

MENGUATKAN BUDAYA ORGANISASI BADAN PENGAWAS PEMILIHAN UMUM SEBAGAI KONSOLIDASI INTERNAL UNTUK MENGHADAPI TANTANGAN PEMILU 2024

Oleh :
IU RUSLIANA¹

ABSTRACT

The Elections Supervisory Agency (Bawaslu) is in charge of overseeing general elections. As an organization, it faces a number of internal and external challenges. The purpose of this article is to describe strategies for strengthening organizational culture in order to internally consolidate in order to face the challenges of the 2024 General Election. Internal consolidation in the form of strengthening organizational culture will go well if internal consolidation in the form of institutional task implementation goes well. This study uses a literature review method. The findings of this study show that the organizational culture values declared by the Elections Supervisory Agency (Bawaslu) can be seen from its vision of becoming a trusted election supervisory agency. The four values that define his work culture are solidity, integrity, mentality, and professionalism. Efforts to strengthen the organizational culture within Bawaslu can be carried out through the processes of recruiting new members, education, negotiations, instructions, participation, and expert involvement. Other approaches, such as behavioral, cognitive, humanistic, and psychodynamic approaches, can be used to strengthen organizational culture.

Keywords: culture, organization, election, supervisor.

ABSTRAK

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) merupakan lembaga yang bertugas mengawasi pemilihan umum. Tentu saja, sebagai organisasi, memiliki sejumlah tantangan, baik internal maupun eksternal. Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi menguatkan budaya organisasi, agar secara internal terjadi proses konsolidasi dalam rangka menghadapi tantangan Pemilu 2024. Apabila konsolidasi internal berupa penguatan budaya organisasi berjalan baik, daya dukung pada pelaksanaan tugas kelembagaan akan berjalan baik. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (literature review). Temuan dari penelitian ini adalah bahwa nilai budaya organisasi yang dideklarasikan oleh Bawaslu terlihat dari visinya untuk menjadi lembaga pengawas pemilu yang tepercaya. Empat nilai budaya kerjanya yaitu soliditas, integritas, mentalitas dan profesionalitas. Upaya menguatkan budaya organisasi di lingkungan Bawaslu dapat dilakukan melalui proses rekrutmen anggota baru, edukasi, negosiasi, instruksi, partisipasi dan pelibatan ahli. Empat pendekatan lainnya dapat dilakukan untuk menguatkan budaya organisasi, yaitu dengan pendekatan perilaku, kognitif, psikologi humanistik dan psikodinamik.

Kata kunci: budaya, organisasi, pemilu, pengawas

¹ Dosen Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang beralamat di Jalan A.H. Nasution No. 105 Cibiru Bandung 40614, e-mail: iurusliana@uinsgd.ac.id, Telp. (022) 7800525 Fax. (022) 7802844

PENDAHULUAN

Sebagai organisasi, Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) menghadapi dua tantangan, yaitu internal dan eksternal. Secara internal, harus diakui, Bawaslu adalah organisasi yang tidak lepas dari praktik politik. Proses rekrutmen dan latar belakang pimpinan, kental secara politik, kerap merupakan representasi organisasi kemasyarakatan tertentu. Apabila tidak lakukan konsolidasi internal dengan menguatkan budaya organisasi, dipastikan akan menjadi kerapuhan dan itu berisiko pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, rentang organisasi secara struktural dari pusat hingga daerah menjadi persoalan tersendiri dalam melakukan konsolidasi. Tidak mudah, karena itu perlu waktu untuk melakukan berbagai upaya menguatkan soliditas anggota organisasi satu sama lain.

Tantangan internal lainnya adalah modus pelanggaran kode etik yang dilakukan penyelenggara. Dilakukan dengan bersembunyi pada ketentuan yang bersifat prosedural terutama saat rekapitulasi perhitungan suara.² Bukan hanya oknum di Komisi Pemilihan Umum (KPU) di berbagai tingkatan, juga dapat dilakukan oleh oknum di Bawaslu di berbagai tingkatan. Berbagai hasil keputusan dari Dewan Kehormatan Penyelenggara Pemilu (DKPP) menjadi fakta bahwa persoalan pelanggaran kode etik menjadi tantangan yang harus dituntaskan.

