

# Manajemen budaya organisasi

Tasya Aspiranti\*

## Abstrak

Organizational culture as the set of shared values and norms that control organizational members' interactions with each other and with people outside organization. An organization's culture can be used to increase organizational effectiveness. This is because organizational culture controls the way members make decisions, the way interpret and manage the organization's environment. In adaptation, organizational culture change absolutely must be taken to raise effective culture that can support organizational goals. This paper explains the importance of people in organization as organizational culture shaper, any kind theory of organizational culture, organizational culture management and how to manage culture in organization. Some real organizational culture cases are presented in this paper and organizational culture management paradigm as conclusion is presented in the end of paper.

Key words : *organizational culture management*

## I. Pendahuluan

Sampai dengan pertengahan tahun 1980an organisasi masih dipandang sempit, hanya berfungsi sebagai alat koordinasi dan pengendalian sekelompok individu yang saling berinteraksi di dalam kelompok. Padahal sebenarnya organisasi dibentuk oleh individu-individu yang sangat kompleks dan berkarakteristik berbeda. Semakin berkembang teori organisasi, semakin mengakui bahwa budaya merupakan variabel yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Budaya organisasi dapat dijadikan alat untuk meningkatkan keefektifan organisasi disebabkan budaya organisasi dapat mengendalikan pengambilan keputusan yang dilakukan individu, selain juga budaya organisasi mempengaruhi individu dalam menginterpretasi dan mengelola lingkungan organisasi sehingga secara tidak langsung budaya organisasi mempengaruhi posisi daya saing organisasi.

Budaya organisasi juga merupakan alat untuk mencapai kesuksesan organisasi. Kesuksesan diindikasikan dengan perolehan profit, kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang, efisiensi dan posisi daya saing di pasar. Untuk mencapai kesuksesan, organisasi perlu meningkatkan value yang dimilikinya. *Organization value* yang dibangun ditentukan oleh individu yang ada di dalam organisasi tersebut yang mempunyai beragam budaya.

Pada saat ini konsep budaya organisasi banyak dikaji oleh para pakar manajemen maupun praktisi, sehingga definisi budaya organisasi menjadi sangat beragam. Keragaman definisi ini disebabkan beragamnya pandangan para pakar dan praktisi mengenai budaya organisasi dan realita yang terjadi berkaitan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan bauran dari nilai-nilai internal individu,

---

\* Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung

perilaku individu dan hubungan antara individu di internal dan eksternal organisasi yang pada akhirnya dapat menjadi norma organisasi. Meskipun demikian tidak mudah untuk mengidentifikasi nilai-nilai, sikap dan perilaku individu, dibandingkan dengan fenomena perilaku dan sikap kelompok, karena individu merupakan suatu sistem psikis yang sangat kompleks.

Budaya organisasi merupakan factor yang mempengaruhi secara langsung perilaku individu. Meskipun budaya organisasi dimunculkan dan dipengaruhi individu, tetapi di sisi lain mempengaruhi perilaku individu, dan mempengaruhi motivasi individu. Seorang individu dalam organisasi dapat termotivasi atau bahkan demotivasi karena budaya organisasi di mana ia bekerja. Jika budaya organisasi berperan sebagai motivator, maka ia merupakan factor yang memberi energy positif bagi individu organisasi, tetapi jika ia merupakan factor yang justru membuat demotivasi individu, maka secara langsung akan menghambat individu mencapai tujuannya. Bahkan demotivasi yang disebabkan budaya organisasi, dapat membuat seorang individu kehilangan kesempatan untuk mengembangkan bakat dan kreativitasnya. (Milos Cambal, Dusan Baran, 2006)

Untuk mencapai kesuksesan jangka panjang di tengah tantangan turbulensi pasar, maka budaya organisasi harus dioptimalkan. Banyak organisasi menciptakan budayanya hanya sebagai alat kampanye yang bersifat jangka pendek, sehingga ketika upaya yang dilakukan untuk membangun suatu budaya hanya sesaat, maka hasil yang diperoleh dari pembentukan budaya tersebut juga sangat temporer. Membangun budaya organisasi merupakan pekerjaan jangka panjang yang mempengaruhi orientasi nilai dan pengembangan organisasi dalam jangka panjang.

Banyak organisasi yang lebih sukses dibandingkan dengan organisasi lainnya disebabkan keunggulannya dalam menginvestasi budaya organisasi sesuai dengan kebutuhan untuk pengembangan organisasi. Kesadaran menginvestasi budaya organisasi adalah kesadaran bahwa individu merupakan asset penting organisasi, oleh karenanya keinginan individu harus dipenuhi. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada praktik bisnis, kondisi kerja ditentukan oleh tujuan apa yang akan dicapai untuk kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Oleh karenanya budaya organisasi dibuat untuk mempengaruhi perilaku, sikap, hubungan dan nilai-nilai antara individu dalam organisasi, sehingga dalam menghadapi satu kondisi tertentu, reaksi individu dalam satu organisasi adalah sama.

Budaya organisasi seharusnya dibentuk sebagai fungsi dari kesuksesan organisasi, oleh karena itu fungsi yang efektif dalam organisasi tergantung kepada manusia bukan tergantung investasi atau teknologi. Bagaimana membangun fungsi kesuksesan organisasi melalui budaya, adalah persoalan mendidik individu di dalam organisasi yang merupakan proses sistematis dan berkelanjutan, tidak cukup hanya

dibangun melalui pelatihan. Budaya organisasi dibangun melalui proses pembelajaran yang kontinyu, yang melibatkan keseluruhan elemen organisasi pada setiap level.

Terlihat sangat penting peran budaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan terlihat bahwa individu merupakan unsur pembentuk budaya organisasi. Yang kemudian menjadi persoalan adalah, agar budaya organisasi berperan mencapai tujuan organisasi melalui individu-individu yang ada di dalamnya, dapatkah budaya organisasi dimanage (*can organizational culture be managed*)? Makalah ini akan membahas pentingnya individu yang merupakan sistem psikis dalam organisasi, budaya organisasi dan bagaimana manajemen budaya organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.

## **2. Pembahasan**

### **2.1 Pentingnya individu dalam organisasi**

Menurut Beth Dempster (1998), kompleksitas individu bahkan lebih kompleks dibandingkan dengan sistem biofisika. Hal ini disebabkan individu sebagai manusia harus melakukan interkoneksi seluruh kemampuan yang dimilikinya, yang secara umum terbagi dua yaitu kemampuan fisik dan kemampuan mental. Kemampuan mental terkait dengan perasaan, pemikiran, perasaan yang muncul sebagai output dari otak manusia.

Seperti halnya kehidupan yang merupakan organisasi physical-chemical yang kompleks, psikis individu atau pikiran individu adalah bagian sangat penting yang dimiliki oleh otak manusia (Campbell 1985, Mainzer 1994, Kelly 1994). Gambar 1 memperlihatkan pentingnya perilaku individu yang merupakan kombinasi dari berbagai faktor psikologi. Smith (1993). 'Environmental causes' dapat dianggap sebagai persepsi individu terhadap lingkungannya. Proses yang terjadi di dalam organisasi adalah proses interaksi antara perilaku individu dan berbagai sebab (cognitive, biological, intrapsychic dan environmental). Pada proses tersebut, berbagai sebab mempengaruhi perilaku individu dan perilaku individu mempengaruhi berbagai sebab. (Smith 1993).

