

BUDAYA ORGANISASI AGENSI-AGENSI PERIKLANAN UTAMA DI MALAYSIA

Abdul Azizal Abdul Aziz

Budaya organisasi sangat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Peter & Waterman , 1982; Deal & Kennedy, 1982; Weick, 1983). Dengan memahami faktor-faktor budaya yang membentuk individu dan organisasinya, kita dapat memahami perbezaan yang wujud dalam tabii sesebuah organisasi. Jika kita mengambil posisi sebagai orang luar dari budaya tertentu, kita dapat melihat sesuatu organisasi, kakitangannya, tindakan mereka, dan masalah mereka dari perspektif yang baru. Oleh itu, kita dapat melihat kepentingan sesuatu budaya organisasi itu.

Kesedaran tentang kepentingan budaya organisasi dalam pengurusan telah dipopularkan oleh tiga buah penerbitan berpengaruh pada awal 1980-an. Pertama, dalam tahun 1980, majalah *Business Week* menerbitkan artikel yang dimuatkan di kulit hadapan bertajuk “ Corporate Culture: The Hard-to-Change Values that Spell Success or Failure” yang mengenal pasti budaya organisasi sebagai pengaruh utama terhadap motivasi dan komitmen pkerja. Artikel ini seterusnya menggalakkan eksekutif-eksekutif supaya lebih sedar tentang budaya yang wujud dalam organisasi mereka. Pada tahun 1982, dua buku popular tentang budaya organisasi iaitu *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporations Life* oleh Deal dan Kennedy, dan *In Search of Excellence: Lesson from America's Bestrun Companies* oleh Peters dan Waterman telah dipasarkan. Kedua-dua buku ini menjadi *best sellers* kerana mereka memberikan banyak contoh yang boleh dipercayai tentang bagaimana budaya organisasi yang kukuh membawa kejayaan kepada beberapa syarikat gergasi dunia. Kedua-dua buku ini bukan sahaja memudahkan pemahaman pembaca tentang maksud sebenar budaya organisasi dan cara untuk mempengaruhi budaya, malahan dapat menarik perhatian umum tentang budaya organisasi, kepentingannya, dan aspek-aspek penting model budaya organisasi.

Kepentingan budaya organisasi dalam pertumbuhan organisasi tidak dapat dinafikan. Budaya organisasi yang kukuh adalah penting dalam sektor korporat di Malaysia jika ia ingin memberikan sumbangan yang bermakna kepada pertumbuhan ekonomi negara dan pencapaian Wawasan 2020. Oleh itu organisasi-organisasi dalam sektor awam mesti membentuk budaya positif yang kukuh dan yang dapat mempertingkatkan sumbangan mereka kepada pembangunan negara.

Budaya organisasi yang terdapat dalam sektor awam dan swasta di Malaysia tidak banyak dikaji dan didokumenkan secara saintifik. Oleh itu, kajian tentang budaya organisasi perlu dipertingkatkan oleh penyelidik jika mereka mahu memberikan sumbangan kepada pembangunan negara. Tujuan penulisan ini adalah untuk membentangkan hasil penyelidikan tentang budaya organisasi agensi-agensi pengiklanan utama, iaitu sepuluh teratas, di Malaysia. Daripada hasil, kita dapat mengenal pasti budaya organisasi unggul yang boleh diubah suai dan diterima pakai oleh organisasi-organisasi lain untuk membantu mempertingkatkan produktiviti dan kualiti mereka.

Kaedah Penyelidikan

Penyelidikan ini telah dilakukan dalam tahun 1993 terhadap 10 organisasi pengiklanan teratas di Malaysia. Sepuluh organisasi pengiklanan teratas bermakna sepuluh agensi yang melaporkan jumlah perniagaan yang terbanyak pada tahun 1991 (*Asian Advertising and Marketing*, April, 1992). Agensi-agensi sepuluh teratas mengikut aturan jumlah perniagaan terbanyak terdiri daripada AMC-Melewar Zechar; Ogilvy and Mather; Young and Rubicam; Lintas; Leo Burnett, BSB Malaysia; J. Walter Thompson; AP; Foote, Cone and Belding; Mc Cann-Erickson; dan Wings/BBDO. Kesemua agensi sanggup menyertai kajian ini melainkan Lintas. Sebagai gantinya, Naga DDB Needham Dik telah dipilih kerana agensi itu berada di tempat kesebelas di belakang Wings/BBDO dalam senarai jumlah perniagaan terbanyak.

