

ISBN : 978-979-3948-88-1



Pahlawansjah Harahap

# BUDAYA ORGANISASI

Organizational Culture

BUKUAN  
MABANG

402  
R

C.2



Semarang University Press  
2011

2017 SB 0031

658.402  
HAR  
6

C.2

# **BUDAYA ORGANISASI**

## Organizational Culture

Pahlawansjah Harahap

**PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS SEMARANG**

Diterbitkan oleh :  
Semarang University Press  
Semarang  
2011

Perpustakaan Nasional : Katalog dalam Terbitan (KDT)  
ISBN : 978-979-3948-88-1

*Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku  
tanpa izin tertulis dari penulis atau penerbit.*

## **BUDAYA ORGANISASI (Organizational Culture)**

112 halaman + xii

**Pahlawansjah Harahap**

Tata Letak : Priyono  
Desain sampul : Saiful Hadi

Cetakan I tahun 2011



Penerbit  
Semarang University Press  
Jl. Soekarno Hatta, Semarang

## Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa dan Maha Penyayang, Alhamdulillahirobil 'alamin, yang telah memberikan anugerah dan karunia terselesaikannya buku "**BUDAYA ORGANISASI (*Organizational Culture*)**".

Dalam suatu organisasi terdapat nilai, norma, kepercayaan, karakter yang kita kenal dengan budaya organisasi. Ketika kita memasuki organisasi, hal awal yang kita hadapi adalah budaya organisasi, seperti cara berkomunikasi, cara berpakaian, etika kerja, kebiasaan, manajemen kerja. Banyak studi yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang optimal akan mendukung strategi dalam meningkatkan kinerja.

Buku ini merupakan hasil studi penulis dengan pendekatan empirik ditambah dengan studi pustaka dan berbagai literatur. Oleh karena itu buku ini dimaksudkan untuk menjadi referensi bagi yang melakukan studi, penelitian, praktisi, mahasiswa, wirausaha dan pengambil keputusan.

Akhirnya kritik dan saran kami nantikan untuk penyempurnaan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, Agustus 2011

Pahlawansjah Harahap

# Daftar Isi

Halaman Judul .....	i
Halaman Hak Cipta .....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi .....	v
Daftar Tabel .....	viii
Daftar Gambar.....	ix
<b>Bab I    Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Budaya .....	1
B. Hakikat Manusia dan Budaya.....	3
Orientasi Budaya .....	4
<i>Values</i> .....	5
<i>Attitude</i> .....	6
Perilaku .....	6
C. Terbentuknya Budaya .....	6
<b>Bab II   Organisasi dan Kebudayaan .....</b>	<b>8</b>
A. Proses Terbentuknya Organisasi .....	8
B. Definisi Organisasi .....	9
Kebijakan Organisasi.....	10
Siklus Organisasi .....	11
C. Organisasi dan Nilai .....	11
Konsep Budaya ke Konsep Organisasi .....	13
Kategori yang Menggambarkan Kebudayaan ..	14
<b>Bab III  Dasar Budaya Organisasi .....</b>	<b>15</b>
A. Pengertian .....	15
B. Dimensi, Indikator .....	20
Dimensi Budaya Organisasi menurut	
Deannison .....	22
C. Sumber-sumber .....	24

<b>Bab IV</b>	<b>Memahami Budaya Organisasi</b> .....	26
	A. Fungsi Budaya Organisasi .....	26
	B. Peran Budaya Organisasi .....	29
	C. Tipe Budaya Organisasi .....	30
<b>Bab V</b>	<b>Sosialisasi Budaya Organisasi</b> .....	42
	A. Pembelajaran .....	46
	B. Keterkaitan .....	47
	Fungsi Budaya Organisasi .....	48
	Ciri-ciri dan Terminologi .....	49
<b>Bab VI</b>	<b>Keanekaragaman Budaya (<i>Cultural Diversity</i>)</b> .....	52
	A. Pengertian .....	52
	B. Memahami Keanekaragaman .....	53
	C. Dimensi Keanekaragaman .....	54
	D. Menerima Keanekaragaman .....	54
	E. IIRM ( <i>Human Resources Management</i> ) Menghadapi Keanekaragaman .....	55
	F. Pelaksanaan Keanekaragaman .....	55
	G. Keberhasilan Keanekaragaman .....	57
<b>Bab VII</b>	<b>Subbudaya Organisasi</b> .....	58
	A. Proses .....	58
	B. Jenis-jenis Subbudaya .....	62
	Subbudaya Organisasi Global .....	63
	Perusahaan Internasional .....	63
	Perusahaan Multinasional .....	64
	Perusahaan Global .....	64
	Perusahaan Transnasional .....	64
<b>Bab VIII</b>	<b>Pelestarian dan Perubahan Budaya</b> .....	65
	A. Mempertahankan .....	65
	B. Konflik Budaya .....	65
	C. Manajemen Perubahan .....	67
	Pada Tahap Awal Pertumbuhan .....	70
	Pada Tahap Sudah Mapan .....	70

	Pada Tahap Penurunan Kinerja .....	71
	Pewarisan Budaya .....	71
<b>Bab IX</b>	<b>Kepemimpinan dan Budaya .....</b>	<b>73</b>
	A. Pengertian Kepemimpinan .....	73
	B. Kepemimpinan Efektif .....	74
	C. Model Kepemimpinan .....	75
	D. Peran Pemimpin dalam Penciptaan Budaya ..	77
	E. Kepercayaan .....	79
	F. Tahap Organisasi Berkembang .....	81
	G. Tahap Organisasi Matang Dewasa .....	81
	H. Kegagalan Budaya dan Penyesuaian .....	82
<b>Bab X</b>	<b>Multi Budaya di Era Global .....</b>	<b>85</b>
	A. Perkembangan .....	86
	B. Nilai-nilai Kerja Hofstede .....	86
	C. Kritik terhadap Hofstede .....	89
	D. Komunikasi Antarbudaya .....	90
	E. Adaptasi Pengelolaan SDM .....	92
	F. Repatriasi .....	93
<b>Bab XI</b>	<b>Kompetensi dan Budaya .....</b>	<b>94</b>
	A. Pengertian .....	94
	B. Konsep Pokok Kompetensi .....	94
	C. Peranan Budaya Organisasi yang Berbasis Kompetensi .....	96
	D. Pengembangan Kompetensi Perilaku .....	97
<b>Contoh Penelitian Budaya Organisasi:</b>		
	Model Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Strategi .....	101
	<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>111</b>

## Daftar Tabel

Tabel 4.1.	Tipologi gaya budaya .....	39
Tabel 11.1	<i>Results for Outer Loadings [CSV-Version] ....</i>	108
Tabel 11.2.	<i>Original sample estimate mean of subsamples Standard Deviation T-Statistic .....</i>	110
Tabel 11.3.	<i>Cross-Loading .....</i>	112
Tabel 11.4.	<i>Korelasi antar konstruk .....</i>	113
Tabel 11.5.	<i>Average variance extracted (AVE) [CSV-Version] .....</i>	113
Tabel 11.6	<i>Composite Reliability [CSV-Version].....</i>	114
Tabel 11.7.	<i>Structural Model-Boot Strapping Result results for inner weights [CSV-Version] .....</i>	115



## Daftar Gambar

Gambar 1.1.	Ekspresi Budaya .....	5
Gambar 3.1.	Model Level Budaya Organisasi .....	17
Gambar 4.1.	Diagram 7-S Efektivitas Organisasi (Mc Kinsey) .....	27
Gambar 4.2.	Empat Fungsi Budaya Organisasi .....	28
Gambar 4.3.	Kerangka Tipe Budaya Organisasi .....	36
Gambar 5.1.	Model sosialisasi .....	43
Gambar 5.2.	Kerangka konseptual budaya organisasi .....	47
Gambar 5.3.	Budaya organisasi dan efektivitas organisasi ...	49
Gambar 11.1.	Kerangka Pikir Model Pengaruh Antar Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi dan Kinerja Pegawai .....	106

# Bab I

## Pendahuluan

### A. Pengertian Budaya

Budaya mengandung pengertian sebagai berikut: Keseluruhan pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, kemampuan dan kebiasaan yang dipelajari oleh seseorang sebagai anggota suatu masyarakat (Edward Tylor dalam Sobirin, 2007).

Juga bermakna keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan dan pengalaman yang bisa menjadi pedoman dalam hidup dan tingkah lakunya. Budaya merupakan "jalan hidup bagi sekelompok orang, susunan dari semua pola perilaku yang dipelajari, yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui bahasa dan proses meniru."

Budaya adalah suatu bentuk dari budi dan akal, berasal dari bahasa sanskerta "budhayah". Budaya bisa membedakan anggota satu kelompok manusia dari kelompok yang lain serta saling berinteraksi yang mempengaruhi respon sekelompok manusia terhadap lingkungannya. Secara umum, kita memandang masyarakat berasal dari budaya berbeda, jika cara hidup mereka sebagai suatu kelompok berbeda secara signifikan.

Defenisi Budaya sangat variatif, oleh **Kroeber dan Kluckhohn (1952)** dikelompokkan menjadi enam kelompok definisi yang bersifat :

1. **Deskriptif**, menekankan budaya sebagai totalitas yang komprehensif.
2. **Normatif**, menekankan pentingnya peran kaidah-kaidah yang dipahami.
3. **Psikologis**, menekankan ciri, karakteristik psikologis sebagai ungkapan.

4. **Historis**, menekankan tradisi misalnya hubungan darah, keturunan.
5. **Struktural**, menekankan pentingnya struktur, pola, atau organisasi budaya.
6. **Genetik**, menekankan pentingnya genetis atau keaslian budaya.

Selanjutnya **Kroeber and Kluckhohn (1952)** menyusun definisi budaya yang lebih komprehensif:

Budaya terdiri atas pola-pola, yang eksplisit dan implisit, menyangkut perilaku yang dipelajari dan disebarluaskan melalui simbol, merupakan pencapaian khusus dari sekelompok manusia, termasuk pengejawantahannya dalam bentuk barang-barang hasil karya mereka; inti budaya yang penting terdiri atas gagasan-gagasan tradisional (yang diperoleh dan diseleksi berdasar sejarah) dan khususnya nilai-nilai yang mereka anut, sistem budaya mungkin di satu sisi sebagai hasil tindakan, disisi lain sebagai tindakan yang terkait dengan masa datang.

Oleh karena itu Budaya merupakan:

- Sesuatu berupa kebiasaan, moral, hukum, yang membentuk perilaku, atau membentuk persepsi seseorang
- Sesuatu yang dirasakan bersama oleh semua atau sebagian besar anggota kelompok masyarakat.
- Sesuatu yang berusaha untuk diturunkan oleh anggota yang lebih tua kepada anggota yang lebih muda.

Pola pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai sebuah nilai yang diakuinya bisa membentuk sebuah pola perilaku, dalam hal ini kebiasaan kedalam beberapa pengertian antara lain :

- (1) Kebiasaan sebagai suatu kenyataan objektif sehari-hari yang merupakan sebuah kelajiman baik dalam sikap maupun dalam penampilan sehari-hari.
- (2) Kebiasaan sebagai Kaidah yang diciptakan dirinya sendiri yaitu kebiasaan yang lahir dari diri pendidik itu sendiri yang kemudian menjadi ciri khas yang membedakan dengan yang lainnya.

- (3) Kebiasaan sebagai perwujudan kemauan untuk berbuat sesuatu yaitu kebiasaan yang lahir dari motivasi dan inisiatif yang mencerminkan adanya prestasi pribadi.

Setiap perusahaan perlu memiliki desain organisasi yang yang didasarkan pada filosofi, visi, misi, nilai-nilai, asumsi-asumsi, dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Filosofi dan asumsi-asumsi tersebut dikenal dengan budaya perusahaan. Budaya perusahaan diperlukan untuk mengubah perilaku individual ke perilaku organisasional dalam integrasi internal maupun adaptasi dengan lingkungan eksternal. Budaya perusahaan adalah moral yang mengarahkan perilaku organisasional bertanggung jawab dan membangun citra positif organisasi. Implementasi budaya dipelopori oleh para pendiri dan pemimpin untuk memberi keteladanan para anggota.

## **B. Hakikat Manusia dan Budaya**

Budaya pada dasarnya adalah studi tentang manusia bukan dalam kedudukan individu melainkan sebagai kelompok. Karena budaya merupakan fenomena kolektif maka hak kepemilikan budaya berada pada masyarakat bukan pada individu. Upaya dalam melestarikan budaya tergantung pemahaman, pengakuan, penjiwaan dan praktik bersama terhadap elemen-elemen budaya oleh masyarakat. Dalam melakukan akulturasi seseorang menghadapi kesulitan, karena sebelum menjadi anggota sebuah masyarakat, telah mempunyai kepekaan untuk membedakan, yang membedakan bahwa dirinya mempunyai perbedaan dengan orang lain.

Proses pembentukan budaya bermula dari keyakinan, tata nilai dan kebiasaan seseorang. Selanjutnya ditransmisikan kepada orang lain dan masyarakat, dengan demikian setiap kehidupan manusia pasti terkait dengan budaya. Harus diingat karena manusia sebelumnya telah mempunyai keyakinan individual maka keterkaitan itu tidak terjadi secara linear. Untuk bisa memahami keterkaitan manusia dengan budaya diperlukan memahami atribut-atribut manusia yang bersifat universal, spesifik untuk berkaitan dengan manusia sebagai kelompok dalam kaitan kedudukan

manusia sebagai bagian dari masyarakat, dan spesifik untuk diri individu per individu (Hofstede, 1997).

Pada dasarnya manusia memiliki sifat yang universal seperti sabar, marah, senang, sedih, takut, berani, keinginan untuk mencintai dan dicintai, mempunyai kebutuhan untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan orang lain. Namun bisa berbeda cara mengungkapkannya, karena masing-masing individu mempunyai perilaku dan karakter yang berbeda yang bersumber pada perbedaan kepribadian.

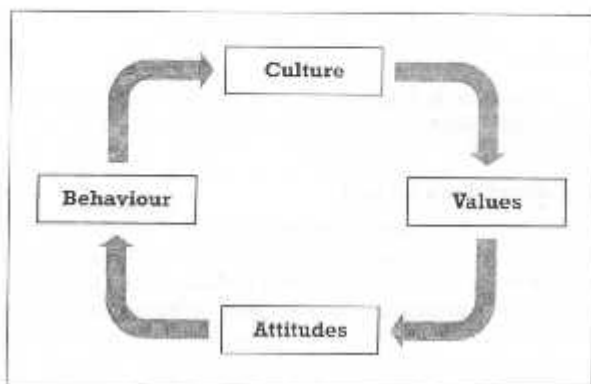
Kepribadian pada mulanya terbentuk karena faktor keturunan (internal), dan faktor pengalaman (eksternal). Kepribadian dan Budaya merupakan atribut manusia yang dalam jangka pendek tidak mengalami perubahan, pemahamannya tetap berbeda. Apabila memahami diri manusia dalam kedudukannya sebagai individu maka rujukannya adalah kepribadian, sedangkan untuk memahami diri manusia kedudukannya sebagai bagian masyarakat rujukannya adalah budaya.

Kepribadian dan budaya merupakan atribut yang selalu melekat pada diri seseorang walaupun masing-masing memiliki fungsi yang berbeda. Budaya setiap orang atau kelompok berbeda dengan orang atau kelompok lain. Budaya itu netral yang mengandung arti tidak normatif, karena sulit mengatakan budaya itu rendah atau tinggi, budaya itu baik atau buruk, budaya itu benar atau salah. Budaya (*culture*) berbeda dengan adab (*civilization*). Manusia bisa dibedakan manusia beradab dan manusia biadab, sedangkan budaya ada karena ada manusia.

### **Orientasi Budaya**

Orientasi **budaya** dari suatu masyarakat mencerminkan interaksi yang kompleks antara nilai (*values*), sikap (*attitudes*), dan perilaku (*behaviors*) yang ditunjukkan oleh anggota-anggotanya. Pada gambar 1-1 menunjukkan individu-individu mengekspresikan budaya dan kualitas normatifnya melalui nilai-nilai yang mereka anut tentang hidup dan tentang dunia sekeliling mereka. Nilai-nilai tersebut pada gilirannya mempengaruhi sikap mereka tentang

bentuk perilaku yang paling tepat dan efektif dalam situasi apapun. Pola perilaku individu dan kelompok yang terus berubah pada akhirnya mempengaruhi budaya masyarakat, dan siklus kembali dimulai.



Gambar 1.1. Ekspresi Budaya

### *Values*

Nilai adalah sesuatu yang diinginkan baik secara eksplisit maupun implisit oleh individu atau kelompok dan yang mempengaruhi cara, makna dan tujuan-tujuan suatu tindakan. Nilai dapat dimiliki secara sadar maupun tidak sadar. Karenanya nilai secara relatif mencerminkan kepercayaan-kepercayaan umum yang didefinisikan sebagai apa yang benar dan salah atau menetapkan preferensi-preferensi umum. Riset menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi mempengaruhi strategi perusahaan dan bahwa nilai-nilai manajerial mempengaruhi semua bentuk perilaku organisasi, termasuk sistem seleksi dan reward; hubungan antara atasan dan bawahan; dan perilaku kelompok, komunikasi, kepemimpinan, dan gaya manajemen koalisi.

### *Attitudes*

Sikap mencerminkan nilai dan menentukan cara seseorang untuk bertindak maupun bereaksi terhadap sesuatu dengan cara tertentu. Sikap hadir pada hubungan antara seseorang dan beberapa jenis obyek.

### **Perilaku**

Perilaku merupakan setiap tindakan manusia. Contohnya, perilaku seseorang ditentukan oleh hudaaya mreka.

### **C. Terbentuknya Budaya**

Budaya dapat terbentuk secara *prescriptive* ialah pembentukan hudaaya melalui peniruan, penurutan, penataan suatu perintah atau tradisi dari atasan atau dari luar pelaku budaya. Yang kedua terbentuk melalui *learning process*. Pada waktu pendirian menimbulkan anggapan dasar, kepercayaan, dan dinyatakan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilaku. Melalui proses belajar, pengalaman dan pembuktian dicari kebenaran, dan model aktualisasi. Aktualisasi budaya ada yang berlangsung *covert*, yaitu aktualisasi yang berbeda ke dalam dan ke luar, pura-pura, tidak teras terang, penuh lambang kiasan, rahasia. Ada juga berlangsung *overt* ialah dengan teras terang dan langsung pada pokok pembicaraan yang kadang-kadang bisa menyinggung perasaan.

Ahli Antropologi **Kluckhohn and Strodtbeck** mengkaji seperangkat **asumsi** yang memungkinkan kita memahami orientasi budaya dari suatu masyarakat tanpa melakukan hal yang tidak adil menyangkut perbedaan dalam masyarakat:

1. Ada jumlah yang terbatas permasalahan umum manusia dimana semua orang sepanjang waktunya harus menemukan beberapa solusinya. "Setiap masyarakat, contohnya, harus memutuskan bagaimana berpakaian, tata cara makan, bagaimana mereka menempati rumah. Setiap masyarakat harus memutuskan sistem hukum, komunikasi, pendidikan, kesehatan, perdagangan, transportasi, dan pemerintahan".

2. Ada sejumlah alternatif-alternatif yang terbatas terkait dengan upaya penyelesaian masalah. Contohnya, masyarakat mungkin tinggal di tenda, kafe, igloo (rumah kutub), apartemen, tetapi mereka tidak dapat bertahan dari musim dingin tanpa tempat tinggal/rumah.
3. Semua alternatif tersedia di semua masyarakat sepanjang waktu, tetapi beberapa alternatif lebih disukai daripada yang lain.
4. Setiap masyarakat mempunyai orientasi nilai yang dominan dan, mempunyai banyak variasi atau alternatif pilihan. Orang mungkin mengupayakan penyembuhan penyakit melalui *chemoteraphy*, dokter, akupunctur, *acupressure*, do'a, atau gizi.

Dalam proses budaya bisa terbentuk proses yang berjalan dengan sendirinya, tanpa intervensi sengaja oleh organisasi atau masyarakat. Proses pembentukan budaya juga bisa terjadi dengan adanya input kemudian jadi output, dengan melalui intervensi manajemen.

---ooOoo---



## Bab II

# Organisasi dan Kebudayaan

Dalam kehidupan di dunia ini, kita semua tidak terlepas dari organisasi. Untuk mencari pendidikan berhubungan dengan sekolah/lembaga pendidikan, untuk melahirkan atau sakit dengan organisasi rumah sakit, untuk menikah berhubungan dengan Kantor Urusan Agama, dan lain-lain. Organisasi merupakan suatu alat manusia dalam usaha mencapai tujuan. Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem yang terdiri atas pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh faktor eksternal maupun internal organisasi.

Faktor eksternal seperti pertumbuhan sosial, politik, ekonomi, berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Keadaan globalisasi mempengaruhi budaya organisasi. Sedangkan faktor internal yang terdiri dari sumber daya-sumber daya mempengaruhi keberhasilan kinerja. Peran sumber daya budaya organisasi sangat besar, karena menjadi landasan dalam sikap tingkah laku segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

### A. Proses Terbentuknya Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang berarti instrumen atau alat bantu. Jika kita mendirikan sebuah organisasi dengan demikian kita sesungguhnya menciptakan sebuah alat bantu manusia. Bagi organisasi, manusia dianggap sebagai unsur utama dan motor penggerak utama organisasi. Artinya hidup matinya organisasi atau berfungsi tidaknya organisasi sangat bergantung pada peran manusia di dalam organisasi. Jika manusia tidak berfungsi dengan baik maka organisasi pun berkembang tidak baik, tidak efektif. Organisasi

tidak bisa serta merta disamakan dengan alat bantu yang lain karena komponen organisasi tidak hanya terdiri dari benda-benda mati yang mudah dikendalikan tetapi juga ada unsur manusia yang tidak mudah dikendalikan. Dalam mengoperasikan organisasi jauh lebih sulit dibandingkan dengan mengoperasikan alat bantu yang lain karena organisasi tidak hanya menghadapi persoalan manusia sebagai individu tetapi juga manusia sebagai bagian dari sebuah kelompok (masyarakat).

Beberapa alasan yang mendukung pandangan ini antara lain:

**Pertama**, sebelum menjadi bagian dari sebuah organisasi, manusia telah bergabung atau menjadi anggota dari sebuah masyarakat di mana keanggotaan ini secara tidak langsung akan mempengaruhi pola pikir manusia tersebut.

**Kedua**, manusia adalah makhluk hidup yang secara kognitif memiliki kemampuan untuk memilih alternatif. Oleh karenanya jika seseorang merasa diperlakukan tidak wajar maka dia bisa melakukan tindakan alternatif yang bisa menghambat jalannya organisasi.

Organisasi tidak hanya berbeda dengan alat bantu lain karena perbedaan komponennya, tetapi karena proses pembentukannya berbeda pula. Jika kita membuat alat bantu maka komponen-komponen yang dibutuhkan harus tersedia terlebih dahulu baru kita bisa membuat alat bantu seperti yang dikehendaki. Sementara itu, dalam membentuk organisasi manusia sebagai komponen utama organisasi biasanya baru dibutuhkan setelah organisasi tersebut terbentuk. Secara kronologis, paling tidak ada dua tahap yang harus dilalui untuk sampai terbentuknya sebuah organisasi yakni tahap menuangkan ide pembentukan organisasi (*courtship stage*) dan tahap kelahiran organisasi (*birth stage*).