Tantangan eksternal yang dihadapi pun

lumayan banyak. Antara lain; pertama, penyalahgunaan politik aliran dan politik identitas. Sebagai fakta antropologis dan pilihan atas keyakinan, Suku, Agama, Ras dan Antar Golongan (SARA) adalah sesuatu yang alamiah adanya. Hanya saja, saat itu dimanfaatkan untuk kepentingan politik dukung mendukung dan saling mendiskreditkan satu sama lain, menjadi persoalan tersendiri yang harus diwaspadai dan tentu saja dengan kesadaran penuh harus dihindari. Dalam beberapa kasus, ada kesan pembiaran penyalahgunaan praktik politik identitas. Seolah-olah menjadi kesan negara hampir kalah dan tidak berdaya untuk memberikan jaminan keadilan dan kesetaraan di hadapan hukum.³

Pergolakan politik di tingkat lokal kerap menggunakan isu politik identitas yang mengarah pada kekerasan budaya. Dimana kebencian, melegitimasi kekerasan dan cara pandang antagonis pada kelompok lain mendominasi. Tentu saja hal tersebut berisiko pada retaknya rasa persatuan dan kesatuan.⁴

Kedua, tantangan eksternal berikutnya adalah memastikan tegaknya keadilan bagi politisi minoritas. Politik identitas yang menguat akan mendorong terjadinya ketidakadilan pada para politisi kelompok minoritas.⁵

Ketiga, partai politik yang menjadi peserta pada Pemilu 2024 juga diperkirakan menghadapi sejumlah hambatan. Antara lain ideologi partai yang lemah, kaderisasi dan rekrutmen kader yang kurang optimal berjalan hingga persoalan pendanaan.⁶

² Editorial Jurnal Etika dan Pemilu Vol. 7 No. 1 Juni 2021 hlm. 5

³ Leli Salman Al-Farisi. "Politik Identitas; Ancaman Terhadap Persatuan dan Kesatuan Bangsa dalam Negara Pancasila." Jurnal Aspirasi Vol. 1 No. 2 Februari 2018, hlm. 89

⁴ Idham dan Suaib Amin Pranowo. "Pilkada, Politik Identitas dan Kekerasan Budaya." Jurnal Renaissance Vol. 5 No. 2 2020, hlm. 650

⁵ Osbin Samosir dan Indah Novitasari. "Demokrasi, Politik Identitas dan Nasib Politisi Minoritas; Refleksi Menuju Pemilu Serentak Nasional Indonesia Tahun 2024." Prosiding dalam National Conference on Social Science ke-1 yang diselenggarakan oleh Konsorsium Publikasi Ilmiah Bidang Ilmu Sosial LLDIKTI Wilayah III dan dipresentasikan 28 Juli 2021.

⁶ M Prakoso Aji dan Jerry Indrawan. "Hambatan dan Tantangan Partai Politik: Persiapan Menuju Pemilihan Umum 2024." El-Wasathiya: Jurnal Studi Agama-agama. Vol. 8 No. 2 Desember 2020, hlm. 213

Bawaslu sendiri, baik di pusat maupun di berbagai tingkatan, dalam menghadapi sejumlah tantangan tersebut sudah melakukan sejumlah langkah. Sejumlah hasil riset menggambarkan hal tersebut. Misalnya yang dilakukan Bawaslu Kabupaten Malang yang melakukan strategi pendekatan budaya lokal untuk merespon krisis kepercayaan publik. Penelitian tersebut menggambarkan bahwa pemahaman terhadap konteks dan budaya, akan membantu dalam hal mengelola krisis kepercayaan publik.⁷

Riset lainnya menggambarkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kepuasan kerja.⁸ Budaya organisasi sangat berpengaruh pada kinerja pegawai Bawaslu di Kota Pekanbaru. Selain variabel budaya, juga dipelajari pengaruh disiplin dan komitmen organisasi yang sama-sama menunjukkan pengaruh signifikan.⁹

Internalisasi budaya organisasi juga dilakukan di Bawaslu Sumatera Barat. Proses internalisasi formal dilakukan melalui sosialisasi, implementasi, pengukuran dan evaluasi, juga *reward and punishment*. Secara informal, proses internalisasi dilakukan dengan sesi berbagi pengetahuan dan pengalaman dan *Family Gathering*. Proses internalisasi dilakukan pada aspek kognitif, afektif dan psikomotor.¹⁰