Responden dipilih daripada setiap agensi berasaskan jawatan dan tanggungjawab mereka dalam agensi. Sepuluh responden dipilih daripada setiap agensi dan jumlahnya ialah 100 orang responden yang dipilih secara rawak. Jawatan-jawatan yang dipilih termasuklah seorang daripada pengurusan pusat agensi, dua orang daripada Jabatan Akaun, dua orang daripada Bahagian Kreatif, dua orang daripada Jabatan Seni Lukis, dua orang daripada Bahagian Media, dan seorang daripada Jabatan Grafik.

Data dikumpul daripada interaksi dengan responden secara berseorangan dan berkumpulan di tempat mereka bekerja. Senarai soalan telah disediakan untuk membantu proses interaksi dengan responden. Dua puluh satu soalan telah dibentuk berkaitan dengan budaya organisasi dan sepuluh soalan latar belakang demografi. Interaksi secara berseorangan di tempat kerja membolehkan responden menjawab soalan secara terbuka kerana persekitarannya amat sesuai. Ia juga membenarkan penyelidik untuk merasakan suasana di tempat berlakunya penyediaan iklan supaya penyelidik dapat menghayati proses pengiklanan. Kajian berbentuk kualitatif ini perlu supaya pemerhati dan yang diperhati ada hubungan fizikal dalam budaya mereka.

Hasil Kajian

Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa industri pengiklanan mempunyai budayanya yang tersendiri. Kesemua agensi pengiklanan sepuluh teratas berkongsi penunjuk budaya organisasi yang sama, tetapi berlainan tahap dan perincian. Penunjuk budaya organisasi yang terdapat dalam industri pengiklanan akan dibincangkan dengan menggunakan istilah mereka sendiri. Industri pengiklanan mempunyai budaya organisasi yang mempercayai penuh kebolehan sumber manusianya; bertindak melibatkan ahli bekerja dalam pasukan;

BUDAYA ORGANISASI AGENSI-AGENCI PERIKLANAN

memberikan autonomi kepada pekerja dan menggalakkan keusahawanan; bekerja rapat dengan pelanggan; mempercayai dan mengamalkan nilai-nilai sosial yang baik; mempunyai wira yang diterima sebagai falsafah syarikat; menjadi lebih profesional dengan melakukan apa-apa yang diketahui sahaja; dan struktur organisasi yang mudah berserta “pekerjaan penuh” untuk setiap pekerja.

Produktiviti agensi-agensi pengiklanan sepuluh teratas tinggi. Mereka mempraktikkan peningkatan produktiviti melalui sumber manusia. Mereka melayan kakitangan dengan baik dan meminta mereka bekerja kuat untuk mengeluarkan barangan yang berkualiti tinggi. Sikap prihatin terhadap sumber manusia dalam agensi pengiklanan menentukan darjah kepuasan yang tinggi terhadap persekitaran pekerjaan di kalangan pekerja. Semua responden dalam kajian ini melaporkan bahawa mereka berpuas hati dengan agensi mereka bekerja. Ada yang mengatakan bahawa agensi mereka seperti “sebuah keluarga besar” yang menyediakan kerja dan pendapatan berpatutan. Sekitaran pekerja yang disediakan oleh pengurusan adalah sesuai untuk kerja kreatif. Semua faktor ini memberikan potensi untuk pembangunan diri dan agensi.

Responden juga melaporkan bahawa agensi mereka cenderung terhadap tindakan. Perkara-perkara yang perlu dilakukan mesti dilakukan tepat atau lebih awal daripada masa yang ditetapkan. Jawatankuasa atau mesyuarat yang kerap dihindarkan. Cara agensi pengiklanan melaksanakan kerja mereka ialah melalui pasukan yang dibentuk untuk menyudahkan tugas yang diberi. Jawatankuasa dan mesyuarat adalah untuk pengurusan dan pengarah urusan sahaja.