## B. Definisi Organisasi

Ada beberapa pengertian organisasi:

- Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk

jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan berkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama, atau satu set tujuanyang telah ditentukan sebelumnya. (Stephen Robbins, 2002)

- Organisasi adalah suatu sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu. ( David Cherrington)
- Organisasi adalah kumpulan manusia yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi (Jennifer M. George dan Gareth Jones)

Terdapat banyak defenisi dari para pakar organisasi dan berbagai literatur organisasi. Pengertian organisasi bisa dikatakan mempunyai karakteristik-karakteristik: (1) suatu sistem yang terdiri dari subsistem yang saling berkaitan, (2) organisasi adalah suatu realitas sosial, (3) pola aktivitas dengan pola kerja terstruktur, (4) terdiri sekelompok orang, beranggotakan minimal 2 orang, dan (5) mencapai tujuan organisasi.

### **Kebijakan Organisasi**

Adanya lingkungan yang cepat sekali berubah menuntut agar organisasi selalu bisa merespons perubahan tersebut. Organisasi apapun bentuknya mempunyai pola, cara pandang, falsafah, rumusan-rumusan yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Respons terhadap perubahan, tekanan sosial, politik, ekonomi, teknologi, maupun kebijakan pemerintah menyebabkan banyak organisasi menentukan rumusan dengan konsep baru. Organisasi bisnis yang unggul suatu waktu belum tentu unggul pada periode berikutnya. Contoh: IBM, Levi's, GE.

Kebijakan organisasi akan memberikan tuntunan bagi masa depan, dengan analisis dan gagasan bisnis terhadap lingkungan industri. Terdapat tiga faktor fundamental yang patut dipertimbangkan dalam membangun gagasan bisnis yang kuat (Heyden, 2002):

- Harus mampu memberikan penjelasan nilai yang akan diciptakan untuk para *stakeholder* dan organisasi.
- Dalam memenuhi kebutuhan masyarakat memiliki sesuatu yang berbeda atau unik untuk ditawarkan.
- Keunikan yang memberikan nilai bagi masyarakat akan merupakan investasi.

Adanya perubahan yang terus menerus mendorong kesadaran organisasi akan pentingnya pengetahuan bagi upaya pencapaian efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Perusahaan yang unggul adalah organisasi yang mampu menemukan, memanfaatkan dan menyebarkan pengetahuan dalam manajemen pengetahuan. Manajemen Pengetahuan bukan hanya berbentuk teknologi tetapi juga temuan yang luas terhadap pemahaman fenomena sosial. Perusahaan bisa berumur panjang jika dari waktu ke waktu bisa memberikan *value added*, organisasi harus terus melakukan kreativitas dan inovasi.

### Siklus Organisasi

Kehidupan organisasi bisa dibandingkan dengan kehidupan manusia sebagai *living organism*. Kehidupan organisasi melalui berbagai kondisi sama dengan tahap kehidupan manusia. Karena organisasi tergantung manusia maka kehidupan dan periodeisasinya ditentukan oleh periode manusia. Organisasi pernah merupakan OSI (Organisasi sebagai input) dan dalam perjalanannya juga menjadi OSO (Organisasi sebagai output).

Fase OSI merupakan produk proses *organizing*, organisasi adalah alat atau input bagi usaha untuk mencapai tujuan. Terdapat 3 unsur pokok dalam OSI, yaitu Visi dan Misi, Sumber-Sumber, dan Dasar Hukum. Visi merupakan *Dream* (impian) keinginan kondisi yang akan datang, Misi merupakan penjabaran peran yang dimainkan dan posisi tujuan yang hendak dicapai, Sumber sumber meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sarana prasarana, teknologi, dan lainnya yang digunakan waktu awal operasi organisasi, sehingga mencerminkan kondisi waktu berdiri. Dasar Hukum adalah suatu landasan formal dalam pembentukan

organisasi, adanya akte notaris, perjanjian antar pendiri, keputusan-keputusan lainnya.

Pada Organisasi Sebagai Output (OSO), komponen-komponen input OSI berubah dan berkembang karena adanya interaksi unsur-unsur OSI. Visi Misi menjadi faktor utama pembentuk Budaya Organisasi, sedangkan Sumber-sumber faktor utama pembentuk Manajemen Organisasi, dan Dasar Hukum faktor Utama pembentuk Struktur Organisasi. Budaya Organisasi (nilai, sikap, perilaku, kinerja organisasi) merupakan Aspek kultur. Manajemen Organisasi merupakan penyetaraan yang dimaksud adalah pemapasan, pencernaan, peredaran darah merupakan aspek fisiologis. Aspek ini menunjukkan suatu kesehatan organisasi.

Struktur Organisasi merupakan Aspek anatomik suatu sistem, kerangka, leluasa diamati karena umumnya resmi, tertulis, format relatif sama.

Organisasi mempunyai siklus seperti manusia, siklus itu mengikuti 3 periode (Taliziduhu, 2005). Pertama, masa jabatan; Kedua, masa kerja; Ketiga, masa hidup. Adanya proses, perubahan, dari OSI ke OSO ke OSI lagi membentuk suatu siklus organisasi yang meliputi beberapa fase. Fase manusia dari lahir, balita, dewasa, tua punya anak cucu. Demikian organisasi, proses berdiri, tumbuh, matang, berkembang punya cabang, periode pergantian kepemimpinan, regenerasi

Adanya regenerasi kepemimpinan, biasanya terjadi gejala yang mengakibatkan penurunan kinerja. Tetapi gejala ini bisa dihindarkan apabila persiapan regenerasi ini efektif. Ditinjau dari sisi budaya, organisasi hakekatnya berfungsi semasa hidupnya menciptakan nilai yang optimal agar bisa mewariskan kepada organisasi yang baru dengan sebaik-baiknya.

### **C. Organisasi dan Nilai**

Pada dasarnya organisasi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Dalam rangka memenuhi kebutuhan anggotanya, maka setiap organisasi mempunyai tujuan tertentu.

Tujuan organisasi bisnis adalah menciptakan nilai tambah barang dan jasa. Penciptaan nilai dilaksanakan melalui proses produksi. Organisasi dapat input dari lingkungan eksternal berupa modal, mesin, manusia tenaga kerja, bahan mentah, dan sebagainya. Selanjutnya bahan-bahan input tersebut diproses dalam lingkungan internal. Adanya proses penciptaan nilai organisasi dari input akan menghasilkan output yang menghasilkan keuntungan. Fungsi proses produksi meliputi adanya transformasi input, penciptaan sinergi dan penciptaan nilai tambah.

Terrence F. Deal dan Allan A. Kennedy (1991) dalam bukunya *Corporate Cultures* berpendapat bahwa nilai adalah inti budaya. Selanjutnya menurut Heinz Weichrich dan Harold Koonts (1993) nilai –nilai adalah kepercayaan permanen tentang sesuatu yang tepat atau tidak tepat untuk mengarahkan perilaku maupun tindakan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam mengambil keputusan setiap harinya dengan ideologi yang meresap dibentuk oleh nilai-nilai.

Menurut Gareth Morgan yang dikutip dari A. Sobirin (2007), "organisasi sebagai sistem budaya", peranan organisasi seolah-olah masyarakat. Telaah terhadap organisasi ditekankan pentingnya memahami organisasi sebagai sekumpulan orang yang memiliki kesamaan keyakinan, tata nilai, dan asumsi yang menjadi landasan bagi semua orang di dalam memahami budaya organisasi.

### **Konsep Budaya ke Konsep Organisasi**

Menurut Nancy Morey dan Fred Luthans proses pemindahan konsep (*displayment of concept*) dari Schon) budaya ke konsep organisasi melalui empat tahap (A. Sobirin, 2007):

- a. "*Transposition Stage*" tahap awal konsep lama (budaya) dipindahkan ke konsep baru (organisasi). Cara pandang studi antropologi semula unit analisisnya masyarakat sekarang adalah organisasi.
- b. "*Interpretation Stage*". Konsep lama ke konsep baru digunakan untuk interpretasi kejadian-kejadian pada konteks organisasi.

- c. "*Correction Stage*". Interpretasi yang berbeda pada kejadian yang sama mengakibatkan makin luas perspektif pemahaman organisasi. Namun pengapdosian tersebut kadang-kadang perlu adanya koreksi, modifikasi, "adjustment" agar konsep lama bisa operasional.
- d. "*Spelling Out Stage*". Tahap terakhir adalah menegaskan konsep lama cocok untuk digunakan pada bidang studi baru, setelah modifikasi berkali-kali. Hasil konsep baru dalam bidang studi organisasi muncul konsep budaya organisasi.

### **Kategori yang Menggambarkan Kebudayaan**

1. Nilai-nilai yang digunakan: prinsip umum, gagasan yang jelas, nilai yang dicapai (Deal dan Kennedy; 1982,1999)
2. Norma-norma kelompok: norma tertentu, standard nilai yang berkembang
3. Tingkah laku waktu interaksi: tradisi, ritual, bahasa yang digunakan (Jones Moore dan Snyder, 1988; Trice dan Beyer, 1993)
4. Filosofi: Prinsip ideologi yang menjadi dasar untuk bertindak
5. Kemampuan : kemampuan untuk melakukan, membuat sesuatu yang sudah turun temurun (Cook dan Yanow, 1993)
6. Peraturan-peraturan: baik tertulis maupun tidak tertulis.
7. Kebiasaan berberpikir, model-model: pemikiran yang digunakan sosialisasi, peranan kognitif.
8. Simbol, rencana: Pengembangan karakteristik, rancangan kantor, bangunan, dan lainnya.
9. Upacara, Ritual, Perayaan. Adanya peristiwa yang dianggap penting seperti ngaben, sawalan,

---ooOoo---

## Bab III

# Dasar Budaya Organisasi

### A. Pengertian

Gagasan mengenai budaya organisasi pada awalnya merupakan konsep yang sudah digunakan pada antropologi, selain juga dipengaruhi oleh sosiologi. Terdapat perdebatan mengenai cara penggunaan konsep-konsep tersebut dengan tepat antara para antropolog dan sosiolog. Geertz (1973) membedakan antara budaya dan struktur sosial, budaya didefinisikan sebagai sistem makna (meaning), dan struktur sosial sebagai pola interaksi sosial. Budaya/kebudayaan dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia atau makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalaman yang menjadi pedoman tingkah lakunya. Sedangkan ahli sosial mengartikan konsep kebudayaan. Sejak akhir tahun 1970-an, kata budaya dikaitkan dengan organisasi atau perusahaan. Pengkaitan kata budaya dengan kata organisasi menghasilkan istilah baru sebagai budaya organisasi atau budaya perusahaan (*organization culture*) atau kultur perusahaan.

Beberapa definisi tentang budaya organisasi:

Pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasional yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti sendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Davis, 1984)

**Schein (1985)** menyatakan "*culture is a pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as correct way to perceive and feel in relation to those problems.*"



Definisi di atas mengartikan budaya sebagai asumsi dasar yang berpola telah ditemukan, dipahami dan dikembangkan oleh anggota organisasi. Bahwa asumsi tersebut telah terbukti kebenarannya ketika digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh kelompok, baik masalah adaptasi eksternal maupun masalah integrasi internal. Asumsi-asumsi tersebut dianjurkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara pandang, cara berprestasi dan pola pikir yang benar untuk menghadapi masalah-masalah yang sama di masa yang akan datang.

Menurut Schein, *Shared basic Assumption* meliputi: (1) *Share sayings*, misalnya ungkapan-ungkapan, (2) *Shared things*, misalnya pakaian seragam, (3) *share doings*, misalnya kerja bakti, (4) *share feelings*, misalnya ucapan selamat. Lebih lanjut Schein (1985) berpandangan bahwa "Budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan.

- Lapisan pertama adalah **artefact** tentang hal yang dapat dilihat, didengar, dan dirasa (produk, jasa dan tingkah laku). Merupakan elemen budaya yang kasat mata, merupakan bentuk komunikasi budaya di antara orang dalam organisasi dan antara orang dalam dengan orang di luar organisasi. Pada lapisan ini, karakteristik budaya organisasional adalah semua struktur dan proses organisasional yang tampak. Contoh artefak (Mary Jo Hatch, 1997) : (1) Kategori Manifestasi fisik: Seni/logo/*design*, bangunan, cara berpakaian, tata letak, desain organisasi; (2) Kategori Manifestasi perilaku: upacara-upacara, cara berkomunikasi, tradisi, *reward and punish*; (3) Kategori Manifestasi verbal : humor, jargon, mitos/cerita, yang dianggap pahlawan, metafora
- Lapisan kedua yaitu *espoused values/nilai-nilai*, alasan para anggota organisasi berkorban demi apa yang dikerjakan. Pada lapisan ini tuntutan strategi, tujuan dan filosofi pemimpin organisasi adalah untuk bertindak dan berperilaku. Menurut Schein, *espoused values* dapat ditelusuri kepada para pembentuk organisasi terdahulu (*founders of the cultures*).
- Lapisan ketiga adalah lapisan yang disebut *basic underlying*

**assumptions**: asumsi dasar yang berisi sejumlah keyakinan (*beliefs*) yang sudah dianggap ada oleh anggota, yaitu bahwa para anggota organisasi mendapat jaminan (*take for granted*) bahwa mereka diterima baik untuk melakukan sesuatu secara benar dengan cara yang tepat. Asumsi-asumsi dasar tersebut mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi, kepercayaan dan pikiran bawah sadar para anggota organisasi. Berikut ini gambar tiga tingkat budaya organisasi:



Sumber: Schein (1985)

**Gambar 3.1. Model Level Budaya Organisasi**

Kilmann (1988), mendefinisikan budaya organisasi suatu filosofi, ideologi nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dan norma-norma yang dianut bersama. Menurut Kilmann budaya adalah kekuatan yang tidak tampak dibalik sesuatu yang nyata dan dapat diamati di berbagai organisasi, sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak.

**Robbins (2003)** memberi definisi budaya organisasi (*organizational culture*) adalah:

"Sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*)" Penerapannya ialah manajemen melakukan evaluasi terhadap karyawan yang berpotensi, memberi penghargaan terhadap yang baik kinerjanya, tetapi juga menghargai senioritas dalam menentukan gaji atau promosi.

**Helriegel, D dan J.W. Sloetml, (2004)** mendefinisikan budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi dari falsafah, ideologi nilai-nilai kepercayaan, asumsi, harapan-harapan, sikap dan norma-norma. Sebagai iklim yang dirasakan dalam suatu organisasi yang menjadi pedoman pada layout fisik dan cara-cara interaksi dari anggota-anggota organisasi kepada langganan dari pihak luar.

Terdapat perbedaan-perbedaan antara satu dengan yang lainnya dalam mendefinisikan dan memandang budaya organisasi. Akan tetapi, dapat disintesisakan bahwa ada tiga hal yang menjadi ciri-ciri budaya organisasi yaitu: (1) dipelajari, (2) dimiliki bersama, dan (3) diwariskan dari generasi ke generasi.

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Di samping itu budaya organisasional disimpulkan pula sebagai "ruh" organisasi karena di sana bersesmayam filosofi, misi dan visi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting untuk berkompetisi.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki karakteristik yang tergantung dari jenis kegiatan, lingkungan dan filosofi yang dikembangkan. Menurut Schein (1997) pada dasarnya budaya muncul dari:

1. Keyakinan –keyakinan, nilai-nilai dan asumsi dari para pendiri organisasi
2. Dari pengalaman yang dilalui para anggota organisasi pada perkembangan organisasi.

Ada berbagai macam ciri atau karakteristik yang membedakan budaya organisasi yang satu dan yang lain, yang diyakini oleh setiap anggota organisasi merupakan nilai yang dimiliki dan berlaku di organisasi tersebut. Karakteristik tersebut dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu:

1. Yang tidak mempengaruhi efektivitas kerja secara langsung.
2. Yang mempengaruhi efektivitas kerja secara langsung.

Karakteristik yang tidak langsung berhubungan dengan efektivitas kerja merupakan karakteristik yang sifatnya umum yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya organisasi. Contohnya adalah adanya nilai yang bersifat peternalistis antara anggota organisasi yang satu dan anggota yang lain yang lebih tua, dimana anggota organisasi yang lebih muda patut menghormati dan tidak lazim menolak saran atau pendapat atasan mereka, adanya nilai yang dipahami dan diyakini kebenarannya bahwa anggota organisasi tidak boleh menerima pemberian dalam bentuk apapun dari pelanggan; adanya keyakinan bagi sebagian besar anggota organisasi bahwa menggunakan jalur nonformal lebih efektif dari pada jalur formal sehingga penyebaran informasi atau isu melalui jalur informal akan lebih cepat; serta belum dapat diterimanya cara bersikap terbuka dan berterus terang untuk menyelesaikan masalah bagi sebagian besar orang.

Sedangkan karakteristik yang langsung mempengaruhi efektivitas kerja lebih mengarah pada pencapaian sasaran kerja dan pembentukan karakter produktif seperti: pola sikap, perilaku dan pola tindak para anggota organisasi yang selalu ingin mencapai

hasil kerja (*achievement*) yang tinggi, sikap, perilaku dan tindakan para anggota organisasi yang cenderung menghargai nilai kerja sama (*teamwork*) antar anggota organisasi atau antar departemen; kecenderungan menggunakan pemikiran analitis atau konseptual; sikap, perilaku dan tindakan untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain (*influence other*); sikap, perilaku dan tindakan yang selalu berorientasi kepada pelayanan pelanggan (*customer orientation*); sikap selalu kreatif di setiap kesempatan dan kecenderungan memiliki inisiatif kerja (*initiative*).

## B. Dimensi, Indikator

Dimensi budaya organisasi kebanyakan ditetapkan dengan studi empiris. Dalam studi empiris ini sampelnya besar dan organisasinya banyak, sehingga dimensi budayanya bisa digunakan atau berlaku untuk umum.

**Annuaï dan Schien** (1997) membagi budaya organisasi kedalam beberapa indikator yaitu antara lain:

- (1) Aspek kualitatif (*basic*)
- (2) Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya
- (3) Aspek komponen (*assumption* dan *beliefs*),
- (4) Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*)
- (5) Aspek Integrasi internal (*internal integration*) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

Dimensi Budaya Organisasi menurut **Hofstede** terdiri 6 dimensi:

1. **Process Oriented vs Result Oriented.** Antara organisasi yang berorientasi proses dengan yang berorientasi hasil. Pada *process oriented*, perhatian ditujukan prosesnya bukan hasilnya, menyebabkan kreativitas dan inovasi tampaknya sulit dikembangkan. Sedangkan organisasi yang *result oriented culture* perhatian utama adalah hasil kegiatan, sehingga boleh jadi perubahan proses merupakan hal biasa kalau dianggap proses tidak segera mendatangkan hasil. Dengan demikian organisasi bisa lebih dinamis karena setiap saat ada tantangan.

2. *Employee oriented vs job oriented.* Mengkontraskan antara budaya yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu mengutamakan kepentingan-kepentingan pekerja sebelum berorientasi pekerjaan yang dilakukan. Organisasi harus bertanggung jawab terhadap semua aspek kehidupan karyawan jika organisasi menghendaki pekerjaan mereka membaik. Sedangkan *job oriented culture* beranggapan bahwa karyawan harus bekerja yang baik dulu, sebelum menuntut kepentingan mereka. Kecenderungan karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi walaupun perihal kepentingan karyawan.
3. *Parochial vs professional culture.* *Parochial culture* adalah budaya dimana tingkat ketergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Perilaku karyawan di dalam maupun di luar organisasi tidak ada bedanya, semuanya dipengaruhi oleh norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Sedangkan *professional culture*, alasan organisasi merekrut karyawan karena kompetensi, sehingga kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri. Para karyawan juga akan memilih organisasi lain jika mereka menganggap organisasi tidak bisa memenuhi kebutuhan mereka.
4. *Open system vs closed system culture.* Terkait dengan lingkungan internal maupun eksternal. *Open system culture*, perusahaan terbuka, orang-orangnya terbuka dengan perubahan lingkungan atau organisasi, terbuka pada pendatang baru dan orang luar, memungkinkan adanya *learning organization*. Sebaliknya *closed system*, organisasi seolah-olah mesin, susah berubah. Karyawan juga cenderung tertutup dengan para karyawan sendiri, apalagi dengan orang luar.
5. *Loose Control culture dan Tight controle culture.* Organisasi cenderung menerapkan aturan ketat (*tight*), kadang-kadang kaku analog dengan *scientific manajemen approach*. Penyimpangan tidak ditelorir, cocok untuk organisasi yang presisinya tinggi dalam operasinya. Pada organisasi yang longgar tingkat pengendaliannya, organisasi seolah-olah tidak memiliki kendali. Kalau ada kendali, konvensi secara sosial dan

moral bisa mengikat karyawan sebagai kendali.

6. *Pragmatic dan Normative*. Konsumen adalah orientasi dari pragmatic. Aturan, prosedur bisa dilanggar apabila menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan konsumen. Sedangkan Normatif, menganggap tugas merupakan implementasi dari peraturan-peraturan dan norma-norma. Organisasi mempunyai tanggung jawab moral untuk menjaga aturan-aturan.

### **Dimensi Budaya Organisasi Menurut Denisson**

Budaya dikaitkan dengan efektivitas organisasi, menurut Denisson efektivitas organisasi dipengaruhi empat faktor: Pertama, efektivitas merupakan fungsi dari nilai-nilai dan keyakinan anggota organisasi. Kedua, Sebagai fungsi kebijakan dan praktik organisasi. Ketiga, Sebagai fungsi dari nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi dan digunakan dalam kebijakan dan praktik organisasi. Keempat, fungsi dari hubungan antar nilai-nilai inti organisasi dan keyakinan, kebijakan, praktik dan lingkungan industri.

Selanjutnya Denison mengemukakan empat dimensi budaya organisasi:

1. *Involvement* menunjukkan adanya partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
2. *Consistency* menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
3. *Adaptability* menunjukkan kemampuan dalam menyesuaikan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.
4. *Mission* menunjukkan keteguhan dan fokus terhadap hal penting dalam organisasi oleh anggota organisasi.

Berdasar tinjauan dari **Dr.Bennet Silalahi** melihat budaya kerja dapat dilihat dari sudut *teologi* dan *deontology* (Silalahi, 200) seperti pandangan filsafat Konfutsé, etika Kristen dan prinsip agama Islam. Kita tidak memungkiri pengaruh tiga agama ini dalam percaturan peradaban dunia timur bahkan manajemen barat sudah mulai memperhitungkannya sebagai manajemen alternatif

yang didifusikan ke manajemen barat setelah melihat kekuatan ekonomi Negara kuning seperti Cina, Jepang dan Korea sangat kuat. Perimbangan kekuatan ras kuning Asia yang diwakili Jepang, Korea dan Cina tentu saja tidak bisa melupakan potensi kekuatan ekonomi negara-negara Islam yang dari jumlah penduduknya cukup menjanjikan untuk menjadi pangsa pasar mereka.

**Ajaran Islam** membagi budaya kerja ke dalam beberapa indikator antara lain:

1. Adanya kerja keras dan kerjasama (QS. *Al-Insyiqoq* : 6, *Al-Mulk* : 15, *An-Naba* : 11 dan *Al-taubah* : 105))
2. Dalam setiap pekerjaan harus unggul/professional/menjadi khalifah (*An-Nahl* : 93, *Az-Zumar* : 9, *Al-An'am* : 165)
3. Harus mendayagunakan hikmah ilahi (*Al-Baqoroh* : 13)
4. Harus jujur, tidak saling menipu, harus bekerjasama saling menguntungkan.
5. Kelemah lembut.
6. Kebersihan
7. Tidak mengkotak-kotakkan diri/ukhuwah
8. Menentang permusuhan.