Dempster menjelaskan bahwa psikis individu merupakan bagian dari sistem individu, sedangkan individu merupakan bagian dari organisasi, di mana dalam organisasi terjadi interaksi antara individu. Interaksi antara individu (yang merupakan sistem psikis) dalam organisasi disebut sistem poietic. Kegiatan Individu dalam organisasi terintegrasi dengan jaringan-jaringan individu lainnya yang disebut sistem sosial. Oleh karenanya kumpulan individu dalam organisasi merupakan kumpulan psikologikal, sosial dan budaya individu yang beragam.

Geyer dan Van Der Zouwen (1991) mencatat bahwa para pelaku individu dalam organisasi dan komunikasi (elemen-elemen konseptual) merupakan dua

komponen penting untuk menjelaskan sistem sosial. Gambar 3 di bawah ini menjelaskan contoh bahwa interaksi antara elemen-elemen di dalam organisasi berjalan rekursif. Artinya terjadi saling mempengaruhi dan ketergantungan antara faktor pembentuk organisasi. Dicontohkan bahwa kebutuhan komunikasi timbul disebabkan meningkatnya kebutuhan kelompok sosial, dan sebaliknya kebutuhan kelompok sosial dipengaruhi oleh komunikasi. Begitu pun yang terjadi dengan sistem pengetahuan, pembelajaran dan bahasa yang mempengaruhi antara satu faktor dengan faktor lainnya.

Lebih lanjut, sebagai penulis manajemen moderen, Dempster menganggap bahwa organisasi adalah sistem sosial yang akan mengorganisasi dirinya sendiri (*self organization*). Konsep ini didukung oleh tiga asumsi utama yaitu pertama, psikososial didefinisikan sebagai entitas yang tergantung kepada entitas biofisikal. Kedua, interaksi antara psikososial dan biofisikal sangat penting, ikatan sosial didefinisikan dengan peran, dan biofisikal individu yang akan menyatukan berbagai individu yang berbeda dalam organisasi. Dalam konteks ini tidak dapat secara jelas dilihat posisi siapa leader dan siapa member. Bahasa merupakan suatu sistem tanpa referensi untuk entitas biofisikal, meskipun demikian pembunyian bahasa seharusnya terjadi di dalam organisasi. Ketiga, ketika organisasi berhadapan dengan lingkungan lain tetap akan dimediasi dengan lingkungan fisik. Pemikiran dan perasaan dikomunikasikan melalui gelombang suara, bahasa tubuh, informasi simbolik tersampaikan lewat computer, moral tersampaikan melalui sistem legal. Oleh sebab itu Dempster menggunakan poietic system yaitu suatu sistem yang mengintegrasikan domain biofisikal dan sosial dalam organisasi. Uraian di atas menjelaskan bahwa teori manajemen moderen menganggap bahwa individu sebagai unsur pembentuk budaya organisasi terdiri dari unsur-unsur psikis dan unsur-unsur fisik yang merupakan sistem tersendiri yang cukup kompleks.

## **2.2 Budaya organisasi**

Daft (2001), seperti yang dirujuknya dari W. Jack Duncan (1989), Andrew D. Brown, Ken Starkey (1983), mendefinisikan budaya sebagai berikut: *Culture is the set of values, guiding beliefs, understandings, and ways of thinking that is shared by members of an organization and taught to new members as correct.*

Definisi dari para pakar di atas menjelaskan bahwa budaya merupakan serangkaian nilai, kepercayaan, pemahaman, cara berpikir yang dianut kemudian disebarkan di dalam organisasi oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota organisasi yang baru. Menurut Daft, setiap individu dapat berpartisipasi membentuk budaya dalam organisasi, tetapi budaya tersebut sulit untuk diidentifikasi. Hanya pada saat

suatu organisasi akan mengimplementasi strategi atau program baru, maka budaya akan terlihat digunakan sebagai nilai- nilai dan norma.

Daft membagi budaya menjadi dua tingkat, budaya dalam organisasi seperti fenomena gunung es, yang lebih sedikit terlihat di permukaan tetapi sebenarnya jauh lebih besar yang tidak terlihat di kedalaman. Tingkat *pertama* budaya yang nampak di permukaan berupa perilaku, *artifact*, simbol yang terlihat seperti seremonial, sejarah, slogan, kostum dan seting fisik. Tingkat kedua, budaya yang berupa nilai - nilai yang berada lebih dalam yaitu di dalam pikiran anggota organisasi. Inilah budaya yang sesungguhnya berupa nilai- nilai, asumsi, kepercayaan dan proses berpikir (Edgar H. Schein, 1990). Budaya organisasi seringkali ditunjukkan secara fisik dengan atribut, tetapi budaya yang sebenarnya dapat terlihat dari serangkaian kegiatan ketika organisasi berinteraksi social dengan lingkungannya.

Dua fungsi utama budaya menurut Daft adalah pertama mengintegrasikan anggota organisasi sehingga mereka dapat berinteraksi satu sama lain dan kedua membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Integrasi internal berarti setiap anggota organisasi secara bersama-sama dengan anggota lainnya membangun identitas kolektif dan membangun suatu cara sehingga pekerjaan yang dilakukan bersama menjadi lebih efektif. Sedangkan adaptasi eksternal mengarah kepada bagaimana organisasi mencapai tujuan dan kemudian menanggapi kesepakatan dengan pihak eksternal, seperti merespon cepat keinginan konsumen, dan tindakan yang dilakukan oleh para pesaing.

Menurut Daft, seperti yang dirujuknya dari Daniel R. Denison dan Anil K. Mishra (1995), R. Hooijberg dan F. Petrock (1993), dan R.E Quinn (1988), studi mengenai budaya, strategi organisasi, struktur organisasi, lingkungan, dan pentingnya tujuan organisasi sesuai dengan berbagai elemen tersebut menjadikan budaya dikategori menjadi empat kategori utama berdasarkan dua factor yaitu pertama berdasarkan kebutuhan organisasi untuk fleksibel atau stabil dan kedua berdasarkan kebutuhan organisasi untuk memfokuskan strategi pada internal atau eksternal organisasi. Empat kategori budaya dapat terlihat seperti pada Gambar 6 berikut.