Pasukan-pasukan bebas ini akan menyiapkan tugas mereka dengan cara mereka sendiri. Hanya apabila mereka menghadapi masalah yang terlalu sukar barulah pasukan-pasukan itu bertemu dan berbincang. Sebarang masalah lain mesti diatasi oleh pasukan itu sendiri. Walaupun setiap pasukan digalakkan untuk mencapai kejayaan, tetapi mereka tidak dibenarkan bersaing antara satu sama lain. Pihak pengurusan lebih menghargai semangat bekerjasama di kalangan ahli pasukan daripada persaingan. Kepercayaan kepada pekerja dan membenarkan mereka terlibat secara langsung dalam kejayaan agensi adalah selari dengan kepercayaan pengurusan terhadap autonomi dan keusahawanan.

Pihak pengurusan menyediakan ganjaran dan insentif kepada pekerja untuk meningkatkan produktiviti, autonomi, dan keusahawanan. Ahli-ahli pasukan dihantar berlatih di luar negara ke cawangan-cawangan atau pejabat-pejabat bersekutu syarikat. Ini menambahkan pengetahuan dan kemahiran pekerja. Ahli-ahli yang produktif akan dihadiah kenaikan pangkat, kenaikan gaji, bonus tahunan, dan ganjaran lain yang boleh menggalakkan mereka untuk meneruskan kerja yang baik dan juga meningkatkan lagi prestasi.

Semua pekerja digalakkan untuk berhubung rapat dengan pelanggan. Semua responden melainkan kakitangan di bahagian kreatif, menyatakan mereka berkomunikasi secara terus-menerus dengan pelanggan sama ada dalam situasi formal atau tidak formal. Di kalangan kakitangan kreatif, mereka biasanya tidak mempunyai hubungan terus dengan pelanggan. Hubungan mereka dengan pelanggan melalui eksekutif akaun. Ini cara yang biasa untuk pelanggan-pelanggan baru. Walau bagaimanapun, untuk pelanggan-pelanggan tertentu yang telah lama bersama agensi, kakitangan kreatif juga mempunyai hubungan terus dengan mereka. Pengurusan memang menggalakkan kakitangan kreatif berhubung terus dengan pelanggan supaya mereka mempunyai simpati terhadap pelanggan dan barangan atau perkhidmatan yang diberikan oleh pelanggan. Rapat dengan pelanggan akan membantu membina hubungan berpanjangan antara agensi dengan pelanggan.

Responden juga melaporkan yang mereka bekerja bersama pelanggan dan bukan hanya bekerja untuk pelanggan. Maksudnya, pelanggan juga terlibat dan memberikan sumbangan dalam semua aspek kempen pengiklanan untuk mereka. Keadaan ini dapat membantu kakitangan kreatif menyediakan iklan yang paling berkesan, yang boleh membantu penjualan barangan atau perkhidmatan. Lagipun dengan pelanggan terlibat sendiri dalam proses pengiklanan, mereka akan lebih berpuas hati dengan hasilnya. Pelanggan dapat merasakan diri mereka sebahagian daripada kejayaan atau kegagalan kempen pengiklanan mereka. Rasa kepuasan ini sangat dihargai oleh pelanggan dan ia mengeratkan lagi hubungan antara agensi pengiklanan dengan pelanggan. Oleh itu, agensi-agensi pengiklanan utama di Malaysia rapat dengan pelanggan. Ini memberikan keuntungan kepada kedua-dua belah pihak.

Agensi-agensi pengiklanan terbaik ini juga mempunyai sistem nilai mereka sendiri. Nilai-nilai ini telah digunakan sejak turun-temurun daripada pengasas agensi lagi, iaitu seperti David Ogilvy, Fairfax Cone, dan lain-lain lagi. Nilai-nilai ini memberikan kebanggaan kepada pekerja-pekerja agensi dan ia diajar kepada pekerja-pekerja yang baru bekerja dengan agensi-agensi pengiklanan. Nilai-nilai ini juga ditekankan oleh pihak pengurusan dengan keprihatinan dan penglibatan secara terus mereka dalam operasi harian agensi. Antara nilai ini termasuklah prihatin kepada pelanggan dan rakan sepekerjaan yang menunjukkan agensi pengiklanan rapat dengan pelanggan, dan ini meningkatkan produktiviti pekerja-pekerja.