Sedangkan menurut ajaran *konghucu* budaya kerja ditinjau dari budaya Ren yang terdiri dari lima sifat mulia manusia antara lain :

- (1) *Ren* (hubungan industrial supaya mengutamakan keterbatasan, kebutuhan dan kualitas hidup manusia)
- (2) *Yi* (tipu muslihat, timbangan yang tidak benar, kualitas barang dan jasa supaya disngkirkan atau dibenarkan agar tidak merugikan para *stakehoulder*)
- (3) *Li* (Instruksi kerja, penilaian unjuk kerja, peranan manajemen harus dilandaskan pada kesopanan dan kesantunan)
- (4) *Zhi* (kearifan dan kebijaksanaan dituntut dalam perencanaan, pengambilan keputusan dan ketatalaksanaan kerja, khususnya dalam perencanaan strategi dan kebijakan)
- (5) *Xing* (setiap manajer dan karyawan harus saling dapat dipercaya)



**Desmond graves** (1986) mencatat sepuluh item research tool (dimensi kriteria, indikator) budaya organisasi yaitu :

- (1) Jaminan diri (*Self assurance*)
- (2) Ketegasan dalam bersikap (*Decisiveness*)
- (3) Kemampuan dalam pengawasan (*Supervisory ability*)
- (4) Kecerdasan emosi (*Intelegence*)
- (5) Inisiatif (*Initiative*)
- (6) Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*Need for achievement*)
- (7) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Need for self actualization*)
- (8) Kebutuhan akan jabatan/posisi (*Need for power*)
- (9) Kebutuhan akan penghargaan (*Need for reward*)
- (10) Kebutuhan akan rasa aman (*Need for security*).

**Robbins (2001)** menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi.

Dalam hal ini **Robbins** memberikan 7 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko;
- (2) Perhatian terhadap detail
- (3) Berorientasi pada hasil
- (4) Berorientasi kepada manusia
- (5) Berorientasi pada tim
- (6) Agresivitas
- (7) Stabilitas

### C. Sumber-Sumber

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol dalam Mumandar (2001), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor (<http://www.jurnalmanajemenn.blogspot.com>) :

#### I. Pengaruh umum dari luar yang luas.

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat.  
Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesepansantunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi.  
Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

Pelaku budaya yang menyumbangkan budayanya atau **sumber budaya** ke dalam organisasi dan nilai sumbangannya adalah *stakeholder*, *shareholde*, lingkungan, atau sebagai berikut: pendiri dengan nilai sumbangan visi misi; pemilik dengan kepentingan kekayaan untuk keuntungan yang diinginkan; pengelola dengan manajemen dan kepemimpinannya; karyawan dengan operasional dan tanggungjawab; konsumen dengan kepercayaan dan kepuasan masyarakat dengan harapan; pemerintah dengan hukum dan keadilan; pesaing dengan keunggulan kompetitifnya.

Beragam pendapat para pakar tentang sumber budaya organisasi dan saling melengkapi dan tidak bertentangan, seperti anantara lain contoh sumber budaya organisasi menurut David Drennan (1992).

- Pengaruh pemimpin yang dominan
- Sejarah dan tradisi perusahaan
- Harapan perusahaan
- Pesaing, pemasok, konsumen
- Sistem Informasi
- Teknologi, produk dan Jasa
- Tujuan, nilai nilai dan kepercayaan
- Prosedur dan kebijakan
- Sistem imbalan dan pengukuran
- Legislasi dan lingkungan perusahaan

---ooOoo---

## Bab IV

# Memahami Budaya Organisasi

Setiap orang yang berkarir, baik yang baru memulai atau yang sudah lama perlu memahami budaya organisasinya. Apabila seseorang memilih pekerjaan atau organisasi tertentu, maka ia sudah memilih karir dan jalan hidupnya. Eksekutif dan seluruh anggota organisasi harus memahami dengan jelas bekerjanya budaya organisasi.

### A. Fungsi Budaya Organisasi

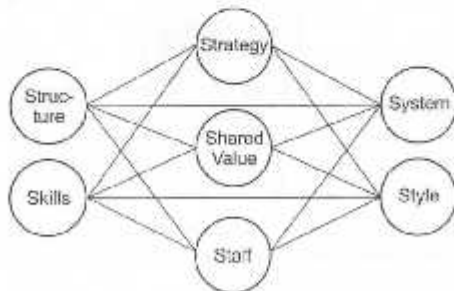
Berbagai studi menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kunci sukses yang mendorong keberhasilan perusahaan. Keyakinan ini pada awalnya dengan melihat fenomena keberhasilan Jepang mempertahankan kinerjanya walaupun ada krisis minyak, sedangkan perusahaan Amerika banyak yang menurun dan bahkan tutup. Hal itu disebabkan perusahaan Jepang memasukkan budaya lokal Jepang dalam memanager perusahaan.

Perusahaan konsultan Mc Kinsey menjelaskan jika perusahaan dulu menitikberatkan perangkat keras (strategi, struktur, sistem) sebagai kunci sukses, saat ini harus menambah lagi sistem perangkat lunak yaitu *share values, staff, skill* dan *style*. *Hard System tools* dan *soft systems tool* digabung yang oleh Mc Kinzey disebut "*7S of Mc Kinzey*"

Pendekatan ini menekankan untuk keefektivan organisasi maka diperlukan 7 hal yang harus dikerjakan sebaik-baiknya. Konsep ini bisa menjelaskan fungsi budaya yang kuat akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Ketujuh variabel tersebut saling kait mengkait, *hard and soft system tools*. Ketujuh variabel tersebut adalah :

- **STRATEGY**  
Suatu cara organisasi mencapai sasaran yang lebih baik
- **STRUCTURE**  
Upaya pembagian fungsi dan tugas dalam organisasi agar segala sesuatunya dapat berjalan secara tepat
- **SYSTEMS**  
Mekanisme/prosedur yang membuat struktur organisasi dapat berjalan, mis. : sistem perencanaan, pengendalian, *budgeting*, pengembangan, *reward* dan *punishment*
- **SKILLS**  
Kemampuan sumber daya manusia yang perlu dikembangkan
- **STAFF**  
Alokasi dan penempatan SDM sesuai *skill*, *knowledge*, dan *attitude*
- **STYLE**  
Gaya manajemen yang diaplikasikan untuk menggerakkan organisasi
- **SHARED VALUES**  
Nilai-nilai yang tumbuh kembang mengikat seluruh elemen organisasi

Berikut ini diagram 7-S Mc. Kinsey :

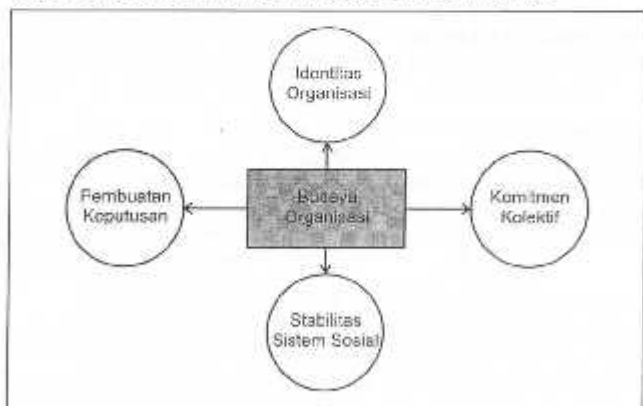


**Gambar 4.1. Diagram 7-S Efektivitas Organisasi (Mc Kinsey)**

Selanjutnya Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi dalam suatu organisasi yakni:

- a. Mempunyai peran atau fungsi menetapkan tapal batas yang menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi atau jati diri.
- c. Budaya organisasi mempermudah komitmen bagi kepentingan yang lebih luas dibandingkan kepentingan individu.
- d. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial atau sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standard-standard yang tepat untuk cara berkomunikasi dan beraktivitas bagi para karyawan.

Empat fungsi pokok budaya organisasi juga digambarkan oleh Kreitner dan Kinichi (2007) seperti pada gambar 4.2.



Sumber : Kritner dan Kinichi (2007)

**Gambar 4.2. Empat Fungsi Budaya Organisasi**

## B. Peran Budaya Organisasi

Budaya mempunyai peran dan kaitan terhadap berbagai aspek kehidupan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh. Budaya Organisasi mempunyai peran yang besar untuk mencapai tujuan organisasi, dan banyak penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Berikut ini dikemukakan **peran budaya organisasi** terhadap anggota organisasi, organisasi dan bukan anggota organisasi tetapi berhubungan dengan organisasi:

1. **Perekat anggota organisasi** dan menyatukan organisasi. Awal menjadi anggota organisasi, agar diterima sebagai anggota organisasi harus menyesuaikan, menerima dan menerapkan budaya organisasi. Anggota organisasi hendaknya mengerjakan mana yang boleh dan yang tidak boleh.

Dengan demikian norma, nilai, dan kode etik budaya organisasi mengkoordinasi, menyatukan, dan merekatkan para anggota organisasi.

2. **Identitas Organisasi.** Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi. Budaya organisasi yang berbeda memberikan identitas yang berbeda, dan memberi kebanggaan.
3. **Motivasi.** Budaya organisasi merupakan energi yang memotivasi anggota organisasi untuk bertindak mencapai tujuan organisasi.
4. **Mengembangkan komitmen rasa memiliki.** Budaya organisasi akan menyatukan, mengembangkan rasa memiliki dan memfasilitasi komitmen para anggota organisasi. Mengembangkan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
5. **Konsistensi.** Budaya organisasi berisi panduan, peraturan, prosedur, pola pikir, cara bertindak dan perilaku, sehingga menimbulkan konsistensi anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dan perannya.

6. **Memperkecil Konflik dan Perbedaan.** Dengan adanya panduan, pola pikir, asumsi, filsafat yang sama memperkecil perbedaan budaya organisasi adalah cara untuk menyelesaikannya dari konflik.
7. **Mengurangi ketidakpastian.** Budaya menentukan arah, apa yang akan dicapai dan cara untuk mencapainya, sehingga mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian, dan membangun sistem kontrol organisasi.
8. **Keunggulan kompetitif.** Budaya organisasi yang kuat dan mapan mendorong konsistensi, motivasi kerja, efisien, efektif, menurunkan ketidakpastian yang mengakibatkan keunggulan kompetitif.
9. **Kinerja organisasi.** Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi berupa etos kerja, motivasi, kepuasan kerja, keunggulan kompetitif diciptakan oleh budaya organisasi yang mapan dan kuat.

Peranan budaya organisasi sangat besar dalam meningkatkan kinerja. Menurut Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (2000) bahwa perusahaan yang menekankan budaya dapat meningkatkan pendapatan rata-rata 682%, sedangkan yang kurang memperhatikan budaya hanya meningkat 166% dalam waktu 11 tahun.

### C. Tipe Budaya Organisasi

Untuk mendeskripsikan budaya organisasi bisa dengan cara menggunakan tipologi budaya. Bourantas, et.al. (1996) menyatakan bahwa dalam organisasi menunjukkan adanya empat tipe budaya organisasi yang berdasarkan pada karakter dewa dan kelompok masyarakat dalam mitos Yunani.

#### (1) *The club culture (zeus)*

*Zeus* adalah seorang dewa dan merupakan lambang raja dari dewa-dewa yang ditakuti, dihormati mencerminkan tradisi kepala keluarga yang irasional, banyak menggunakan kata hati

dalam keputusan, sering berbuat kebaikan dan mengandalkan kharisma, bekerja lebih cenderung pada kontak pribadi daripada formal. Sering ditemukan pada organisasi kecil perorangan, di mana seseorang entrepreneur menjadi pusat segala kekuasaan dan memiliki pengaruh besar pada organisasi secara keseluruhan, sehingga disimpulkan seperti halnya laba-laba dengan jaring jaringnya. Pimpinan terpusat pada seseorang atau sentralisasi dan dikelilingi oleh staf yang sependapat.

- (2) *The role culture (apollo)*, dewa yang menggunakan tata tertib dan aturan dalam mengendalikan masyarakatnya. Mendasarkan pada peran dari anggota organisasi daripada hubungan pribadi, hubungan antar manusia secara rasional dan seharusnya dapat dianalisa secara logis. Simbol dari budaya organisasi ini adalah Greek temple (hull) Yunani yang menggambarkan keindahan dan kekuatan pilar-pilar. Pilar-pilar tersebut merupakan representasi dari fungsi-fungsi dan peran divisi dalam organisasi. Peran divisi adalah sekelompok tugas-tugas yang sudah pasti dan tetap. Individu dalam organisasi adalah bagian dari mesin atau faktor produksi yang mengerjakan pekerjaan tertentu meskipun masih ada kesempatan untuk bertukar pekerjaan dari fungsi satu ke fungsi lain.
- (3) *The task culture (athena)*, yang mengakui bahwa basis dari kekuasaan dan pengaruh berasal dari keahlian (*expert power*). Manajemen menekankan dari kesuksesan solusi dalam pemecahan masalah. Sumber kekuasaan adat di pihak top manajemen dan terpusat. Sumber kekuasaan tersebar seperti simpul-simpul jaringan atau jala (*net*). Jaringan digunakan sebagai simbol budaya organisasi ini. Simpul-simpul dalam jaringan menggambarkan bahwa sumber-sumber berasal dari bermacam-macam bagian yang ada dalam organisasi yang masing-masing mampu mengelola dan menyelesaikan masalah yang ada dibagiangnya. Karakteristik yang sesuai pada budaya ini adalah muda, energik, kreatif dan inovatif.
- (4) *The existential culture (Dionysus)*, individu membantu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan organisasi membantu individu untuk mencapai tujuan individu. Anggota



organisasi terdiri dari para profesional yang berdiri sendiri dan tidak mengalami adanya pimpinan karena yang ada hanya koordinator.

Fons Trompenaars (1995) dalam bukunya yang berjudul *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, mengelompokkan jenis budaya organisasi menjadi dua dimensi:

1. Persamaan-hirarki, yang menjelaskan bahwa adanya persamaan dari para anggota organisasi sampai adanya hierarki di antara anggota organisasi.
2. Adanya orientasi ke orang ke orientasi pada tugas yang menjelaskan dari orientasi ke orang sampai orientasi ke tugas.

Trompenaars dengan dua dimensi ini membagi empat jenis budaya berdasar tipologi budaya organisasi.

1. **Budaya Keluarga.** Budaya yang hubungan antara anggota organisasi seperti keluarga dalam pola hirarki. Perusahaan Jepang, India, Spanyol, Belgia menganut jenis budaya ini, adanya kecintaan antara karyawan yang berbeda pangkat, saling menghormati antara yang tua dan muda. Kekuasaan seperti ayah yang lebih mengetahui namun bersahabat dan lembut. Promosi berdasar umur, hubungan dengan perusahaan berbentuk pengabdian, dedikasi, hubungan jangka panjang.
2. **Budaya Inkubator.** Budaya yang berdasarkan pada konsep eksistensialisme, organisasi harus bermanfaat dan berfungsi sebagai inkubator yang bersifat personal dan egalitarian. Peran inkubator, mengkritisi, menyetujui, mengembangkan, menyediakan sumber-sumber serta inovatif.
3. **Budaya Peluru Kendali.** Budaya yang berdasarkan impersonal, egalitarian, dan berorientasi tugas. Budaya ini mempunyai target yang rasional, semua upaya, tim atau kelompok proyek diarahkan ke target.
4. **Budaya Menara Eiffel.** Budaya yang birokrasi, berbeda dengan budaya keluarga.

Dalam perkembangan berikutnya dapat kita lihat ada keterkaitan antara budaya dengan disain organisasi sesuai dengan *design culture* yang akan diterapkan.

Harrison (McKenna, etal, 2002: 65) membagi empat tipe budaya organisasi dalam memahami disain organisasi:

1. **Budaya kekuasaan (*Power culture*).**

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepsi dan keinginan anggota suatu organisasi. Seorang karyawan butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Karena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi.

2. **Budaya peran (*Role culture*)**

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan mengastabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/ peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi. Hampir semua orang menginginkan suatu peranan dan status yang jelas dalam organisasi.

3. **Budaya pendukung (*Support culture*)**

Budaya dimana di dalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota di bawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas di dalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan

menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlife education*)

4. **Budaya prestasi (*Achievement culture*)**

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekanan pada keberhasilan dan prestasi kerja. Budaya ini juga berlaku dikalangan akademisi tentang independensi dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian, menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

**Deal dan Kennedy** (Brown, 1998) membagi budaya organisasi menjadi 4 jenis budaya:

1. **Budaya keras/*macho (tough-guy/macho culture)***. Budaya yang penuh risiko, untuk sukses diperlukan sikap keras terhadap pekerjaan dan kolega. Organisasi berisi individual dengan tugas dan risiko tinggi, menekankan pada tekanan kecepatan dan jangka pendek. Ketegangan internal, kompetisi, dan konflik adalah sesuatu yang wajar, tetapi tidak dapat membuat investasi jangka panjang dan tidak dapat mengambil manfaat dari turnover karyawan. Contoh: Bagian operasi rumah sakit, polisi, tentara, industri hiburan malam.
2. **Budaya Kerja /*bermain keras (work hard/ play hard culture)***. Menekankan penjualan, risiko umumnya rendah, mengarahkan bersenang-senang dan tindakan. Organisasi sangat dinamis, organisasi penjualan dengan budaya sering berfokus pada pelanggan. Contoh: Kentucky, Mc Donald, perusahaan komputer, Real Estate.
3. **Budaya pertaruhkan perusahaan Anda (*bet your company culture*)**. Budaya dengan lingkungan risiko tinggi dan tindakan dan keputusan memerlukan waktu yang lama. Investasi tinggi, sukses atau gagal memerlukan waktu yang lama. Fokus yang akan datang, merefleksikan sifat hirarhis, keputusan dari atas ke bawah. Budaya ini cocok untuk terobosan teknologi, temuan yang berkualitas akan tetapi kalau lambat menimbulkan masalah.

Contoh : Perusahaan minyak, perusahaan pesawat terbang.

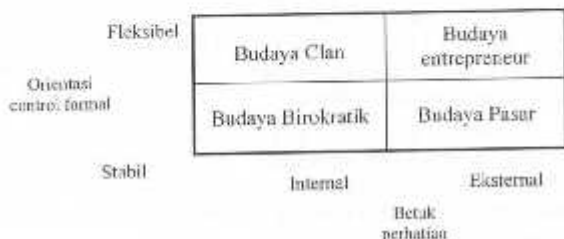
4. **Budaya proses (*process culture*)**, Budaya dengan risiko rendah dan balikan lambat. Cenderung focus diri melakukan sesuatu dapada hasilnya. Karyawan sering hati-hati, mematuhi perintah, tepat waktu, perhatian rinci. Contoh: Asuransi, perbankan, lembaga layanan.

Menurut Deal dan Kennedy tidak ada organisasi yang cocok sepenuhnya pada salah satu dari tipologi tersebut. Namun tetap berguna untuk awal membantu para manager identifikasi budaya dalam organisasi mereka. Dalam pasar, kecepatan budaya ditentukan dua faktor, yaitu: (1) tinggi rendahnya resiko, dan (2) kecepatan perusahaan menerima balikan.

Menurut Hellriegel dan Slocum (2004) mengemukakan beberapa tipe budaya organisasi. Dibagi menjadi empat tipe: *Bureaucratic Culture*, *Clan Culture*, *Entrepreneurial culture* dan *Market Culture*. Dilihat dari dua perspektif, orientasi pengendalian formal dan bentuk perhatian.

1. *Bureaucratic Culture*. Dalam tipe ini karyawan sangat menghargai formalisasi, peraturan, standar, prosedur operasi serta koordinasi. Para karyawan sangat menghargai standar produk dan pelayanan pada pelanggan. "Tugas dan tanggung jawab serta wewenang untuk semua karya-karya dibatasi secara jelas.
2. *Clan Culture* yaitu dalam tipe ini tradisi, loyalitas, komitmen individu, sosialisasi yang ekstensif, *teamwork*, dan *self management* merupakan atribut utama dari budaya ini.
3. *Entrepreneurial culture*. Pada tipe ini sangat diutamakan adalah keberanian mengambil resiko, dinamisasi dalam proses kerja serta sangat mementingkan kreativitas. Dalam budaya ini terdapat komitmen untuk bereksperimen dan menghargai inovasi. Budaya organisasi ini tidak hanya bereaksi terhadap lingkungan, tetapi lebih sering bertindak menciptakan perubahan. Inisiatif individu, fleksibilitas dan kebebasan sangat dihargai.

4. *Market Culture*. Karakteristik dari budaya organisasi ini adalah prestasi kerja yang prestasi sesuai dengan tujuan yang diinginkan, terutama sekali dalam bidang keuangan yang didasari kondisi pasar. Hubungan antara individu dengan organisasi berdasarkan kontrak. Setiap individu bertanggung-jawab pada beberapa level performance, organisasi biasanya menjanjikan imbalan yang rinci sebagai balas jasa bagi karyawan.



Sumber : Hellriegel dan Slocum (2004)

### Gambar 4.3. Kerangka Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreiner dan Kinichi (2007) tiga perspektif yang diusulkan untuk menjelaskan tipe budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi; *strenght fit* dan *adaptive*.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- (1) *The strength perspective* memprediksi hubungan signifikan antara kekuatan budaya korporasi dan kinerja keuangan jangka panjang. Gagasan ini mengatakan bahwa budaya yang kuat menciptakan kesesuaian tujuan, motivasi karyawan dan struktur yang tepat dan kontrol dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kritik dari perspektif ini mempercayai bahwa perusahaan dengan budaya yang kuat dapat menjadi arogan, berfokus ke dalam dan birokratis setelah mereka mencapai

kesuksesan keuangan karena kesuksesan keuangan menguatkan kekuatan budaya. Kekuatan kembali ini dapat membutuhkan manajer senior pada perencanaan strategik haru yang akan berakibat resisten untuk berubah,

- (2) *The fit perspective* mendasarkan premis bahwa budaya organisasi harus sesuai dengan bisnis atau konteks strateginya. Fit yang betul diharapkan bisa menghasilkan kinerja keuangan yang lebih tinggi.
- (3) *The adaptive perspective* berasumsi bahwa budaya yang sangat efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi pada perubahan lingkungan sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Tipe budaya organisasi dapat dikaitkan dengan tipe strategi bisnis yang ada pada perusahaan. Berkaitan dengan strategi bisnis sebaiknya memperhatikan dengan sungguh-sungguh kesesuaian kapabilitas internal perusahaan dan lingkungan eksternal (Kay, 1999 dalam Armstrong, 2003). Suatu tipologi yang lebih komprehensif dan teliti untuk memahami strategi organisasi telah dikembangkan oleh Miles dan Snow (1978). Klasifikasi yang paling populer adalah strategi perusahaan *prospector*, *analyzer*, *defender* dan *reactor* dibuat oleh Miles dan Snow (1978) yang membedakan antara: *defender* adalah organisasi yang mencari stabilitas dan percaya terhadap kontrol yang ketat; *prospector* adalah organisasi yang mencari peluang baru, fokus pada pengembangan yang berkelanjutan dan percaya terhadap fleksibilitas; *analyzer* adalah organisasi yang berusaha mengkombinasikan manfaat, baik *prospector* maupun *defender*.