Kategori pertama yaitu Entrepreneurial culture, dicirikan dengan strategi yang berfokus pada lingkungan eksternal yang membutuhkan fleksibilitas dan perubahan untuk memenuhi keinginan konsumen. Budaya ini mendorong norma-norma organisasi untuk mendeteksi, menginterpretasi, dan menterjemahkan signal dari lingkungan untuk segera direspon dengan hal-hal baru. Inovasi, kreativitas dan keberanian mengambil risiko menjadi budaya organisasi. Kategori kedua yaitu budaya untuk organisasi yang melayani konsumen khusus tanpa kebutuhan perubahan cepat. Dicirikan dengan penekanan visi organisasi yang jelas, tujuan yang terukur seperti pertumbuhan penjualan, profit, pangsa pasar untuk mencapai tujuan. Individu

bertanggungjawab sebatas pekerjaannya pada tingkat tertentu dan organisasi membayar individu sejumlah tertentu sesuai dengan aturan yang telah ditentukan. Lingkungan yang stabil menyebabkan pengukuran kinerja individu maupun organisasi dapat lebih mudah dievaluasi berdasarkan pencapaian tujuan yang terukur. Kategori ketiga, memfokuskan pada keterlibatan dan partisipasi anggota organisasi terhadap lingkungan yang cepat berubah. Keterlibatan dan partisipasi individu akan menciptakan rasa tanggungjawab, memiliki, dan komitmen terhadap organisasi (*sense of responsibility, ownership and commitment to the organization*). Kategori keempat yaitu *bureaucratic culture* memfokuskan pada strategi internal dan berorientasi pada lingkungan yang stabil. Simbol, seremonial, tradisi dan kebijakan menjadi alat untuk mencapai tujuan. Keterlibatan individu tidak begitu besar, tetapi sangat tinggi ciri kekonsistenan, keseragaman, kolaborasi integrasi antar anggota, dan efisiensi organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2007) budaya organisasi adalah suatu *system of shared meaning* di antara anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. *Shared meaning* yang dimaksud dalam definisi ini adalah karakteristik inti organisasi yang merupakan nilai-nilai organisasi. Penelitian yang dilakukan Robbins dan Judge menunjukkan bahwa terdapat 7 karakteristik utama organisasi yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu :

- 1) *Innovation and risk taking*, yaitu sejauh mana individu dalam organisasi didukung untuk berinovasi dan mengambil risiko
- 2) *Attention to detail*, yaitu sejauh mana individu dalam organisasi diharapkan mampu menunjukkan kepresisian pekerjaannya.
- 3) *Outcome orientation*, yaitu sejauh mana manajemen focus pada hasil atau *outcomes* dibandingkan focus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai *outcomes* tersebut.
- 4) *People orientation*, yaitu sejauh mana manajemen memperhatikan dampak *outcomes* terhadap individu dalam organisasi.
- 5) *Team orientation*, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh tim bukan oleh individu.
- 6) *Aggressiveness*, yaitu sejauh mana individu dalam organisasi bersikap agresif dan berkompetisi
- 7) *Stability*, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pentingnya *status quo* dibandingkan dengan pertumbuhan.

Karakteristik organisasi ini berukuran rendah sampai dengan tinggi untuk setiap organisasi. Perbedaan setiap karakteristik di dalam organisasi disebabkan perbedaan manajemen maupun individu organisasi. Budaya organisasi mereprese

ntasikan persepsi individu dalam organisasi, sehingga budaya organisasi merupakan *system of shared meaning*. Ketika budaya organisasi sudah terbentuk, maka individu dalam organisasi meskipun dengan berbagai latar belakang akan menjelaskan budaya organisasi dalam kesamaan terminology. Budaya organisasi yang terbentuk terbagi menjadi tiga yaitu 1) *dominant culture*, 2) *subculture* dan 3) *core values*. *Dominant culture* merupakan budaya yang memperlihatkan nilai-nilai inti organisasi yang dianut oleh mayoritas anggota organisasi. *Subculture* adalah budaya kecil di dalam organisasi yang dimunculkan oleh sub-sub bagian dalam organisasi. *Core values* adalah nilai-nilai dominan atau primer yang dianut individu dalam organisasi. Jika suatu organisasi tidak memiliki *dominant culture* karena masih dibentuk oleh budaya masing-masing individunya, maka organisasi akan kehilangan pedoman untuk menginterpretasi suatu kondisi yang dihadapi dalam bisnis. Akan terjadi potensi deviasi sikap maupun perilaku individu sebagai pembentuk organisasi dalam menghadapi persoalan bisnis, hal ini tentu akan menyulitkan organisasi karena sulit menyamakan langkah untuk menyelesaikan persoalan.

Menurut Jones (2007) budaya organisasi adalah satu set *shared values* dan norma-norma yang mengendalikan interaksi antara individu dalam organisasi dan antara individu dengan individu lainnya di luar organisasi. Oleh karenanya budaya organisasi mengendalikan bagaimana pengambilan keputusan oleh individu dalam organisasi, bagaimana individu menginterpretasi dan mengelola informasi yang berasal dari lingkungan eksternalnya. Menurut Jones (2007), seperti terlihat dalam Gambar 5 *organizational values* adalah kriteria yang bersifat umum, standar, atau prinsip-prinsip yang dijadikan pedoman oleh individu untuk menentukan apakah suatu perilaku, kejadian, situasi, *outcomes* diperlukan atau tidak diperlukan.

Terdapat dua jenis *organizational values* yaitu *terminal values* dan *instrumental values*. *Terminal values* adalah *outcome* yang ingin dicapai individu. Organisasi dapat menjadikan prinsip-prinsip seperti keunggulan, tanggungjawab, keandalan, kemampuan, inovasi, kinerja keuangan, moral dan kualitas menjadi *terminal values*. *Instrumental values* merupakan bentuk perilaku yang diperlukan untuk mencapai *terminal values*, seperti kerja keras, menghormati tradisi dan otoritas, kreatif, bersemangat, bersikap ramah, berani menanggung risiko, dan menjunjung tinggi kualitas. Idealnya, *instrumental values* mendukung organisasi mencapai tujuannya. Sebagai contoh perusahaan software seperti Google yang sangat menekankan inovasi sebagai *terminal values*, dapat mencapainya melalui *instrumental values* seperti kerja keras, kreatif dan keberanian menanggung risiko. Kombinasi *terminal values* dan *instrumental values* akan menumbuhkan budaya *entrepreneurial*. Sebaliknya dengan Google, perusahaan hardware seperti Gateway justru memerlukan stabilitas dan kemampuan memprediksi untuk mengurangi biaya, sehingga

instrumental values yang diperlukan adalah akurasi pekerjaan, kekonsistenan pekerjaan dengan aturan dan adanya Prosedur Operasi Standar.

*Terminal Values* direfleksikan dalam misi organisasi dan tujuan individu sebagai bagian dari organisasi, sehingga seluruh anggota organisasi dan *stakeholders* memahami standar etika dan *values* yang seharusnya digunakan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian seluruh anggota organisasi pun memahami bentuk perilaku yang seharusnya dilakukan untuk mencapai terminal values. Untuk membentuk instrumental values, organisasi mengidentifikasi norma-norma (perilaku standar yang menjadi komitmen dalam suatu kelompok), aturan, dan Prosedur Operasi Standar.

Beberapa *values* penting dalam organisasi terkadang tidak dinyatakan secara tertulis, melainkan secara implicit menjadi komitmen bersama dalam bentuk norma, kepercayaan, asumsi, cara berpikir dan berperilaku di antara individu dalam organisasi dan antara individu dengan pihak eksternal. Anggota organisasi belajar dari individu lainnya bagaimana menginterpretasi dan merespon berbagai situasi sehingga konsisten dengan nilai-nilai yang dapat diterima organisasi. Semakin lama, individu dalam organisasi akan menginternalisasi nilai-nilai organisasi, aturan-aturan, norma, dan Prosedur Operasi Standar dalam mindset individu yang kemudian menjadikannya sistem nilai yang mempengaruhi cara individu menginterpretasi situasi.

