri berarti menilai diri sendiri; jika menilai diri sendiri berarti merasa hormat terhadap diri sendiri. (3) *Empathy* (kemampuan untuk mengidentifikasi diri dengan orang lain, atau seolah-olah mengalami sendiri apa yang dialami oleh orang lain dan dilakukan orang lain). (4) *Loving the good* (cinta pada kebaikan); ini merupakan bentuk tertinggi dari karakter, termasuk menjadi tertarik dengan kebaikan yang sejati.

Jika orang cinta pada kebaikan, maka mereka akan berbuat baik dan memiliki moralitas. (5) *Self-control* (kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri), dan berfungsi untuk mengekang kesenangan diri sendiri. (6) *Humility* (kerendahan hati), yaitu kebaikan moral yang kadang-kadang dilupakan atau diabaikan, pada hal ini merupakan bagian penting dari karakter yang baik.

Dalam komponen "*moral action*" (tindakan moral), terdapat tiga aspek penting, (1) *competence* (kompetensi moral), yaitu kemampuan untuk menggunakan pertimbangan-pertimbangan moral dalam berperilaku moral yang efektif; (2) *will* (kemauan), yakni pilihan yang benar dalam situasi moral tertentu, biasanya merupakan hal yang sulit; (3) *habit* (kebiasaan), yakni suatu kebiasaan untuk bertindak secara baik dan benar.

Pada umumnya pendidikan karakter mempunyai dua tujuan utama, yaitu membantu peserta didik menjadi bijak (*smart*) dan membantu mereka menjadi orang yang baik. Baik, dalam arti

nilai-nilai moral yang seimbang, yakni nilai-nilai yang dapat memperkuat martabat manusia dan mengembangkan kebaikan individu dan masyarakat. Dua nilai-nilai moral universal yang merupakan nilai-nilai inti dalam masyarakat umum dan yang secara moral dapat diajarkan adalah rasa hormat dan tanggung jawab.

Dalam hidup ini kebahagiaan adalah sebuah keharusan. Bukan harta dan gemerlapan dunia ini yang membahagiakan kita sebab itu hanya menyenangkan indra yang notabene hanya mampu merasakan apa yang ada di luar diri ini. Padahal semuanya itu terbatas. Kebahagiaan sejati bersumber dari dalam hati yang terpancar ke luar hingga dirasakan juga oleh orang lain. Saat hati sudah terpuaskan oleh kebenaran, maka saat itu juga sekecil apapun materi yang kita miliki dapat membahagiakan diri ini yang diawali dengan (1) rasa bersyukur kepada Tuhan dan (2) menganggap semua yang terjadi adalah terbaik untuk kehidupan kita.

Kebenaran itu sendiri adalah (1) saat seluruh kehidupan ini tertuju kepada Tuhan dan (2) dan ketika kita mampu berbagi kasih (bermanfaat) kepada sesama. Bila anda telah melakukan kedua hal ini maka seharusnya hati penuh dengan kebahagiaan.

Yang membuat kita tidak bahagia adalah saat terlalu gemar membandingkan kehidupan pribadi dengan kehidupan orang lain. Oleh karena itu, jauhkan kebiasaan membandingkan (menilai/ menghakimi) orang lain. Cintai diri sendiri, puaslah dengan dirimu dan nikmati hidup apa adanya. Berbahagialah dengan apa yang anda lakukan dan lakukanlah apa yang membuatmu bahagia.

Kesombongan adalah kelemahan manusia yang paling mendasar. Ini adalah sebuah rasa yang mengganggu diri sendiri

lebih dari orang lain. Satu ciri khas sifat sombong adalah enggan untuk menghadapi ujian kehidupan dan enggan mentolerir kesalahan orang lain (*kepribadian perfeksionis*). Hati yang penuh dengan keangkuhan sangat mudah tersakiti oleh gejala kecil sekalipun sehingga orang-orang seperti cenderung menjauhkan diri dari hidup yang bersosial.

Setiap pekerjaan yang kita lakukan alangkah baiknya jika itu mendatangkan kebaikan bagi orang lain. Tidak perlu muluk-muluk pada pekerjaan yang besar, kegiatan seperti membersihkan rumah, merapikan kamar, menyiapkan makanan dan masih banyak lagi pekerjaan rumah lainnya yang membuat hidup kita bermanfaat bagi keluarga. Kita bisa mengembangkan diri untuk memiliki potensi sehingga dimampukan untuk berguna bagi kehidupan masyarakat luas melalui pekerjaan yang ditekuni hari demi hari. Berguna bagi banyak orang adalah sebuah karunia tapi bagi kita yang hanya dapat melakukan yang terbaik untuk keluarga, jangan berkecil hati karena itu sudah cukup memuaskan hati ini lewat rasa bersyukur setiap hari. Ingatlah bahwa besar kecilnya cinta itu dipengaruhi oleh pengorbanan (manfaat) kebaikan yang anda lakukan.

Kebaikan yang dilakukan merupakan salah satu ciri bahwa kita mencintai orang tersebut. Mendoakan mereka yang membenci kita adalah permulaan dari kebaikan hati. Jadilah seperti mentari yang menyinari orang baik dan juga orang jahat. Kestinambungan organisasi sangat bergantung pada budaya yang dimiliki. Budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi arah pandang anggota terhadap permasalahan sehingga menjadi kekuatan

untuk pencapaian tujuan organisasi. Beberapa manfaat budaya organisasi yaitu :

1. Membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai perbedaan.
2. Menimbulkan rasa memiliki bagi anggota organisasi, memiliki identitas yang merupakan ciri organisasinya.
3. Mementingkan tujuan bersama tidak mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi, membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas output dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja. Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu akan mendorong para manajer menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal relationship.

Hal-hal yang dianggap membawa pengaruh buruk pada anggota akan diarahkan agar memberi pengaruh baik, sehingga tindakan ini diharapkan dapat menciptakan kondisi yang paling ideal yang harus dilakukan seluruh anggota. Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses di mana individu ditransformasikan pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif, sosialisasi sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan tujuan organisasional maupun individual. Sosialisasi mencakup kegiatan di mana anggota mempelajari seluk beluk organisasi serta bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi di antara anggota organisasi untuk menjalankan seluruh aktivitas organisasi.

Umumnya, sosialisasi menyangkut dua masalah yaitu masalah makro dan mikro. Masalah makro berkaitan dengan

pekerjaan yang dihadapi anggota, sedangkan masalah mikro menyangkut kebijakan, struktur dan budaya organisasi. Proses sosialisasi dibutuhkan anggota untuk menjadikan karyawan sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga anggota tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang telah ada dalam organisasi. Biasanya, anggota yang baru pertama kalinya bergabung dengan organisasi (perusahaan) akan merasa asing dan diliputi ketidakmengertian yang mendalam tentang prosedur-prosedur atau pun kebijakan kebijakan serta nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Keberhasilan proses sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi bergantung pada 2 hal utama yakni :

1. Derajat keberhasilan mencapai kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki anggota baru dengan organisasi
2. Metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncak dalam implementasinya.

Organisasi harus mampu mengajak anggotanya, terutama anggota baru, untuk melakukan penyesuaian dengan budaya organisasi yang menjadi pedoman pencapaian kinerja yang baik. Pada akhirnya sosialisasi budaya organisasi akan mendukung dan mendorong anggota mencapai sasaran dan tujuan yang diinginkan organisasi.

BAB IV

IMPLIKASI

BUDAYA

ORGANISASI

Implikasi adalah segala sesuatu yang telah dihasilkan dengan adanya proses perumusan kebijakan. Dengan kata lain implikasi adalah akibat-akibat dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan dengan dilaksanakannya kebijakan atau kegiatan tertentu (Islami, 2003: 114). Pendapat lain diungkapkan oleh Silalahi (2005: 43) yang menyatakan bahwa implikasi adalah akibat yang ditimbulkan dari adanya penerapan suatu program atau kebijakan, yang dapat bersifat baik atau tidak terhadap pihak-pihak yang menjadi sasaran pelaksanaan program atau kebijaksanaan tersebut. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka yang dimaksud dengan implikasi adalah suatu akibat yang terjadi atau ditimbulkan oleh pelaksanaan kebijakan atau program tertentu bagi sasaran pelaksanaan program, baik yang membawa pengaruh baik atau tidak baik.

Sebagai implikasi dari budaya organisasi tersebut, terjadi perubahan pada paradigma etika. Perubahan tersebut menyangkut, paradigma proses perghaulan yang berorientasi pada lingkungan dimana masyarakat lebih menjadi pusat informasi, bergeser pada proses komunikasi yang berorientasi pada pengaruh glibalisasi. Dengan banyaknya pengaruh golbalisasi yang bisa menggantikan fungsi dan peran komunikasi langsung, maka peran pimpinan berubah menjadi fasilitator.

Pesatnya perkembangan teknologi di era globalisasi membawa pengaruh yang luar biasa dalam kehidupan umat. Perubahan terjadi di mana-mana, baik yang mengarah pada kemajuan hal-hal yang menyangkut budaya materi, maupun budaya lainnya. Di sisi lain tidak dapat dipungkiri adanya kemunduran dalam hal budaya rohani. Hal ini dibuktikan dari bergesernya paradigma masyarakat yang mengarah pada upaya

pencarian kesenangan lahiriah. Hal tersebut berdampak pula pada kemunduran kecerdasan emosional masyarakat. Banyak orang mengalami stress dalam mengejar kepuasan lahiriah (Suhandana, 2007: 150).

Sebagai implikasi dari budaya organisasi tersebut, terjadi perubahan pada paradigma etika. Perubahan tersebut menyangkut, paradigma proses perghaulan yang berorientasi pada lingkungan dimana masyarakat lebih menjadi pusat informasi, bergeser pada proses komunikasi yang berorientasi pada pengaruh glibalisasi. Dengan banyaknya pengaruh golbalisasi yang bisa menggantikan fungsi dan peran komunikasi langsung, maka peran pimpinan berubah menjadi fasilitator.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah rangkaian sistem prinsip yang diakui bersama dan diaplikasikan oleh seluruh elemen organisasi. Hal ini menjadi pembeda antara organisasi satu dengan lainnya. Budaya organisasi yaitu cara organisasi menjalin interaksi dengan lingkungan yang terintegrasi baik perilaku, asumsi, kisah, gagasan, mitos dan pikiran-pikiran yang menekankan tentang makna bekerja dalam organisasi. Asumsi tersebut kemudian berkembang di suatu kelompok menjadi acuan bertingkah laku dalam organisasi. Kebiasaan inilah yang akan diwariskan kepada generasi penerus sebagai cara pandang, dasar bertindak dalam organisasi.