Hampir semua responden boleh mengenal pasti falsafah dan sistem nilai agensi mereka. Mereka tahu akan apa yang dipercayai dan dipraktikkan oleh agensi mereka. Bagi kakitangan Ogilvy and Mather, mereka mengenali pengasas agensi mereka David Ogilvy dengan baik kerana pada hari pertama bekerja, mereka diberi buku *Your Book* yang mengandungi falsafah, nilai, dan kepercayaan agensi tersebut.

Responden yang ditemu bual mengakui mereka profesional yang sebenarnya dan yang melaksanakan tugas profesion mereka dengan baik. Apa-apa yang dilakukan ialah perkara yang boleh dilakukan oleh mereka dengan paling baik iaitu mereka tetap kepada kepakaran mereka. Mereka tahu akan bidang kepakaran mereka dan bekerja dalam bidang tanpa menyimpang kepada bidang-bidang lain yang tidak menjadi kepakaran mereka. Seorang responden menyatakan, "Kita beretika dan cermat dalam bidang kepakaran kita". Kepercayaan mereka kepada nilai profesionalisme dan kejujuran membuat mereka disanjung dalam kerjaya mereka. Peters dan Waterman (1982: 15), menetapkan bahawa kepakaran akan memperkukuh kejayaan dan menghalang syarikat-syarikat terbaik daripada menabur modal mereka ke bidang yang tidak diketahui supaya mereka tidak akan mengalami kerugian.

Semua agensi pengiklanan sepuluh teratas adalah "kurus tanpa lemak berlebihan". Semua pekerja mempunyai tugas yang boleh memenuhi masa mereka. Struktur agensi-agensi pengiklanan ini mudah, dengan kurang orang di pihak pengurusan. Kebanyakan pekerja ialah pelaksana yang bekerja untuk kempen pengiklanan. Agensi-agensi ini tidak mampu mempunyai lebih pekerja yang tidak memberikan sumbangan kepada kempen pengiklanan kerana mereka bekerja dalam pasukan dan setiap ahli mesti memberikan sumbangan. Oleh itu, jumlah pekerja mesti selaras dengan kerja yang dilakukan oleh agensi. Sebagai contoh, Ogilvy and Mather mempunyai tenaga kerja seramai 190 orang untuk melaksanakan perniagaan berjumlah RM 79.5 juta.

Dalam melaksanakan operasi harian, kebanyakan responden melaporkan bahawa mereka diberi autonomi. Pasukan mereka boleh menentukan apa-apa yang hendak dilakukan. Pihak pengurusan cuma akan menapis hasil usaha mereka apabila sedia untuk ditunjukkan

kepada pelanggan. Sebelum ini, mereka diberi kebebasan untuk menggunakan daya kreativiti. Sifat longgar yang tidak berpusat kepada pengurusan memupuk perkembangan kreativiti yang menjadi bahan asas terpenting untuk kejayaan sesebuah agensi pengiklanan. Dalam beberapa agensi, pasukan diberi kebebasan sepenuhnya untuk menyediakan iklan dan mempersembangkannya kepada pelanggan tanpa ditapis oleh pihak pengurusan agensi.

Implikasi Hasil Kajian

Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa agensi-agensi sepuluh teratas mempunyai budaya organisasi terbaik. Budaya ini merupakan asas utama peningkatan produktiviti dan kualiti yang membolehkan mereka mengaut sebahagian besar jumlah perbelanjaan pengiklanan mereka.

Budaya organisasi yang baik ini perlu dinilai dan diterima guna oleh agensi-agensi pengiklanan lain jika didapati sesuai untuk situasi mereka. Kesukaran yang mungkin dihadapi dalam menerima guna budaya organisasi terbaik ialah tentangan kuat yang akan timbul. Hal ini disebabkan penerimaan guna budaya baru ini akan mengetepikan dan menggantikan falsafah dan nilai yang telah digunakan sekian lama. Penerimaan guna budaya organisasi terbaik ini oleh seluruh industri pengiklanan menjadi lebih mudah jika pemimpin atau inovator yang terdiri daripada sepuluh agensi pengiklanan teratas telah mengamalkannya. Agensi-agensi pengiklanan lain akan mengikuti langkah sepuluh agensi pengiklanan teratas ini.