Meskipun demikian, individu yang baru memasuki suatu organisasi seharusnya mempelajari secara khusus budaya organisasi yang dituju. Mereka dapat mempelajari nilai-nilai secara tidak langsung, dengan mengobservasi perilaku anggota organisasi lainnya. Mempelajari nilai-nilai organisasi melalui observasi perilaku anggota organisasi lainnya menjadi sangat berisiko disebabkan perilaku yang ditunjukkan tidak selalu perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi yang efektif. Cara paling efektif bagi individu baru untuk mempelajari budaya organisasi adalah melalui proses sosialisasi. Sosialisasi adalah suatu proses di mana individu organisasi belajar dan menginternalisasi nilai-nilai dan norma-norma sebagai pembentuk budaya organisasi (Gareth, Jones, 2007).

Van Maanen dan Schein mengembangkan suatu model sosialisasi yang memperlihatkan bagaimana suatu organisasi dapat menstrukturkan pengalaman sosialisasi sehingga individu baru dapat mempelajari nilai-nilai organisasi yang memang disyaratkan oleh organisasi. Orientasi peran (*Role orientation*) merupakan cara bagaimana individu baru merespon situasi, apakah individu bereaksi pasif dan cenderung patuh dan berorientasi pada perintah dan tugas atasan ? Atau apakah individu bersikap kreatif dan inovatif untuk mencari solusi setiap persoalan yang dihadapi ?

Van Maanen dan Schein mengidentifikasi 12 taktik sosialisasi yang mempengaruhi orientasi peran. Penggunaan taktik sosialisasi apakah berorientasi lembaga atau individu akan berdampak pada perbedaan orientasi peran apakah berorientasi lembaga atau individu. Orientasi peran lembaga mengarahkan individu mematuhi aturan-aturan dan norma-norma lembaga. Orientasi peran individu mengarahkan individu lebih kreatif, bereksperimen dengan perubahan norma-norma dan nilai-nilai sehingga suatu organisasi akan lebih berhasil mencapai tujuannya. Taktik orientasi lembaga mengarahkan individu merespon sama (sikap kolektif) yang sama untuk persoalan yang dihadapi organisasi, individu berinteraksi secara formal dalam organisasi, individu ditugaskan secara formal di dalam organisasi, diinformasikan secara jelas lama tugas dan deskripsi tugas, perilaku anggota organisasi lama menjadi model untuk individu baru (individu baru meniru pola perilaku atasan), dan individu baru belum sepenuhnya dianggap sebagai bagian dari organisasi sebelum mereka dapat berbaur dengan organisasi. Sebaliknya taktik orientasi individu mengarahkan individu untuk kreatif mencari solusi masalah yang dihadapi, individu berinteraksi secara informal dalam organisasi, penugasan tidak bersifat formal, deskripsi tugas dapat bervariasi, perilaku individu tidak harus mengikuti pola perilaku atasan, dan individu mendapat dukungan positif dari anggota organisasi lainnya dan juga dukungan untuk berkarakter positif yang tidak mesti mengikuti pola individu lainnya.

Orientasi yang sebaiknya dipilih oleh organisasi apakah lembaga atau individu tergantung kepada misi organisasi. Organisasi yang memerlukan banyak kreasi, inovasi, penemuan-penemuan baru, dengan konsumen yang kritis menuntut kecepatan pengembangan produk, tentu akan lebih sesuai dengan orientasi individu. Sedangkan organisasi yang dituntut untuk berdisiplin, satu kesatuan perintah dan strategi, ketidaksamaan sikap yang akan berdampak fatal pada organisasi, tentu akan lebih sesuai dengan orientasi lembaga.

### **2.3 Manajemen budaya organisasi**

Menurut Jones, Gareth (2007), untuk mengetahui sejauh mana keefektifan organisasi menciptakan values untuk para stakeholdersnya, para manajer semestinya melihat empat factor yang mempengaruhi budaya, yaitu karakteristik anggota organisasi, etika organisasi, sistem hak dan kepemilikan dan struktur organisasi. Jika instrumental values sebagai pendukung terminal values belum optimal dibangun maka perubahan budaya organisasi menjadi sangat sulit karena empat factor yang mempengaruhinya saling berinteraksi satu sama lain.

Untuk mengubah budayanya, suatu organisasi mungkin saja perlu melakukan desain ulang struktur organisasinya dan memperbaiki sistem kompensasi

yang digunakan untuk memotivasi karyawannya. Struktur organisasi adalah suatu sistem formal yang menggambarkan hubungan pekerjaan dan otoritas sehingga suatu organisasi dapat mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilakukannya. Struktur organisasi yang berbeda akan menumbuhkan budaya yang berbeda, manajer perlu mendesain struktur organisasi tertentu untuk menciptakan suatu budaya organisasi tertentu. Nilai-nilai, aturan-aturan, dan norma-norma yang berbeda dalam suatu struktur organisasi akan menghasilkan budaya organisasi yang berbeda pula.

Sebagai contoh, struktur organisasi mekanistik (*mechanistic structure*) yang hirarkis, sangat tersentralisasi, terstandarisasi di satu sisi akan sangat berbeda dengan struktur organisasi organik (*organic structure*) yang horizontal, desentralisasi dan seringkali membutuhkan penyesuaian-penyesuaian (tidak terstandarisasi). Dalam struktur organisasi mekanistik, individu tidak mempunyai keleluasaan otonomi, patuh pada atasan, dan sangat menghormati tradisi yang berlaku. Oleh karenanya, struktur organisasi ini akan menumbuhkan budaya yang memerlukan kepastian juga stabilitas. Dalam struktur organisasi horizontal, yang terdesentralisasi, individu mempunyai lebih banyak kebebasan untuk memilih dan mengendalikan kegiatan mereka, sehingga diperlukan perilaku yang kreatif, selalu ingin tahu dan berani mengambil risiko. Struktur organisasi akan menumbuhkan budaya yang memerlukan inovasi dan fleksibilitas.

Suatu struktur organisasi dapat meningkatkan nilai-nilai budaya melalui proses integrasi dan koordinasi. Sebagai contoh persoalan penugasan yang lain dari biasanya, memerlukan sosialisasi norma-norma dan aturan-aturan sehingga membantu mengurangi persoalan komunikasi, mencegah distorsi komunikasi, dan mempercepat arus informasi. Lebih jauh lagi, norma, nilai-nilai, dan bahasa organisasi dapat meningkatkan kinerja tim dan penugasan. Menjadi relatif mudah bagi fungsi-fungsi yang berbeda di dalam suatu organisasi untuk berbagi informasi dan saling mempercayai satu sama lain ketika mereka mempunyai nilai-nilai budaya yang sama. Sebagai contoh, mengapa individu pada tim pengembangan produk harus fleksibel, karena pengembangan produk memerlukan kecepatan waktu dalam merespon konsumen, dan dalam proses tersebut diperlukan kecepatan pula untuk berbagi nilai-nilai untuk merespon masalah.