Menurut Para Ahli Terdapat sepuluh pengertian budaya organisasi yang dapat dirangkum pada artikel ini. Setiap ahli mengemukakan arti yang berbeda dari budaya organisasi. Berikut arti budaya organisasi menurut para ahli :

Budaya organisasi adalah kumpulan asumsi dan nilai baik yang disadari maupun tidak yang dapat mengintegrasikan organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menjadi penentu tingkah laku anggota organisasi (Walter R. Freytag).

Mandy dan Noe (1996) mengemukakan budaya organisasi sebagai sistem dari nilai yang ada, faith, dan behaviour pada organisasi yang saling menjalin interaksi dengan struktur formal dalam pembentukan aturan berperilaku.

Penjelasan budaya organisasi oleh Gareth R. Jones adalah cara pandang bersama dan diyakini oleh anggota organisasi sebagai sistem dari prinsip bersama. (https://jurnalmanajemen.com/budaya-organisasi/Tgl_25_Agustus_2019)

Dari beberapa di atas mengemukakan budaya organisasi yaitu rangkaian asumsi dasar dibentuk dan berkembang pada kelompok, yang memiliki tujuan agar organisasi. Budaya organisasi memiliki norma dan nilai budaya yang terbentuk supaya diterima oleh anggota dalam berkerja sama.

Pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan beragama, maka Urusan Agama Hindu pada Kantor Kementerian agama Kabupaten Buleleng memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang dibutuhkan oleh umat Hindu di Kecamatan Buleleng. Mulai dari pelayanan dalam bentuk pembinaan atau pun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka kebutuhan umat dalam bidang agama. Kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan Pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warga dan penduduk atas

barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara oleh Urusan Agama Hindu.

Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan pelayanan publik sebagai berikut: Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pemberi Pelayanan Publik adalah Pegawai Instansi Pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi Pelayanan Publik sesuai dengan peraturan perundang undangan.

Pelayanan publik yang adil dan dapat dipertanggung-jawabkan menghasilkan kepercayaan publik. Dibutuhkan etika pelayanan publik sebagai pilar dan kepercayaan publik sebagai dasar untuk mewujudkan pemerintah yang baik. Terdapat empat unsur penting dalam proses pelayanan publik, yaitu (Bharata, 2004:11):

1. Penyedia layanan, yaitu pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahan barang (goods) atau jasa-jasa (services).
2. Penerima layanan, yaitu mereka yang disebut sebagai konsumen (costomer) atau customer yang menerima berbagai layanan dari penyedia layanan.
3. Jenis layanan, yaitu layanan yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.
4. Kepuasan pelanggan, dalam memberikan layanan penyedia layanan harus mengacu pada tujuan utama pelayanan, yaitu

kepuasan pelanggan. Hal ini sangat penting dilakukan karena tingkat kepuasan yang diperoleh para pelanggan itu biasanya sangat berkaitan erat dengan standar kualitas barang dan atau jasa yang mereka nikmati.

Ciri-ciri pelayanan publik yang baik adalah memiliki unsur-unsur sebagai berikut (Kasmir, 2006:34): Tersedianya karyawan yang baik; Tersedianya sarana dan prasarana yang baik; Bertanggung jawab kepada setiap nasabah (pelanggan) sejak awal hingga akhir; Mampu melayani secara cepat dan tepat; Mampu berkomunikasi; Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi; Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik; Berusaha memahami kebutuhan nasabah (pelanggan); Mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah (pelanggan)

Prinsip Pelayanan Publik, Penyelenggaraan pelayanan publik juga harus memenuhi beberapa prinsip pelayanan sebagaimana yang disebutkan dalam

Kepmenpan No. 63 Tahun 2003 (Ratminto dan Winarsih, 2007:22) yang menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut : a). Kesederhanaan, Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan; b). Kejelasan, Kejelasan persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; c). Kepastian waktu, Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan, dan d). Akurasi, Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah. E). Keamanan, Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum. F). Tanggung jawab, Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan

pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik. g). Kelengkapan sarana dan prasarana. h). Kemudahan akses, Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat. i). Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan. j). Kenyamanan, Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur. (<https://www.kajianpustaka.com/2013/01/pelayanan-publik.html>)

Penerima Pelayanan Publik yang dimaksud dalam penulisan ini adalah orang, masyarakat, Lembaga Instansi Pemerintah dan dunia usaha, yang menerima pelayanan dari Aparatur Penyelenggara Pelayanan Publik. Unsur Pelayanan adalah Faktor atau aspek yang terdapat dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat sebagai variabel penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat untuk mengetahui kinerja.

Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada pegawai karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan kantor. Budaya kerja, merupakan pola perilaku pada setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, membiasakan pola perilaku agar tercipta suatu nilai yang lebih baik. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya dan

mengingat hal ini dikaitkan dengan mutu kerja, maka dinamakan budaya kerja.

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Menurut Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019 Putu Indra Tri Jayanti mengemukakan tujuan budaya kerja.

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang telah lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (wawancara tanggal 30 September 2019).

Budaya Kerja Kementerian Agama RI, untuk menjawab keinginannya yang ingin mengembalikan citra dan kepercayaan baik Kementerian Agama dimata publik dengan dibuktikan dengan kinerja yang baik. Maka upaya pelayanan kepada publik

berbasis akuntabilitas dan transparansi harus didukung oleh pelayanan yang ikhlas dari seluruh pegawainya. Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama ada 5 macam :

1. Integritas : Keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar. Bertekad dan bekemauan untuk berbuat yang baik dan benar, berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi, mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, menolak korupsi, suap, atau gratifikasi
2. Profesionalitas : Bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik, Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif, Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi, Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah,
3. Inovasi : Menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik, Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan, bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif, meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi, berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien,
4. Tanggung jawab : bekerja secara tuntas dan konsekuen, Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan, Mengatasi masalah dengan segera, komitmen dengan tugas yang diberikan.

5. Keteladanan : menjadi contoh yang baik bagi orang lain, menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, Berakhlak terpuji, Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil, Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat, Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri. (<https://bengkulu.kemenag.go.id/artikel/42735-5-nilai-budaya-kerjakementerian-agama>)

Fungsi budaya kerja membentuk sikap serta perilaku karyawan meningkatkan seradha dan bhati. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didaftarkannya struktur, diperkenalkan-nya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

Sradha berarti keyakinan/ kepercayaan sebagai cikal bakal dari penguatan beragama, bayangkan kalau sebagai umat beragama tidak mempunyai ,keyakinan atau kepercayaan akan agama yang dianut maka akan terjadi kerapuhan akan inti sari dari ajaran agama yang dianut untuk itu pentingnya menjaga kemurnian ajaran agama.

Untuk mengantisipasi dalam merubah penyimpangan-penyimpangan perilaku, maka diperlukan usaha bagi kalangan pimpinan organisasi yaitu dengan penanaman nilai-nilai etika seperti nilai-nilai etika yang terkandung dalam Tri Kaya Parisudha. Tri Kaya Parisudha dewasa ini masih cukup berperan baik dalam menumbuhkan akhlak mulia kepada masyarakat.

Antisipasi menurut kamus lengkap Bahasa Indonesia (1998:47) kata antisipasi adalah penyesuaian mental terhadap

peristiwa-peristiwa yang akan terjadi. Mengantisipasi adalah membuat perhitungan (ramalan, dugaan) tentang hal-hal yang belum akan terjadi. Antisipasi juga hampir sama dengan pencegahan, yaitu semua tindakan atau kegiatan yang dilakukan untuk menghindari terjadinya sesuatu yang tidak diharapkan terjadi (antisipatif), sehingga memungkinkan orang untuk mempunyai ketahanan diri dan dapat memberdayakan masyarakat untuk menciptakan dan memperkuat lingkungannya, guna mengurangi atau menghilangkan semua resiko terjadinya sesuatu yang tidak diharapkan tersebut (BNN, 2004:37). Jadi konsep antisipasi yang dimaksud dalam tulisan ini adalah upaya yang dilakukan untuk mencegah terjadinya perilaku menyimpang dikalangan organisasi perlu ditanamkan pendidikan moral sedini mungkin.

Kecendrungan manusia yang lupa terhadap tujuannya karena pengaruh kenikmatan duniawi telah merubah perilaku manusia untuk menyimpang dari ajaran kebenaran. Sesuai dengan tujuan yang mesti di capai manusia yaitu suatu penyatuan kepada yang tertinggi, maka ini dibarengi dengan tindakan yang searah dengan tujuan tersebut. Tujuan tersebut mustahil akan tercapai jika arah dan jalan yang ditempuh itu salah. Maka hal pertama yang menjadi tugas manusia adalah menjalankan Dharma.

Manusia memiliki tanggungjawab untuk menjaga keseimbangan ini. Dengan pikiran yang dimiliki, manusia mampu membuat kehidupan ini menjadi baik maupun hancur. Untuk itulah, tugas dan kewajiban utama manusia adalah mengamalkan dan melaksanakan ajaran Dharma (kebajikan yang utama), dengan melaksanakan berbagai yadnya demi terjaganya keseimbangan alam semesta. Apapun kesulitan kita hendaknya

tetap berpegang teguh pada ajaran dharma tanpa ada keraguan yang hanya akan membuat kita kembali jatuh ke dunia material yang penuh dengan kesenangan sementara.

Dewasa ini kondisi masyarakat kurang memperhatikan aset budaya spiritual bangsa. Karya sastra sebagai produk budaya bangsa mengandung nilai-nilai, seperti etika, estetika, sosial, religius, pendidikan dan lain-lain. Pendidikan moral dalam sastra dapat dijadikan cermin kehidupan. Pendidikan moral perlu ditingkatkan.

Menurut Tenaga Penuluh Ni Made Budi Yasmini menyebutkan alah satu cara yang dapat dilakukan yakni melalui upaya sosialisasi ajaran agama seperti 1). Karma Phala, 2). Tri Kaya Parisudha, 3). Catur Marga, dan ajaran lainnya (wawancara Tanggal 23 September 2019).