Apabila konsolidasi internal berupa

penguatan budaya organisasi berjalan baik, daya dukung pada pelaksanaan tugas akan berjalan baik. Demikian pula, apabila konsolidasi internal tidak berjalan dengan baik, dipastikan akan menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Tentu saja, sebagai bagian dari upaya penguatan ke dalam, perlu melakukan penguatan budaya organisasi Bawaslu agar seluruh jajaran yang menjadi sumber daya insani sanggup menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Artikel ini akan mendeskripsikan tentang budaya organisasi yang telah terbangun di Bawaslu dan strategi yang mungkin dilakukan untuk menguatkan budaya organisasi yang telah terbentuk itu.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan dalam rangka menyusun artikel ini menggunakan metode kajian pustaka (*literature review*). Peneliti melakukan pendalaman data empirik dan teoritis yang ada pada artikel relevan di berbagai jurnal lima tahun terakhir. Fokus riset diarahkan pada budaya organisasi Badan Pengawas Pemilihan Umum di tingkat pusat. Idealnya, nilai budaya organisasi itu dapat disemaikan di seluruh tingkatan organisasi.

Kajian literatur dapat dijelaskan secara luas sebagai cara sistematis untuk mengumpulkan dan mensintesis berbagai macam riset.¹¹

⁷ Mohammad Wahyudi. "Strategi Pendekatan Dimensi Budaya Hofstede Badan Pengawas Pemilihan Umum Dalam Merespon Krisis Kepercayaan Publik (Studi Kasus di Bawaslu Kabupaten Malang)." *Tesis* pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang dan dipertahankan dalam Sidang pada 11 April 2020

⁸ Fery Yanuar Martedy. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja (Studi Kasus di Bawaslu Pusat)." *Industrial Engineering Journal* Vol 7 No. 1 2018, hlm. 10

⁹ Tia Wulandari, Sulistyandari dan Alum Kusumah. "Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Pekanbaru." *Economics, Accounting and Business Journal* Vol. 1 No.1 September 2021, hlm. 1

¹⁰ Meldiya Kismonia Chanda dan Eka Vidya Putra. "Internalisasi Budaya Organisasi (Studi Budaya Organisasi Bawaslu Sumatera Barat)." *Jurnal Perspektif: Jurnal Kajian Sosiologi dan Pendidikan* Vol. 4 No.1 2021, hlm. 39

¹¹ Hannah Snyder. "Literature Review As A Research Methodology: An Overview and Guidelines." *Journal of Business Research* No. 104, 2019, hlm. 333

Menurut Anthony J Onwugbuzie & Rebecca Frels, kajian literatur itu melibatkan budaya, etika dan beragam sumber dimana kita sebagai peneliti, termasuk di dalamnya nilai, keyakinan dan pengalaman kita sebagai peneliti. Onwugbuzie dan Frels kemudian menawarkan tujuh langkah dalam melakukan kajian literature yaitu; 1). Menjelajahi keyakinan dan topik riset; 2). Menginisiasi pencarian; 3). Mengumpulkan dan mengorganisasi informasi; 4). Memilih dan memilah informasi; 5). Memperluas pencarian yang termasuk di dalamnya satu atau lebih banyak tentang media, hasil observasi, dokumen dan para ahli; 6). Menganalisis dan mensintesis informasi; 7). Menghadirkan laporan kajian literatur.

Ketujuh langkah ini bersifat multi-dimensional, interaktif, muncul berulang, dinamis, holistik dan sinergis.¹²

Para peneliti yang menggunakan metode ini harus mamahami bahwa ada empat aplikasi berbeda dari kajian literatur yaitu; *pertama*, memetakan berbagai pendekatan yang sama di seluruh disiplin keilmuan. *Kedua*, menyatukan perbedaan perspektif teoritis. *Ketiga*, gunakan metode yang berbeda untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sama. *Keempat*, gunakan meta analisis kuantitatif.¹³

Penelitian ini menggunakan sumber data sekunder yang berasal dari seluruh dokumen terkait dengan organisasi Bawaslu tingkat pusat sejak berdiri hingga penulisan artikel ini dilakukan. Dalam hal penggalan data, dilakukan teknik dokumentasi.

Peneliti mengkaji tentang budaya organisasi Bawaslu baik yang ada dalam website resmi maupun dari berbagai hasil riset yang relevan.