Pola sentralisasi atau desentralisasi pada struktur organisasi pun akan menumbuhkan nilai-nilai budaya organisasi yang berbeda. Melalui otoritas desentralisasi, suatu organisasi dapat menumbuhkan nilai-nilai yang dapat memotivasi tumbuhnya kreativitas atau inovasi. Sebagai contoh, pendiri Hewlett Packard mendeklarasikan "Hewlett Packard Way", yaitu filosofi yang memungkinkan individu mengakses sumber-sumber daya dan peralatan yang diperlukan, sehingga mereka dapat tumbuh secara kreatif, melakukan riset sendiri secara informal di luar

tanggungjawab pekerjaan formal. Di 3M, para pekerja secara informal didorong untuk menghabiskan 15% waktu bekerja mereka untuk melakukan proyek individu. Pacta kedua perusahaan ini, struktur organisasi menumbuhkan nilai-nilai budaya organisasi yang inovatif dan mengerjakan sesuatu dengan cara yang mereka sukai, sepanjang konsisten berkontribusi positif bagi organisasi.

Sebaliknya, pacta beberapa organisasi, penting bagi individu untuk tidak mengambil keputusan sendiri. Sebagai contoh dalam perusahaan nuklir, nilai-nilai yang dijunjung adalah nilai-nilai yang mendukung stabilitas, kepastian, dan kepatuhan kepada atasan, sehingga kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diminimisasi. Melalui norma-norma dan aturan, individu diajari pentingnya kejujuran, konsisten dan berbuat kebaikan, dan juga individu belajar berbagi informasi dengan atasan, khususnya informasi mengenai kesalahan.

Dengan ilustrasi di atas, maka terlihat bahwa struktur organisasi mempengaruhi nilai-nilai budaya organisasi yang tercermin dalam kegiatan individu di organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi merupakan faktor pendukung struktur organisasi mengkoordinasi dan memotivasi sumber-sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk saling membantu mencapai tujuan organisasi. Salah satu sumber keunggulan kompetitif organisasi adalah kemampuan mendesain struktur organisasinya dan memanager budayanya sehingga terjadi kesesuaian antara struktur organisasi dan budaya organisasi. Keunggulan kompetitif ini akan sangat sulit diimitasi oleh pesaing, tetapi jika suatu organisasi gagal menyesuaikan keduanya, atau perubahan struktur organisasi mengakibatkan perubahan budaya organisasi, maka akan timbul persoalan dalam organisasi.

Budaya organisasi pun semestinya saling berkomplemen dengan strategi organisasi. Strategi mempunyai beragam arti, meskipun tidak secara eksplisit diungkap oleh suatu organisasi atau industri. Untuk sebagian organisasi, strategi adalah menganalisis kondisi kompetisi dipasar, atau mengintrospeksi nilai-nilai dan visi yang selama ini dianut oleh organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dawson Consulting Group (2008), di berbagai perusahaan dengan berbagai ukuran dan jenis industri hanya ada satu kesamaan mengenai strategi yaitu strategi biasanya tidak terlihat secara langsung dalam kegiatan-kegiatan jangka pendek organisasi. Dawson Consulting Group mendefinisikan strategi sebagai suatu pengambilan keputusan kepemimpinan yang koheren yang secara efektif dikomunikasikan, terdiri dari tiga komponen yaitu *pertama*, landasan pengambilan strategi dan petunjuk pelaksanaan pengambilan strategi, *kedua* inisiatif dan *ketiga* adalah keterlibatan dan implementasi. Perlu diperhatikan adalah bagaimana strategi diartikulasikan kepada jajaran operasional sehingga difokuskan *untuk mencapai tujuan organisasi*.

Landasan pengambilan strategi, inisiatif pengambilan strategi dan implementasi strategi semestinya saling fit seperti puzzle dengan budaya organisasi keduanya difokuskan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketidaksesuaian antara keduanya, sehingga tidak saling melengkapi atau melengkapi satu sama lain, akan menyebabkan implementasi strategi menjadi kurang efektif sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Ketidakefektifan ini disebabkan perlunya setiap individu untuk terlibat dalam implementasi strategi. Sehingga ketika strategi yang ditentukan tidak sesuai dengan core values, sub culture maupun dominan culture yang menjauhi individu, maka implementasi strategi menjadi tidak optimal. Budaya organisasi tidak hanya berupa pola pikir individu tetapi juga berupa pola tindakan, sehingga reaksi yang diambil oleh setiap anggota organisasi terhadap persoalan yang dihadapi oleh organisasi adalah sama. Kesesuaian strategi yang diambil oleh pimpinan organisasi dengan budaya organisasi semestinya akan berjalan secara natural. disebabkan nilai-nilai yang dianut oleh pimpinan organisasi merupakan dominan culture. Sehingga pada saat pimpinan melakukan pengambilan strategi akan sangat dijiwai oleh dominan culture yang diantaranya. Perlunya perubahan budaya organisasi jika terdapat budaya yang kurang efektif atau secara destruktif mengganggu implementasi strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, perubahan budaya organisasi mungkin berdampak pada perlunya perubahan psikis individu sebagai pembentuk organisasi, terutama untuk individu di tingkat manajemen. Sulitnya mengelola budaya organisasi sebagai contoh, dapat dilihat dari bagaimana Microsoft melakukan perubahan budayanya sehingga mencapai tujuan organisasi. Nilai-nilai, kepercayaan dan visi Bill Gates ternyata dapat membentuk budaya inti Microsoft, yaitu menjadikan excellence dan inovasi sebagai terminal values. Melalui inovasi sistem MS DOS dan sistem MS Word, Microsoft mulai menjadi perancang software terbaik di dunia. Gates memulai dari menyeleksi individu yang mampu menterjemahkan nilai-nilai yang diinginkannya dan kemudian mewujudkannya di level manajemen. Dengan berlalunya waktu, norma-norma berbasis kebutuhan individu untuk berinisiatif (untuk meningkatkan instrumental values berupa kreativitas dan pengambilan risiko) dan kebutuhan individu untuk bekerja tim (untuk meningkatkan instrumental values berupa kerjasama) menjadi sangat penting, dan Microsoft berhasil membangun instrumental values ini.

Untuk membangun terminal values ini, Gates mendesain struktur organisasi horizontal dan desentralisasi untuk Microsoft, selain juga tim-tim kecil yang memudahkan koordinasi kegiatan. Desain ini sangat mendukung instrumental values pengambilan risiko dan kreativitas. Penghargaan dan kompensasi yang berarti untuk setiap keberhasilan tim, menjadi perhatian utama Gates, sehingga di dalam tim

tumbuh norma "team spirit" dan inipun mendorong tumbuhnya budaya inovasi. Selain itu, Microsoft memberikan dana pensiun dan tunjangan yang besar untuk para karyawan. Microsoft dikenal sebagai perusahaan yang beretika terhadap karyawan dan konsumennya. Interaksi antara karakteristik individu, struktur organisasi, hak-hak individu, dan etika saling menguatkan satu sama lain untuk membangun budaya Microsoft. Manajemen budaya perusahaan yang berbeda diimplementasi oleh IBM. IBM kurang berhasil mencapai tujuan organisasinya disebabkan budayanya yang konservatif dan cenderung pro status quo. Budaya ini diindikasikan dengan pemberian kompensasi bukan berdasarkan kinerja tetapi berdasarkan masa kerja dan struktur organisasi yang sangat hirarkis dan terentralisasi. Kedua budaya ini jelas menghambat inovasi dan kreativitas karyawan. Dampaknya, budaya organisasi kurang mendukung pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat dikatakan budaya organisasi kurang efektif. Dengan nilai-nilai budaya yang menekankan stabilitas, IBM sulit beradaptasi dengan perubahan lingkungan berupa perubahan teknologi dan keinginan konsumen.