1. Ajaran Karma Phala

Karma (kerja/gerak) meninggalkan Karma Wasana (bekas-bekas gerak) yang kelak timbul menjadi Karma Phala yaitu hasil dari perbuatan yang akan menentukan baik dan buruk penjelmaan kita di masa yang akan datang. Hal ini dapat kita ketahui dari adanya kelahiran orang pandai, bodoh, tampan/cantik, jelek, normal, cacat, kaya, miskin dan sebagainya, itu adalah disebabkan oleh adanya Karma yang baik (*Ābhakarma*) dan Karma yang tidak baik/buruk (*Aśubhakarma*) yang telah dilakukannya pada penjelmaan terdahulu. Kita percaya, bahwa segala perbuatan (*Karma*) akan memperoleh hasil (*Phala/Phahala*) dan tiap hasil yang kita peroleh tergantung dari baik dan buruk dari perbuatan yang kita perbuat. Oleh karena itu, jika ingin menjadi manusia yang baik dan sempurna, berbuatlah baik sekarang juga, agar

sekala (*nyata*) dan niskala (*tidak nyata*) serta kemudian menjadi manusia utama, sehingga Sang Hyang Atma (*Rokh*) memperoleh tempat yang baik. Dalam buku Sarasamuscaya Bab XI,12) disebutkan :

Kang çubha karma panenta sakna ring açubha kharma phalaning ring wong

Artinya : Perbuatan yang baik itu adalah alat untuk menebus perbuatan yang tidak baik (dosa), yang patut dilaksanakan oleh setiap orang.

Pembagian Karma Phala. Kenapa ada kelahiran orang pandai, bodoh, cantik, jelek, normal, cacat, kaya, miskin, anak kita bandel/susah diatur/menyusahkan, orang yang kuat/tekun sembahyang/tunggang-tunggging selalu/masih saja dirundung penderitaan/kesengsaraan, membuka bisnis tidak pernah berhasil-berhasil, sakit tidak pernah sembuh-sembuh dan seterusnya ? Itu semua karena hukum Karma Phala yang datangnya apakah cepat, sedang atau lambat? Untuk itu, berikut adalah pembagian Karma Phala, yaitu antara lain:

1) Pararabda Karma Phala

Adalah hasil/pahala perbuatan dari masa kehidupan sekarang ini yang habis (tanpa ada sisanya) dinikmati pada masa kehidupan sekarang ini juga atau Karma Phala cepat/cicik.

2) Sancita Karma Phala

Adalah hasil/pahala perbuatan dari masa kehidupan yang lampau/dahulu dan baru dinikmati pada masa hidup sekarang ini atau Karma Phala sedang.

3) Kriyamana Karma Phala

Adalah hasil/pahala perbuatan dari masa kehidupan sekarang ini dan baru akan dinikmati kehidupan penjelmaan yang akan datang atau Karma Phala lambat.

4) Karma Phala Sentana

Adalah hasil/pahala dari perbuatan yang diterima oleh sentana/keturunan akibat perbuatan orang tua (leluhur).

Sukses tidaknya perjuangan hidup seorang di dalam segala aspeknya itu adalah sangat tergantung sekali pada *disiplin bathin yang dipegangnya*, terutama disiplin dan konsekwen terhadap pantangan segala apa yang disebut Adharma atau serba keburukan, kecurangan, kekerasan dan kekasaran. Setiap gerak dari pada hidup ini, baik dalam pemikiran dan perencanaan, kata-kata dan pelaksanaan (Tri Kaya Parisudha, Sad Ripu, Sad Atatayi, Sapta Timira, Tri Premana) bila dibarengi oleh sikap bathin Adharma, walaupun itu masih bersifat perencanaan saja, ia sudah pasti akan membawa suatu akibat buruk, diminta atau tidak, cepat atau lambat, dirasa atau tidak dirasa, pada saatnya akan muncul dengan sendirinya, seperti ucapan: "*riastu ri angen-angen maphala juga ika*" Artinya: kendatipun masih tarap pemikiran, berbuah juga ia.

Itulah salah satu yang membedakan Agama Hindu dengan agama lainnya, juga membedakan dengan hukum Pidana. Hukum Pidana baru bisa kena hukuman apabila sudah ada bukti, saksi dan kesaksian dengan melewati proses hukum yang panjang (melibatkan aparat Polri, Kejaksaan dan Pengadilan). Tiada sebab tanpa akibat dan tiada akibat tanpa sebab atau tiada Karma tanpa Phahala dan tiada Phahala tanpa Karma. Baik buruknya suatu akibat (Phahala/hasil) sangat tergantung pada baik buruknya sebab (Karma/perbuatan) itu sendiri. Jalan dan Karma yang

berlandaskan Dharma pasti menuju Sorga (kebahagiaan) dan Moksa (kebebasan abadi) dan sebaliknya setiap Jalan dan Karma yang berlandaskan Adharma adalah menuju Neraka (kesengsaraan dan penderitaan).

2. Ajaran Tri Kaya Parisudha

Tri Kaya Parisudha adalah bagian dari etika (susila agama Hindu). Timbulnya kata Tri Kaya Parisudha berasal dari sebuah semboyan dharma yang berbunyi : “ paropakaran punya ya, papaya, para piadanam ” mempunyai pengertian yaitu dari Tri artinya tiga, Kaya artinya gerak atau perbuatan dan parisudha artinya suci. Tri Kaya Parisudha artinya tiga gerak atau perbuatan yang harus disucikan.

Tri Kaya Parisuda sebagai bagian dari ajaran etika dalam agama Hindu akan memberikan tuntunan dan jalan menuju pada kedamaian. Serta keharmonisan kehidupan di dunia dan akhirat. Kaya, Wak dan Mana dalam kehidupan sehari – hari sering disebut dengan Tri Kaya, yang merupakan satu kesatuan yang tak dapat dipisahkan. Kaya, Wak dan Mana harus diarahkan pada hal – hal menuju kebaikan karena hanya manusia yang dapat merubah perilaku yang tidak baik kearah yang baik. Tidaklah berlebihan kalau dikatakan bahwa menjelma menjadi manusia dengan kelebihan Sabda, bayu, idep merupakan suatu pahala keberuntungan dan sekaligus merupakan suatu keutamaan bagi manusia untuk berbuat baik (subha karma)

Jika kita melakukan perbuatan jahat maka hasil yang diterima juga buruk, sebaliknya jika kita melakukan perbuatan baik maka hasilnya juga baik seperti semboyan yang mengatakan:

Ala ulah ala tinemu : perbuatan buruk hasilnya juga buruk.

Ayu pikardi ayu pinanggih : perbuatan baik hasilnya juga baik.

Tri Kaya Parisudha terdiri dari tiga bagian yaitu :

1. Kayika Parisudha, yaitu perbuatan atau laksana yang baik
2. Wacika Parisudha, yaitu perkataan yang baik
3. Manacika Parisudha, yaitu pikiran yang baik, dimaksudkan dari pikiran yang baik akan timbul kesucian diri.

Kayika parisudha adalah perbuatan atau laksana yang baik merupakan pengamalan dari pikiran dan perkataan yang baik. Perbuatan yang baik dapat dilakukan dari adanya pengendalian pada tingkah laku, utamanya terhadap Himsa Karma yaitu perbuatan menyakiti, menyiksa, atau membunuh makhluk yang tidak berdosa/bersalah. Himsa Karma hanya diperkenankan untuk keperluan yadnya. Pedoman tata susila menuntun kita kearah menyatukan dan tidak memecah belah. Adapun yang dituntut adalah perasaan manusia kearah keselarasan antara sesama manusia dan makhluk hidup lainnya. Sifat – sifat manusia menyelaraskan untuk berbuat baik adalah menekankan menjalankan dharma, untuk mencapai kebahagiaan dunia akhirat.

Setiap orang dengan anggota badannya akan berperilaku dan berbuat. Dalam melakukan perbuatan , jika dilaksanakan sesuai dengan ajaran kebenaran maka sudah tentu perbuatan yang dilakukan adalah baik dan benar. Oleh karena itu, perbuatan yang baik dan benar disebut Tri Kaya Parisudha. Setiap orang selagi ia masih hidup, selamanya ia akan berbuat dan melakukan suatu perbuatan. Dengan berbuat berarti telah melakukan karma, dari perbuatan karma inilah akan menentukan kehidupan seseorang. Berkarma dalam masa kehidupan sekarang ini berarti

mempersiapkan untuk kehidupan yang akan datang. Oleh sebab itu, orang – orang yang sadar akan hal ini, akan berusaha dalam kehidupan ini berbuat yang baik daripada masa – masa terdahulu. Sebab setiap orang mengharapkan adanya kehidupan yang baik dan lebih menyenangkan di masa – masa yang akan datang.

Wacika Parisudha yaitu perkataan yang baik, manis di dengarkan oleh setiap orang . perkataan itu patut timbul dari hati yang tulus, lemah lembut penyampaiannya dan menyenangkan hati pendengarnya. Untuk dapat berkata yang baik patut dipikirkan terlebih dahulu. Terlanjurnya berkata – kata akan sulit ditarik kembali.

Perkataan yang baik diusahakan untuk akawe suka wong len yaitu : Mengusahakan kesenangan untuk orang lain, karena orang lainlah yang akan mendengar dan merasakannya. Perkataan sangat perlu diperhatikan dan diteliti sebelum dikeluarkan karena perkataan merupakan alat yang penting bagi kita, guna menyampaikan segala isi hati dan maksud seseorang. Dari kata – kata kita dapat pula memperoleh suatu pengetahuan, mendapatkan suatu hiduran, serta nasehat-nasehat yang sangat berguna baik bagi kita maupun orang lain. Dengan kata-kata, orang dapat membuat susah orang lain.

Manacika Parisudha berarti perilaku yang berhubungan dengan pikiran. Manacika Parisudha adalah berpikir yang benar dan suci. Diantara Tri Kaya Parisudha ini, pikiranlah yang menentukan dan memegang peranan. Apa saja yang terdapat dalam pikiran akan tercetus dalam kata – kata, dan terwujud pula dalam perbuatan. Pikiran adalah sumber segala apa yang dilakukan oleh seseorang. Baik buruk perbuatan seseorang merupakan pencerminan dari pikiran. Bila baik dan suci pikiran

seseorang, maka sudah tentu perbuatan dan segala penampilan akan bersih dan baik. Apabila diperhatikan benar – benar tentang segala perbuatan manusia di dunia ini, semuanya berpangkal pada pikiran. Kehidupan manusia dihadapkan dengan berbagai masalah dalam kesempatan hidupnya. Masalah – masalah itu akan bisa dihadapi, bila hati atau pikiran dapat dikendalikan terhadap hawa nafsu, hawa nafsu yang mempengaruhinya. Pikiranlah yang merupakan pangkalnya perbuatan. Dari pikiran yang terkendali baik, akan menimbulkan perbuatan yang baik dan dari pemikiran yang buruk akan menimbulkan perbuatan yang tidak baik. Ajaran Manacika Parisudha menuntun manusia untuk berpikir yang baik, berusaha menolong dirinya dengan mengendalikan pikirannya sebelum akan berkata – kata dan berbuat. Mereka yang kuat mengendalikan pikirannya sehingga tidak mengumbar hawa nafsunya akan lebih mudah mencapai cita – citanya. Mereka tidak banyak digoda atau diperbudak oleh hawa nafsunya.