Perusahaan yang menginginkan memperoleh keunggulan yang bersaing yang kompetitive sebaiknya mengarah pada suatu posisi yang memiliki kemampuan laba dan kemampuan pendukung yang berhadapan dengan kekuatan yang menentukan persaingan industri. Dalam pandangan Schuler dan Jackson (1987) yang mengacu juga pada Porter (1980) bahwa ada tiga strategi dalam organisasi yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing; *innovation*, *quality enhancement*, and *cost reduction*.

Sebenarnya jenis strategi generik Porter adalah sama (similar) dengan Miles dan Snow. *Defender* (Miles dan Snow) sama dengan *Low Cost* (Porter) dan Efisiensi. *Prospector* (Miles dan Snow) sama dengan Diferensiasi/Inovasi (Porter/Miller dan Friesen's) (Kumar; et.al. 1997). Porter menjelaskan bahwa *Cost Leadership* dan Diferensiasi adalah *mutually exclusive* (Kumar, et.al. 1997). Dikatakan juga bahwa jika keduanya dikombinasikan maka akan terjadi *Stuck in the Middle*. Kondisi ini disebabkan karena keduanya saling bertolak belakang. Tetapi jika masing-masing strategi *Cost Leadership* dan Diferensiasi ini dikombinasikan dengan strategi Fokus maka akan terjadi Hybrid. Ini bukan berarti kondisi *Stuck In The Middle* tidak bisa terjadi. Kondisi ini justru dalam salah satu penelitian Kumar, et.al. (1997) juga Hlavacka et.al. (2001) dikatakan bahwa 'strategi-strategi generik Porter tersebut tidaklah bersifat *mutually exclusive* dan setiap strategi dapat dihubungkan dengan suatu variasi strategi lainnya. Variasi-variasi strategi ini dapat menciptakan keunggulan bersaing. Hal yang perlu diingat juga bahwa dalam kondisi *stuck in the middle* tidak dapat diramalkan. Seperti halnya pada strategi *reactor* yang dijelaskan oleh Miles dan Snow, *stuck in the middle* ini tidak pernah dianjurkan sebagai suatu jalan kearah sukses (Robbins, 1994).

Dalam pendekatan fit budaya *apollo* dan strategi bersaing *defender* akan dapat meningkatkan kinerja organisasi, sebaliknya fit budaya *athena* dan strategi bersaing *prospector* akan lebih dapat meningkatkan kinerja.

Kreitner dan Kinichi (2007) menyatakan bahwa beberapa peneliti berupaya untuk mengidentifikasi dan mengukur berbagai tipe budaya organisasi dalam rangka untuk mempelajari hubungan antara tipe-tipe budaya dan efektivitas organisasi. Hal ini memotivasi bahwa budaya yang pasti lebih efektif daripada yang lain. Sayangnya, beberapa peneliti tidak mengkover tipologi umum dari budaya yang bisa diterima setiap orang. Oleh karena itu, Kreitner dan Kinichi (2007) mengenalkan tipologi gaya budaya yang bisa diterima setiap orang seperti terlihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Tipologi gaya budaya

Tipe umum budaya	Kepercayaan normative	Karakteristik organisasi
Konstruktif	Pencapaian	Organisasi yang melakukan sesuatu dengan baik dan menilai anggota yang menyusun dan menyelesaikan tujuan mereka sendiri. Anggota organisasi diharapkan untuk mencapai dengan tujuan yang realistis, perencanaan yang matang untuk mencapai tujuan dengan antusias (mengejar sebuah standar yang istimewa)
Konstruktif	Aktualisasi diri	Organisasi yang menilai kreativitas, kualitas di atas kuantitas, dan menyelesaikan tugas serta pertumbuhan individu. Anggota bersemangat untuk memperoleh kenyamanan atau kesenangan dari kerja mereka, mengembangkan diri mereka sendiri dan mengambil aktivitas baru yang menarik (berpikir dalam cara yang unik dan independen)
Konstruktif	Humanistic-Encouraging	Organisasi yang dikelola dalam cara partisipatif dan berpusat pada orang ( <i>person centered</i> ). Anggota diharapkan untuk menjadi supportif, konstruktif dan terbuka pada pengaruh dalam interaksi satu sama lain (membantu orang lain untuk tumbuh dan berkembang)
Konstruktif	Afiliatif	Organisasi menempatkan prioritas pada hubungan interpersonal yang konstruktif. Anggota diharapkan untuk menjadi ramah, terbuka dan sensitive terhadap kepuasan kelompok kerja mereka (sepakat dengan yang lain dengan cara yang ramah)



Tipe umum budaya	Keperesamaan normative	Karakteristik organisasi
Pasif-Defensif	Approval	Organisasi yang menghindari konflik dan hubungan interpersonal adalah menyenangkan setidaknya secara superfisial. Anggota merasa bahwa mereka seharusnya setuju dengan <i>gain the approval of</i> , dan disukai oleh yang lain (berjalan bersama dengan yang lain)
Pasif-Defensif	Conventional	Organisasi yang konservatif tradisional dan dikontrol secara birokrasi. Anggota diharapkan untuk menyelaraskan, mengikuti aturan dan membuat impresi yang baik (selalu mengikuti kebijakan dan praktik)
Pasif-Defensif	Dependent	Organisasi yang dikontrol secara hirarki dan nonpartisipasi. Sentralisasi pembuatan keputusan dalam organisasi membuat anggota hanya melaksanakan apa yang mereka katakan dan menjelaskan keputusan secara Superior memajukan dalam posisi kekuasaan)
Pasif-Udefensif	Avoidance	Organisasi yang gagal untuk menghargai kesuksesan tidak pernah menghukum kesalahan. Sistem penghargaan yang negatif membuat karyawan bertanggung jawab untuk menggantikan pertanggung jawaban orang lain dan menghindari setiap kemungkinan untuk disalahkan dari kesalahan (menunggu orang lain untuk bertindak lebih dulu)
Agresif-Defensif	Oposisi	Organisasi di mana kontiontasi dan negativisme dihargai. Anggota mencapai status dan pengaruh dengan menjadi kritis dan dikuatkan kembali untuk melawan ide-ide dari orang lain

Tipe umum budaya	Kepercayaan normative	Karakteristik organisasi
Agresif-Defensif	Power	Struktur nonorganisasi partisipatif berdasarkan pada kekuasaan posisi anggota secara inheren. Anggota mempercayai mereka akan dihargai untuk mengambil tanggungjawab mengontrol karyawan dan pada yang sama menjadi responsif pada permintaan superior (membangun dasar kekuatan seseorang)
Agresif-Defensif	Competitive	Memenangkan dinilai dan anggota dihargai untuk melakukan prestasi satu sama lain. Anggota beroperasi dalam kerangka kerja <i>win-lose</i> dan mempercayai bahwa mereka harus bekerja dengan rekannya yang seajar untuk lebih diperhatikan ( <i>winning job to into a contest</i> )
Agresif-Defensif	Perfeksionis	Organisasi dimana perfeksionisme persisten dan kerja keras dihargai. Anggota merasa harus menghindari kesalahan menjaga segala sesuatu dan bekerja sepanjang waktu untuk mencapai tujuan jangka pendek yang didefinisikan secara objektif (melakukan sesuatu dengan sempurna)

Sumber : Kreitner and Kinichi (2007)

---ooOoo---

## Bab V

### Sosialisasi Budaya Organisasi

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak untuk mempertahakannya dengan memberikan kepada karyawannya seperangkat pengalaman yang serupa. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya (Robbins, 2003), yaitu:

#### 1. Praktik seleksi

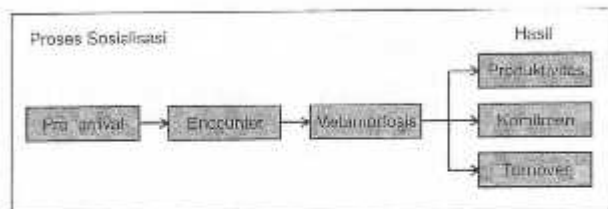
Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi itu, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dan nilai organisasi, mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua arah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan perkawinan jika tampaknya ada ketidakcocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung budaya suatu organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.

#### 2. Tindakan Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya, apakah pengambilan resiko diinginkan; berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka; pakaian apakah yang pantas; dan tindakan apakah akan dihargai; dalam kenaikan upah, promosi dan ganjaran lain.

### 3. Sosialisasi

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi itu dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Mungkin yang paling penting, karena mereka tidak kenal baik dengan budaya organisasi, karyawan baru mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi tampaknya berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi. Proses sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap yaitu: tahap pertama, merupakan tahap prakedatangan, terjadi sebelum seseorang anggota baru bergabung dengan organisasi itu; Dalam tahap kedua, karyawan baru itu melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan harapan dan kenyataan yang berbeda; tahap ketiga, perubahan yang relatif tahun lama akan terjadi. Karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses tiga tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi, dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi itu. Hal ini dapat dilihat pada gambar 5.1.



Sumber : Robbins (2003)

**Gambar 5.1. Model sosialisasi**

Selanjutnya bagaimana membangun dan membina suatu budaya organisasi, adalah pertanyaan yang penting untuk dijawab. Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi yang hal memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Boleh jadi, di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain.

Meskipun demikian, menurut Schein pembentukan atau pembangunan budaya organisasi itu melibatkan beberapa versi seperti pada tahapan berikut:

1. ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru datang dari seseorang (biasanya pendiri);
2. pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan orang pemikir, dan menciptakan yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri;
3. kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain yang relevan;
4. orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.

Pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:

1. Seleksi pegawai yang objektif;
2. Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya: "*the right man in the right place*";
3. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman;
4. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai;
5. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting;
6. Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan;
7. Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

Tentu saja nilai-nilai yang disebutkan di atas masih dapat ditambahkan dengan langkah-langkah yang lain lagi, sepanjang

bermakna sama yakni untuk memantapkan budaya organisasi. Yang penting lagi adalah perlunya langkah-langkah tersebut dilakukan secara terus menerus dan konsisten, serta diikuti dengan komitmen pemimpin perusahaan.

Seperti yang dikatakan di muka bahwa budaya organisasi itu harus dipelajari, dan tidak terjadi dengan sendirinya. Karenanya, harus ada usaha khusus untuk itu agar para anggota organisasi (karyawan) mentransformasikan elemen-elemen budaya organisasi itu kepada karyawan.

Adapun proses transformasi ini dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu: **Pertama**, melalui cerita-cerita. Cerita-cerita mengenai bagaimana kerasnya perjuangan pendiri organisasi dalam memulai usaha sehingga menjadi maju seperti keadaan sekarang, merupakan hal yang baik untuk disebarluaskan. Bagaimana sejarah pasang surutnya perusahaan, dan bagaimana perusahaan mengatasi kemelutnya dalam situasi tak menentu akan merupakan kisah yang akan dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras jika mereka mau memahami.

**Kedua**, melalui ritual/upacara-upacara; Semua masyarakat memiliki corak ritualnya sendiri-sendiri. Di dalam perusahaan, tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup suatu perusahaan, sehingga tetap dipelihara keberadaannya.

**Ketiga**, melalui simbol-simbol material. Simbol-simbol atau lambang-lambang material, seperti pakaian seragam, ruang kantor dan lain-lain atribut fisik yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan. Sebab, dengan simbol-simbol itulah kita dapat cepat mengidentifikasi bagaimana nilai, keyakinan, norma, dan lain-lain itu menjadi milik bersama dan dipatuhi.

**Keempat**, melalui bahasa; Bahasa merupakan salah satu media terpenting di dalam transformasi nilai-nilai. Di dalam organisasi atau perusahaan, tiap bidang, strata, atau semacamnya memiliki bahasa atau "jargon" yang khas, yang kadang-kadang hanya dipahami oleh kalangan yang terbatas. Hal yang penting,

karena untuk dapat diterima di suatu lingkungan dan menjadi bagian dari lingkungan, salah satu syaratnya adalah memahami bahasa yang berlaku. Demikian juga bahasa jelas merupakan unsur penting dari budaya organisasi (Robbins, 2005:322-325).

### A. Pembelajaran

Definisi pembelajaran organisasi menurut Narver dan Slater (1995) adalah proses dinamis dimana setiap individu akan melakukan kegiatan pendalaman pemahaman (*intuiting*), interpretasi (*interpretating*), penggabungan (*integrating*) dan *institutionalization*, sehingga setiap individu yang berinteraksi akan bertambah baik tingkat kompetensinya yang berupa ilmu, kapabilitas dan teknologi, wawasan dan sikap yang dimilikinya (Crossan dan Berdow, 2003). Sejalan dengan definisi pembelajaran organisasional yang telah dikemukakan di atas, Wheelen dan Hunger (2000) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional merupakan keahlian organisasi untuk menciptakan, mendapatkan dan mentransfer pengetahuan dan merubah perilaku untuk merefleksikan pengetahuan baru dan memberikan petunjuk.

Organisasi merupakan sistem pembelajaran (Andrew C. Inkpen, 1998). Ada 2 cara organisasi belajar, dengan belajar berdasar pengalaman sendiri atau melalui pengalaman organisasi lain. Apabila pengalaman sendiri dan baru pertama kali, merupakan sesuatu yang bermakna karena melakukan *trial and error* dengan eksperimen. Apabila berhasil merupakan hal-hal baru dalam menghadapi suatu masalah yang kemudian dijadikan nilai-nilai, norma, asumsi, dan selanjutnya mempengaruhi perilaku organisasi dan melalui hal tersebut dilakukan sosialisasi.

Apabila belajar dari perusahaan lain seperti organisasi kompetitor, pemasok, aliansi strategis, pelanggan. Dari interaksi-interaksi tersebut organisasi mendapatkan pengalaman, pengetahuan, harapan dan kepuasan pelanggan. Bahkan juga merupakan pembelajaran dan pengalaman adanya konflik dengan serikat pekerja.

Pembelajaran organisasi dapat bersifat individual, kelompok atau menyeluruh anggota organisasi. Dalam saat pembelajaran organisasi akan terjadi komunikasi yang akan berperan juga sebagai sosialisasi. Pembelajaran kelompok dan menyeluruh dengan berkelompok akan memperkuat budaya organisasi.

## B. Keterkaitan

Kreitner dan Kinichi (2007) menyatakan bahwa ada keterkaitan antara budaya, sosialisasi, dan mentoring. Budaya organisasi dibentuk oleh empat komponen; nilai pendiri, industri dan lingkungan bisnis, budaya nasional, visi dan perilaku pemimpin senior. Budaya organisasi akan mempengaruhi jenis struktur organisasi yang diadopsi oleh perusahaan, budaya organisasi memiliki dampak terhadap perilaku organisasi. Pada implementasi kebijakan dan prosedur dapat menyesuaikan tujuan organisasi. Karakteristik organisasi ini akan berdampak pada sikap dan perilaku yang berbeda dan *outcome* organisasi yang berbeda.



Gambar 5.2. Kerangka konseptual budaya organisasi

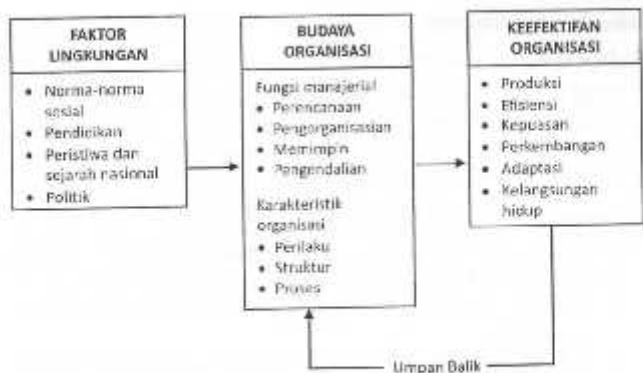


## Fungsi Budaya Organisasi

Budaya merupakan gejala sosial sehingga fungsi budaya sukar dibedakan dengan budaya organisasi (kelompok). Dalam pandangan Gibson (1996:43) bahwa fungsi-fungsi manajerial berinteraksi dengan karakteristik perilaku keorganisasian, yaitu perilaku, struktural, dan proses organisasi yang menciptakan budaya organisasi yang kuat, selanjutnya mewujudkan nilai-nilai keyakinan dan norma-norma yang akan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok.

Peran atau fungsi budaya organisasi ditampilkan apabila diterapkan atau diinteraksikan kepada lingkungan yang lebih luas dimana organisasi berada, misalnya beraplikasi dengan norma-norma sosial, pendidikan yang dicapai, kepuasan, perkembangan, adaptasi, kelangsungan hidup, aliran politik, dan sejarah nasional. Dalam membentuk budaya organisasi, aspek *leadership* dan manajerial memegang peranan penting. Budaya organisasi biasanya merupakan hasil pengaruh dari pemimpin dan manager. Semakin tinggi kedudukan manajerial semakin kuat pengaruhnya dalam membentuk nilai-nilai dan budaya organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Dengan demikian merupakan tantangan bagi manajerial untuk mengaplikasikan budaya organisasi ke arah yang dapat mendorong lebih konsisten agar dapat menimbulkan efektivitas organisasi, seperti terlihat pada Gambar 5.3.

PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS SEMARANG



**Gambar 5.3.** Budaya organisasi dan efektivitas organisasi

### Ciri-ciri dan Terminologi

Pada hakekatnya, yang dinamakan Budaya organisasi adalah budaya dalam suatu organisasi yang menjadi acuan anggota organisasi yang melakukan interaksi. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi umum yang dilakukan anggota organisasi. Oleh sebab itu dapat diperkirakan bahwa individu dengan latarbelakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan dimungkinkan menjelaskan budaya organisasi dengan terminologi yang sama.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Knicki (2001) ciri-ciri budaya organisasi dalam perusahaan sebagai berikut:

1. Pada suatu organisasi Perusahaan mungkin mempunyai budaya dominan dan beberapa subbudaya yang berbeda, artinya tidak hanya satu budaya.
2. Budaya organisasi tidak tetap, cenderung berubah setiap waktu.
3. Budaya-budaya itu mempunyai aspek positif dan negatif, budaya bisa cocok serta sukses pada suatu organisasi tetapi tidak cocok dengan organisasi lain.

### Beberapa terminologi:

#### a. Budaya kuat dan Budaya lemah.

Budaya dikatakan bebas dari pertimbangan moral, tetapi secara umum perlu melihat tolok ukur dari budaya. Istilah Budaya kuat dan lemah sudah populer di masyarakat. Budaya kuat mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

Beberapa indikasi budaya kuat dari Sathe (1985)

1. *Thickness*, mengandung arti Budaya organisasi semakin intensif yang nilainya semakin mendasar dan kokoh.
2. *Extend of sharing*, mengandung arti semakin luas dianut warganya.
3. *Clarity of ordering*, mengandung arti semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan.

Budaya lemah adalah kebalikan dari budaya kuat, Budaya tersebut tidak didukung para anggotanya, keterpaksaan dalam melakukannya bahkan bisa tidak dilaksanakan. Mereka tidak loyal, curiga, kesetiannya menurun sehingga organisasi tidak efektif.

#### b. Formal dan Budaya

Terdapat pengembangan aturan-aturan dan formalisasi dalam memandu perilaku karyawan. Namun pada budaya kuat hal tersebut sudah semakin tidak diperlukan karena mereka telah tertanam nilainya, terinternalisasi dalam menerima budaya organisasi, sehingga tidak perlu formal.

#### c. Budaya Nasional dan Budaya Organisasi.

Budaya nasional adalah budaya suatu negara, masing-masing negara mempunyai budaya nasional sendiri. Fenomena adanya perusahaan multinasional, menimbulkan permasalahan apakah konsep yang digunakan budaya organisasi perusahaan tersebut.

d. **Budaya *adaptive* dan *Unadaptive***

Budaya adaptif dalam menyesuaikan lingkungan, anggota aktif mendukung usaha dalam mengidentifikasi masalah dan mencari solusi. Dalam budaya adaptif, pendekatan proaktif terhadap kehidupan organisasional maupun individu memerlukan kepercayaan, mengambil risiko. Manajer memberi perhatian terhadap pelanggan, karyawan, pemegang saham, investor, supplier.

Sedangkan budaya tidak adaptif adalah budaya yang biasanya sangat birokratis. Informasi lambat, kontrol yang ketat menghambat motivasi. Orangnya tidak kreatif, reaktif, menolak risiko.

—ooOoo—

# Bab VI

## Keanekaragaman Budaya

### (*Cultural Diversity*)

#### A. Pengertian

**Keanekaragaman (*diversity*)** pada awalnya dipergunakan dengan pengertian umum sebagai pernyataan **variasi** (Speechley dan Ruth Wheatley, 2001). Selanjutnya berkembang untuk menjelaskan terdapatnya variasi pekerjaan, sebab adanya berbagai latar belakang budaya dari anggota organisasi. Keanekaragaman bisa timbul karena gender, generasi, umur, suku bangsa, agama, latar belakang pendidikan, asal geografis (R. Rosevelt Thomas, Jr., 2006).

Keanekaragaman adalah perbedaan fisik dan budaya yang sangat luas, menunjukkan macam-macam perbedaan manusia (James L. Gibson, John M. Ivancevich, J. Donnely, 2000).

**Pengertian keanekaragaman** bisa dirumuskan: Variasi terhadap kombinasi elemen sumber daya manusia, organisasional, komunitas, masyarakat dan budaya yang merupakan variasi kombinasi sumber daya manusia di dalam organisasi, komunitas, atau masyarakat. Dengan demikian perlu dilakukan manajemen mengelola keberagaman dan pemahamannya secara terus menerus.

Terdapat banyak definisi budaya yang dikemukakan oleh para antropolog, budaya dipahami secara berbeda bisa eksplisit atau implisit dan pemahamannya ada yang subjektif. Perbedaan itu pada dasarnya disebabkan adanya perbedaan pengalaman dan preferensi dalam menyikapi realitas kehidupan manusia. Hal itu memperlihatkan bahwa realitas kehidupan manusia harus dianalisis secara menyeluruh (*holistic*) dan memahami perbedaan-perbedaan didalamnya, dan tidak bisa dianalisis secara parsial.

Dengan demikian studi budaya adalah fenomena kolektif bukan fenomena manusia sebagai individu. Budaya selalu terkait dengan kehidupan sosial sekelompok orang atau masyarakat dengan lingkungan sosialnya. Dimana ada budaya pasti ada masyarakat dan sebaliknya apabila ada masyarakat pasti ada budaya, bagaikan dua sisi dari mata uang.

Keragaman/perbedaan juga ada baik dalam budaya maupun antar budaya; dalam satu budaya perilaku tertentu didukung sedangkan lainnya ditekan. Norma suatu masyarakat merupakan pola nilai, sikap, dan perilaku yang paling umum diterima. Orientasi budaya menggambarkan sikap dari kebanyakan orang pada sebagian besar waktunya, bukan pada semua orang sepanjang waktunya. Stereotipe yang tepat mencerminkan norma-norma sosial dan masyarakat.

Masyarakat memperkuat norma-norma dengan mengkomunikasikan ketidaksetujuan mereka terhadap pelanggar-orang yang melakukan perbuatan yang dilarang. Beberapa norma, seperti hukum, mungkin sangat signifikan; sedangkan norma lain, seperti adat istiadat dan kebiasaan mungkin kurang penting. Pentingnya suatu norma diukur dari seberapa keras masyarakat menghukum siapa yang melanggar norma tersebut.