Untuk memelihara budaya kreatif dan entrepreneur Microsoft, para analis menilai bahwa Gates memelihara budaya dinamis dan kebebasan sepanjang perusahaan terus tumbuh dan berkembang. Untuk mencegah perubahan budaya yang akan mengurangi keefektifan pertumbuhan organisasi, top manager sebaiknya mendesain struktur organisasi sehingga tetap dapat mengendalikan organisasi sekalipun ukuran organisasi menjadi lebih besar dan kompleks. Sebagai contoh, IBM kemudian melakukan reorganisasi dengan otonomisasi bisnis pada unit-unit bisnis, sehingga masing-masing dapat fokus dengan permasalahannya dan memberi kesempatan pada unit-unit bisnis membangun budaya baru berupa respon terhadap keinginan pelanggan dan kinerja yang excellence. IBM pun melakukan perubahan kompensasi berdasarkan kinerja bukan lagi senioritas.

Pentingnya perubahan budaya melalui perubahan desain struktur organisasi dapat pula diilustrasikan melalui contoh kasus ril perbankan di Indonesia. Muncul suatu pertanyaan, apakah memang benar pernyataan seorang pakar manajemen budaya organisasi di Indonesia, Djokosantoso Moeljono yang menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia tidak memiliki budaya perusahaan, yang ada hanyalah peraturan perusahaan? Persoalan budaya perusahaan di perbankan Indonesia yang sangat jelas terlihat adalah budaya kepatuhan (compliance). Fungsi kepatuhan perbankan dilakukan hanya untuk sekedar memenuhi persyaratan regulasi, dalam hal ini misalnya adalah kepatuhan mengenai Batas Maksimum Pemberian Kredit. 41 % kecurangan yang terjadi untuk kasus BMPK berupa rekayasa kredit menunjukkan bahwa budaya kepatuhan pacta perbankan di Indonesia masih harus dibenahi, meskipun sebenarnya telah didukung oleh norma-norma, nilai-nilai, aturan

dan Standar Operasional Prosedur yang sangat jelas berupa aturan Good Clean Governance yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Ironisnya, sebagian pelaku perbankan nasional menganggap bahwa GCG bukan merupakan budaya perusahaan yang harus hidup dalam organisasi, bahkan dianggap sebagai regulation as barrier. Persoalannya adalah pacta pembentukan *Instrumental Values* berupa honesty untuk mencapai Terminal Values kepatuhan (*compliance*) yang masih perlu dioptimalkan. Pembentukan *Instrumental Values* dalam organisasi memang bukan persoalan mudah, disebabkan nilai-nilai dalam organisasi dibentuk oleh nilai-nilai individu pembentuk organisasi tersebut berupa core values. Ketika core values individu negative maka strong culture yaitu budaya efektif yang seharusnya dipegang teguh dan dipahami secara menyeluruh oleh seluruh anggota organisasi menjadi tidak terbentuk. Penguatan budaya organisasi yang efektif menunjang pencapaian tujuan organisasi perlu dilakukan, dan bahkan jika perlu perubahan budaya berupa core values individu-individu pembentuk organisasi dilakukan, sehingga dominant culture yang tumbuh berupa strong culture pacta pelaku perbankan nasional. Ilustrasi ini juga menunjukkan perlunya manajemen budaya untuk selalu mengevaluasi budaya yang terjadi dalam organisasi menuju budaya yang efektif.

Melalui manajemen perubahan budaya yang mendasar, perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Oleh karenanya manajemen budaya organisasi terdiri dari kegiatan mengidentifikasi nilai dan norma pembentuk budaya organisasi, menilai keefektifannya mencapai tujuan organisasi, dan melakukan perubahan nilai-nilai yang dianggap sudah kurang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Perlunya perubahan budaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, seperti yang dikemukakan pula oleh Daft, yang dirujuknya dari John P. Kotter dan James L. Heskett (1992). Menurutnya, meskipun budaya internal organisasi begitu kuatnya, nilai-nilai budaya perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Seperti di ilustasikan pada Tabel 2, budaya perusahaan dapat dibagi menjadi dua kategori berdasarkan kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan. Pada organisasi dengan budaya yang adaptif, manajer memperhatikan konsumen, pemegang saham dan pekerjanya sebagaimana ia juga memperhatikan prosedur dan proses internal dalam organisasi. Penghargaan yang tinggi diberikan kepada para pekerja yang dapat memberikan perubahan yang bermanfaat. Perilaku manajer sangat fleksibel dan perubahan bila mana perlu dapat dilakukan untuk memenuhi keinginan konstituen terutama konsumen, meskipun berisiko. Sebaliknya pada organisasi dengan budaya tidak adaptif, manajer sangat memperhatikan organisasi dan cenderung menghindari risiko. Manajer lebih mengisolasi organisasi dan membentengi organisasi dengan birokrasi. Dampaknya, organisasi tidak mengubah

strateginya untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Contoh riil bagaimana birokrasi menjadi barrier bagi suatu organisasi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungannya terjadi di Indonesia untuk BUMN. Dengan kendala birokrasi, tidak mudah bagi manajemen untuk mengadopsi budaya perusahaan yang adaptif.

Dalam kasus organisasi BUMN, terlihat bahwa budaya birokrasi menjadi destruktif, sehingga menjadi tidak efektif untuk mencapai tujuan organisasi bisnis yaitu mempunyai posisi daya saing yang baik di pasar untuk kemudian meraih profit. Budaya birokrasi dalam BUMN di Indonesia bersifat destruktif disebabkan perannya, organisasi kehilangan independensinya untuk menentukan strategi dan kebijakan mencapai tujuan karena intervensi berbagai pihak eksternal. Kehilangan independensi juga berdampak melemahnya instrumental values berupa inisiatif, kreativitas dan ketangguhan dalam bisnis. Padahal nilai-nilai ini yang sangat diperlukan bagi suatu organisasi bisnis untuk menghasilkan terminal values berupa kemampuan, kinerja sumberdaya manusia dan keuangan yang baik, dan keunggulan kompetitif. Kedua, struktur organisasi yang bersifat mekanistik (*mechanistic structure*) yang merupakan ciri khas dari organisasi birokrasi, tampaknya menjadi kurang relevan dengan organisasi BUMN yang seharusnya lebih berorientasi pada strategi fleksibel, dinamis dan fokus pada eksternal organisasi. Akibatnya, ketergantungan BUMN yang sangat tinggi kepada pemerintah menjadikan BUMN menjadi organisasi yang sulit berkembang, sulit mencapai tujuannya memenuhi keinginan para stakeholders.