Perilaku menyimpang yang perlu dihindari adalah yaitu perilaku atau kondisi yang bertentangan dengan norma sosial dimana perilaku dan kondisi itu dipelajari, kepatuhan terhadap seperangkat norma kelompok dapat berarti melanggar norma kelompok lain. orang mendapatkan norma melalui proses sosialisasi atau proses belajar saat berinteraksi dengan orang-orang dari kelompoknya. Hubungan yang intim dan bersifat pribadi dapat menjadi pengaruh yang penting dalam mengadaptasi norma dan sifat menyimpang sehingga mendapatkan tujuan yang sama.

Perilaku Menyimpang. Pengantar Psikologi oleh Usman Effendi dan Drs. Juhan S. Praja disebutkan tentang pengertian perilaku atau tingkah laku yang disinonimkan dengan pengertian

kegiatan dimana pengertian kegiatan dimana pengertian tingkah laku disini lebih luas yaitu meliputi kegiatan yang paling nampak dan konkrit sampai dengan yang paling tidak kelihatan, dari kegiatan yang dirasakan sampai dengan paling tidak dirasakan oleh individu yang bersangkutan (1993:3). Pengertian perilaku yang disebutkan bahwa perilaku berasal dari kata dasar laku, mendapat afiks per- sehingga menjadi kata perilaku. Menurut Nrada (1997:33). Dikatakan bahwa perilaku adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang dalam suatu kelompok terhadap situasi dan kondisi lingkungan masyarakat (Tanu, 2003:21).

Perilaku dalam ajaran agama Hindu disebut karma, karma berasal dari bahasa sansekerta dari akar " kri " yang berarti kerja atau berbuat. Dalam arti yang lebih luas istilah karma tidak hanya mengandung arti perbuatan, tetapi juga tidak berbuat dan segala akibat dari segala tingkah laku disebut karma.

Berdasarkan pengertian dan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kata perilaku dalam kaitannya dengan penulisan ini memiliki pengertian suatu kesediaan mental yang merupakan potensi untuk menentukan tindakan manusia terhadap suatu objek tertentu yang dihadapinya pemuda Hindu. Kamus besar Bahasa Indonesia, (1991:942) menyimpang adalah menempuh jalan yang lain.

Kemerosotan moral, penyimpangan perilaku, kenakalan remaja dan lain-lain yang dialami mayoritas anak didik kita merupakan sebuah tantangan dalam pendidikan nasional termasuk pendidikan agama Hindu. Menurut pendapat Suciati dalam Prawiradilaga & Siregar (2004:264) suatu negara menjadi kuat dan maju apabila didukung oleh sumber daya manusia yang

kompeten. Bagaimana Negara kita bisa maju dan berkembang bila generasi mudanya saja seperti itu. Fenomena ini merupakan kewajiban dan tanggung jawab kita seluruhnya untuk menanggulangnya, kita tidak bisa menyerahkan pendidikan hanya kepada sekolah, tapi peran serta keluarga dan masyarakat perlu diikuti sertakan dalam pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Ahmadi & Uhbiyati (2001;169), bahwa proses pendidikan berlangsung seumur hidup yang dilaksanakan di lingkungan keluarga, masyarakat maupun disekolah. Oleh karena itu usaha pendidikan khususnya pendidikan agama Hindu adalah tanggung jawab dan kewajiban dari keluarga, masyarakat dan pemerintah.

Pendidikan dewasa ini hanya berorientasi untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan dengan sedikit menitikberatkan pada kualitas yang baik. Apalah artinya semua pendidikan yang ada di dunia jika seseorang tidak memiliki karakter yang baik, ibarat mata air yang makin lama makin kering. Tidak ada gunanya jika pendidikan berkembang disertai dengan merosotnya ahlak dan moral siswa-siswi, menurunnya mutu pendidikan, terjadinya disintegrasi bangsa, tingginya biaya pendidikan.

Krisis moralitas mesti diakhiri dengan meningkatkan pendidikan agama Hindu yang menekankan pada pendidikan budhi pekerti. Pendidikan agama Hindu yang menekankan pada pendidikan budhi pekerti baik yang diajarkan disekolah, masyarakat maupun di lingkungan keluarga diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dan dapat menegakan moralitas dan budhi pekerti yang luhur.

Pembentukan kepribadian seseorang di masyarakat juga menjadi tanggung jawab pemimpin masyarakat, tokoh atau pemuka agama. Selain itu pemimpin formal ikut merekayasa berbagai aktivitas kemasyarakatan melalui berbagai aktivitas pemuda baik dalam bidang olahraga, seni, budaya dan agama. Pemimpin masyarakat atau pemuka agama dapat memberi motivasi melalui berbagai kegiatan remaja atau kepemudaan yang pada intinya menanamkan tanggung jawab sosial, disiplin, kejujuran dan juga kreativitas yang memang mutlak dikembangkan pada setiap anak remaja atau pemuda yang nantinya akan menjadi tulang punggung kepemimpinan di kemudian hari. Dan hendaknya setiap anggota masyarakat mampu menumbuhkembangkan dirinya sehingga masyarakat dapat disebut sebagai masyarakat idaman dengan menumbuhkan saling pengertian, kerja sama dan hidup rukun penuh penghargaan walaupun berbeda (Titib & Sapariani, 2007 ; 155).

Dari beberapa pengertian dan definisi tersebut diatas, maka pendidikan agama Hindu adalah usaha sadar yang harus dilakukan oleh keluarga, masyarakat, dan pemerintah melalui kegiatan bimbingan, pembelajaran, dan pelatihan, serta pembelajaran yang berlangsung disekolah dan luar sekolah. Agar peserta didik dapat memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Hindu, sehingga *sradha bhakti* umat Hindu terhadap Ida Sang Hyang Widhi Wasa dapat diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Usaha sadar tersebut dilakukan dalam bentuk pembelajaran dimana ada pendidik yang melayani para siswanya dalam melakukan kegiatan belajar, dan pendidik menilai atau mengukur tingkat keberhasilan tersebut dengan prosedur yang ditentukan.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tidak bisa dibendung, apa saja yang kita inginkan bisa diakses, dunia maya maupun media cetak dan elektronik. Semuanya ini butuh wibawa untuk menimbang-nimbang yang mana baik dan yang mana buruk tergantung situasi dan kondisi kita masing-masing. Dalam hidup ini kita harus bekerja demi hidup tanpa mengharapkan suatu hasil yang menjadi tujuan utama. Kita harus yakin perbuatan baik akan menghasilkan buah perbuatan yang baik pula, perbuatan jelek menghasilkan sesuatu yang jelek yang akan ditimpakan pada kita. Kalau hukum ini sudah menjadi keyakinan yang mendarah daging maka anjuran 'tanpa mengharapkan hasil' akan menjadi mudah dilaksanakan.

Pesatnya perkembangan sains dan teknologi di era globalisasi membawa pengaruh yang luar biasa dalam kehidupan umat. Perubahan terjadi di mana-mana, baik yang mengarah pada kemajuan hal-hal yang menyangkut budaya materi, maupun budaya lainnya. Di sisi lain tidak dapat dipungkiri adanya kemunduran dalam hal budaya rohani. Hal ini dibuktikan dari bergesernya paradigma masyarakat yang mengarah pada upaya pencarian kesenangan lahiriah. Hal tersebut berdampak pula pada kemunduran kecerdasan emosional masyarakat. Banyak orang mengalami stress dalam mengejar kepuasan lahiriah (Suhandana, 2007: 150).

Dewasa ini kondisi masyarakat kurang memperhatikan budaya organisasi. Karya sastra sebagai produk budaya bangsa mengandung nilai-nilai, seperti etika, estetika, sosial, religius, pendidikan dan lain-lain. Pendidikan moral atau agama dalam sastra dapat dijadikan cermin kehidupan. Pendidikan moral atau agama perlu ditingkatkan. Upaya peningkatan pendidikan moral

atau agama dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya melalui pendidikan keluarga. Kondisi kehidupan yang cenderung mengejar kebutuhan duniawi, menggeser nilai-nilai spiritual budaya bangsa.

Kesenjangan antara kenyataan dan harapan seperti bergesernya orientasi kehidupan yang lebih memfokuskan upaya pencarian kesenangan berdampak pada memudarnya keyakinan umat akan hukum karmaphala. Hal itu dapat dibuktikan adanya korupsi, penganiayaan terhadap anak, pembohongan, perampokan, dan kasus sejenis lainnya.

Perilaku menyimpang, dikatakan perilaku menyimpang ketidak sesuaian antara operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang dalam suatu kelompok terhadap situasi dan kondisi lingkungan masyarakat. Perilaku dalam ajaran agama Hindu disebut karma, karma berasal dari bahasa sansekerta dari akar " kri " yang berarti kerja atau berbuat (Tanu, 2003:21). Dalam arti yang lebih luas istilah karma tidak hanya mengandung arti perbuatan, tetapi juga tidak berbuat dan segala akibat dari segala tingkah laku disebut karma, seperti yang terdapat dalam sloka Bhagawadgita sebagai berikut :

*Niyatam kuru karma tvam
Karma jyayo hyakarmanah
Śarira-yatrapī ca te na
Prasiddhyed akarmanah
(Bhagawadgita, 111.8)*

Artinya :

Bekerjalah seperti yang telah ditentukan, sebab berbuat lebih baik dari pada tidak berbuat, dan bahkan tubuhpun tak akan berhasil terpelihara tanpa bekerja.

(Pudja, 2002:83).

Berdasarkan pengertian dan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kata perilaku dalam kaitannya dengan penulisan ini memiliki pengertian suatu kesediaan mental yang merupakan potensi untuk menentukan tindakan manusia terhadap suatu objek tertentu yang dihadapinya pemuda Hindu.

Perilaku menyimpang yang dimaksud dalam tulisan ini adalah perilaku atau kondisi yang bertentangan dengan norma budaya organisasi dimana perilaku dan kondisi itu dipelajari kepatuhan terhadap seperangkat norma kelompok dapat berarti melanggar norma organisasi. Orang mendapatkan norma melalui proses sosialisasi atau proses belajar saat berinteraksi dengan orang-orang dari kelompoknya. Hubungan yang intim dan bersifat pribadi dapat menjadi pengaruh yang penting dalam mengadaptasi norma dan sifat menyimpang sehingga mendapatkan tujuan yang sama.