## B. Memahami Keanekaragaman

R. Rosevelt Thomas, Jr.,(2006) menjelaskan hal-hal untuk menguasai keanekaragaman dalam rangka pengambil keputusan:

1. Pemahaman bersama tentang konsep inti  
Agar efektif dan berkelanjutan hendaknya dipahami konsep inti keanekaragaman sebelum membuat keputusan
2. Konteks Sesuai dengan lingkungan  
Semua keputusan harus sesuai dengan visi, misi, strategi, lingkungan internal dan eksternal.
3. Adanya kebutuhan  
Usaha keanekaragaman harus *requirements driven* atau didorong kebutuhan.

Hendaknya fokus hal yang perlu diselesaikan pada visi, misi, strategi.

4. Menampung aspirasi keberagaman  
Dalam menerima aspirasi, tidak hanya perusahaan saja, tetapi juga aspirasi individu, personal manager, atau kontributor.
5. Menerapkan *strategic diversity management*  
Perusahaan dan individual hendaknya mengelola secara efektif manajemen keberagaman strategis, keahlian manajemen keragaman dalam seni dan keterampilan.

### C. Dimensi Keanekaragaman

Dimensi keaneka ragaman bisa dibagi dimensi inti dan sekunder (Gibson et.al,2000). Dimensi inti terdiri: umur, gender, ras, etnis, atribut fisik. Selanjutnya dimensi sekunder adalah: status perkawinan, pendidikan, agama, kesehatan, pengalaman kerja.

Keanekaragaman bisa kita lihat setiap hari dibanyak organisasi, Karena itu perlu pemahaman pengertian sampai pada dimensi-dimensinya. Masyarakat yang berubah, perlu dipahami bahwa semua individu itu berbeda dan perlu saling menghormati dengan adanya perbedaan itu.

### D. Menerima Keanekaragaman

Ciri-ciri organisasi yang menerima keberagaman sebagai berikut:

1. Adanya keterbukaan dalam mengelola pekerjaan
2. Adanya kejujuran, menerima kebenaran
3. Keberanian, kepercayaan diri, lingkungan aman.
4. Komunikasi berjalan baik
5. Adanya pembelajaran, agar sumber daya manusianya makin berkualitas
6. Rasa tanggung jawab dari para anggota.
7. Adanya peningkatan pemahaman.
8. Mau mengakui kesalahan, dan mau belajar dari kesalahan

Ciri-ciri di atas menunjukkan budaya dan dapat jadi landasan untuk keberagaman. Fokus pada suatu kelompok akan dapat mencermati interaksi antara budaya dengan faktor seperti upah, status kerja, pengangguran.

#### **E. HRM (*Human Resources Management*) Menghadapi Keanekaragaman**

HRM adalah bagian yang mengelola SDM (Sumber Daya Manusia), karena itu tugas aktivitas terhadap SDM yang terdiri dari bermacam budaya harus dilaksanakan atau terlibat aktivitasnya, antara lain: rekrutmen karyawan baru dan wawancara, orientasi karyawan baru, evaluasi kinerja.

Agar tujuan organisasi tercapai maka diperlukan perencanaan SDM yang dikelola oleh HRD. Dari proses rekrutmen, seleksi, sampai diterima dan menjadi karyawan, seluruh proses ini merupakan kegiatan dari HRM. Dalam mengelola SDM, HRM harus mengetahui dan mengenal karyawan tersebut baik dari dalam negeri atau dari luar sebaik-baiknya. Karyawan wajib dikenalkan pada budaya organisasi, sejarah pendiri, perkembangan global yang mungkin bisa mempengaruhi budaya. HRM menanamkan para karyawannya untuk mempelajari budaya organisasi dengan: simbol, material, upacara, cerita, bahasa, istilah unik organisasi, nilai-nilai, kebiasaan, budaya kuat, dan lemah.

#### **F. Pelaksanaan Keanekaragaman**

Dalam pelaksanaan kebijakan tentang adanya keanekaragaman memerlukan kepiawaian dan keterampilan dalam interaksi sehari-hari dengan pekerjaannya. Banyak Organisasi yang menghadapi masalah keanekaragaman, sehingga memerlukan suatu perubahan. Dalam melaksanakan perubahan tentang keanekaragaman ini diperlukan pendekatan dengan mengkapitalisasi keanekaragaman.

Perlu adanya aktivitas yang mengikut sertakan bawahan, keikut sertaan bawahan dalam pengambil keputusan. Adanya pemberdayaan tersebut akan meningkatkan semua anggota



organisasi terhadap kinerja dan khususnya tentang keanekaragaman. Dengan demikian ada partisipasi dari bawahan dan tidak menghindari perbedaan tetapi mengelola ke anekaragaman tersebut dengan kebersamaan.

Dikemukakan oleh Frederick A. Miller dan Judith H. Katz (2002) suatu pendekatan yang dinamakan *Inclusion Breakthrough* untuk mengelola ke anekaragaman tersebut. Pengertian *Inclusion* ialah "mengikutsertakan sepenuhnya dan dengan penuh penghargaan semua anggota, tanpa memandang gender, agama, ras, warna kulit, orientasi seksual, asal negara, umur, kemampuan fisik, dalam aktivitas, dan kehidupan organisasi".

Dengan *inclusion breakthrough*, maka ada keterlibatan semua anggota organisasi. Langkah yang dilakukan tersebut akan menghindari konflik karena perbedaan, justru ke anekaragaman tersebut menjadi sesuatu yang positif dalam meningkatkan kekuatan.

Fenomena globalisasi, bisnis internasional, transnasional, memperlihatkan organisasi dengan keanekaragaman tenaga kerja dan lainnya. Hal tersebut menyebabkan makin pentingnya pengelolaan yang sebaik-baiknya masalah keanekaragaman tersebut. Melalui *inclusion breakthrough*, organisasi akan memungkinkan sumber daya manusianya keterampilan, kemampuan, bakat yang dimiliki. Adapun elemen-elemen sebagai kunci yang menciptakan budaya dengan melibatkan semua anggota organisasi ialah:

- a. Kompetensi baru. Organisasi perlu meningkatkan kompetensi, meningkatkan keterampilan, bakat, merespons lingkungan.
- b. Kebijakan dan praktik. Dalam mendukung kompetensi baru, organisasi membuat kebijakan dan melaksanakan praktik yang mendukung agar anggota organisasi melakukan kinerja yang terbaik.
- c. Penyertaan. Organisasi hendaknya menciptakan lingkungan yang membuat setiap anggota organisasi merasa nyaman, sehingga bisa meningkatkan nilai, kinerja dan daya saing.
- d. Menghilangkan beban. Organisasi dan individu mencari jalan untuk melakukan tugas dalam mengelola keanekaragaman.

Harus ada komitmen untuk belajar, melakukan kerja bermitra, memadukan seluruh anggota sehingga meringankan beban menuju keberhasilan.

#### **G. Keberhasilan Keanekaragaman**

Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003), pedoman untuk memastikan keberhasilan dalam mengelola keanekaragaman, sebagai berikut:

1. Mencari orang terbaik. Organisasi sebaiknya aktif mencari SDM (sumber daya manusia), baik di dalam negeri maupun luar negeri, tidak hanya menunggu.
2. Mendidik setiap orang untuk menghargai dan memahami pentingnya keanekaragaman, sehingga semangat untuk meningkatkan kualitas dari seluruh SDM.
3. Memastikan bahwa SDM yang diterima beranekaragam itu cocok, merasa nyaman diterima organisasi dan bisa bekerja baik.
4. Monitoring dan menilai seberapa baik langkah yang dilakukan dan perbaikannya.
5. Perhatian pada masalah kecil atau detail, harus sensitif terhadap budaya agar merasa diterima.
6. Masa depan diperhatikan, karena budaya keanekaragaman akan lebih meringkat untuk masa depan.

---ooOoo---

## Bab VII

# Subbudaya Organisasi

### A. Proses

Pada umumnya budaya organisasi terbentuk pada waktu organisasi pertama kali didirikan, pada saat para pendiri menuangkan pemikirannya mendirikan perusahaan. Selanjutnya setelah organisasi berjalan, kemungkinan ada perubahan kepemimpinan atau kepemilikan dan adanya pengaruh lingkungan yang memaksa terjadi perubahan budaya. Adanya perubahan itu menimbulkan proses terbentuknya subbudaya baru.

Subbudaya organisasi adalah budaya yang tumbuh dalam unit-unit organisasi yang berbeda dalam lingkungan budaya organisasi yang sama. Subbudaya organisasi akan berinteraksi dengan budaya organisasi, dan juga berinteraksi dengan subbudaya lainnya. Sebagai contoh, suatu universitas dengan berbagai fakultas akan memunculkan subbudaya yang berbeda pada masing-masing fakultas. Perbedaan ini disebabkan adanya ilmu pengetahuan dan profesi yang berbeda yang mempengaruhi perilaku, pola pikir, sikap para civitas akademik.

Subbudaya dalam suatu perusahaan dapat memperkuat terbentuknya keunggulan bersaing pada divisi atau departemen dalam perusahaan. Misalnya, subbudaya yang kuat di divisi marketing dapat meningkatkan prestasi divisi marketing apabila subbudaya tersebut dapat menciptakan efisiensi dan keunggulan bersaing divisinya, yang akan berdampak pada meningkatkan penjualan perusahaan.

Sebaliknya, subbudaya yang bertentangan dengan budaya organisasi akan mengaburkan atau melemahkan budaya organisasi. Misalnya, kantor pusat sebuah perusahaan menginginkan terbentuknya suatu nilai agar karyawan lebih berorientasi pada

pelanggan sehingga yang diutamakan adalah bagaimana karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Namun, apabila bagian penjualan di perusahaan tersebut menanamkan nilai-nilai yang berorientasi keuntungan kepada tenaga penjualan dan marketingnya, mereka akan mengutamakan keuntungan ketimbang membangun hubungan baik pada pelanggan melalui peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Mereka hanya memikirkan keuntungan jangka pendek dan meningkatkan komisi yang akan diperoleh ketimbang keuntungan jangka panjang dengan meningkatkan bagian pasar. Sebagai contoh, salah satu cabang utama di sebuah group perusahaan otomotif di Jakarta diberi wewenang sendiri untuk menentukan kebijakan komisi penjualan. Karena kebijakan komisi yang ditetapkan cabang tersebut sangat menarik, hampir semua tenaga penjualannya lebih berorientasi pada perolehan komisi. Akibatnya ketika kantor pusatnya menekankan kembali pentingnya pembinaan hubungan jangka panjang dengan pelanggan, kebijakan tersebut tidak mendapat perhatian dari para staf penjualan cabang, yang lebih memementingkan perolehan komisi.

Subbudaya ini terbentuk karena berbagai faktor di antaranya:

1. Kuatnya kepemimpinan manajer yang mengepalai divisi, departemen atau cabang yang bersangkutan. Kepemimpinan yang kuat dapat mewarnai budaya pada bagian atau departemen yang dipimpinnya karena nilai yang sesungguhnya mudah diterima di perusahaan (serta cabang atau divisi) adalah nilai yang dicontohkan oleh pimpinan perusahaan, cabang, atau divisi yang bersangkutan.
2. Jenis pekerjaan yang menuntut cara dan nilai kerja yang berbeda. Misalnya bagian akunting menuntut orang bekerja sesuai dengan aturan keuangan sehingga bagian akuntansi cenderung memiliki budaya yang taat pada aturan standar keuangan.
3. Jauhnya cabang atau departemen dengan kantor pusat sehingga komunikasi yang intensif antara kantor pusat dan cabangnya tidak terjadi. Semakin kurang intensifnya komunikasi dengan

kantor pusat, semakin besar peluang cabang memiliki budaya sendiri yang berbeda dari kantor pusatnya.

4. Lemahnya budaya perusahaan sehingga memberi peluang tumbuhnya subbudaya perusahaan untuk mengisi kekosongan budaya.

Proses terjadinya penyimpangan karena kegagalan dalam mempertahankan nilai lama sehingga timbul nilai baru atau subbudaya bisa dijelaskan dengan dua teori terkait yaitu *interpersonal attraction* dan *group dynamic*.

Teori *Interpersonal Attraction* dijelaskan sebagai berikut: seseorang akan cenderung tertarik kepada orang lain bila ada kesamaan pada mereka, demikian hasil dari beberapa penelitian studi psikologi. Adanya kesamaan jenis kelamin, umur, keanggotaan, mendorong seseorang untuk mempertahankan identitas dirinya yang berbeda dengan identitas kelompok lain. Agar menguntungkan kelompok tersebut maka mereka berupaya mempertahankan identitas diri yang juga mengakibatkan pelemahan budaya organisasi secara keseluruhan. Identitas masing-masing yang menguat itu akan timbul sub-subbudaya organisasi.

Teori *Group Dynamic* dijelaskan sebagai berikut: kesempatan berinteraksi yang terus menerus setiap hari, fasilitas yang sama dan waktu yang lama akan menguatkan kemungkinan terjadi subbudaya. Untuk level atas, karena umumnya sama-sama berpendidikan baik, persoalan yang sama sebagai pimpinan akan menimbulkan subbudaya. Demikian juga pada level bawah yang merasa senasib. Untuk **Level manajer menengah** cenderung tidak membentuk subbudaya karena :

- 1) pribadi yang tidak sama, tujuan yang tidak sama, bahkan mungkin berkebalikan dari para manajer menengah,
- 2) latar belakang, pendidikan, umur, jenis kelamin yang bervariasi,
- 3) tempat kerja mereka lebih berdekatan dengan anak buahnya ketimbang dengan sesama manajer menengah menyebabkan

upaya untuk membentuk subbudaya di antara mereka semakin kecil. Kalaupun pada level manajemen menengah akan terbentuk subbudaya, tidak terjadi secara horizontal melainkan secara vertikal dalam pengertian masing-masing kelompok, unit, departemen atau divisi akan membentuk subbudaya sesuai dengan kelompok, unit, departemen atau divisinya. Kemungkinan ini akan semakin besar jika masing-masing kelompok, unit, departemen atau divisi tersebut memperoleh otonomi yang lebih besar.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan subbudaya**

- 1. Kesamaan karakteristik anggota.** Adanya kemampuan tertentu yang sama pada suatu aktivitas bahwa orang-orang yang memiliki kesamaan lebih tertarik untuk memilih dan melakukan pekerjaan, yang sama, jenis pekerjaannya sama, menempati posisi dalam hirarki organisasi yang sama dan memilih departemen atau organisasi tertentu. Di samping itu, kesamaan seseorang dengan orang lain juga bisa dilihat dari jenis kelamin, umur dan keanggotaan mereka di luar organisasi.
- 2. Pengalaman yang sama.** Dalam melaksanakan tugasnya ada masalah dan solusi yang sama sehingga mereka berbagi pengalaman, bertindak dan bekerjasama dalam melaksanakan fungsinya.
- 3. Adanya differensiasi fungsi, aktivitas dan produk.** Cara, teknologi, aktivitas, fungsi, produk yang berbeda menyebabkan lingkungan yang berbeda, komunikasi, interaksi, kerja sama berbeda antara unit organisasi. Interaksi yang terus-menerus terjadi dalam sebuah kelompok, tanpa melihat kesamaan-kesamaan mereka, akan semakin meningkatkan tingkat kohesivitas kelompok. Ketika sebuah organisasi membentuk tim kerja, ketika desain kantor memungkinkan mereka saling berinteraksi secara terus-menerus.
- 4. Kesamaan pemimpin unit.** Pemimpin sangat mempengaruhi anggota organisasi. Boleh jadi penyimpangan ini akan men-

dorong terbentuknya budaya baru atau sekedar terciptanya subbudaya organisasi.

## B. Jenis – Jenis Subbudaya

Menurut J. Martin dan C. Siehl (Andre Brown, 1998) ada tiga jenis subbudaya, yaitu:

### 1. Subbudaya maju.

Terdapat kelompok individu lebih intensif dari kelompok lainnya dalam memegang nilai-nilai budaya dan kepercayaan. Mereka yang bekerja lebih lama membentuk suatu kelompok yang mempunyai kepuasan dan komitmen yang tinggi terhadap budaya organisasi. Sedangkan mereka yang baru komitmennya lebih rendah.

### 2. Subbudaya ontogonal.

Terdapat kelompok individu yang mengikuti bersamaan kepercayaan dan nilai-nilai budaya organisasi dengan budaya organisasi tertentu yang tidak bertentangan. Misalnya dosen fakultas kedokteran yang mengikuti budaya universitas, dalam waktu yang sama mempertahankan identitas budaya unit kerja fakultas dalam hal berpakaian, eksperimen.

### 3. Subbudaya kontra.

Terdapat kelompok yang langsung menentang, adanya konflik penerimaan budaya organisasi. Misalnya perusahaan pada situasi akuisisi, *merger*, *take over*.

Edgar Schein (1996) berpendapat tiga jenis subbudaya organisasi:

#### ▪ Subbudaya operator

Mereka yang bekerja di lini depan, memproduksi dan menyajikan produk. Kelompok ini perlu komunikasi yang tinggi, kepercayaan dan tim kerja yang solid untuk menyelesaikan pekerjaan.

#### ▪ Subbudaya insinyur

Mereka sebagai *engineer*, mendesain proses agar produk tersaji.

#### ▪ Subbudaya eksekutif

Merka yang bertanggungjawab, menentukan strategi untuk tujuan organisasi. Kelompok ini bekerja berdasarkan informasi operator dan insinyur.

#### Subbudaya Organisasi Global

Organisasi organisasi dunia timbul, baik yang berorientasi profit maupun nonprofit. Dari yang awal kita kenal PBB (Perserikatan Bangsa-Bangsa), NATO (*North Atlantic Treaty Organization*), ASEAN (*Association of Southeast Asian Nation*), WTO (*World Trade Organization*). PBB mempunyai budaya organisasi global, tetapi unit-unit organisasinya yang beroperasi di seluruh negara merupakan subbudaya yang dipengaruhi oleh budaya nasional.

Di dalam bisnis juga berkembang budaya dengan subbudaya. Aktivitas yang semula hanya di negaranya kemudian berkembang di luar negaranya. Selanjutnya berkembang dengan tujuan efisiensi mendirikan unit-unit independen di negara-negara tempat beroperasi, yang mengakibatkan timbul subbudaya menyesuaikan dengan budaya nasional di negara-negara tersebut.

Manajemen perusahaan yang konsentrasi pasar di dalam negeri, karena menganggap pasar domestik masih mempunyai potensi dan peluang yang baik. Orientasinya bersifat *Ethnocentric*, yaitu sifat yang menunjukkan bahwa sifat pasar/konsumen dimanapun akan sama dengan budaya organisasi perusahaan tersebut. Selanjutnya berkembang melakukan ekspor dan impor sebagai berikut:

#### Perusahaan Internasional

Perusahaan meningkatkan aktivitasnya ke luar negeri, keluar dari negara induknya. Orientasinya masih *Ethnocentric*, sifatnya masih sentralisasi dengan membentuk divisi internasional pada struktur organisasinya, budaya masih sesuai dengan negara induk.



### **Perusahaan Multinasional**

Dalam tahap ini perusahaan memproduksi barang yang berbeda di setiap negara, orientasi demikian disebut *Polycentric*. Strategi yang dilakukan tergantung dengan negara dimana bisnis dilakukan, sifat pengambil keputusan lebih mengarah ke desentralisasi. Perusahaan mempunyai unit operasi mandiri di berbagai negara.

### **Perusahaan Global**

Perusahaan melakukan strategi pemasaran global yaitu strategi yang fokus pada pasar global dengan menggunakan sumber daya dari dalam negeri atau salah satu negara. Atau alternatif dengan melakukan strategi sumberdaya global ialah suatu strategi dimana perusahaan melayani pasar domestik dengan produk yang diproduksi diluar negeri memakai sumber daya global. Perusahaan global efisiensi globalnya tinggi, namun rendah dalam merespons pasar lokalnya.

### **Perusahaan Transnasional**

Perusahaan menggabungkan strategi sumber daya global dan strategi pasar global, dengan bertujuan mencari keuntungan dan menguasai pasar dan industri di seluruh dunia. Orientasi bisnisnya dinamakan *Geocentric*, dimana perusahaan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berbeda di setiap negara. Untuk menyeimbangkan layanan global dan lokal, perusahaan membangun struktur jaringan dan koordinasi seluruh negara. Fasilitas-fasilitas ini mempunyai otonomi dan melaksanakan fungsi-fungsi perusahaan.

Untuk menjadi perusahaan global harus mempunyai sistem nilai budaya organisasi yang menggerakkan sumber-sumbernya di mana pun di dunia untuk mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan harus mempunyai *global mindset*, pola pikir keterbukaan terhadap budaya lain untuk kerjasama dan pengambilan keputusan.

## Bab VIII

### Pelestarian dan Perubahan Budaya

#### A. Mempertahankan

Budaya yang sudah terbentuk pada suatu organisasi, dan telah diyakini bahwa budaya tersebut sesuai dengan tujuan dari pendiri organisasi maka proses selanjutnya melestarikannya. Untuk melestarikan budaya ada dua cara yaitu: cara formal dan cara informal. Cara formal yang dilakukan dengan cara yang terprogram mulai dari rekrutmen sampai sosialisasi dan pelatihannya, upaya melestarikan budaya informal biasanya mulai apabila karyawan telah resmi menjadi karyawan perusahaan. Sedangkan pelestarian informal tidak ada standar baku. Melestarikan budaya dengan mekanisme informal biasanya lebih efektif karena tidak ada paksaan.

Beberapa Media yang digunakan dalam melestarikan budaya cara informal :

- Cerita sukses perusahaan (*stories*) dari pendiri atau pendahulu.
- Penokohan seseorang (*heroes*), untuk sebagai teladan dan motivasi.
- Menggunakan slogan-slogan, untuk menggugah semangat.
- Upacara-upacara keagamaan, yang akan menjadi budaya.
- Melakukan wisata keluarga, kebersamaan keluarga.
- Rites dan ritual

Para Pemimpin perlu mengelola, melestarikan jika budaya organisasi masih kondusif, dan memperbesar kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mempertahankan budaya organisasi bisa dilakukan dengan memberi sanksi bagi yang tidak patuh dengan norma, nilai-nilai, etik budaya organisasi. Selain itu juga dengan memberi promosi atau imbalan bagi mereka yang patuh dan konsisten dengan budaya organisasi.

Namun budaya organisasi juga bisa menjadi penghambat untuk peningkatan produktivitas, penghalang terciptanya keunggulan kompetitif perusahaan. Organisasi mengalami krisis, budaya kurang baik yang dilakukan anggota organisasi, adanya konflik internal sehingga memperlemah posisinya. Perubahan lingkungan yang cepat, dan organisasi tidak mampu menyesuaikan karena para anggota organisasi menggunakan dan mempertahankan nilai-nilai yang usang dan menggunakan sebagai pedoman perilaku mereka. Dalam keadaan yang sudah tidak bisa dilanjutkan ini, pimpinan dan organisasi perlu melakukan perubahan.

John P. Kotter dan James L. Heskett (1992) menyatakan bahwa dalam melakukan perubahan budaya organisasi akan ditemui kesulitan yang lebih daripada norma-norma perilaku. Menurut dua peneliti tersebut bahwa pada level yang kurang anggota kelompok yang cenderung terus berlangsung walaupun anggotanya berganti. Sedangkan pada level yang kelihatan, budaya organisasi menggambarkan pola perilaku anggotanya yang wajib diikuti oleh setiap anggota baru.

Pertahanan budaya merupakan proses mempertahankan eksistensi dan kepribadian organisasi. Dilihat dari sudut keorganisasian ada dua sisi pertahanan yaitu: *insisting* dan *reinventing*. Apabila menyangkut eksistensi dan identitas sebagai fungsi budaya dengan *insisting*, apabila menyangkut perubahan lingkungan dengan *reinventing*.