Satu lagi implikasi yang penting dalam penerimaan guna budaya organisasi terbaik ialah ia akan membangunkan sumber manusia dalam industri pengiklanan. Industri pengiklanan akan memerlukan profesional terlatih yang akan dipenuhi oleh pelajar-pelajar lulusan universiti dan kolej. Pekerja-pekerja baru ini akan dilatih oleh agensi-agensi untuk meningkatkan lagi kebolehan dan pengetahuan tentang amalan terkini di kalangan profesional pengiklanan di Malaysia.

Tahap profesionalisme di kalangan pekerja agensi pengiklanan juga akan meningkat ke tahap yang lebih tinggi melalui proses penerimaan guna dan amalan budaya organisasi terbaik. Kepuasan bekerja dan kesetiaan pekerja juga dapat dipertingkatkan. Ini akan menyumbang kepada peningkatan produktiviti dan kualiti. Mungkin terdapat lebih pekerja yang terbaik dalam agensi-agensi pengiklanan utama yang boleh diagihkan kepada agensi-agensi lain melalui proses pengaliran keluar biasa pekerja. Penyebaran pekerja-pekerja terbaik kepada semua agensi pengiklanan akan membantu peningkatan produktiviti dan kualiti industri pengiklanan di Malaysia.

Peningkatan produktiviti dan kualiti dalam industri pengiklanan juga akan membantu pertumbuhan industri pengeluaran dan perkhidmatan di Malaysia. Pengeluaran yang lebih tinggi daripada industri pengiklanan akan memberikan pendedahan lebih kepada barangan dan perkhidmatan kepada pengguna-pengguna melalui iklan-iklan yang berkualiti tinggi. Pengguna-pengguna yang didedahkan dengan lebih kerap kepada iklan-iklan yang berkualiti akan menambahkan penggunaan barangan dan perkhidmatan. Industri pembuatan dan perkhidmatan akan berkembang untuk memenuhi permintaan pengguna.

Senario pembangunan yang berangkai-kait antara sektor pembuatan, sektor perkhidmatan, dan pengguna merupakan mercu arah untuk Malaysia mencapai status negara maju pada tahun 2020. Untuk menjadi negara maju, Malaysia perlu mengatasi segala masalah dan membangunkan ekonomi yang kukuh dan dinamik. Pengiklanan ialah bahagian yang

penting dalam proses pencapaian taraf negara maju ini. Pengiklanan merupakan kenderaan untuk mencapai ekonomi yang kukuh dan dinamik. Pengiklanan berperanan sebagai jambatan yang menghubungkan sektor pembuatan dan sektor perkhidmatan dengan pengguna dalam jaringan ekonomi.

Oleh itu, pengiklanan mempunyai peranan penting dalam pencapaian Wawasan 2020. Pengiklanan yang dicirikan dengan agensi-agensi yang diurus dengan baik serta mempunyai budaya organisasi terbaik akan mempunyai peranan untuk mengatasi sembilan cabaran yang dinyatakan oleh Perdana Menteri kita dalam Wawasan 2020-nya.

Penutup

Budaya organisasi yang diamalkan oleh sepuluh agensi pengiklanan teratas tidak sepatutnya diterima guna oleh agensi-agensi pengiklanan yang lain sahaja, tetapi juga oleh semua organisasi, terutamanya organisasi-organisasi perkhidmatan. Organisasi-organisasi perkhidmatan yang menggunakan pengetahuan dan kreativiti sebagai komoditi mereka dengan mudah boleh menerima guna budaya organisasi terbaik ini. Sektor perkhidmatan yang cekap dengan produktiviti dan kualiti yang tinggi ialah ramuan yang mesti ada untuk pertumbuhan ekonomi negara kita. Oleh itu, mempelajari dan menerima guna budaya organisasi terbaik yang terdapat dalam industri pengiklanan akan membantu peningkatan produktiviti dan kualiti organisasi-organisasi lain.

Rujukan

- Asian Advertising and Marketing*. April 1992. Hong Kong Travel and Trade Publishing.
- Deal, T.T. & Kennedy, A.A. 1982. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Peter, T.J. & Waterman, R.H. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper and Row.
- Weick, K. 1983. Overview of Organizational Culture". In Frost, P. et al. (eds.) *Organizational Communication*. Beverly Hills, CA: Sage.