Peran keluarga dan masyarakat dalam pendidikan budhi pekerti. Pada masyarakat modern, pendidikan formal telah mengambil sebagian tugas keluarga dalam mendidik anak. Tetapi pengaruh keluarga tidak dapat diabaikan karena keluarga merupakan lembaga sosial pertama yang dikenal anak. Keluarga juga merupakan unit satuan masyarakat yang terkecil yang sekali gus merupakan suatu kelompok kecil dalam masyarakat. Tidak dapat dipungkiri, bahwa sebenarnya keluarga mempunyai fungsi yang tidak hanya terbatas selaku penerus keturunan saja

(Gunarsa, 1981 ; 9). Dalam keluarga itu lah dapat ditanamkan sikap-sikap yang dapat mempengaruhi perkembangan anak selanjutnya di luar lingkungan keluarga.

Menurut pendapat Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019 Putu Indra Tri Jayanti mengemukakan keluarga memiliki beberapa fungsi penting dalam perkembangan anak yaitu ;

1. Pembentuk kepribadian. Dalam lingkungan keluarga orang tua meletakkan dasardasar kepribadian kepada anak-anaknya yang bertitik sentral pada ayah dan ibu. Dalam mendidik anak hendaknya orang tua secara bertahap diberi pengertian mendasar bagaimana harus bersopan santun, bertingkah laku serta bertutur kata yang baik, apabila terjadi penyimpangan yang telah digariskan, orang tua akan langsung menegur dan memberitahukan kepada anak bahwa hal-hal yang menyimpang adalah tidak benar dan tidak sopan.
2. Keluarga merupakan perantara pertama dalam transmisi dan penyaring kebudayaan. Peran keluarga sebagai transmisi dan penyaring kebudayaan sangat lah penting, sekalipun sudah ada perantara-perantara lain seperti sekolah maupun televisi. Namun peran keluarga sebagai penyaring kebudayaan sangat lah penting karena dari keluargalah awal kepribadian anak terbentuk, disini peran orang tua sangat penting untuk membimbing anak mana-mana kebudayaan yang baik dan boleh diadaptasi dan mana kebudayaan yang tidak baik yang tidak boleh diadaptasi oleh anak. (wawancara tanggal 30 September 2019).

Dewasa ini tantangan kehidupan keluarga dirasakan semakin hari semakin besar. Berbagai informasi, terutama yang bersifat duniawi langsung memasuki rumahrumah kita, informasi ini

mengarah kepada kehidupan sekuler yang menekankan betapa berharganya kehidupan duniawi itu. Kehidupan spiritual mulai dirasa kurang bermanfaat dan akibatnya adalah moral dan etika masyarakat semakin mendangkai, dampaknya adalah terjadinya penyalahgunaan miras, narkoba, pencurian dan kekerasan serta berbagai penyakit sosial lainnya.

Menurut pendapat Dewantara dalam Ahmadi & Uhbiyati (2001 ; 172), keluarga merupakan lembaga pendidikan pertama. Di dalam keluarga, pertama dalam menumbuhkembangkan pendidikan budhi pekerti kepada anak. Keluarga adalah tempat persemaian benih-benih kebajikan yang ditanamkan pada diri anak. Ibu sendiri merupakan tempat persemaian yang pertama dan sangat menentukan dalam pelaksanaan pendidikan budhi pekerti, sehingga pendidikan anak wanita hendaknya mendapat perhatian sejajar dengan anak laki-laki.

Pendidikan budhi pekerti di dalam keluarga senantiasa terintegrasi dengan berbagai pendidikan yang diterima seorang anak di dalam rumah. Mulai bangun pagi, mandi, berpakaian, sembahyang sebelum pergi kesekolah dan setelah kembali dari sekolah. Suasana yang akrab dan iklim yang dialogis di rumah mendorong keberhasilan pendidikan budhi pekerti di rumah. Pada fase awal, hal yang mendapat perhatian ialah keteladanan, suri teladan, contoh yang baik dari orang tua dan siapa saja yang lebih tua yang ada dirumah akan mematri, menyuburkan persemaian dan menumbuhkembangkan pendidikan budhi pekerti pada diri anak. Seorang anak yang memiliki budhi pekerti yang luhur senantiasa menunjukkan sikap dan perilaku yang membahagiakan orang tua dan keluarganya yang tercermin

dalam perilaku anak baik dilingkungan keluarga maupun disekolah dan masyarakat.

Lingkungan kedua yang akan dikenal oleh anak, sebelum mereka masuk ke sekolah adalah lingkungan masyarakat. Kepada masyarakat pula anak akan dikembalikan untuk mengaplikasikan yang sudah dipelajari dan menerapkannya dalam kehidupan bermasyarakat. Secara umum masyarakat dapat didefinisikan sebagai sejumlah manusia yang memiliki kebudayaan bersama dan mendiami suatu wilayah tertentu dalam waktu yang cukup lama (Soekanto, 2005 ; 171).

Peranan dan tanggung jawab pendidikan oleh masyarakat termaktub dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003 yang menyebutkan definisi, peranan dan tanggung jawab masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan. UUSPN Pasal 1 ayat 27 menyebutkan, "Masyarakat adalah kelompok warga negara Indonesia non-pemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan." Lalu mengenai peranan dan tanggung jawab masyarakat tertuang dalam Pasal 8 yaitu, "Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan. Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan."

Masyarakat yang ada di sekitar anak sangatlah beragam. Dari yang tidak berpendidikan sampai pada yang berpendidikan tinggi. Sementara itu, disadari atau tidak, masyarakat sebenarnya juga memberikan pendidikan bagi para anggotanya, baik dalam bentuk pendidikan formal atau non-formal. Masyarakat berperan memberikan contoh (perkataan, sikap, perbuatan) yang baik pada

anak, ketika anak mulai berinteraksi dengan masyarakat. Sapaan yang hangat, senyuman yang ikhlas dan pertolongan sederhana dari masyarakat kepada anak akan memberikan pengaruh pembentukan sikap positif pada anak. Anak akan meniru apa yang dilakukan masyarakat untuk kemudian dijadikan akhlak keseharian.

Berawal dari keluarga, nilai-nilai yang telah diberikan orang tua dapat menjadi bekal bagi anak dalam bersosialisasi dengan lingkungannya. Keluarga sebagai fondasi utama lahirnya generasi, hendaknya memperhatikan bagian penting yang dibutuhkan bagi tumbuh kembang anak, yaitu nilai kasih sayang, agama dan etika bersikap. Orang tua berperan penting dalam pemancangan fondasi nilai-nilai tersebut. Guru di sekolah berperan penting dalam mengasah potensi anak dengan pembekalan ilmu pengetahuan.

Orang tua dan guru saling bekerja sama dan menyeimbangkan perannya, sedangkan masyarakat sebagai multiple channel berperan penting sebagai wadah pengaplikasian potensi dan ilmu pengetahuan anak. Ajaklah orang tua dan anggota masyarakat sebagai partner dalam pendidikan nilai-nilai, dukung orang tua sebagai pendidik moral pertama dan utama bagi anaknya, doronglah orang tua untuk mendukung sekolah dalam melakukan usaha untuk memacu meningkatkan nilai-nilai yang baik, dan gunakan bantuan masyarakat (seperti pemuka-pemuka agama, kalangan pengusaha, dan media massa) dalam mengembangkan nilai-nilai yang akan diajarkan di sekolah.

Untuk tercapainya keberhasilan pendidikan, perlu ada lingkungan yang kondusif. Lingkungan itu terdiri dari sekolah,

masyarakat, dan keluarga. Ketiga lingkungan pendidikan itu perlu terus berinteraksi secara fungsional dan sinergis. Dengan demikian, ketiga lingkungan pendidikan itu harus saling bersifat komplementer satu sama lainnya. Hal itu dapat terjadi jika ada upaya yang sistematis dan berkelanjutan dari ketiga lingkungan pendidikan tersebut untuk memposisikan diri sebagai agen perubahan bagi perkembangan proses pendidikan.

Keluarga ialah lingkungan yang pertama dan utama dalam hal pembentukan sistem nilai pada diri anak. Sistem nilai yang dimaksudkan ialah konsep diri, kemandirian kreatifitas, etos kerja, dan sebagainya. Beragam nilai itu pail gilirannya akan dibawa sebagai modal dasar bagi proses belajar di sekolah. Proses pendidikan yang baik memerlukan konsistensi lingkungan belajar. Oleh karena itu, pada orangtua perlu menciptakan kondisi belajar sehingga norma-noma sekolah juga dapat berlangsung di lingkup keluarga. Untuk itu pihak keluarga perlu berperan sebagai model yang mampu membangkitkan motivasi dan inspirasi bagi anak untuk belajar dan bekerja lebih baik dari hari ke hari.

Peran keluarga sangat membantu anak cara mencari model yang sesuai dengan visi pendidikan sekolah juga visi pendidikan di lingkup keluarga. Dengan kata lain, sekolah yang baik akan selalu mengikutsertakan pihak keluarga dalam program pendidikan di sekolahnya. Hal ini harus menjadi fokus para orangtua mengingat pihak sekolah tidak akan mampu mengawasi perilaku anak secara terus-menerus. Paradigma baru manajemen pendidikan sekolah, yakni *school based management* dan *school based education* mengharuskan sekolah memiliki hubungan

fungsional yang kuat dengan pihak keluarga peserta didik dan masyarakat umum.

Kondisi empirik di lapangan dewasa ini kian menunjukkan bahwa peran serta keluarga bagi pendidikan sekolah belum mencapai hasil optimal. Keluarga cenderung berpikiran bahwa sekolah-lah yang bertanggung jawab atas pendidikan putra-putrinya. Pandangan ini jelas keliru dan bila tidak dikoreksi maka pihak sekolah akan semakin bertambah bebannya di masa depan. Di satu sisi ia dituntut untuk menghasilkan mutu lulusan yang baik, di sisi lain ia juga dituntut untuk membina para siswanya agar berkelakuan baik. Untuk itulah pihak keluarga perlu kita berikan kesadaran bahwa urusan pendidikan anak-anak tidak semata-mata uang, namun menyangkut soal cara mendidik mereka.