## B. Konflik Budaya

Adanya benturan dari nilai lama dan nilai baru bisa mengakibatkan konflik. Konflik budaya juga timbul jika seseorang berkomunikasi atau berinteraksi dengan seseorang yang budayanya berbeda. Tidak bisa mengatakan ini budaya baik dan ini buruk, karena itu perlu ada toleransi, menyesuaikan sikap, perilaku budaya yang berbeda. Robbins (1990) mengatakan bahwa dua titik rawan konflik pada organisasi yang *merger*, dan organisasi mengakuisisi.

Gejala *enclavism* dan *exclavism* adalah gejala konflik budaya yang rawan di suatu negara. Suatu perusahaan yang tidak

memberikan kesempatan kepada lingkungan untuk bergabung menyumbangkan tenaganya, maka akan timbul konflik karena tidak tersedianya kontak komunikasi budaya. Contoh: Perusahaan Freeport milik pengusaha Amerika yang tidak memperhatikan budaya masyarakat sekitarnya yaitu orang Irian, selalu timbul konflik. Masyarakat Irian melihat ada barang asing dilingkungannya (enklavisme), sementara orang Amerika menyatakan ada milik kami di lingkungan asing (eksklavisme). Gejala konflik juga timbul, pada proyek transmigrasi nasional yang menimbulkan SARA antara pendatang dengan penduduk asli dari suku dan budaya yang berbeda. Adanya konflik tersebut memerlukan campur tangan pihak penguasa untuk meredam.

### C. Manajemen Perubahan

Manajemen budaya organisasi diperlukan agar budaya organisasi yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi dikelola secara serius. Apabila dalam kenyataan bahwa budaya organisasi tidak cocok dengan lingkungan, maka perlu pengamatan dan evaluasi untuk kelanjutannya. Apabila budaya organisasi masih mempunyai kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, maka perlu upaya mempertahankan dengan imbalan dan sanksi, atau promosi. Problem budaya organisasi yang dihadapi suatu organisasi berbeda-beda. Namun **pola proses perubahan organisasi** yang hampir sama, secara umum sebagai berikut:

1. **Pemicu.** Diawali dengan adanya kejadian tidak kondusifnya budaya organisasi. Perilaku karyawan yang tidak mendukung tujuan perusahaan, adanya pemborosan, kinerja menurun, kolusi, korupsi.
2. **Audit budaya organisasi.** Proses mengumpulkan informasi masalah norma, nilai, asumsi atau yang lain. Identifikasi ketimpangan dalam budaya organisasi, dampaknya terhadap kinerja.
3. **Strategi budaya organisasi.** Menyusun strategi dari hasil audit. Strategi perubahan budaya organisasi, merupakan kerangka, rencana serta tindakan yang akan dilakukan.

4. **Pelaksanaan dan evaluasi Strategi.** Implementasi dari perubahan budaya organisasi dan hasil pelaksanaan tersebut dievaluasi.

**Faktor yang mempengaruhi perlunya perubahan budaya organisasi** pada dasarnya adalah pengaruh dari lingkungan internal maupun eksternal antara lain:

1. Perubahan teknologi
2. Munculnya produk baru yang lebih baik
3. Perubahan demografi
4. Pengaruh perubahan kualitas kehidupan kerja
5. Perubahan peraturan, kebijakan pemerintah
6. Perkembangan globalisasi, bisnis internasional

Perubahan Budaya organisasi lebih sulit dari pada pembentukan budaya (Deal dan Kennedy, 1982). Dalam perubahan budaya ini kadang diperlukan reformasi, gerakan, atau bisa revolusi. Biasanya ada penolakan atau resistansi terhadap perubahan tersebut.

**Keadaan yang menimbulkan resistansi** tersebut ialah:

1. **Persepsi terhadap Organisasi.** Perasaan tidak nyaman dari para anggota karena mengancam eksistensi serta persepsi perannya di organisasi.
2. **Kebiasaan Kerja,** cara, nilai-nilai, perilaku yang sudah dikerjakan dalam waktu yang lama akan sulit untuk ditinggalkan karena sudah kebiasaan.
3. **Kesejahteraan.** Jika perubahan ini menyebabkan menurunnya kesejahteraan, fasilitas, tunjangan, maka akan menimbulkan resistansi.
4. **Status dan Peran.** Jika perubahan ini diikuti restrukturisasi, reformasi, doktrin, akan timbul resistansi karena perubahan tersebut menyebabkan banyak yang kehilangan jabatan.
5. **Kesalahpahaman, kurang percaya, toleransi rendah.** Perubahan kurang dimengerti, kepercayaan rendah, pengaruh yang negative terhadap dirinya, kesulitan menyesuaikan diri sehingga toleransi rendah.

**Graves (1986)** dalam bukunya *Corporate Culture-Diagnosis dan Change* menyarankan perubahan budaya dilakukan dalam level perilaku, level sikap, level nilai. Ditambah dengan level raga dan pendirian. Secara umum dikatakan bahwa semakin radikal isi rencana mengubah budaya organisasi semakin besar resistansi terhadap perubahan tersebut. Perubahan budaya yang mengubah asumsi-asumsi budaya organisasi lebih sulit diterima dari pada perubahan artefak.

Menurut **Kathryn M. Bartol & David C. Martin(1998)** terdapat teknik-teknik umum menghadapi resistansi terhadap perubahan :

1. **Komunikasi dan pengembangan sumber daya manusia.** Penjelasan, pemberian informasi, pelatihan, pendidikan harus terus diintensifkan sehingga seluruh anggota organisasi faham tentang perubahan budaya ini.
2. **Fasilitas dan dukungan.** Memberikan peralatan, fasilitas, penjelasan dukungan mengurangi ketakutan adanya perubahan.
3. **Partisipasi dan keterlibatan.** Dalam implementasi, pelaksanaan perubahan, para anggota organisasi dilibatkan peran aktifnya.
4. **Negoisasi dan kesepakatan.** Perlu ada pembicaraan, komunikasi yang intensif, perundingan, sehingga pihak karyawan dan manajemen sama-sama sepakat dengan tuntutan masing-masing pihak.
5. **Manipulasi.** Perubahan yang terjadi dikemas menarik bagi para anggota organisasi. Hal yang baik dijelaskan kepada karyawan, tokoh yang menolak diberikan peran yang menyenangkan mereka sehingga mereka akan melakukan sendiri perubahan tersebut .
6. **Paksaan.** Memberikan ancaman apabila karyawan menolak perubahan tersebut dengan penurunan pangkat atau gaji , atau juga bisa dengan pemecatan.

Mengacu pada pendapat **Schein (1985)** dengan melihat siklus organisasi membagi tahap pertumbuhan organisasi , dimulai dari tahap awal perumbuhan, tahap berkembang dan tahap

menurun. Schein berpendapat pada saat lahir dan memasuki awal pertumbuhan, organisasi biasanya dimanage oleh pendiri dengan keluarganya. Karena itu sangat mencerminkan dari nilai-nilai para pendiri.

### **Pada Tahap Awal Pertumbuhan**

Mekanisme perubahan evolutif berupa:

1. Perubahan evolutif bersifat natural. Perubahan bersifat natural tanpa rekayasa, bersifat internal dalam memperkuat nilai-nilai yang telah ada. Perusahaan yang awal tumbuh, aktivitas meningkat output bertambah, dengan tidak disadari sesungguhnya sudah mengalami perubahan. Perubahan budaya itu sangat lambat dan sekedar memperkokoh.
2. Dengan hybrids yaitu budaya baru diperkenalkan tetapi budaya lama tetap digunakan. Dengan demikian para anggota organisasi bisa mengetahui kekurangan yang ada dan memperbaikinya secara gradual merubah budaya yang ada tersebut.
3. Menggunakan terapi organisasi. Upaya memahami kondisi internal organisasi dilakukan pendiri dan karyawan sehingga menyadari perlunya pantauan, penilaian, evaluasi. Dengan demikian mengetahui kelebihan dan kekurangannya secara tidak radikal, perubahan juga bisa dilakukan tidak hanya dari internal organisasi tetapi juga dari luar.
4. Perubahan tidak evolusi tetapi meningkat revolusi terkendali dengan melibatkan orang luar. Perubahan tersebut masih dalam kendali pendiri, tetapi manajemen bisa juga bukan dari keluarga tetapi pihak luar yang professional.

### **Pada Tahap Sudah Mapan**

Tahap ini organisasi sudah berkembang dengan melakukan ekspansi, organisasi umumnya dipimpin seorang professional, tidak mesti keluarga. Perubahan budaya tidak lagi bersifat evolutif dan internal, tetapi secara sistematis, terencana.

Mekanisme perubahan yaitu dengan :

1. Perubahan terencana dan Pengembangan organisasi. Pihak manajemen menyadari adanya perkembangan perubahan lingkungan, maka budaya perusahaan sudah tidak cocok. Dengan perubahan terencana diharapkan tidak menimbulkan resistensi.
2. Memperkenalkan cara dan teknologi baru. Dengan adanya inovasi, merubah teknologi yang usang secara gradual akan merubah perilaku yang akan merubah budaya.
3. Menceritakan sisi negatif atau kekurangan di perusahaan. Adanya ideologi dan mitos yang sudah mengakar, menyebabkan para anggota organisasi tidak memperhatikan sisi negatifnya. Perubahan mitos ini ditujukan untuk merubah budaya.
4. Perubahan konsisten walaupun sedikit demi sedikit. Cara ini dilakukan dengan memanfaatkan semua kesempatan yang ada untuk mempengaruhi sampai tujuan tercapai.

#### **Pada Tahap Penurunan Kinerja**

1. Perubahan bersifat persuasif dengan ancaman dan hadiah. Memberikan himbauan, ajakan dengan sedikit ancaman bagi yang tidak mematuhi. Sedangkan yang konsisten diberikan promosi, hadiah.
2. Melalui penyekatan organisasi (*turnaround*). Melibatkan semua anggota organisasi, sehingga jelas budaya lama dan mulai pengembangan dan asumsi dalam budaya baru.
3. Melalui reorganisasi dan melahirkan kembali organisasi baru. Mulai dari pembubaran kemudian membentuk organisasi baru.

#### **Pewarisan Budaya**

Anggapan Dasar adanya pewarisan budaya ialah (Taliziduhu, 2005):

1. Pandangan luhur tentang visi misi pendiri organisasi yang telah mengorbankan seluruh tenaga, memulai dari hawa, membina sampai organisasi tersebut *survive* dan bahkan berkembang.



2. Organisasi telah menjadi milik masyarakat atau menjadi bagian sistem sosial perlu dilestarikan.
3. Apabila pendiri meninggal dunia, perlu penerus penggantinya. Yang akan melanjutkan usaha tersebut.
4. Terjadi perubahan lingkungan sosial di segala bidang dengan pesat.
5. Dengan demikian visi misi tersebut perlu diwariskan.

Selanjutnya beberapa cara untuk mewariskan budaya (Taliidizihu, 2005)

1. Dengan melestarikan muatan-muatan budaya atau sistem nilai organisasi dengan menggunakan:
  - a. Menceritakan sejarah organisasi
  - b. Biografi pendiri, pemilik, tokoh-tokoh organisasi
  - c. Visi, misi organisasi dengan rumusa-rumusannya.
  - d. Membangun dan memasyarakatkan nilai-nilai, norma-norma organisasi
  - e. Membangun, mengembangkan, memasyarakatkan tanda-tanda, simbol, credo, falsafah organisasi.
  - f. Mengidentifikasi, merumuskan anggaran dasar dan kepercayaan dasar organisasi.
2. Strategi Kaderisasi, menjadikan SDM organisasi sebagai:
  - a. *Members, Followers, Disciples, Forwardes, Heirs*
  - b. Memilih kader yang terbaik dari kader-kader yang dipersiapkan.
3. Dengan pendidikan untuk pembentukan pribadi, pengajaran dengan pendidikan formal, pelatihan, pengembangan SDM.
4. Belajar berbudaya bagi warga organisasi dan juga melaksanakan Budaya organisasi.
5. Tentang suksesi, pembatasan berapa kali masa jabatan boleh diduduki seseorang, juga syarat lain misal lama dan umur yang diperkenankan untuk suatu jabatan.



## Bab IX

# Kepemimpinan dan Budaya

### A. Pengertian Kepemimpinan

Drath dan Paulus (1994) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya. Pendapat lain oleh House *et. al.* (1999) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi strategi yang membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. (Gary, 2007).

Beberapa definisi para ahli tersebut secara jelas menunjukkan bagaimana kepemimpinan tersebut diartikan, yaitu berkaitan dengan usaha untuk mempengaruhi dan menggunakan wewenang terhadap orang-orang di bawahnya. Dalam bukunya *Absolute Leadership*, Philip Crosby (1996) yang menyatakan bahwa berdasar pada pengalamannya pribadi selama bertahun-tahun kualitas kepemimpinan tidak hanya sekedar kemampuan untuk merespon secara efektif terhadap situasi tertentu, tetapi seorang pemimpin yang baik adalah seseorang yang diarahkan oleh kemutlakan tertentu (*certain absolute*). Lebih lanjut Crosby mengatakan kepemimpinan yang absolut menurutnya adalah kepemimpinan yang memiliki :

1. *Clear agenda*, seorang pemimpin idealnya memiliki dua agenda: satu agenda bagi dirinya sendiri, dan yang kedua adalah agenda bagi organisasinya. Tujuan dari agenda organisasi adalah untuk menentukan kerangka kerja dari semua pekerjaan yang dilakukan, sedangkan personal agenda berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh pimpinan pribadi sesuai dengan apa yang memang sungguh-sungguh ia inginkan bagi dirinya sendiri, dan hanya dia pribadi yang mengetahui.

2. *Personal Philosophy*, seorang pemimpin hendaknya memiliki filosofi pelaksanaan yang bersifat pragmatis dan dapat dipahami. Kerangka kerja dari pelaksanaan filosofi tersebut diciptakan dari belajar, inovasi dan keputusan.
3. *Enduring Relationship*, kehidupan organisasi pada dasarnya terdiri dari sejumlah transaksi dan hubungan. Kunci untuk menjaga suatu hubungan adalah adanya penghargaan terhadap orang lain, memandang orang lain dengan cara yang positif dan keinginan untuk bekerja sama. Orang di sini tidak hanya terbatas pada anggota saja tetapi termasuk *customers* (pelanggan), *peers* (teman sebayu), *coworkers* (teman sekerja), maupun *suppliers* (pemasok).
4. *Worldly*, mendunia (*being 'worldly'*) berkaitan dengan budaya lain, teknologi, dan pengumpulan informasi. Berarti pula, bagaimana pemimpin mampu memanfaatkan teknologi-teknologi baru, memahami pasar global, penghargaan terhadap orang lain, budaya, kondisi dan praktik-praktik bisnis yang berlangsung, serta mengetahui dan mengumpulkan informasi yang bersifat *up to date*.

## B. Kepemimpinan Efektif

Berdasarkan definisi-definisi di atas, menurut Arief dan Heny (2007:4) seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1968) yang dikutip Gary (2007:175) kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari :

1. *Reward power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
2. *Coercive power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.

3. *Legitimate power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
4. *Referent power*, didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
5. *Expert power*, didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

### C. Model Kepemimpinan

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut (*followers*). Penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan sangat penting (*crucial*) untuk dipelajari, namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Perkembangan pemikiran para ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan secara teoritis yang dikutip Arief dan Heny (2007) yaitu :

#### 1. Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership*)

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya : kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (Bass 1960, Stogdill 1974).

Namun demikian banyak studi yang menunjukkan watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan

keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah (Stogdill 1970).

## 2. Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situational Leadership*)

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

## 3. Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi.

## 4. Model Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin,

tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional (*the favourableness of the situation*) dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (*leadership style*) (Hoy and Miskel 1987).

#### 5. Model Kepemimpinan Transformasional (*Model of Transformational Leadership*)

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi.

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut (*followers*). Penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan sangat penting untuk dipelajari, namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

#### D. Peran Pemimpin dalam Penciptaan Budaya

Hubungan antara kepemimpinan dengan budaya organisasi dibahas dalam buku Schein (2003), yang berjudul *The Role of Leadership in Building Culture*. Dari pengamatan terhadap tiga perusahaan, Schein menyimpulkan:

1. Para Pendiri (*Strong Leaders*), melalui perilaku dan tindakannya membentuk budaya organisasi. Keberhasilan Perusahaan dimulsi dengan tindakan dan perilaku para pendirinya.
2. Nilai-nilai dasar diperkenalkan melalui mekanisme-mekanisme menjadi budaya. Mekanisme dalam seluruh organisasi dilakukan oleh pemimpin
3. Organisasi digawangi oleh pemimpin dalam tumbuh dan berkembang.
4. Kepemimpinan dikaitkan dengan hirarki, kerjasama, selanjutnya dikaitkan dengan II, penguasaan jaringan informasi.

Dalam organisasi perusahaan yang baru, pemimpin sebaiknya mewujudkan asumsi dan menanamkan secara gradual dan konsisten. Pada organisasi yang berkembang, biasanya ada masalah yang timbul dan ketergantungan pada pemimpin serta bagaimana bekerja yang efektif. Proses menciptakan, menanamkan, dan mengembangkan lebih lanjut menjadi beban pemimpin yang harus mempunyai visi dan wawasan yang luas. Pemimpin mempunyai peran yang kritis pada setiap tahapan dan perannya beda.

Pemimpin hendaknya bisa mengakomodasi harapan dari pengikut atau karyawannya, sehingga beban untuk mencapai tujuan dari organisasi tercapai berkat dukungan dari anggota organisasi. Pada dasarnya para anggota organisasi atau karyawan akan loyal apabila mereka merasa nyaman, karena harapannya terpenuhi. Perkembangan organisasi sangat bergantung dengan sikap, kemampuan dari pemimpin.

Peran pemimpin menentukan dalam penciptaan budaya, perkembangan budaya, dan sangat menentukan pada waktu perubahan budaya, juga pada waktu interaksi antar budaya dengan adanya perkembangan global. Pemimpin dituntut untuk mampu mengelola budaya organisasi, pembelajar budaya organisasi strategi sesuai dengan tujuan organisasi.

Didalam organisasi telah dikenal adanya kepemimpinan formal dan kepemimpinan informal. Kepemimpinan formal adalah pemimpin yang secara formal diberikan keputusan untuk

menduduki jabatan tertentu, sedangkan kepemimpinan informal adalah status kepemimpinan karena penghormatan, dan respek orang lain.

### **E. Kepercayaan**

Seorang pemimpin yang baik akan dipercaya oleh para anggota organisasi. Namun seorang pemimpin hendaknya mempercayai bawahannya kalau mengharapkan dipercaya bawahannya. Sikap saling mempercayai akan meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin yang baik akan mampu menjadi panutan, meningkatkan kreativitas dan loyalitas para anggota organisasi.

Kepercayaan merupakan keyakinan bahwa pihak partner akan melakukan tindakan yang membawa perusahaan pada suatu keuntungan tertentu (Anderson dan Namus, 1990), atau keyakinan suatu pihak bahwa pihak lain akan memenuhi janjinya (Moore, 1998). Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (2003) kepercayaan adalah suatu harapan positif bahwa orang lain tidak akan bertindak sebaliknya. Dengan demikian kepercayaan dimaknai sebagai keinginan pihak-pihak yang bekerjasama menjadi mitra kerja yang dapat dipercaya, sehingga terbentuk suatu hubungan yang baik dan saling menguntungkan diantara masing-masing pihak yang hermitra. Kepercayaan timbul pada saat suatu pihak memiliki keyakinan, keandalan dan integritas kerjasama dengan fatner hubungan yang ditunjukkan melalui berbagai sikap seperti konsistensi, kompetensi, adil, tanggung jawab, suka menolong dan memiliki pekedulian (Morgan dan Hunt, 1994; Doney dan Cannon, 1997).

Pada organisasi yang pemimpinnya mempunyai modal sosialnya tinggi, kepercayaan dan norma-norma cenderung mengurangi perilaku oportunistik yang membocorkan pengetahuan ke pihak luar (Kule et al., 2000). Sebagai hasilnya, kepercayaan bisa membantu proses perlindungan. Dengan perlindungan pengetahuan yang lebih baik, organisasi-organisasi secara umum bisa mencurahkan waktu dan tenaga mereka ke inovasi, peningkatan kompetensi dan mencoba untuk menjadi lebih efektif.



Tipe kepercayaan menurut Stephen P. Robbins (2003) adalah:

1. *Identification trust*, adalah suatu kepercayaan karena terdapat saling pemahaman atas kebutuhan, keinginan dan niat masing-masing pihak.
2. *Deterrence-based trust*, merupakan kepercayaan berdasar pada ketakutan atas pembalasan apabila kepercayaan dipaksakan. Kepercayaan disini sebenarnya timbul karena adanya rasa takut konsekuensi kalau tidak mengikuti kewajiban.
3. *Knowledge based trust* adalah kepercayaan karena adanya informasi yang cukup tentang perilaku sebelumnya dari orang tersebut. Dengan demikian berdasar pengetahuan, prediksi perilaku dan pengalaman interaksi timbul kepercayaan.

Selanjutnya terdapat lima dimensi kepercayaan (Robbins S, 2003) ialah:

1. *Integrity*, kejujuran dan kebenaran.
2. *Competence*, kapabilitas yang baik dalam pengetahuan keterampilan teknis.
3. *Consistency*. Adanya kepercayaan, tidak ada perbedaan antara yang dikatakan dan apa yang dilakukan.
4. *Loyalty*. Kepercayaan, keinginan melindungi dan menyelamatkan seseorang.
5. *Openness*. Adanya keterbukaan sehingga terdapat perasaan saling mempercayai.

Kepercayaan tidak didapat apabila seseorang baru kenal, tetapi kepercayaan bisa timbul setelah saling mengenal, ada interaksi-interaksi, proses, pengalaman sehingga timbul tingkat kepercayaan yang mungkin berbeda. Terdapat dua faktor yang menimbulkan pengembangan kepercayaan, yaitu (Jerald Greenberg dan Robert A. Baron):

1. Pengalaman. Berdasarkan interaksi, komunikasi, informasi yang cukup waktu sehingga akan bisa memberikan penilaian untuk mempercayai.
2. Reputasi. Adanya citra, kepercayaan yang sudah diakui

masyarakat, dapat menentukan seseorang meskipun tidak pernah ketemu.

Dalam rangka meningkatkan kepercayaan, maka hendaknya selalu tepat waktu, sesuai dengan cara yang telah disepakati, menggunakan waktu berbagi nilai-nilai dan tujuan pribadi.

#### **F. Tahap Organisasi Berkembang**

Dalam situasi dunia global, dunia yang berubah dengan cepat, seorang pemimpin harus mempunyai visi, misi, strategi, menanamkan dan selanjutnya mengembangkan lebih lanjut dengan menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Perkembangan organisasi akan menuntut pemimpin bekerja secara efektif, menggerakkan anggota organisasi membentuk kelompok atau team yang kuat.

Suatu proses dalam penciptaan budaya, menanamkan, penguatan, pengembangan organisasi terdapat masalah dan solusi sendiri. Pemimpin dalam hal ini *founder* kadang mengalami kesulitan untuk mengenal hal yang menjadi kunci sukses awal dari usahanya. Organisasi yang sedang berkembang membutuhkan pemimpin yang mempunyai pandangan, wawasan tentang bagaimana menciptakan budaya, peran dan tanggungjawabnya dalam menanamkan dan mengembangkan budaya.