PEMBAHASAN

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan dalam pembelajaran internal organisasi untuk mengatasi masalah, mengadaptasi eksternal, mengintegrasikan internal yang direpresentasikan dalam suatu sistem nilai bersama dan memandu sikap dan tindakan masing-masing anggota organisasi.¹⁴

Dengan demikian, budaya organisasi itu ditemukan dan dikembangkan di internal organisasi. Adapun tujuannya untuk mengatasi masalah organisasi yang tak pernah berhenti menjadi tantangan dan ancaman. Pada peran lainnya sebagai upaya adaptasi eksternal dan integrasi internal dan memandu sikap semua anggota organisasi.

Budaya organisasi itu sifatnya bertingkat dan dapat dipahami dari berbagai pengertian dimulai dari; 1). Perilaku teratur yang dapat diamati ketika anggota organisasi berinteraksi; 2). Perasaan yang disampaikan kepada grup dan terlihat dalam tata letak fisik dan cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lain; 3). Ritual formal dan selebrasi yang dilakukan organisasi; 4). Nilai yang dianut; 5). Filosofi organisasi yang dideklarasikan; 6). Norma grup; 7). Aturan main organisasi; 8). Identitas dan gambaran diri organisasi;

¹² Anthony J Onwugbuzie & Rebecca Frels. "Methodology of The Literature Review," bab dalam buku "Seven Steps To A Comprehensive Literature Review." London: SAGE Publications Ltd. 2016: hlm. 54-55

¹³ Christian Burgers, Britta C Brugman & Amber Boynaems. "Systematic Literature Review: Four Applications for Interdisciplinary Research." *Journal of Pragmatics* No. 145, 2019, hlm. 102

¹⁴ J.A Colquitt, J.A Lepine & M.J Wesson. "Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplaces." New York: McGraw-Hill Education, 2009, hlm. 246

9). Keterampilan yang tertanam dalam anggota organisasi; 10). Kebiasaan berpikir, model mental dan paradigma berbahasa; 11). Makna kehidupan yang disebarluaskan; 12). Metafor yang mengakar dan simbol yang terintegrasi.¹⁵

Budaya organisasi merepresentasikan seperangkat persepsi, kepercayaan, sikap, memori, dan definisi yang diciptakan oleh kesepakatan dan oleh sebab itu diterima oleh semuanya dalam organisasi. Sebagai kemungkinan keunggulan kompetitif yang dapat dikelola dan diubah. Dalam budaya organisasi ada kesepakatan dan keunggulan. Bentuk kesepakatannya boleh jadi dalam format ketersediaan anggota organisasi baru dan lama menerima nilai yang ditanamkan dan tersediannya ruang dialog dalam proses perumusan nilai budaya tersebut. Di sisi lain, budaya organisasi juga akan kuat ditanamkan karena memiliki keunggulan. Ciri utama yang membantu memperkuat budaya organisasi adalah perhatian terhadap detail, orientasi pada orang, tim dan hasil, inovasi dan pengambilan risiko, agresi dan stabilitas.¹⁶

Ada tiga komponen budaya organisasi yaitu; pertama, artefak yang dapat diamati. Artefak yang dapat diamati adalah manifestasi dari sebuah budaya organisasi yang pegawai atau anggotanya bisa dengan mudah melihat atau membicarakannya. Mereka menyediakan sinyal untuk para pegawai agar bisa menginterpretasikan untuk mengukur bagaimana mereka bertindak selama hari kerja. Kedua, nilai-nilai yang dianut seperti filosofi dan nilai yang oleh organisasi deklarasikan sebagai nilai bersama. Ketiga, asumsi dasar yang diterima begitu saja, menjadi kepercaya-

an dan filosofi masing-masing individu anggota organisasi.¹⁷

C.1. Artefak

Komponen artefak tersebut memiliki enam model utama yaitu simbol bisa ditemukan disemua organisasi atau lembaga. Simbol ini bisa berupa logo, seragam yang dikenakan pegawai dan yang lainnya. Kedua, struktur fisik bisa dilihat dari bentuk bangunan dan desain ruangan. Ketiga, bahasa bisa dilihat dari jargon, gaya bicara dan slogan yang digunakan oleh organisasi. Ritual organisasi yang nampak pada kegiatan rutinitas harian atau mingguan yang biasa dilakukan oleh internal organisasi. Misalnya, kajian rohani untuk meningkatkan spiritualitas dari staf dan semua elemen organisasi.¹⁸