Manusia tidak bisa hidup menyendiri di dunia ini. Saling bergantung dengan dengan orang lain, sehingga perlu membetuk karakter yang baik untuk bersosialisai. Karakter, berkaitan dengan pengetahuan moral, perasaan moral, dan perilaku moral. Pengelompokan hidup manusia menjadi suatu realita yang tidak dapat dielakan, selalu butuh hidup bersama dengan orang lain yang membutuhkan prilaku dan karakter yang baik. Terutama didalam kontek sosial budaya, manusia membutuhkan manisia lain untuk saling berkolaborasi dalam pemenuhan kebutuhan fungsi-fungsi sosial satu dengan yang lainnya. Karena pada dasarnya suatu fungsi yang dimiliki oleh manusi satu akan sangat berguna bagi manusia lainnya (Bungin, 2011:25--26).

Dalam komponen "*moral knowing*" (pengetahuan moral) terdapat enam aspek, yaitu (1) kesadaran moral (kesadaran hati nurani). (2) Ppengetahuan nilai-nilai moral, terdiri atas rasa

hormat tentang kehidupan dan kebebasan, tanggung jawab terhadap orang lain, kejujuran, keterbukaan, toleransi, kesopanan, disiplin diri, integritas, kebaikan, perasaan kasihan, dan keteguhan hati. (3) Kemampuan untuk memberi pandangan kepada orang lain, melihat situasi seperti apa adanya, membayangkan bagaimana dia seharusnya berpikir, bereaksi, dan merasakan). (4) Pertimbangan moral adalah pemahaman tentang apa yang dimaksud dengan bermoral dan mengapa kita harus bermoral. (5) Pengambilan keputusan) adalah kemampuan mengambil keputusan dalam menghadapi masalah-masalah moral. (6) Kemampuan untuk mengenal atau memahami diri sendiri, dan hal ini paling sulit untuk dicapai, tetapi hal ini perlu untuk pengembangan moral.

Dalam komponen "*moral feeling*" (perasaan moral), terdapat enam aspek penting, yaitu (1) *conscience* (kata hati atau hati nurani), yang memiliki dua sisi, yakni sisi kognitif (pengetahuan tentang apa yang benar) dan sisi emosi (perasaan wajib berbuat kebenaran). (2) *Self-esteem* (harga diri), dan jika kita mengukur harga diri sendiri berarti menilai diri sendiri; jika menilai diri sendiri berarti merasa hormat terhadap diri sendiri. (3) *Empathy* (kemampuan untuk mengidentifikasi diri dengan orang lain, atau seolah-olah mengalami sendiri apa yang dialami oleh orang lain dan dilakukan orang lain). (4) *Loving the good* (cinta pada kebaikan); ini merupakan bentuk tertinggi dari karakter, termasuk menjadi tertarik dengan kebaikan yang sejati. Jika orang cinta pada kebaikan, maka mereka akan berbuat baik dan memiliki moralitas. (5) *Self-control* (kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri), dan berfungsi untuk mengekang kesenangan diri sendiri. (6) *Humility* (kerendahan hati), yaitu

kebaikan moral yang kadang-kadang dilupakan atau diabaikan, pada hal ini merupakan bagian penting dari karakter yang baik.

Dalam komponen "*moral action*" (tindakan moral), terdapat tiga aspek penting, (1) *competence* (kompetensi moral), yaitu kemampuan untuk menggunakan pertimbangan-pertimbangan moral dalam berperilaku moral yang efektif; (2) *will* (kemauan), yakni pilihan yang benar dalam situasi moral tertentu, biasanya merupakan hal yang sulit; (3) *habit* (kebiasaan), yakni suatu kebiasaan untuk bertindak secara baik dan benar.

Pada umumnya pendidikan karakter mempunyai dua tujuan utama, yaitu membantu peserta didik menjadi bijak (*smart*) dan membantu mereka menjadi orang yang baik. Baik, dalam arti nilai-nilai moral yang seimbang, yakni nilai-nilai yang dapat memperkokoh martabat manusia dan mengembangkan kebaikan individu dan masyarakat. Dua nilai-nilai moral universal yang merupakan nilai-nilai inti dalam masyarakat umum dan yang secara moral dapat diajarkan adalah rasa hormat dan tanggung jawab.

1. Menjadi Bahagia

Dalam hidup ini kebahagiaan adalah sebuah keharusan. Bukan harta dan gemerlapan dunia ini yang membahagiakan kita sebab itu hanya menyenangkan indra yang notabene hanya mampu merasakan apa yang ada di luar diri ini. Padahal semuanya itu terbatas. Kebahagiaan sejati bersumber dari dalam hati yang terpancar ke luar hingga dirasakan juga oleh orang lain. Saat hati sudah terpuaskan oleh kebenaran, maka saat itu juga sekecil apapun materi yang kita miliki dapat membahagiakan diri ini yang diawali dengan (1) rasa bersyukur kepada Tuhan

dan (2) menganggap semua yang terjadi adalah terbaik untuk kehidupan kita.

Bahagiaakah anda dengan hidupmu saat ini? Seharusnya ya. Sebab nafas kita berasal dari Tuhan yang adalah kebenaran itu sendiri. Itulah mengapa kita selalu dituntut oleh diri sendiri untuk melakukan hal yang benar. Sedangkan kebenaran itu sendiri adalah (1) saat seluruh kehidupan ini tertuju kepada Tuhan dan (2) dan ketika kita mampu berbagi kasih (bermanfaat) kepada sesama. Bila anda telah melakukan kedua hal ini maka seharusnya hati penuh dengan kebahagiaan.

Satu hal saja yang membuat kita tidak bahagia adalah saat terlalu gemar membanding-bandingkan kehidupan pribadi dengan kehidupan orang lain. Oleh karena itu, jauhan kebiasaan membanding-bandingkan (menilai/menghakimi) orang lain. Cintai diri sendiri, puaslah dengan dirimu dan nikmati hidup apa adanya.

Berbahagiaalah dengan apa yang anda lakukan dan lakukanlah apa yang membuatmu bahagia. Lalu katakanlah di dalam hati sambil menutup mata dan menghela nafas, "*Berbahagiaalah hai jiwaku, tersenyumlah kepada dunia sebab hari ini luar biasa. Terimakasih Tuhan!*"

2. Harus Belajar Mencintai

Antara cinta dan benci dimanakah yang lebih menguasai kehidupan anda? Atau lebih tepatnya dimanakah yang lebih sering bahkan rutin anda ekspresikan? Kita harus *mencintai sesuatu di dunia ini agar kebencian tersisih dari dalam pikiran* Salah satu yang paling dekat yang dapat di cintai

adalah Tuhan & firman-Nya kemudian orang tua, pasangan hidup, anak (keluarga), saudara atau yang lainnya. Rasa ini bukan hanya dikatakan “love you mom!” melainkan tindakan yang kongkrit lebih kuat daripada kata-kata. Kepatuhan, kepedulian, mau membantu bahkan berkorban sekalipun demi kebaikan mereka yang kita cintai.

Hati yang mau mengasihi adalah kunci rasa toleransi dan pengertian yang besar terhadap kekhilafan orang lain. Anda perlu mulai belajar mengasihi orang-orang yang disekitarmu dengan cara lebih peduli kepada mereka. Baik melalui perkataan dan perbuatan sehari-hari.

3. Jauhkan Hati Dari Rasa Sombong

Kesombongan adalah kelemahan manusia yang paling mendasar. Ini adalah sebuah rasa yang menganggap diri sendiri lebih dari orang lain. Satu ciri khas sifat sombong adalah enggan untuk menghadapi ujian kehidupan dan enggan mentolerir kesalahan orang lain (*kepribadian perfeksionis*). Hati yang penuh dengan keangkuhan sangat mudah tersakiti oleh gejala kecil sekalipun sehingga orang-orang seperti cenderung menjauhkan diri dari hidup yang bersosial. Untuk mengatasi kesombongan maka anda perlu menekan dan menghancurkan diri sendiri. Anda dapat melakukan hal ini dengan mengatakan kepada diri sendiri bahwa “Saya hanya manusia tidak berguna, sampah yang hina, saya pantas mendapatkannya.

4. Beraktivitas Memberi Manfaat

Setiap pekerjaan yang kita lakukan alangkah baiknya jika itu mendatangkan kebaikan bagi orang lain. Tidak perlu muluk-muluk pada pekerjaan yang besar, kegiatan seperti membersihkan rumah, merapikan kamar, menyiapkan makanan dan masih banyak lagi pekerjaan rumah lainnya yang membuat hidup kita bermanfaat bagi keluarga. Kita bisa mengembangkan diri untuk memiliki potensi sehingga dimampukan untuk berguna bagi kehidupan masyarakat luas melalui pekerjaan yang ditekuni hari demi hari. Berguna bagi banyak orang adalah sebuah karunia tapi bagi kita yang hanya dapat melakukan yang terbaik untuk keluarga, jangan berkecil hati karena itu sudah cukup memuaskan hati ini lewat rasa bersyukur setiap hari. Ingatlah bahwa besar kecilnya cinta itu dipengaruhi oleh pengorbanan (manfaat) yang anda lakukan.

Kebaikan yang dilakukan merupakan salah satu ciri bahwa kita mencintai orang tersebut. Mendoakan mereka yang membenci kita adalah permulaan dari kebaikan hati. Jadilah seperti mentari yang menyinari orang baik dan juga orang jahat. Mintalah berkat atas musuh-musuh anda. Senyum adalah kebaikan yang sangat sederhana. Tidak melelahkan, tidak butuh materi dan lain sebagainya. Melainkan kita hanya mengekspresikan bakat kebaikan yang sudah ada dalam diri ini semenjak dilahirkan ke dunia ini. Selanjutnya anda bisa meningkatkannya kepada sesuatu yang membutuhkan pengorbanan seperti "*memberi*".

5. Berhati-Hatilah Dengan Sikap Hati Yang Kesal

Senantiasa kenali suasana hati anda. Apabila rasa kesal mulai muncul dari dalam sana maka bersihkanlah itu terlebih dahulu. Sebelum rasa kesal itu reda, hindari melakukan kontak dengan orang lain. Sebab bisa saja orang yang anda temui akan menjadi sarana pelampiasan atas kekesalan itu. Oleh karenanya, senantiasa refreshlah pikiran anda agar jauh dari rasa kesal. Hanya tentang.

Kenali rasa ini di dalam hatimu. Ketika ia muncul alias sedang mencokol di dalam pikiran maka lebih baik tidak usah berkomunikasi dengan orang lain melainkan bereskan terlebih dahulu kekesalan itu. Sering sekali beberapa orang melampiaskan rasa kesalnya kepada orang lain (*marah-marah, tidak sopan*) padahal orang ini tidak ada hubungannya dengan masalah yang sedang dihadapinya.