Pemimpin pada tahap ini harus memberi perhatian kepada keanekaragaman dan menilai yang potensi berguna dan yang tidak berguna. Selain itu juga mendeteksi perkembangan budaya serta pengaruhnya terhadap persepsi pemikiran, perasaan dan perilaku anggota. Pemimpin perlu kemampuan diagnostik pengaruh budaya, kemampuan memahami budaya dan subbudaya sekitarnya, dalam arti memiliki kemampuan manajemen budaya.

#### **G. Tahap Organisasi Matang Dewasa**

Yang dilakukan pemimpin pada tahap ini akan tergantung pada perkembangan budaya organisasi, apakah budaya organisasinya kuat atau mulai tidak sesuai dengan perkembangan lingkungan.

Karena itu para pemimpin harus bisa menempatkan dirinya, sehingga asumsinya tidak defensif tetapi objektif. Dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan pembelajaran organisasi, tidak terkecuali pembelajaran sendiri untuk para pemimpin karena perkembangan teknologi, politik, hukum, ekonomi dan lainnya cepat sekali. Dengan demikian pemimpin tahu asumsi atau apa yang terjadi di organisasi, ada kemungkinan timbul inovasi atau asumsi baru pada budaya organisasi.

Pada tahap organisasi dewasa dan selanjutnya bisa menurun, pemimpin yang bisa mengelola perubahan budaya bisa dari dalam organisasi bisa juga dari luar organisasi. Apabila dari dalam organisasi diperlukan yang senioritas, berpengalaman dan yang punya kemampuan tentang budaya organisasi. Apabila pemimpin berasal dari luar organisasi, maka perlu pengetahuan lebih dulu tentang organisasi tersebut. Selanjutnya pemimpin tersebut harus mampu mendiagnosis budaya organisasi yang akurat, elemen-elemennya yang diterima atau yang bermasalah untukantisipasi masa depan. Diperlukan pemimpin terampil dengan pengetahuan yang komprehensif budaya lama, perkembangannya, meredefenisi, membekukan asumsi yang sudah diperbarui.

Menurut Edgar Schein (1997), kepemimpinan perlu menyesuaikan dengan budaya organisasi yang diperlukan dalam penerapan strategi dan pengembangan bisnis. Dengan demikian pemimpin harus terus-menerus mendiagnosis asumsi tertentu dari budaya dan menggambarkan bagaimana menggunakan asumsi tersebut hingga jadi budaya kuat dan apabila ada hambatan mengubahnya.

#### **H. Kegagalan Budaya dan Penyesuaian**

Para pemimpin umumnya menyadari pentingnya peran budaya dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dalam mengelola budaya organisasi tidak selalu menghasilkan memuaskan, adakalanya mengalami kegagalan, disebabkan:

1. Kurang memahami betul tentang budaya.
2. Kurang memahami perilaku orang yang beda budayanya.
3. Kurang interaksi dan kesulitan komunikasi dengan orang beda budaya.
4. Perilaku yang terpengaruh karena kurang mendalami budaya
5. bisa menyesuaikan diri untuk hidup dan bekerja dengan budaya yang lain.

Pemimpin dalam mengelola budaya organisasi perlu melakukan pendekatan dengan seluruh manajemen menengah dan manajemen bawah, juga dengan seluruh karyawan. Pendekatan tersebut dimaksud untuk mengetahui pendapat seluruh anggota organisasi sehingga bisa membuat model budaya organisasi yang cocok dengan visi, misi, tujuan organisasi.

Beberapa langkah pemimpin apabila membangun kembali budaya organisasi adalah:

- (1) Perlu melakukan komunikasi, diskusi dengan seluruh anggota organisasi secara jujur dan terbuka mengenai situasi organisasi, masalah-masalah, dan harapan-harapannya untuk kesuksesan organisasi.
- (2) Mengajak seluruh anggota organisasi untuk ikut bergabung melakukan perubahan organisasi. Hendaknya disampaikan niat baik apa yang ingin dicapai, dan dengan mengajak mereka aktif tersebut menciptakan rasa memiliki.
- (3) Melakukan evaluasi terhadap gaya kepemimpinan yang sudah dilakukan, agar menjadi pemimpin yang mempunyai visi, melakukan adaptasi lingkungan, dan melakukan transformasi perubahan ke dalam organisasi.
- (4) Melakukan sosialisasi ke seluruh anggota organisasi agar para anggota organisasi betul-betul paham dengan budaya organisasi tersebut.
- (5) Apabila timbul kesulitan bisa menggunakan jasa konsultan yang profesional dan mempunyai kompetensi.

Kepemimpinan seorang bisa berhasil dipertahankan pada waktu yang lama, antara lain disebabkan :

- a. Dukungan sistem budaya tertentu, misalnya : budaya *paternalistik*.
- b. Permainan atau rekayasa kekuasaan, misalnya menciptakan konflik, mengulihkan perhatian masa.
- c. Dengan mengendalikan media massa, memperlihatkan keberhasilan sekaligus promosi, membatasi kemerdekaan mengeluarkan pendapat.
- d. Menciptakan ada jarak kekuasaan, sehingga kekuasaannya kuat elit, bawahan lemah, ketergantungan figur pemimpin.
- e. Menciptakan pengikut, partisan yang kuat.
- f. Menciptakan rekayasa lingkungan dengan memperlemah lingkungan yang kurang loyal, membentuk lingkungan baru yang loyal dan kuat.

---ooOoo---

## Bab X

### Multi Budaya di Era Global

Dalam menghadapi budaya global atau juga sering dikatakan multi budaya diperlukan kepiawaian dan kecakapan manajemen agar mampu bersaing. Kita hidup dalam lingkungan global di mana batas antar negara sangat tipis, dalam situasi suatu masyarakat internasional. Pasar dunia tidak hanya akan bersifat internasional, tetapi juga lintas budaya, inkultural dan multi budaya. Global ekonomi menjadikan budaya yang beraneka ragam berbaur. Para Manajer perusahaan dari berbagai negara sekarang ini bisa dengan mudah berpindah dari satu perusahaan suatu negara ke negara lain, dan menaju ke dalam arena global yang sangat kompleks. Dunia makin menyempit dan secara operasional organisasi sudah menembus batas rasional. Kondisi ini menyebabkan manajer-manajer di perusahaan dituntut untuk berpikir, berperilaku dan bertindak secara global. Persaingan di dunia bisnis dalam arena global makin tajam. Kesemuanya berusaha keras untuk memenangkan persaingan dengan. Strategi akan terkait erat dengan pasar, bahan baku, teknologi, sumber daya manusia dan budaya organisasi. Bagi para pelaku bisnis menata multibudaya akan sangat bernilai tinggi.

Sekarang ini dampak yang berkaitan dengan isu tersebut sangat banyak sehingga setiap manajer atau bahkan karyawan dituntut untuk mengerti dan memahami kesadaran terkait dengan budaya nasional, lintas budaya serta multibudaya. Era perekonomian adalah suatu era perekonomian yang didasari saling ketergantungan dalam hal pasokan sumber daya, pasar dari produk/jasa, serta persaingan bisnis di seluruh dunia.

## A. Perkembangan

Kajian budaya pada awalnya lebih fokus pada masyarakat bukan Negara atau bangsa. Konsep budaya nasional menjadi perhatian semenjak adanya bisnis antar dan lintas budaya berkembang pesat. Sekitar tahun 1970 mulai dikenal perusahaan multinasional (MNC) yang melakukan berbagai bisnis antara lain aliansi strategis, *joint venture* maupun investasi langsung. Dilakukannya strategi bisnis ekspansi ke internasional ini ada bermacam-macam alasan, yang paling utama adalah meningkatkan kinerja dan keunggulan. Namun tidak semua berhasil, banyak juga yang gagal karena manajemen atau juga banyak yang mengindikasikan karena budaya. Alasan atau motivasi organisasi bisnis mengembangkan usaha ke luar negeri adalah:

- (a) Memperpanjang siklus daur hidup produk.
- (b) Mendapatkan akses bahan baku dan tenaga kerja ;
- (c) Mendapatkan insentif yang dikeluarkan oleh sebuah negara.
- (d) Untuk memperluas pangsa pasar (*market share*)
- (e) Untuk mendapatkan biaya murah dan meningkatkan daya saing
- (f) Mendiversifikasi risiko.

Pembicaraan penelitian tentang manajemen lintas budaya awalnya dilakukan oleh Hofstede seorang manajer multinasional IBM. Penelitiannya melibatkan 40 negara dengan responden tidak kurang 117.000 responden. Hofstede menekankan bahwa perusahaan multinasional harus menyesuaikan gaya manajemen yang cocok bagi suatu Negara.

## B. Nilai-nilai Kerja Hofstede

Tujuan Hofstede melakukan penelitian ialah untuk membandingkan tata nilai para pekerja di suatu negara dengan negara lain, jumlah sampel 40 negara. Setelah dilakukan olah data, hasil penelitiannya memperlihatkan perbedaan nilai-nilai kerja salah satunya adalah karena adanya perbedaan budaya (budaya nasional).

Hofstede membedakan budaya nasional dengan dimensi: (a) *power distance*-jarak kekuasaan, (b) *individualism-collectivism*,

(c) *masculinity-femininity*, dan (d) *uncertainty avoidance*-menghindari ketidakpastian. Kemudian Hofstede dan Bond melakukan penelitian lanjutan menemukan satu dimensi baru yaitu: "*longterm-shortterm orientation*"

*Power Distance* merupakan dimensi yang mengungkapkan jarak hubungan (tingkat ketidaksetaraan) antara atasan dengan bawahan, antara status sosial rendah dan status sosial tinggi atau antara yang berkuasa dan tidak berkuasa. Ketidaksetaraan hubungan tersebut menurut Hofstede dibedakan menjadi *large power distance* dan *small power distance*. *Large* cenderung toleran terhadap ketidakpastian *Power distance* menunjukkan bahwa orang kecil, tidak memiliki kekuasaan cenderung bergantung kepada orang yang memiliki kekuasaan. Hubungannya hirarkis, berjarak, yang tidak memiliki kekuasaan dan yang memiliki menyadari bahwa peran berbeda. *Small power distance* adalah kelompok masyarakat yang memiliki jarak hubungan yang relatif sempit, kedudukan orang yang tidak berkuasa dan berkuasa relatif setara dan bisa juga saling tergantung.

*Individualism vs Collectivism* merupakan dimensi yang mengidentifikasi struktur sosial, dengan melihat masyarakat yang tinggal di suatu negara cenderung bersikap kolektif atau individual. Menurut Hofstede pengertian istilah *individualism* berkaitan dengan masyarakat di mana hubungan antar individual begitu renggang, setiap orang lebih peduli pada dirinya dan keluarga dekatnya. Sementara itu istilah *collectivism*, kebalikan dari *individualism*, berkaitan dengan masyarakat dimana seseorang sejak dilahirkan merupakan bagian integral dari kelompok masyarakat.

*Uncertainty avoidance* merupakan dimensi yang menunjukkan reaksi yang timbul akibat situasi yang tidak menentu bergantung pada sejauh mana orang merasa terancam. Dimensi yang menjelaskan toleransi atau tingkat keterancaman seseorang atau masyarakat terhadap situasi yang tidak menentu dan reaksinya terhadap reaksi tersebut. *Strong uncertainty avoidance* adalah toleransi yang relatif rendah terhadap situasi ketidakpastian karena rendahnya toleransi ini timbul untuk menghindarinya. *Weak uncertainty avoidance* cenderung toleran terhadap ketidakpastian.



Ketidakpastian bukan suatu ancaman, adanya kebangkrutan yang berakibat PHK adalah wajar.

*Masculinity vs Feminty* dimensi ini menjelaskan tentang budaya yang berkembang umumnya dan masyarakat yang tinggal di suatu negara bisa dilihat dari peran gender. Pria dan wanita sebenarnya memang memiliki perbedaan gender, yang mengakibatkan adanya perbedaan peran. Selain peran gender, perbedaan tata nilai juga menyebabkan perbedaan preferensi masyarakat. *Masculinity* menurut Hofstede berdasar pola pikir masyarakat, kaum pria diharapkan tegas, lebih kompetitif, *macho*, sedangkan kaum wanita lebih lunak, memperhatikan anak dan keluarga serta peduli. *Feminty* adalah preferensi masyarakat yang tidak segera tegas membedakan peran gender masing-masing pria dan wanita diharapkan kompetitif tetapi juga kooperatif.

Dengan dasar dimensi Hofstede, dari dimensi Budaya Menurut negara (Stephen P. Robbins, 2001), tampak ciri Budaya Indonesia dibanding dengan negara lain Indonesia dengan *power distance* tinggi, *Individualism* rendah, *Quantitive of life* sedang, *Uncertainty avoidance* rendah dan *long term orientation* rendah. *Power Distance* tinggi, bisa diartikan masyarakat Indonesia terdapat kesediaan tinggi untuk menerima perbedaan perlakuan. *Individualisme* rendah bisa diartikan bersifat gotong royong, kolektif. *Uncertainty avoidance* rendah mengandung arti masyarakat Indonesia menghindari ketidakpastian cukup rendah. *Quantity of life* sedang artinya orientasinya tidak selalu materialistik, tidak terdapat keseimbangan dengan kualitas kehidupan.

Bangsa Indonesia terdiri banyak suku bangsa yang masing-masing mempunyai budaya-budaya daerah sendiri. Dengan demikian ciri budaya Indonesia yang digunakan untuk menilai dari dimensi Hofstede, belum tentu sesuai dengan salah satu budaya Daerah tersebut. Namun budaya tersebut mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Banyak kritik terhadap penelitian Hofstede dalam medefenisikan budaya nasional yang dianggap kurang tepat terminologinya.

### C. Kritik Terhadap Hofstede

Konsep budaya nasional yang dikemukakan Hofstede begitu populer, banyak dirujuk serta menjadi inspirasi untuk penelitian-penelitian, namun banyak juga yang mengkritik. Banyak penelitian atau jurnal yang merujuk secara langsung tulisan Hofstede dan juga banyak yang melakukan penelitian dengan mereplikasi tulisan Hofstede. Meski demikian kritik terhadap konsep tersebut tampaknya tidak bisa dihindarkan.

Tulisan Hofstede juga mendapat kritik dari Mc Sweeney, Robinson, Sorge dan Korinan yang mempersoalkan pengumpulan data yang hanya berasal dari karyawan IBM sebagai satu-satunya sumber untuk menjelaskan budaya nasional. Smucker dan Scholec mempermasalahkan validitas penelitian nilai-nilai budaya nasional karena instrumen yang digunakan untuk penelitian tersebut merupakan instrumen penelitian sikap kerja. Dimensi kelima ini, yang sesungguhnya diadopsi Hofstede dari hasil penelitian Michael H. Bond, tidak begitu populer dibandingkan empat dimensi lainnya. Ketidakpopuleran dimensi kelima *long term dan short term orientation* ini ditandai dengan sangat sedikitnya peneliti-peneliti lain yang menggunakan konsepnya.

Seperti telah disebutkan di atas, konsep budaya nasional yang dikemukakan Hofstede menuai banyak kritik namun bukan berarti hanya sedikit akademisi dan praktisi yang mendukung konsep tersebut. Dukungan ini misalnya ditunjukkan dengan banyaknya replikasi penelitian Hofstede dan banyaknya tulisan yang menggunakan tulisan Hofstede sebagai rujukan. Dalam perkembangan studi organisasi muncul istilah *comparative management* studi perbandingan manajemen. Hal ini karena ada anggapan bahwa masing-masing negara dengan kultur berbeda boleh jadi memiliki pola manajemen yang berbeda pula. Jika selama ini ada anggapan bahwa sebuah teori bisa diaplikasikan di mana saja tanpa memperhatikan latar belakang budaya sekelompok orang (masyarakat) yang akan menerapkan teori tersebut dan bebas nilai, sekarang anggapan itu sudah berbeda.

Perkembangan kemudian muncul artikel ilmiah, buku

ilmiah maupun buku-buku populer tentang *comparative management* yang berbasis pada perbedaan budaya (nasional). Malcom Warner pada tahun 1997 menyusun kembali lebih dari 100 artikel manajemen yang berkaitan dengan budaya dalam bentuk buku dengan judul "*comparative management*". Selain daur ulang, buku-buku ilmiah manajemen lintas budaya (*cross cultural management*) juga bermunculan (Sobirin, 2007) Dari sini muncul perbandingan manajemen antara manajemen Amerika dan manajemen Jepang, diantaranya yang ditulis oleh William Ouchi - Theory Z.

#### **D. Komunikasi Antarbudaya**

Komunikasi antar budaya adalah proses komunikasi antara individu dari budaya yang berbeda. Perilaku sering digunakan untuk memahami keyakinan dan sikap tentang orang antar budaya. Agar komunikasi lancar diperlukan fasilitas proses komunikasi yang menggunakan sarana antara lain *Intercultural training*. Training tentang bagaimana melakukan komunikasi, interaksi, perilaku pada budaya lain. Melalui pelatihan antar budaya ini, manajer atau karyawan dapat belajar dasar aturan komunikasi dengan budaya asing.

Penguasaan bahasa asing sangat diperlukan akan mempermudah komunikasi dan pengetahuan budaya baru. Kelancaran berbahasa memudahkan untuk memahami budaya, dan menjadi asset jangka panjang. Hendaknya seorang yang bekerja sebagai manajer global bisa mengadopsi cara local dan juga pendekatan universal. Selain hal tersebut seorang manajer global juga sebaiknya perlu menguasai sistem teknologi dalam informasi dan komunikasi.

Selanjutnya untuk lebih memahami perbedaan budaya yang bisa menimbulkan konflik, dalam komunikasi diperlukan kesepakatan dengan negosiasi. Diperlukan kemampuan, kepiawaian, consensus dan kompromi dari seorang negosiator. Menurut David Thomas dan Kerr Inkson (2004) dalam komunikasi dan negosiasi adanya perbedaan budaya maka melalui fase membangun

hubungan, fase bertukar informasi, fase saling menghimbau dan membujuk, fase melakukan consensus dan persetujuan.

Dalam melakukan negosiasi komunikasi antar budaya pelaksanaannya kompleks dan rumit. Ada suatu model kecerdasan sosial yang bisa jadi pedoman:

1. Menggunakan *knowledge*, mempelajari nilai budaya negara tentang individu dan kolektif, hati-hati menghadapi perbedaan, dan menggunakan komunikasi serta negosiasi untuk mengatasi perbedaan.
2. Menggunakan *mindfulness*, kesadaran yang membantu mengamati hal yang berarti dari perilaku kelompok budaya lain.
3. Mengembangkan *adaptive skills*, dengan melihat persoalan yang ada dalam mengakomodasi kode, konvensi, dan gaya budaya lain. Dengan kemampuan melakukan penyesuaian maka membuat hubungan baik dan nyaman.

Kecenderungan organisasi sekarang makin datar, dan banyak perusahaan yang anggotanya terdiri dari multibudaya global. Kenyataan ini merupakan tantangan dalam mengelola tim multikultural tersebut. Di Indonesia yang terdiri dari banyak suku, dalam bekerja sudah merupakan pembelajaran, karena rekan kerja kita terdiri dari latar belakang budaya yang berbeda. Dengan demikian diperlukan komunikasi yang efektif dan kemampuan kecerdasan budaya bagi seluruh anggota organisasi.

Dalam berkomunikasi agar efektif ialah dengan mendengarkan pendapat lawan bicara dengan seksama, memahami, melihat kondisi dan norma-norma yang berlaku, mengemukakan pendapat dan merespons dengan cepat.

Contoh komunikasi yang efektif dengan memperhatikan budaya, ialah:

- Melakukan komunikasi langsung atau *briefing*, mengamati apakah sudah memperhatikan budaya, apakah sudah siap tim dari kedua belah pihak.
- Melakukan *follow up* pertemuan untuk mendapatkan feedback.
- Mencari masukan-masukan, informasi, melakukan komunikasi berkelanjutan.

- Membuat memo yang singkat jelas, etika komunikasi harus diperhatikan sesuai dengan norma dan budaya.
- Melakukan meeting rutin dengan agenda rapat dan waktu yang jelas.
- Melakukan presentasi dan penjelasan yang baik.
- Melakukan sosialisasi kebijakan-kebijakan manajemen dan lainnya, informasi yang cepat dan tepat.
- Komunikasi dua arah dengan jelas, mudah dipahami sesuai norma, budaya yang dianut.

Dalam situasi globalisasi perekonomian, perusahaan multi-nasional atau Internasional harus paham dalam mengelola SDM yang mempunyai tugas antara lain adalah :

Merumuskan kebijaksanaan-kebijaksanaan tentang seleksi tenaga kerja, pelatihan/menambah keterampilan tenaga kerja, melakukan promosi, mutasi, pemberhentian tenaga kerja yang dilakukan perusahaan induk di dalam atau di luar negeri.

Memberlakukan kebijaksanaan SDM dari perusahaan induk dan cabang-cabang di LN, dengan menyesuaikan praktik-praktik negara-negara setempat dan hukum yang ada serta melakukan pelatihan, mengenal bahasa setempat, budaya setempat, juga perlu diperhatikan biaya hidup dan biaya perjalanan ke negara tujuan.

### **E. Adaptasi Pengelolaan SDM**

Pada operasional dalam menangani SDM internasional, perlu melihat adanya potensi dan juga perbedaan-perbedaan yang ada pada setiap Negara; terutama dalam :

- Budaya, sistem ekonomi, biaya tenaga kerja, hubungan industrial.
- Adanya Perbedaan dalam mata uang, sebagai alat tukar.

Maka perlu adanya kebijakan dalam organisasi dan mengelola tenaga kerja secara global, hal ini dapat dilakukan secara:

1. **Etnosentris**, artinya bahwa semua posisi kunci dipegang oleh orang-orang dari negara induk
2. **Polisentris**, artinya bahwa untuk cabang-cabang di negara asing diduduki oleh orang-orang asing, sedang untuk di kantor pusat diduduki oleh orang dari perusahaan induk.
3. **Geosentris**, artinya bahwa untuk jabatan-jabatan kunci di seluruh organisasi dicari orang-orang yang terbaik, tanpa melihat kebangsaan.

Maka seleksi SDM internasional dan pengelolaannya supaya berhasil, maka harus melakukan :

1. Adaptabilitas dan fleksibilitas lingkungan intern atau ekstern.
2. Melihat budaya dari negara tujuan Asing, dan cabang-cabang.
3. Orientasi diri dari organisasi perusahaan.
4. Interaksi dan komunikasi dengan seluruh staff di luar negeri.
5. Kemampuan perseptif/ dalam memahami orang lain
6. Kemampuan keluarga dari para tenaga asing.

Dalam pemberian kompensasi secara Internasional, maka caranya lebih cenderung menghadiahkan insentif jangka panjang bagi manajer LN. Misal : partisipasi dalam kepemilikan saham perusahaan.

## **F. Repatriasi**

Repatriasi merupakan suatu proses kembalinya karyawan / tenaga kerja dari luar negeri ke perusahaan induknya. Cara-cara mengatasi adanya masalah repatriasi ini dengan;

- a. Adanya kesepakatan repatriasi
- b. Adanya sponsor
- c. Adanya konseling karier
- d. Komunikasi terbuka
- e. Adanya dukungan keuangan
- f. Mengembangkan program reorientasi (untuk menyesuaikan dengan budaya tanah airnya)

# Bab XI

## Kompetensi dan Budaya

### A. Pengertian

Menurut Miller, Rankin and Neathey (2001) kompetensi menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah kompetensi lunak (*soft skills/soft competence*). Perlu diketahui disini bahwa perilaku merupakan suatu tindakan (*action*) sehingga kompetensi perilaku akan teridentifikasi.