Keempat, cerita antar karyawan yang bisa berupa anekdot, legenda, dan mitos yang dikembangkan dari generasi ke generasi dalam organisasi. Perayaan atau upacara resmi yang biasa diadakan oleh organisasi. Kelima, nilai-nilai yang dianut dalam bentuk kepercayaan, norma dan falsafah yang diyakini oleh anggota organisasi. Nilai-nilai yang diikuti bisa tercantum pada dokumen yang diterbitkan seperti pernyataan visi dan misi organisasi. Keenam, asumsi dasar yang mendasari yang terlihat dalam kepercayaan dan falsafah yang sudah mendarah daging dipercaya oleh organisasi atau lembaga. Keyakinan ini bersifat tersembunyi yang diyakini bisa memicu karyawan dan mempengaruhi sikap mereka. Komponen ini juga merupakan aspek budaya organisasi yang paling tahan lama dan sulit diubah.¹⁹

¹⁵ Edgar H Schein. "Organizational Culture and Leadership." Edition 5, 2017. New Jersey: Wiley, hlm. 3

¹⁶ *Ibid*, hlm. 8

¹⁷ J.A Colquitt, J.A Lepine & M.J Wesson. *Loc.cit*

¹⁸ *Ibid*

¹⁹ *Ibid*

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki menjelaskan bahwa artefak terdiri atas simpanan fisik sebuah budaya organisasi. Selain itu, struktur fisik dapat juga dilihat dalam bentuk ruang parkir khusus, dekorasi dan lain-lain.²⁰

Di Bawaslu, artefak terlihat melalui simbol lembaga. Kemudian juga dari seragam yang dipergunakan dan salam yang dipergunakan di antara semua anggota organisasi. Bentuk gedung dan simbol lainnya belum terbentuk mengingat secara kelembagaan, boleh dibilang sangat baru. Dengan demikian, artefak sudah terlihat, hanya saja belum kompleks. Bentuk fisik bangunan juga belum punya ciri khas.

C.2. Nilai Budaya Yang Dideklarasikan

Komponen budaya organisasi kedua setelah artefak adalah *espoused values*. *Espoused values* ini berupa nilai-nilai yang dianut dalam bentuk kepercayaan, falsafah dan norma yang diyakini oleh anggota organisasi dan dinyatakan secara eksplisit.²¹ Nilai-nilai yang diikuti tercantum pada dokumen yang diterbitkan seperti pernyataan visi dan misi organisasi.

Budaya organisasi di Bawaslu dideklarasikan dengan visi misi organisasi tersebut. Visinya: Menjadi Lembaga Pengawas Pemilu yang Tepercaya. Misinya ada lima yaitu;

- 1). Meningkatkan kualitas pencegahan dan pengawasan pemilu yang inovatif serta kepeloporan masyarakat dalam pengawasan partisipatif;
- 2). Meningkatkan kualitas penindakan pelanggaran dan penyelesaian sengketa proses pemilu yang

- 3). Meningkatkan kualitas produk hukum yang harmonis dan terintegrasi;
- 4). Memperkuat sistem teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja pengawasan, penindakan, serta penyelesaian sengketa pemilu terintegrasi, efektif, transparan dan akuntabel;
- 5). Mempercepat penguatan kelembagaan, dan SDM pengawas serta aparat Sekretariat di seluruh jenjang kelembagaan pengawas pemilu, melalui penerapan tata kelola organisasi yang profesional; dan berbasis teknologi informasi sesuai dengan prinsip tata pemerintahan yang baik dan bersih.²²

Empat nilai budaya kerja Bawaslu yaitu soliditas, integritas, mentalitas dan profesionalitas (SIM P).²³ Soliditas lebih ke dalam anggota organisasi. Dimana sesama anggota harus terikat pada semangat kerja yang saling bahu membahu demi kinerja individu dan lembaga yang lebih baik. Integritas adalah prinsip dasar para pengawas Pemilu. Patuh kepada kode etik dan nilai-nilai yang memastikan proses setiap tahapan sesuai aturan perundang undangan.