6. Hidup Lebih Positif

Kesibukan kita yang membuat hidup berkembang. Masalahnya sekarang adalah anda lebih sibuk untuk melakukan hal-hal yang baik atau lebih banyak mengerjakan pekerjaan kotor yang membuat moral semakin jongkok. Oleh karena itu hati-hati dengan kebiasaan sehari-hari. Perilaku yang diulang-ulang (*buruk ataupun baik*) secara tidak langsung & tanpa disadari akan membentuk karakter yang mengarahkan anda pada tujuan hidup tertentu. Biasakanlah berbuat baik dan tinggalkanlah kebiasaan buruk dimulai dari pikiran, perkataan dan perbuatan. Sebab kebiasaan baik membangun karakter yang tangguh.

7. Hidup Mengalir Seperti Air

Kita hanyalah debu. Bagaimana mungkin sebutir debu bisa melawan arus angin yang berputar disekelilingnya? Ini sesuatu yang mustahil. Oleh karena itu jangan memaksakan kehendak kita kepada orang lain. Karena terkadang apa yang kita inginkan tidak sejalan dengan kepentingan umum. Baiklah kita patuh kepada orang-orang yang lebih tinggi dari diri ini dan mari berharap mereka juga bertindak sesuai dengan kehendak Sang Pencipta.

8. Ikhlas Dalam Bertindak

Ada baiknya bila kita tulus dalam bertindak. Sebab dalam hidup ini kelurusan hati sangat meringankan langkah kaki. Saat kita melakukan segala sesuatu kepada sesama tanpa mengharap dan menuntut agar dikemudian hari ia lebih memperhatikan dan mengutamakan diri ini. Maka sejak dari awal kita hati lebih siap ketika apa yang sedang dilakukan tidak ditanggapi/ tidak dianggap/ tidak dihargai oleh orang lain.

9. Sabar

Jangan salah kaprah dan menganggap bahwa orang yang terlalu sabar itu adalah tanda kelemahan. Ini justru sebaliknya. Kesabaran adalah simbol kekuatan hati. Kuat dari dalam itu lebih baik daripada kelihatan kuat dari luar. Sadarilah bahwa ini adalah atmosfer kehidupan kita. Dimanapun kita berada, apapun yang kita lakukan dan dengan siapaun kita berhubungan pasti sangat dibutuhkan

yang namanya kesabaran. Latih diri untuk bersabar dalam segala sesuatu mulai dari sekarang.

10. Terbiasa Dengan Rasa Sakit – Terima Perlakuan Buruk Apa Adanya.

Siapakah yang tidak pernah mendapatkan perlakuan buruk? Semua orang pasti sudah pernah mendapatkan perlakuan yang tidak menyenangkan dari orang lain. Saat kita disakiti maka rasa sakit itu membentuk diri ini untuk lebih kuat dan tabah menjalani hidup kedepannya. Kepahitan dapat membentuk anda menjadi orang yang lebih panjang sabar.

Saat diperlakukan tidak baik, katakan dalam hati "*Saya pantas mendapatkannya, kuatkan hatiku ya Tuhan*". Rasa sakit akan membentuk mental anda menjadi lebih kuat sehingga ketika kejadian yang sama terulang lagi maka sakitnya tidak seperti dulu lagi dan malahan lebih cepat sembuh. Ujian kehidupan melatih kita untuk segera meregenerasi/ memperbaiki suasana hati ketika terjadi perlukaan (*sakit hati*).

Sadarilah bahwa rasa sakit adalah ilusi berpikir. Rasa yang muncul karena belum dibiasakan. Jika anda sudah terbiasa melewatinya niscaya semua akan terasa sama dan biasa saja.

11. Mau Minta Maaf Dan Memaafkan

Sikap ini amat diperlukan setiap manusia sebat tidak ada yang sempurna seperti yang kita inginkan/ bayangkan. Salah dan khilaf itu manusiawi. Oleh karena itu

milikilah hati yang dengan ikhlas mau memaafkan kesalahan orang lain dan mau meminta maaf saat diri sendiri telodor melakukan kesalahan.

12. Lupakan Masa Lalu Alihkan Konsentrasi

Kebanyakan dari kita masa lalunya buruk, saya juga demikian. Sadarilah bahwa menyimpan kepahitan dari masa lampau seperti menimbun sampah yang suatu saat akan tercium busuknya dirimu kepada orang lain. Mengingat-ingat rasa sakit, dendam dan kebencian dari zaman baheula adalah salah satu yang mendorong kita untuk melampiasikan hawa nafsu yang sesat. Oleh karena itu marilah kita bergerak maju kedepan (bukan melihat kebelakang). Alihkan setiap kenangan yang menyakitkan dengan memikirkan hal-hal yang baik, Kitab Suci, ilmu pengetahuan, pelajaran, mata kuliah dan lain sebagainya.

Sosialisasi Budaya Organisasi

Sosialisasi budaya khususnya ditujukan kepada calon anggota baru organisasi dan atau anggota yang baru saja diterima menjadi anggota, karena mereka belum mengenal budaya organisasi secara komprehensif. proses sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut :

1. Seleksi calon anggota organisasi
2. Penempatan anggota organisasi
3. Pengalaman bidang pekerjaan
4. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan
5. Mananamkan kesetiaan

6. Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal berkaitan dengan budaya organisasi, misalnya penyebarluasan berita tentang pemutusan hubungan kerja terhadap seseorang anggota akibat penyalahgunaan kekuasaan/wewenang untuk kepentingan pribadi meskipun anggota tersebut sangat potensial. Hal tersebut memberikan gambaran betapa pentingnya moral bagi setiap anggota dan nilai moral ini tidak dapat ditebus dengan potensi yang dimiliki.
7. Pengakuan atas kinerja dan promosi. Kompensasi ini diberikan kepada anggota yang mampu melaksanakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawabnya dengan baik serta dapat menjadi teladan anggota lain, khususnya anggota yang baru bergabung.

Untuk dapat memberikan pengakuan, organisasi harus memiliki kriteria/ukuran baku yang dapat diikuti dengan transparan oleh anggota lain. Lima hal yang dapat dijadikan tolok ukur adalah kemampuan teknik, human relation skill / teamwork, kepribadian, potentiality, dan managerial skill (bagi manajer/supervisor). Berikut ini disajikan tahap-tahap dalam sosialisasi budaya organisasi.

Tercapainya tujuan organisasi tergantung pada adanya kesesuaian antara individu sebagai anggota organisasi dengan budaya organisasinya. Sosialisasi merupakan salah satu strategi yang dapat dilaksanakan untuk memberikan pemahaman nilai-nilai budaya organisasi kepada anggota yang dapat mendukung tercapainya tujuan individu dan tujuan organisasi.

Proses sosialisasi dilakukan melalui tujuh langkah, yaitu:

- 1) seleksi calon karyawan perusahaan,
- 2) Penempatan karyawan dalam suatu pekerjaan tertentu,
- 3) pendalaman bidang pekerjaan,

- 4) Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan,
- 5) Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai luhur yang dimiliki organisasi,
- 6) memperluas cerita dan berita mengenai berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi
- 7) pengakuan atas kinerja dan memberikan promosi.

Proses sosialisasi yang dilakukan perusahaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja serta meningkatkan komitmen anggota. Ketika tingkat komitmen karyawan tinggi secara otomatis tingkat turnover karyawan rendah. Namun hal yang tidak boleh dilupakan adalah keberhasilan proses sosialisasi budaya sangat bergantung pada derajat keberhasilan dalam mencapai kesesuaian dengan budaya organisasi, ketepatan metode sosialisasi yang dipilih dan dipakai, serta peran pemimpin dalam mengarahkan dan mendorong pemahaman, pengakuan, dan pencapaian kesesuaian budaya organisasi dengan individu (anggota) baru.

Akhirnya, proses sosialisasi diharapkan memberikan kepuasan yang resiprokal organisasi-anggota, artinya organisasi dapat memberikan kepuasan kepada anggotanya, dan sebaliknya, anggota dapat memberikan kepuasan kepada organisasi melalui kreativitas dan kegiatan inovatif yang berdampak pada tingginya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kecenderungan sifat persaingan menuju persaingan global mesti disikapi dengan cepat dan tepat karena persaingan yang bersifat global tersebut biasanya menuntut perubahan manajemen atau pun struktur organisasi yang pada akhirnya akan berdampak pula pada budaya organisasi, dan sebaliknya. Namun, perubahan manajemen dan restrukturisasi tidak akan

membawa hasil yang optimal tanpa disertai adanya budaya yang kondusif terhadap perubahan tersebut. Organisasi sebagai sistem yang terbuka, dapat dipandang sebagai *homogeneous culture* dan *heterogeneous culture*. *Homogeneous culture* menekankan pada *professional culture* dan *corporate culture* yang secara bersama-sama membentuk suatu komitmen jangka panjang terhadap kemajuan organisasi, sedangkan *heterogeneous culture* dibentuk dan dikembangkan oleh subkultur yang tumbuh dalam unit yang berbeda dalam suatu organisasi. Dalam berbagai penulisan yang telah dilakukan diperoleh indikasi bahwa budaya organisasi akan dapat dipahami dan diterima dengan baik oleh anggota (karyawan) hanya apabila di antara keduanya terdapat kesesuaian / kecocokan, yaitu antara budaya yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi dengan budaya yang tumbuh dalam setiap individu. Semakin tinggi kesesuaian di antara keduanya, maka semakin rendah tingkat turnover karyawan (Bass & Avolio, 1993; Vestal, 1997).

Salah satu cara yang dapat dipakai untuk mewujudkan kesesuaian antara budaya organisasi dengan budaya setiap individu anggota adalah proses sosialisasi budaya organisasi. Proses sosialisasi diperlukan anggota untuk menjadikan mereka sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga anggota tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang telah dimiliki organisasi. Biasanya, karyawan yang untuk pertama kalinya bergabung dengan perusahaan akan merasa asing dan diliputi ketidaktahuan yang mendalam tentang prosedur-prosedur ataupun kebijakan-kebijakan serta nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi. Salah satu tujuan sosialisasi adalah memperkenalkan nilai-nilai budaya organisasi secara total sehingga diharapkan

karyawan akan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi budaya membutuhkan waktu lama di samping juga memerlukan perhatian serius. Program sosialisasi pada akhirnya diharapkan mampu memberikan gambaran yang tepat kepada karyawan tentang lingkungan pekerjaan dan budaya organisasi tempatnya bekerja. Untuk menciptakan proses sosialisasi yang benar, diperlukan keterlibatan karyawan, organisasi itu sendiri, dan pemimpin yang dapat memberikan dukungan serta melakukan koordinasi yang tepat selama proses sosialisasi.