Pentingnya perubahan budaya organisasi juga dinyatakan oleh Mc Kinsey. Menurutnya, budaya adalah "*how we do things around here*". Budaya seringkali menjadi perhatian ketika suatu organisasi dirasakan perlu berubah. Ketika organisasi melakukan perubahan strategi, atau ketika terjadi konflik dalam organisasi, maka disadari perlunya perubahan budaya dalam organisasi. Budaya organisasi berdampak besar terhadap lingkungan kerja dan output organisasi. Itulah sebabnya mengapa dilakukan banyak riset untuk mengetahui dengan pasti hal-hal apakah yang mempengaruhi keefektifan budaya organisasi dan bagaimana mengubah budaya organisasi yang kurang optimal menjadi optimal.

Menjadi persoalan bagi setiap organisasi adalah, bagaimana mengelola budaya organisasi sehingga budaya organisasi menjadi efektif untuk mencapai tujuan organisasi? Paradigma Jejaring Budaya (*Cultural Web Paradigm*) yang dikemukakan oleh Gerry Johnson dan Kevan Scholes tahun 1992, merupakan suatu pendekatan bagaimana memandang dan kemudian mengubah budaya organisasi sehingga menjadi budaya yang efektif. Paradigma Jejaring budaya dapat digunakan oleh suatu organisasi dengan serangkaian asumsi dan dapat pula dirangkai dengan strategi yang dipilih organisasi.

Suatu organisasi dapat menggunakan Paradigma Jejaring Budaya untuk memanager budaya dalam organisasinya. Manajemen budaya adalah proses evaluasi budaya dalam organisasi, yaitu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, budaya yang diperlukan oleh organisasi, dan mengidentifikasi kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diperlukan oleh organisasi. Terakhir adalah mengidentifikasi perubahan untuk mencapai budaya yang diinginkan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah manajemen budaya dalam organisasi.

### **1) Menganalisis budaya organisasi yang berlangsung saat ini**

Menganalisis budaya dimulai dengan melihat masing-masing factor secara terpisah dan menganalisis berbagai kemungkinan yang terjadi untuk setiap factor.

- 1. Sejarah organisasi.** Suatu organisasi dapat melakukan analisis terhadap kronologis perjalanan organisasi yang telah dilalui di masa lalu. Perjalanan organisasi yang dianalisis berdasarkan persepsi pihak-pihak eksternal organisasi seperti masyarakat, konsumen, para pemangku kepentingan terkait (*stakeholders*, yaitu lembaga keuangan, pemerintah, pemasok, pesaing, serikat pekerja). Analisis meliputi apakah yang menjadi persepsi pihak-pihak eksternal terhadap reputasi perusahaan, apakah persepsi positif atau negative dari berbagai sisi kepentingan masing-masing pihak tersebut. Termasuk ke dalam sejarah organisasi adalah pengalaman organisasi di masa lalu ketika menghadapi situasi tertentu yang menunjukkan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Organisasi pun sebaiknya melihat respon individu maupun kelompok mengenai sejarah organisasi dan apakah respon tersebut disampaikan secara positif kepada individu lainnya yang baru bergabung dalam organisasi.
- 2. Ritual dan rutinitas organisasi.** Analisis ritual dan rutinitas organisasi menggambarkan sejauh mana harapan konsumen terhadap layanan yang diberikan oleh organisasi dan sejauh mana harapan anggota organisasi terhadap organisasi. Layanan apakah yang menjadi prioritas konsumen dan harapan apakah dari anggota organisasi yang segera harus dipenuhi organisasi. Perilaku seperti apakah yang menjadi respon individu organisasi ketika terjadi hal-hal yang di luar kebiasaan ketika melayani konsumen, sebaiknya menjadi bahan analisis organisasi. Organisasi pun sebaiknya menganalisis nilai-nilai inti yang digunakan ketika individu organisasi melayani konsumen.
- 3. Simbol.** Analisis simbol berupa gambaran apakah organisasi menggunakan jargon jargon, ikon, logo atau bahasa tertentu yang cukup dikenal oleh lingkungan eksternal organisasi. Perlu dianalisis, imej seperti apakah yang diasosiasikan masyarakat terhadap organisasi dan bagaimanakah respon anggota organisasi terhadap simbol-simbol yang digunakan oleh organisasi.

4. **Struktur organisasi.** Analisis mengenai struktur organisasi adalah mengenai bentuk struktur yang digunakan dalam organisasi, apakah berbentuk horizontal atau hirarkikal, apakah berbentuk formal atau informal, atau apakah berbentuk organic atau mekanistik. Analisis struktur organisasi pun meliputi evaluasi apakah terdapat garis formal atau informal dalam otoritas organisasi.
5. **Sistem Kendali.** Analisis mengenai proses atau prosedur kendali manakah di dalam organisasi yang paling kuat dan paling lemah. Proses atau prosedur kendali biasanya terkait dengan prosedur keuangan, imbalan dan kualitas. Dari kronologis kendali yang dilakukan organisasi, apakah organisasi seringkali kehilangan atau justru mengendalikan individu terlalu ketat. Apakah organisasi sudah memberikan imbalan yang sesuai untuk individu berprestasi dan memberikan sanksi untuk individu yang berbuat kesalahan. Prosedur seperti apakah yang dilakukan oleh organisasi untuk mengendalikan berbagai kegiatan operasional organisasi.
6. **Struktur Kekuasaan.** Analisis mengenai siapakah sebenarnya pemegang kekuasaan di dalam organisasi, apakah otoritas dalam organisasi sesuai dengan struktur seperti yang dinyatakan dalam diagram organisasi atau sebenarnya ada kekuatan lain yang implicit tetapi sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan penting organisasi. Siapakah pengambil keputusan dalam organisasi dan apakah ada pihak-pihak yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi tetapi tidak sesuai dengan struktur otoritas. Analisis ini pun mengevaluasi apakah struktur organisasi telah dijalankan dengan benar ataukah banyak tidak dijalankan sebagaimana mestinya disebabkan adanya penyalahgunaan wewenang dan munculnya pihak-pihak yang tidak semestinya mempengaruhi pengambilan keputusan. Analisis di atas memberikan gambaran factor-factor apakah yang mempengaruhi budaya organisasi. Pandangan secara holistic terhadap organisasi akan dapat memberikan gambaran umum budaya apakah yang dianut oleh organisasi. Gambaran umum mengenai budaya organisasi mencerminkan factor-factor apakah di antara enam factor yang mempengaruhi budaya organisasi yang perlu diperbaiki atau diubah sesuai dengan tujuan organisasi.

## **2) Mengidentifikasi Budaya Organisasi Yang Diperlukan**

Melalui gambaran jejaring budaya yang komprehensif, suatu organisasi dapat melakukan identifikasi budaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Diawali dari strategi yang diambil oleh organisasi, dapat diidentifikasi budaya apakah sebenarnya yang seharusnya diperlukan oleh organisasi.