Melayani dengan maksimal dan tangguh di setiap medan pengawasan. Mengingat tekanan dan ancaman dari pihak yang merasa dirugikan dalam proses politik menjadi kemungkinan. Mentalitas dimaknai demikian, bahwa semua anggota organisasi menyadari benar perlu sikap mental tangguh, teguh pada aturan dan siap berkorban demi tegaknya keadilan hukum dalam pemilu.

²⁰ Robert Kreitner & Angelo Kinicki. "Perilaku Organisasi." Edisi 9 (Penerjemah: Dedy A Halim). Jakarta: Salemba Empat, 2014, hlm. 98

²¹ J.A Colquitt, J.A Lepine & M.J Wesson. *Loc.cit*

²² Diakses dari <https://www.bawaslu.go.id/profil/visi-dan-misi> pada hari Rabu 29 Desember 2021 jam 18.55 WIB.

²³ Diakses dari <https://ponorogo.bawaslu.go.id/2021/05/31-empat-budaya-kerja-di-bawaslu> pada hari Rabu 29 Desember 2021 jam 19.01 WIB

Profesionalitas adalah sikap yang menjunjung tinggi kode etik. Mampu secara pengetahuan dan sikap serta terampil dalam menjalankan tugas. Dalam melayani pemangku kepentingan, semua anggota organisasi harus menyadari sikap profesional adalah benteng terbaik dari segala ancaman yang mungkin muncul. Sikap diri paling bermanfaat, mendorong relasi sehat tanpa curiga di antara peserta pemilu dan pengawas.

C.3. Asumsi Dasar

Tingkatan paling fundamental adalah asumsi implisit yang mendefinisikan kondisi manusia dan hubungannya terhadap lingkungan. Menjadi nilai dasar seseorang untuk bertindak, berpikir, bersikap dan berkarya. Asumsi ini tidak bisa dikenali kecuali ditantang oleh asumsi yang bertentangan. Dari asumsi muncul kontrak dan norma. Hal ini adalah aturan dan prosedur yang menentukan interaksi manusia.²⁴

Tidak mudah meneliti level budaya organisasi ini karena sifatnya implisit, tidak eksplisit atau kasat mata. Apabila artefak dan *espoused values* terlihat langsung, maka nilai budaya organisasi yang melekat pada setiap individu ini tidak dapat dilihat, namun dirasakan. Risetnya pun perlu dilakukan berbulan-bulan dengan observasi partisipatif. Tingkat dimana narasumber sudah serba terbuka dalam berbagi informasi. Tingkat dimana curhat menjadi mekanisme lain menyampaikan keluh kesah, kekesalan, kemarahan, kebanggaan, kecewa, suka dan tidak suka serta sejumlah dinamika psikologis yang

terjadi dalam organisasi. Nilai yang melekat penuh, bawan setiap anggota organisasi. Misalnya dengan latar belakang suku dan organisasi kemasyarakatan tertentu, mungkin memiliki nilai budaya khusus yang sewaktu-waktu bilamana dipertentangkan akan muncul.

C.4. Memperkuat Budaya Organisasi

Para ahli manajemen strategi menyampaikan sejumlah cara untuk memperkuat budaya organisasi. Misalnya yang disampaikan oleh J.A Colquitt, J.A Lepine & M.J Wesson. Pertama, dengan cara merekrut anggota baru, dimana mereka masih belum memiliki nilai budaya dari yang lain. Pola yang dikembangkan bisa dengan merekrut, menyeleksi dan mengurangi perlahan anggota organisasi yang dinilai tidak sesuai dengan budaya organisasi. Kedua, dengan melakukan sosialisasi. Sebagai proses penting awal, agar anggota organisasi memiliki pengetahuan cukup tentang budaya organisasi. Sosialisasi membantu proses adaptasi agar internalisasi nilai budaya berlangsung dengan baik.²⁵

Dalam organisasi yang memiliki budaya, anggota kelompok memiliki peran yang sangat penting dalam merealisasikan strategi dan objektif yang ditentukan. Budaya organisasi menjamin bahwa anggota dari organisasi akan berkomitmen pada organisasi dan akan bekerja dalam kekompakan dan harmoni yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Ada dua fungsi budaya organisasi, yaitu kemampuan adaptasi dari budaya eksternal dan kemampuan melakukan integrasi di internal organisasi.²⁶