Pentingnya Memahami Budaya Organisasi

Setiap organisasi tentunya memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang memedomani sumber daya manusia dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada serta mengerti bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku. Semua sumber daya manusia harus dapat memahami dengan benar budaya organisasinya, karena pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal maupun kegiatan implementasi perencanaan, dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu, akan mendorong para manajer menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal

relationship (yang lebih menarik bagi karyawan) dibandingkan dengan kultur yang menekankan pada work task. Menurut Robbins (1993) ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti budaya organisasi, yakni : 1) Member identity, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing, 2) Group emphasis, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual, 3) People focus, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil digunakan untuk mempertimbangkan keputusan tersebut bagi anggota organisasi, 4) Unit integration, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara terkoordinasi, 5) Control, yaitu banyaknya / jumlah peraturan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan, 6) Risk tolerance, yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk menjadi lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko, 7) Reward criteria, yaitu berapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor-faktor nonkinerja lainnya, 8) Conflict tolerance, yaitu besarnya dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik, 9) Means-ends orientation, yaitu intensitas manajemen dalam menekankan pada penyebab atau hasil, dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil, 10) Open-system focus, yaitu besarnya pengawasan organisasi dan respon yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

Manfaat Budaya Organisasi. Kestinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki. Susanto (1997) mengemukakan bahwa budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (1993), yaitu: 1) membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya, 2) menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya, 3) mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu, 4) menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

BAB V

PENUTUP

Implementasi budaya organisasi dalam kehidupan di urusan agama Hindu pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng telah mengakar kuat terhadap pemimpinnya, hingga sulit terjadi suatu pelanggaran. Kuatnya sistem nilai budaya organisasi yang tertanam di urusan agama Hindu pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng, tentunya tidak terlepas dari peran sosialisasi terhadap generasi baru. Proses pelebagaan nilai budaya organisasi tertanam di urusan agama Hindu pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng tidak lepas dari peran sosialisasi nilai budaya organisasi itu sendiri, baik pemimpin pemerintah, pemimpin adat, ataupun pemimpin keluarga.

Dalam proses pelaksanaan peraturan kadang-kadang ada unsur yang bersifat hukum formal, tetapi kebanyakan bersifat sosial, yaitu anggota-anggotanya berlaku atas dasar pertimbangan-pertimbangan tentang aktivitas yang menyangkut kepentingan bersama, termasuk upaya peningkatan kesejahteraan. Proses pelebagaan dalam kehidupan masyarakat bersifat kontinuitas dan tidak hanya berhenti berlaku sesuai norma-norma dalam budaya organisasi.

Budaya organisasi diharapkan dipertahankan untuk melestarikan nilai-nilai budaya yang dimiliki oleh nenek moyang kita dari masa kemasa. Terutamanya kita mempunyai kearifan loka yang disebut Tri Hita Karana selalu dijaga.

Lampiran : I DAFTAR INFORMAN

1. Nama : Putu Indra Tri Jayanti, S.Pd.H
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Umur : 26 Tahun
 Agama : Hindu
 Pekerjaan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
 Alamat : Desa Penglatan Banyuning
2. Nama : Luh Sri Drupadi , Spd
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Umur : 27 Tahun
 Agama : Hindu
 Pekerjaan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
 Alamat : Desa Penarukan
3. Nama : Ni Made Budi Yasmini, S.Sos
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Umur : 45 Tahun
 Agama : Hindu
 Pekerjaan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
 Alamat : Desa Pamaron
4. Nama : Wahyanti S.Sos
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Umur : 26 Tahun
 Agama : Hindu
 Pekerjaan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
 Alamat : Desa Nagasepaha

5. Nama : Kadek Purnamayani, S.Sos
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 25 Tahun
Agama : Hindu
Pekerjaan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
Alamat : Desa Petandakan
6. Nama : Ni Putu Meri Andriyani, S.Sos
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 25 Tahun
Agama : Hindu
Pekerjaan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
Alamat : Desa Banyuning
7. Nama : Kade Ayu Winarti, S.Sos
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 26 Tahun
Agama : Hindu
Pekerjaan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
Alamat : Desa alapsari Banyuning
8. Nama : Luh Ayu Lestari, S.Pd.H
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 29 Tahun
Agama : Hindu
Pekerjaan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
Alamat : Desa Banjar Tagal Penatrukan
9. Nama : Kade Edy Wirya Dana, S.Sos

- Jenis Kelamin : Laki-laki
Umur : 25 Tahun
Agama : Hindu
Pekerjan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
Alamat : Desa Alasangker Banyuning
10. Nama : Dewa Gede Bayu Segara, S.Sos
Jenis Kelamin : Laki-laki
Umur : 28 Tahun
Agama : Hindu
Pekerjan : Penyuluh Agama Hindu Non PNS Tahun 2019
Alamat : Desa Kloncing Kebon

PEMERINTAH KABUPATEN BULELENG
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN
PERIZINAN TERPADU SATU PINTU
 Jalan Ngurah Rai No. 72 Telepon (0362) 22063 - (0362) 27719

Nomor : 503/244/REK/DPMPPTSP/2019
 Lamp :
 Perihal : Rekomendasi

Kepada :
 Yth. Kepala Kantor Kementerian Agama
 Kabupaten Buleleng

di -
 Tempat

I. Dasar :

1. Peraturan Menteri dalam Negeri RI Nomor : 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian;
2. Peraturan Menteri dalam Negeri RI Nomor : 138 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Daerah
3. Surat dari Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP Provinsi Bali Nomor 070/09480/DPMPPTSP-B/2019 Tanggal 04 September 2019 Perihal Rekomendasi Rekomendasi Kepada :

II. Setelah mempelajari dan meneliti rencana kegiatan yang diajukan, maka dapat diberikan Rekomendasi Kepada :
 Nama : Dr. Drs. I Wayan Sukabawa, S.Ag.,M.Ag

Pekerjaan : Dosen
 Alamat : Jl. Ir. Ida Bagus Oka Gg. Clurit No. 11 Denpasar

Bidang / Judul : Implementasi Budaya Organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng

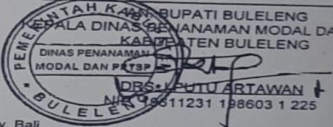
Jumlah Peserta : 1 Orang
 Lokasi : Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Buleleng
 Lamanya : 3 Bulan (03 September 2019 s/d 30 Nopember 2019)

III. Dalam melakukan kegiatan agar yang bersangkutan mematuhi ketentuan sebagai berikut :

1. Sebelum mengadakan kegiatan agar melapor kepada Kepala Dinas Penanaman Modal dan PPTSP Kabupaten Buleleng atau Pejabat yang Berwenang;
2. Tidak dibenarkan melakukan kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan bidang/ judul dimaksud, apabila melanggar ketentuan akan dicabut ijinnya dan menghentikan segala kegiatannya;
3. Mentaati segala ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta mengindahkan adat istiadat dan budaya setempat;
4. Apabila masa berlaku Rekomendasi / Ijin ini telah berakhir, sedangkan pelaksanaan kegiatan belum selesai maka perpanjangan Rekomendasi / Ijin agar ditujukan kepada Instansi pemohon;
5. Menyerahkan 1 (satu) buah hasil kegiatan kepada Pemerintah Kabupaten Buleleng, melalui Kepala Dinas Penanaman Modal dan PPTSP Kabupaten Buleleng.

Demikian Surat Rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

DITETAPKAN : SINGARAJA
 PADA TANGGAL : 10 SEPTEMBER 2019



PEMERINTAH KABUPATEN BULELENG
 KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PPTSP
 KABUPATEN BULELENG
 DINAS PENANAMAN
 MODAL DAN PPTSP
 DR. S. CHITRAJAWAN
 NIP. 195611231 198603 1 225

Tembusan ini disampaikan kepada Yth:

1. Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP Prov. Bali
2. Kepala Badan Kesbangpol Kabupaten Buleleng
3. Camat Buleleng
4. Yang Bersangkutan;
5. Arsip

PENULIS

I Wayan Sukabawa, kelahiran Br. Asah Penebel, Tabanan, 14 Juni 1962 menempuh studi S1 di Bahasa dan Sastra Jawa Kuna, Fakultas Sastra, UNUD, lulus tahun 1988; S1. Program Studi Pendidikan Agama, Jurusan Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Sekolah Tinggi Hindu Dharma (STHD) Klaten Jawa Tengah, lulus tahun 1999; S2 di STAH Negeri Denpasar, lulus tahun 2004; S3 ditamatkan di IHDN Denpasar program studi Ilmu Agama tahun 2015.

Riwayat pekerjaan penulis adalah pada tahun 1988-1991 menjadi Guru Muatan Lokal (Bahasa Kawi) Honorer SMA Sidemen Karangasem; 1988-1991 menjadi Guru Bahasa Bali Honorer SMA Dharma Wiweka Denpasar; 1991-1996 menjadi Staf Bimas Hindu Kanwil Kemenag Prov. Jawa Tengah; 1996-1999 menjadi Pengawas Pendidikan Agama Hindu Tingkat TK dan SD, Kemenag Kabupaten Karanganyar, Prov. Jawa Tengah; 1999-2001 menjadi Pengawas Pendidikan Agama Hindu Tingkat Menengah, Kemenag Kabupaten Klaten, Prov. Jawa Tengah; 2001-2002 menjadi Pengawas Pendidikan Agama Hindu Tingkat Menengah, Kemenag Kabupaten Buleleng Bagian Barat, Prov. Bali; 2002-2007 menjadi Pengawas, Pendidikan Agama Hindu Tingkat Menengah, Kemenag Kabupaten Tabanan, Prov. Bali; 2007-2011 menjadi Pengawas Pendidikan Agama Hindu Tingkat Menengah, Kemenag Kota Denpasar; 2011- 2016 sebagai Dosen Dharma Duta, Sekolah Tinggi Agama Hindu Negeri Tampung Penyang (STAHN-TP) Palangka Raya; 2016 - sekarang menjadi dosen di UHN Sugriwa Denpasar.

EDITOR

I Made Budiasa lahir di Denpasar. Ia menamatkan studi S1 Antropologi, Universitas Udayana, 2002; S2 Cultural Studies, Universitas Udayana, 2008; dan kini sedang menempuh S3 Cultural Studies, Universitas Udayana. Dosen Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar ini adalah pengampu matakuliah antropologi sosial budaya, metodologi penelitian, Seminar dan aktif menjadi pembina Unit Kegiatan Mahasiswa Penalaran dan riset serta aktif melakukan riset, editor, reviewer dan publikasi ilmiah baik nasional dan internasional.

INDEKS