## **3) Pemetaan Kesenjangan antara Budaya Saat ini dan Budaya Yang diperlukan**

Perbandingan antara Budaya Saat Ini dan Budaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dapat memetakan kesenjangan antara keduanya dan

memetakan pada saat ini budaya apakah yang merupakan pendukung tercapainya tujuan organisasi. Pemetaan kesenjangan meliputi faktor- faktor apakah yang tidak sejalan dengan strategi yang ditetapkan oleh organisasi, yang menentukan kesehatan dan produktivitas organisasi, yang melemahkan dan mendukung tujuan organisasi, yang perlu diubah dan nilai-nilai serta perilaku yang perlu dipertahankan untuk mendukung tujuan organisasi.

#### **4) Memprioritaskan perubahan dan perencanaan untuk perubahan**

Implementasi perubahan budaya bukanlah hal mudah, tetapi memerlukan perubahan nilai-nilai, kepercayaan dan perilaku dan tantangan manajemen perubahan memerlukan waktu lama dan kerja keras dari setiap anggota organisasi yang terlibat. Melalui analisis budaya saat ini, dan desain perubahan, budaya yang diharapkan dapat diidentifikasi dan lingkungan budaya dapat mendukung kesuksesan, tercapainya tujuan organisasi juga kenyamanan kondisi kerja. Melalui keempat langkah tersebut, maka budaya organisasi menjadi efektif untuk mencapai tujuan organisasi meskipun pada praktiknya tentu akan sangat situasional bergantung kepada karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi menjadi pertimbangan utama bagi suatu perusahaan ketika akan menentukan langkah-langkah pengelolaan manajemen budaya organisasi. Kesalahan pengambilan keputusan dalam manajemen budaya organisasi tidak hanya akan menghambat tercapainya tujuan organisasi, melainkan juga dapat semakin menyulitkan posisi perusahaan dalam membangun budaya organisasi sehingga penggalangan kekuatan organisasi melalui budaya dari semua elemen organisasi menjadi hal yang sangat menyulitkan.

### **3. Kesimpulan**

Budaya merupakan variabel yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Budaya organisasi dapat dijadikan alat meningkatkan keefektifan organisasi disebabkan budaya organisasi dapat mengendalikan pengambilan keputusan yang dilakukan individu, selain juga budaya organisasi mempengaruhi individu dalam menginterpretasi dan mengelola lingkungan organisasi sehingga secara tidak langsung budaya organisasi mempengaruhi posisi daya saing organisasi.

Budaya organisasi merupakan bauran dari nilai-nilai internal individu, perilaku individu dan hubungan antara individu di internal dan eksternal organisasi yang pada akhirnya dapat menjadi norma organisasi. Meskipun demikian tidak mudah untuk mengidentifikasi nilai-nilai, sikap dan perilaku individu, dibandingkan dengan fenomena perilaku dan sikap kelompok, karena individu merupakan suatu sistem psikis yang sangat kompleks.

Psikis individu merupakan bagian dari sistem individu, sedangkan individu merupakan bagian dari organisasi, di mana dalam organisasi terjadi interaksi antara individu. Kegiatan Individu dalam organisasi terintegrasi dengan jaringan-jaringan individu lainnya yang disebut sistem sosial. Oleh karenanya kumpulan individu dalam organisasi merupakan kumpulan psikologikal, sosial dan budaya individu yang beragam. Sehingga proses pembentukan budaya dalam organisasi, berlangsung secara rekursif antara individu maupun individu dan organisasi. Proses rekursif antara individu maupun individu dan organisasi dipengaruhi pula oleh kondisi internal organisasi yaitu etika organisasi, struktur organisasi dan sistem kompensasi maupun kendali yang ada dalam organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu *Sistem of shared meaning* di antara anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Jika suatu organisasi tidak memiliki dominant culture karena masih dibentuk oleh budaya masing-masing individunya, maka organisasi akan kehilangan pedoman untuk menginterpretasi suatu kondisi yang dihadapi dalam bisnis. Dominant culture dapat dibentuk melalui nilai-nilai organisasi yang dibangun melalui norma-norma, aturan standar prosedur operasional sehingga setiap anggota organisasi mempunyai kesamaan perilaku, sikap dan nilai-nilai untuk merespon setiap kondisi internal terutama kondisi turbulensi eksternal organisasi dalam konteks bisnis.

Persoalan bagi setiap organisasi adalah bagaimana manajemen budaya yang seharusnya dilakukan sehingga budaya menjadi efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut penulis, *Paradigma Jejaring Budaya* merupakan pendekatan manajemen budaya sehingga budaya organisasi menjadi efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis Paradigma Jejaring Budaya membantu organisasi menunjukkan kesenjangan antara budaya organisasi yang sudah ada dengan budaya yang seharusnya diperlukan organisasi menghadapi turbulensi lingkungan eksternal, sehingga organisasi mempunyai pedoman langkah-langkah untuk mengambil strategi mencapai tujuan organisasi melalui penghapusan budaya yang tidak mendukung dan menguatkan budaya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Di dalam organisasi yang adaptif menghadapi turbulensi kondisi eksternal, perubahan budaya organisasi menuju budaya yang efektif pada akhirnya merupakan suatu keharusan apabila organisasi ingin mencapai tujuannya.

## Daftar pustaka

- Andrew D. Brown and Ken Starkey. 1994. *The Effect of Organizational Culture on Communication and Information*. *Journal of Management Studies* 31 no 6 (November 1994): 807-28
- Bin Nahadi. 2007. *Penguatan Sense of Corporation di BUMN*. *Bisnis Indonesia*, 16 Maret 2007.
- Dusan Baran, 2006. *Creating of optimal organizational culture. Presumption of long-term organization prosperity* .*Vadyba /Management*. 2006 m. Nr. 3-4 (12-13). Cambal, Milos
- Daniel R. Denison. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York Wiley, 1990), 11-15
- and Aneil K. Mishra. *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. *Organization Science*, no. 2 (March - April 1995): 204-23.
- Dempster, M. Beth. 1998. *A Self-Organizing Systems Perspective on Planning For Sustainability*. Thesis presented to the University of Waterloo in fulfillment of the thesis requirement for the degree of Master of Environmental Studies in Planning Waterloo, Ontario, Canada
- Edgar H. Schein. 1990. *Organizational Culture*. *American Psychologist* 45 (February 1990) : 109-19
- Gerry Johnson dan Kevan Scholes . 1992 dalam *The Cultural Web. Aligning your organization's culture with strategy*. Mind Tools Ltd, 1995-2008
- Jones, Gareth. 2007. *Organizational Theory, Design and Change*, 5<sup>th</sup> ed. Pearson Int.
- Linda Smircich. 1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly* 28 (1983) : 339-58.
- R. Hooijberg and F. Petroeck. 1993. *On Cultural Change : Using the competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy*. *Human Resource Management* 32 (1993), 29-50.
- Robbins, Judge. 2007. *Organizational Behavior*, 12th ed. Pearson Int.
- R.E. Quinn. 1988. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco: Josey- Bass, 1988)
- W. Jack Duncan. 1989. *Organizational Culture : Getting Fix on an Elusive Concept*. *Academy of Management Executive* 3 (1989); 229-36.
- Wilson Arafat. 2007. *Membudayakan GCG Perbankan*. *Kinerja Bank Online Magazine*. 24 April 2007.