²⁴ K.S Quinn & R.E Cameron. "Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based On Competing Values Framework." 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011, hlm. 9

²⁵ J.A Colquitt, J.A Lepine & M.J Wesson. *Op.cit*, hlm. 244

²⁶ J.R Schermerhorn, R.N. Osborn, M Uhl-Bien & J.G. Hunt. "Organization Behavior. XII." Danvers, United State of America: John Wiley & Son (Asia) Pte Ltd, 2012, hlm. 233

Fungsi eksternal budaya organisasi, adaptasi budaya menjadi pilihan yang mungkin, mengingat dunia organisasi berkembang dengan sangat cepat dan disruptif. Budaya organisasi harus sanggup melakukan adaptasi dan upaya memperbaiki diri dari dalam agar selalu relevan serta sanggup mengelola perubahan.

Dari sisi fungsi integrasi internal, sebagai identitas bersama, budaya organisasi memiliki kemampuan menyatukan. Ada tiga hal penting yang dapat dibangun. Pertama, menentukan siapa yang menjadi anggota organisasi atau bukan. Kedua, mengembangkan pemahaman informal tentang mana yang dapat diterima dan tidak dalam perilaku organisasi. Ketiga, menyolidkan grup, mana teman dan mana lawan.²⁷

Selain itu, strategi penguatan budaya organisasi dapat dilakukan dengan beberapa langkah. Pertama, pendekatan perilaku. Cara untuk memotivasi dan menyelaraskannya dengan perubahan adalah dengan kombinasi antara penghargaan dan hukuman. Kedua, pendekatan kognitif. Cara ini dilakukan setelah pendekatan perilaku dinilai cukup. Dimana menempatkan perilaku ke dalam konteks kepercayaan dan lebih fokus kepada hasil dan sikap mental positif. Ketiga, pendekatan psikodinamik. Pimpinan dapat menggunakan ini untuk memahami reaksi staf selama proses perubahan dan mengatasinya. Keempat, pendekatan psikologi humanistik. Tanpa sepenuhnya hadir dalam penguatan budaya organisasi secara emosional dalam situasi, kita tidak bisa sepenuhnya efektif dalam melakukan upaya penguatan.²⁸

Selain strategi tersebut, penguatan budaya organisasi juga dapat dilakukan dengan lima langkah yaitu strategi instruksi, dimana pimpinan menyampaikan instruksi dengan jelas kepada staf untuk ditindaklanjuti. Kedua, pelibatan ahli, sehingga memaksa terjadinya penguatan budaya karena ada pelibatan pihak luar untuk mengatasi masalah internal organisasi.

Ketiga, melakukan negosiasi dengan para pihak yang dianggap menolak dilakukan proses penguatan budaya organisasi. Keempat, edukasi untuk menguatkan nilai dan norma para staf. Kelima, partisipasi, dimana keterlibatan semua staf dalam upaya penguatan secara terbuka dan demokratis.²⁹

Dalam praktiknya, tawaran konseptual tersebut tentu saja perlu diuji mana yang efektif. Pimpinan harus mengerti betul kondisi staf dan lingkungan, sehingga dapat diterapkan dengan tepat.

KESIMPULAN

Menguatkan budaya organisasi Bawaslu menjadi bagian dari upaya konsolidasi internal, agar kinerja organisasi tercapai optimal. Tantangan internal dan eksternal merupakan alat uji, seberapa kuat budaya organisasi terbangun. Tantangan Pemilu 2024 sangat berat, penguatan ke dalam menjadi cara terbaik untuk menghadapi dinamika eksternal yang disruptif.

Artefak dan espoused values organisasi Bawaslu dapat dengan mudah dilihat dan dipelajari. Hanya saja, sebagaimana organisasi lainnya, asumsi implisit yang menjadi level paling dasar

²⁷ *Ibid*

²⁸ E Cameron & M Green. "Making Sense of Change Management." 2 ed. London: Kogan Page, 2009, hlm. 92

²⁹ O Passenheim. "Change Management." 1 ed. Bookboon.com, 2010, hlm. 12

dalam budaya organisasi masih perlu pendalaman lebih lanjut, tentu melalui riset lanjutan. Untuk menguatkan budaya organisasi, sejumlah langkah dapat dilakukan. Mulai dari rekrutmen

anggota baru, edukasi, negosiasi, partisipasi, instruksi dan pelibatan ahli. Empat pendekatan dapat dilakukan, yaitu pendekatan perilaku, kognitif, psikodinamik dan psikologi humanistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony J Onwugbuzie & Rebecca Frels. *Methodology of The Literature Review*, bab dalam buku *Seven Steps To A Comprehensive Literature Review*. London: SAGE Publications Ltd. 2016
- Christian Burgers, Britta C Brugman & Amber Boynaems. *Systematic Literature Review: Four Applications for Interdisciplinary Research*. Journal of Pragmatics No. 145, 2019
- E Cameron & M Green. *Making Sense of Change Management*. 2 ed. London: Kogan Page, 2009
- Edgar H Schein. *Organizational Culture and Leadership*. Edition 5, 2017. New Jersey: Wiley
- Editorial, Jurnal Etika dan Pemilu Vol. 7 No. 1 Juni 2021
- Fery Yanuar Martedy. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja (Studi Kasus di Bawaslu Pusat)*. Industrial Engineering Journal Vol 7 No. 1 2018
- Hannah Snyder. *Literature Review As A Research Methodology: An Overview and Guidelines*. Journal of Business Research No. 104, 2019
- Idham dan Suaib Amin Pranowo. *Pilkada, Politik Identitas dan Kekerasan Budaya*. Jurnal Renaissance Vol. 5 No. 2 2020
- J.A Colquitt, J.A Lepine & M.J Wesson. *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Workplaces*. New York: McGraw-Hill Education, 2009
- J.R Schermerhorn, R.N. Osborn, M Uhl-Bien & J.G. Hunt. *Organization Behavior. XII*. Danvers, United State of America: John Wiley & Son (Asia) Pte Ltd, 2012
- K.S Quinn & R.E Cameron. *Diagnosing and Changing Organizational Culture; Based On Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011
- Leli Salman Al-Farisi. *Politik Identitas; Ancaman Terhadap Persatuan dan Kesatuan Bangsa dalam Negara Pancasila*. Jurnal Aspirasi Vol. 1 No. 2 Februari 2018
- M Prakoso Aji dan Jerry Indrawan. *Hambatan dan Tantangan Partai Politik: Persiapan Menuju Pemilihan Umum 2024*. El-Wasathiya: Jurnal Studi Agama-agama. Vol. 8 No. 2 Desember 2020
- Meldiya Kismonia Chanda dan Eka Vidya Putra. *Internalisasi Budaya Organisasi (Studi Budaya Organisasi Bawaslu Sumatera Barat)*. Jurnal Perspektif: Jurnal Kajian Sosiologi dan Pendidikan Vol. 4 No.1, 2021

Mohammad Wahyudi. *Strategi Pendekatan Dimensi Budaya Hofstede Badan Pengawas Pemilihan Umum Dalam Merespon Krisis Kepercayaan Publik (Studi Kasus di Bawaslu Kabupaten Malang)*. Tesis pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, 2020

O Passenheim. *Change Management*. 1 ed. Bookboon.com, 2010

Osbin Samosir dan Indah Novitasari. *Demokrasi, Politik Identitas dan Nasib Politisi Minoritas; Refleksi Menuju Pemilu Serentak Nasional Indonesia Tahun 2024*. Prosiding dalam National Conference on Social Science ke-1 yang diselenggarakan oleh Konsorsium Publikasi Ilmiah Bidang Ilmu Sosial LLDIKTI Wilayah III dan dipresentasikan 28 Juli 2021.

Robert Kreitner & Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9 (Penerjemah: Dedy A Halim). Jakarta: Salemba Empat, 2014

Tia Wulandari, Sulistyandari dan Alum Kusumah. *Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Kota Pekanbaru*. *Economics, Accounting and Business Journal* Vol. 1 No.1 September 2021

Website

<https://www.bawaslu.go.id/profil/visi-dan-misi>

<https://ponorogo.bawaslu.go.id/2021/05/31-empat-budaya-kerja-di-bawaslu>

Alamat:

Dr. Iu Rusliana, M.Si, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung yang beralamat di Jalan A.H. Nasution No. 105 Cibiru Bandung 40614 Telp. (022) 7800525 Fax. (022) 7802844. E-mail: iurusliana@uinsgd.ac.id