Kompetensi yang diartikan sebagai "pengetahuan atau keterampilan individu". Penekanan pengertian kompetensi jenis ini adalah kepemilikan pengetahuan dan keterampilan. Salah seorang ahli yang memberikan pengertian kompetensi senada dengan pengertian ini adalah Dave Ulrich, Profesor dari University of Michigan (1995), yang mendefinisikan kompetensi sebagai "pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan", (*an individual's demonstrated knowledge, skill or abilities*).

Sedangkan Standar kompetensi untuk suatu perusahaan dapat dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan masing-masing, setiap perusahaan bisa menentukan standardnya.

### B. Konsep Pokok Kompetensi

Menurut Spenser dan Spenser (1994) dalam Munandar (2007) mengungkapkan bahwa ada lima komponen utama pembentuk kompetensi, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, keterampilan dan perilaku individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (*trait*) dan motif.

- **Pengetahuan.** Komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi adalah pengetahuan. Namun bukan berarti bahwa seseorang yang mengetahui tentang banyak tersebut dapat melaksakannya. Sebagai contoh ada seorang pengamat musik atau sepak bola, pandai memberikan komentar tentang musik maupun sepakbola. Tetapi kalau mereka memainkan musik sendiri atau bermain sepak bola tidak bisa bermain dengan baik.
- **Keterampilan.** Merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan relatif lebih sulit dimiliki daripada pengetahuan. Namun, seseorang yang memiliki keterampilan dengan sendirinya sudah memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang mereka lakukan.
- **Konsep Diri.** Merupakan perilaku, sikap atau nilai individu, kesan pribadi.
- **Sifat (traits).** Ciri diri ini merupakan karakteristik fisik, kognitif, dan sosial yang melekat secara permanen pada diri seseorang.
- **Motif (motive).** Merupakan sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten, yang dapat menyebabkan adanya perbuatan atau tindakan.

Klasifikasi Kompetensi menurut Michael Armstrong dan Angela Baron (1998), yaitu :

1. **Core Competence** (kompetensi inti), merupakan suatu kemampuan kompetensi yang semua orang anggota organisasi harus memiliki.
2. **Generic Competence** (kompetensi generik), merupakan kompetensi fungsional yang mengandung arti perlu dimiliki seseorang dengan pekerjaan yang sama.
3. **Role Specific Competence** (kompetensi peran spesifik), merupakan kompetensi managerial yang mengandung arti adanya tugas atau peran khusus yang harus dilakukan.



### C. Peranan Budaya Organisasi yang Berbasis Kompetensi

Organisasi adalah suatu tempat bekerja yang dinamis dari seseorang dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi adalah suatu yang membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lain. Apabila kita datang ke suatu organisasi atau perusahaan tertentu dan berhubungan dengan anggota organisasi atau karyawan di suatu perusahaan, maka kita akan dapat menangkap dan merasakan perbedaan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya, dengan demikian kita dapat merasakan dan mengidentifikasi budaya tersebut. Budaya organisasi merupakan nilai (*value*) yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dirasakan dan dimengerti oleh semua anggota organisasi. Nilai tersebut tercermin dalam kepercayaan, simbol, ritual, mitos dan praktik-praktik yang terjadi dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi sebuah petunjuk bagi anggota organisasi dalam berperilaku.

Pada era global ini, persaingan dunia usaha semakin ketat, oleh karena itu organisasi tidak cukup hanya memiliki nilai-nilai yang tumbuh dari dalam secara internal tanpa memperdulikan nilai-nilai eksternal untuk bersaing di pasar. Biasanya tuntutan nilai eksternal untuk bersaing di pasar lebih mengarah pada peningkatan efisiensi, efektivitas, kreativitas, dan inovasi untuk memperoleh keunggulan bersaing, yang semuanya sangat erat hubungannya dengan sumber daya manusia dan kompetensi. Saat ini keunggulan bersaing yang diperoleh dari penguasaan teknologi tertentu waktunya makin pendek, karena teknologi sangat cepat berubah dan mudah diakses oleh perusahaan yang lain. Organisasi yang beroperasi pada masa sekarang sangat riskan apabila hanya bergantung pada satu atau dua teknologi tertentu karena *entry to barrier* (halangan masuk) terhadap teknologi dewasa ini sangat rendah, sehingga orang lain dapat dengan mudah masuk ke industri tersebut dan menjadi pesaing yang kuat. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi organisasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing melalui peningkatan kekuatan sumber daya manusianya. Dalam hal ini, kapabilitas dan kompetensi sangatlah berperan dalam menciptakan keunggulan bersaing tersebut. Namun demikian, pembangunan kekuatan dengan menggunakan kompetensi tidak akan efektif bila

tidak di melalui pengembangan budaya organisasi. Dengan demikian budaya organisasi dan kompetensi harus berjalan bersama dan harus saling memperkuat.

Pada dasarnya organisasi menginginkan agar budaya organisasi tidak berbeda dari kompetensi inti karena apabila terjadi perbedaan yang menyolok antara kompetensi inti dan budaya organisasi, berarti akan ada dua kelompok nilai yang berbeda yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi. Ini akan menyebabkan pembentukan nilai-nilai yang ada dalam organisasi tidak fokus. Apabila hal ini terjadi, anggota organisasi akan kehilangan arah atas nilai-nilai yang lebih diprioritaskan oleh organisasi sehingga organisasi sukar memiliki nilai yang kuat untuk membentuk keunggulan bersaing.

Selanjutnya Menurut Michael Zwell (2000), ada tiga dasar agar organisasi berhasil, yaitu:

1. Kompetensi kepemimpinan
2. Kompetensi pekerja
3. Seberapa kuat budaya organisasi memperkuat dan memaksimalkan kompetensi

Di dalam perusahaan hendaknya dibudayakan pengembangan kompetensi, didorong agar terbentuk budaya kompetensi. Budaya organisasi sangat berperan dalam membentuk sumberdaya manusia anggota organisasi mengembangkan kompetensinya untuk sukses.

#### **D. Pengembangan Kompetensi Perilaku**

Budaya organisasi bisa dibedakan dari yang lemah sampai yang kuat. Budaya organisasi yang kuat dapat mengikat para anggota organisasi dalam bertindak dan berperilaku sehingga memungkinkan budaya tersebut berfungsi setingkat dengan peraturan formal organisasi. Sebaliknya, pada budaya organisasi yang lemah, komitmen anggota organisasi untuk melaksanakan aktivitas mereka yang sesuai dengan budaya organisasi sangat rendah, demikian juga dengan konsistensinya

Dalam Proses pembentukan nilai meliputi penegakan atau dukungan atas nilai-nilai yang sesuai dengan visi dan misi organisasi; tindakan para pemimpin organisasi yang dapat memperkuat pembentukan budaya organisasi; asumsi-asumsi yang berkembang dalam melaksanakan aktivitas kerja dan proses pengarahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya (*coaching*) hendaknya dijalankan berkelanjutan. Apabila proses berhasil maka akan terbentuk budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi dapat menjadi nilai utama (*core value*) apabila mengandung makna yang jelas, dipahami, dan diterapkan secara luas dan intensif oleh setiap anggota organisasi. Budaya yang kuat kurang membutuhkan aturan-aturan formal, karena sudah dihayati secara mendalam dan cakupannya luas.

Budaya yang terbentuk merupakan hasil interaksi antara kekuatan internal dan eksternal. Kekuatan internal berupa nilai-nilai yang berasal dari dalam organisasi, seperti semua nilai yang ditanamkan oleh pimpinan organisasi atau pendiri selama proses pembentukan budaya organisasi. Sedangkan, kekuatan eksternal berasal dari luar perusahaan seperti nilai-nilai yang muncul akibat tekanan persaingan usaha dan faktor lingkungan usaha.

Lingkungan usaha yang berkembang terus dan cepat menyebabkan perkembangan dimana budaya yang ada sudah tidak lagi sesuai, yang menuntut kompetensi berbeda dari budaya tersebut sehingga budaya tersebut justru menjadi penghambat pengembangan usaha. Apabila budaya yang ada sudah tidak lagi sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi, berarti organisasi tersebut perlu melakukan perubahan budaya. Dalam rangka perubahan budaya untuk memiliki budaya yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama. Hal ini bisa dimaklumi karena pengembangan sistem kompetensi membutuhkan penanaman kembali nilai-nilai yang berbeda dari nilai yang selama ini ada pada setiap anggota organisasi.

Penanaman nilai-nilai yang sesuai dengan kompetensi tersebut dapat menggunakan dua jalur, yaitu :

- **Jalur formal** bisa dilakukan dengan mengeluarkan kebijakan,

peraturan, dan etika organisasi yang memperkuat nilai tersebut. Selain itu dengan menggunakan nilai-nilai kompetensi dalam sistem pengembangan sumber daya manusia. Juga bisa dilakukan dengan menggunakan simbol-simbol yang dapat memperkuat makna kompetensi.

- **Jalur informal** bisa dilakukan dengan menanamkan nilai budaya melalui pertemuan informal di tempat-tempat karyawan yang sering berkumpul, rekreasi, upacara, permainan. Juga bisa dengan memanfaatkan pemimpin informal yang ada dalam organisasi untuk menyampaikan nilai tersebut.

Selanjutnya perlu dievaluasi dari jalur yang digunakan baik informal maupun formal, jalur mana yang berjalan paling efektif, sehingga jalur tersebut diutamakan lebih dulu.

Konsistensi pelaksanaan seluruh aktivitas, kebijakan dan peraturan yang dikaitkan dengan kompetensi yang sedang dikembangkan harus terus diperhatikan, dikontrol. Kunci utama keberhasilannya adalah keteladanan pimpinan yang dapat menjadi panutan oleh seluruh anggota organisasi yang berada di bawah kepemimpinannya karena pemimpin adalah orang yang mengeluarkan kebijakan dan peraturan organisasi serta sekaligus merupakan orang yang memiliki kekuasaan yang tertinggi. Para anggota organisasi dalam mendalami nilai-nilai membutuhkan panutan, dan panutan ini ialah pemimpin organisasi.

Kompetensi perilaku merupakan sifat dan karakteristik yang menentukan kinerja individual. Ada beberapa cara budaya organisasi dalam mempengaruhi kompetensi, ialah (Michael Zwell, 2000):

- Pada waktu rekrutmen dan seleksi, hendaknya diutamakan profesionalisme, kompetensinya dengan pekerjaan, nilai-nilai, keyakinan, etikanya harus sesuai standard, dan hal ini merupakan budaya.
- Visi, misi, falsafah, nilai-nilai, keyakinan dikaitkan dengan semua kompetensi dan sering dikomunikasikan sehingga mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

- Sistem penggajian, reward yang menghargai kompetensi dikomunikasikan, sehingga memotivasi untuk meningkatkan kompetensi.
- Informasi tentang kompetensi yang diharapkan, komitmen dalam pelatihan dan pengembangan dikomunikasikan sehingga mendukung untuk mengembangkan kompetensi yang berkelanjutan.
- Proses organisasi dalam menyiapkan dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan, pengambilan keputusan akan mempengaruhi kompetensi.

Budaya perusahaan, budaya organisasi sangat diperlukan untuk menciptakan budaya kompetensi. Oleh karena itu diperlukan strategi atau cara yang bisa mempengaruhi kompetensi untuk keberhasilan organisasi.

## **Model Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Strategi**

### **Latar Belakang Studi**

Data Kinerja karyawan berdasarkan pada hasil evaluasi dan survey kuesioner kepada pelanggan yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa mutu pelayanan keperawatan untuk penerapan studi dokumentasi mendapat skor 62,75%, untuk penerapan tindakan Standar Operasional Prosedur (SOP) oleh pegawai perawatan dengan skor 53,75%, dan tingkat kepuasan pelanggan (pasien dan keluarga) adalah mencapai skor 68,65%, dengan rata-rata pencapaian mutu kinerja terhadap standar mutu pelayanan asuhan perawatan sebesar 61,70%. Hasil evaluasi dan survei kuesioner tersebut menunjukkan bahwa terdapat suatu indikasi kualitas mutu pelayanan perawatan yang masih di bawah standar dari *passing grade* yang diharapkan yaitu yang seharusnya minimal tercapai angka 75% pada setiap unsur penilaian. Rata-rata total prosentase kinerja dan harapan pencapaiannya masih kurang baik, di mana rata-rata total harapan sebesar 85% sedangkan pencapaian rata-rata kinerja di seluruh unit pelayanan tersebut hanyamencapai 69,5%.

### **Rumusan Masalah**

Permasalahan penelitian adalah masih rendahnya kinerja karyawan perawatan.

### **Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap strategi, kepemimpinan terhadap strategi, kepemimpinan terhadap kinerja, budaya organisasi terhadap kinerja, dan

strategi terhadap kinerja pada karyawan perawatun RSUD Ungaran Kabupaten Semarang.

## TEORI

### Budaya organisasi

Budaya organisasi sebagai “sistim nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, yang dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”. Membangun budaya organisasi adalah membangun semua ciri yang menunjukkan kepribadian suatu organisasi: keyakinan bersama, nilai-nilai dan perilaku-perilaku yang dianut oleh semua anggota organisasi. Syarat yang paling utama untuk menjamin keberhasilan model perubahan budaya organisasi adalah kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) baik dalam kemampuan memimpin maupun dalam ketajaman visinya. Budaya organisasi amat besar pengaruhnya pada keberhasilan dan mati hidup sebuah organisasi. Karena keberlanjutan usaha inilah perusahaan bersedia mengubah budaya perusahaan (*corporate culture*) agar selalu sesuai dengan lingkungannya yang selalu berubah cepat.

Perubahan adalah kata yang tepat untuk eksistensi organisasi. Nilai-nilai yang dianut organisasi guna mendukung pencapaian visi organisasi yang telah ditetapkan, ide dan strategi yang tepat untuk menciptakan lingkungan yang mampu menyuburkan kebersamaan dalam perumusan ide-ide dan strategi untuk mendorong perubahan. Tujuan organisasi yang jelas serta harus selalu dikomunikasikan kepada para anggota organisasi.

Organisasi yang ingin merubah budayanya harus berani menempuh jalan yang tidak selalu lurus, dari kondisi stabil, melalui *turbulence* atau bahkan *chaos*, untuk mencapai penyesuaian dengan nilai-nilai, norma-norma, perilaku dan simbol-simbol budaya baru.

Karena itu strategi yang diajarkan oleh para ahli (Morgan, 1996 dan Toolpack, 2001) adalah perubahan secara bertahap dan

gradual. Hal ini memang kurang *revolutioner*, kurang *radikal* tetapi lebih aman.

Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi akan dijadikan filosofi kerja karyawan dan menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen.

Budaya organisasi dapat memiliki dampak besar pada organisasi lingkungan kerja dan *output*. Sementara budaya organisasi dapat dipahami, pendekatan telah dikembangkan untuk membantu kita melihat hal itu. Pendekatan tersebut dapat memainkan peran penting dalam merumuskan strategi atau perencanaan perubahan (<http://www.mindtools.com>).

David, Fred R (dalam Manajemen Strategis): "Penyusunan strategi harus terus menyediakan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek dari budaya (*culture*) yang ada yang mendukung strategi, mengubah budaya perusahaan untuk menyesuaikan dengan strategi baru akan lebih efektif dibanding mengubah strategi untuk disesuaikan dengan budaya organisasi dll"

Hal tersebut didukung pula dengan hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Yaqin (2003) tentang pengaruh variabel-variabel budaya terhadap kinerja karyawan PT. Petrokimia Gresik. Begitu pula Budaya Organisasi yang diciptakan oleh pemimpin akan berpengaruh terhadap penerapan strategi dan keberhasilannya serta terhadap kinerja karyawan (Hickman and Silva, 1986; Kotter & Heskett, 1999).

Maka berdasar uraian teoritis dari peneliti terdahulu di atas hipotesis penelitian ini adalah :

## **H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap strategi.**

Menurut Robbins, S.P (2007), Budaya Organisasi sebagai variabel campur tangan terhadap para karyawan akan membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor seperti toleransi atas resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan ini menjadi budaya



organisasi. Persepsi yang mendukung dan tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan dengan dampak yang lebih besar pada penguatan budaya.

Penelitian mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja pernah dilakukan oleh Soedjono (2005) yang memperoleh hasil budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, tetapi budaya organisasi melalui kinerja organisasi, tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pendapat dan hasil di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **H<sub>4</sub> : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.**

##### **Kepemimpinan.**

Secara teoritis menurut McClelland, *"argues that leaders with a high need for achievement attempt to control their organizations while pursuing ambitious strategies"*, (berpendapat bahwa para "pemimpin" dengan kebutuhan yang tinggi untuk pencapaian usaha untuk mengontrol organisasi mereka saat mengejar "strategi" ambisius).

Pendapat tersebut senada dengan hasil penelitian Armanu Thoyib (2005) di mana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap strategi organisasi. Pada penerapan strategi inilah peran pemimpin sangat besar, dan di sinilah McKinsey 7-S Framework juga mengingatkan bahwa Style (gaya kepemimpinan) menentukan strategi. (Pearce and Robinson, 2000)

Maka, berdasar pola hubungan kepemimpinan dengan strategi organisasi tersebut hipotesis akan diuji dalam penelitian yaitu :

#### **H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh terhadap strategi.**

Crosby mengatakan kepemimpinan yang absolut menurutnya adalah kepemimpinan yang memiliki:

1. *Clear agenda*, seorang pemimpin idealnya memiliki dua agenda: satu agenda bagi dirinya sendiri, dan yang kedua adalah agenda bagi organisasinya.
2. *Personal Philosophy*, seorang pemimpin hendaknya memiliki filosofi pelaksanaan yang bersifat pragmatis dan dapat dipahami. Kerangka kerja dari pelaksanaan filosofi tersebut diciptakan dari belajar, inovasi dan keputusan.
3. *Enduring Relationship*, kehidupan organisasi pada dasarnya terdiri dari sejumlah transaksi dan hubungan. Kunci untuk menjaga suatu hubungan adalah adanya penghargaan terhadap orang lain, memandang orang lain dengan cara yang positif dan keinginan untuk bekerja sama.
4. *Worldly*, mendunia (*being "worldly"*) berkaitan dengan budaya lain, teknologi, dan pengumpulan informasi. Berarti pula, bagaimana pemimpin mampu memanfaatkan teknologi-teknologi baru, memahami pasar global, penghargaan terhadap orang lain, budaya, kondisi dan praktik-praktik bisnis yang berlangsung, serta mengetahui dan mengumpulkan informasi yang bersifat *up to date*. Sebagai salah satu faktor penentu kinerja organisasi, kinerja merupakan faktor yang sangat kompleks karena kinerja pegawai dipengaruhi berbagai faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan (Judge dan Locke, 1993). Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **H<sub>3</sub> : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja .**

#### **Strategi**

Pemikiran pokok dalam manajemen strategi adalah bagaimana sebuah organisasi mampu menyusun rumusan perencanaan strategi bermutu dan berkualitas kemudian melaksanakan rumusan secara nyata, melakukan evaluasi dan tindak lanjut berkesinambungan, yang merupakan integrasi antara sumber-sumber dan keahlian internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman lingkungan luar. Sumber daya dan kapabilitas perusahaan merupakan landasan untuk merumuskan strategi yang akan dapat

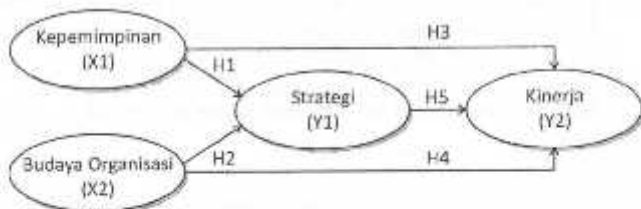
memberikan arah mendasar bagi strategi organisasi dalam perusahaan (Grant, 1991).

Kinerja atau prestasi kerja berhubungan dengan hal-hal yang meliputi: strategi kerja, kemampuan pegawai, perlengkapan dan fasilitas, lingkungan eksternal, kepemimpinan (*leadership*), misi strategi, budaya perusahaan, kinerja individu dan organisasi, praktik manajemen, struktur dan iklim kerja, The Liang Gie dan Buddy Ibrahim (dikutip dari Suwarsono, 1999:17). Pengaruh strategi terhadap kinerja telah dibuktikan dalam penelitian Nuhayati (2004) dimana disimpulkannya bahwa, "*strategy have positive effect on performance, but does not have effect on competitive advantage*", (strategi memiliki hubungan positif terhadap kinerja, tetapi tidak memiliki hubungan pada keuntungan bersaing).

Maka berdasarkan beberapa uraian diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>5</sub> : Strategi berpengaruh terhadap kinerja.**

### Kerangka Pemikiran



**Gambar 11.1. Kerangka Pikir Model Pengaruh Antar Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi dan Kinerja Pegawai**

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (penjelasan) yaitu penelitian yang menekankan pada pengaruh antar variabel penelitian dengan melakukan pengujian hipotesis (Sugiyono, 1999.)

Populasi dalam penelitian ini adalah semua perawat RSUD Ungaran Kabupaten Semarang sebanyak 143 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan metode *total sampling* yaitu pengambilan sampel dari seluruh populasi yang ada. Sampel dalam penelitian adalah seluruh populasi = 143 responden.

**Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah :**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, meStrategi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. (House *et. al*, 1999, dalam Gary, 2007:04).

### **Budaya organisasi**

Budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy (1982) adalah, "*the way we do thing around here*" (cara kita melakukan sesuatu di lingkungan organisasi (dalam Sobirin, 2007:132)

### **Strategi**

Strategi merupakan suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2005:5).

### **Kinerja Pegawai**

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, 1981 )

## Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan program Smart PLS, yang merupakan model analisis yang *powerfull* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran tertentu, dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel.

Dari hasil olah data dengan menggunakan program Smart PLS tersebut diperoleh hasil output yang menjelaskan hubungan antara konstruk Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi serta Kinerja Pegawai di Bidang Keperawatan RSUD Ungaran.

**Langkah 1 : Membentuk diagram jalur hubungan kausalitas antar konstruk**

**Langkah 2 : Menguji Unidimensionalitas**

Menguji Unidimensionalitas dari masing-masing konstruk dengan melihat *loading faktornya*.

**Tabel 11.1. Results for Outer Loadings [CSV-Version]**

<i>Variabel/indikator</i>	<i>Original sample estimate</i>
<b>KEPEMIMPINAN</b>	
X1	0,742
X2	0,658
X3	0,589
X4	0,727
X5	0,563
X6	0,615
<b>BUDAYA ORGANISASI</b>	
X7	0,547
X8	0,681
X10	0,604
X12	0,668

Varia bel/indikator	Original sample estimate
<b>STRATEGI</b>	
Y1	0,624
Y2	0,577
Y3	0,652
Y4	0,604
Y5	0,594
Y6	0,624
<b>KINERJA</b>	
Y7	0,595
Y8	0,648
Y9	0,737
Y10	0,729
Y11	0,782

Dari tabel 11.1 menunjukkan bahwa masing-masing indikator dari konstruk memiliki *loading factor* di atas 0,5, terlihat di sini mulai *loading factor* dari terendah ke tertinggi masing-masing indikator konstruk Kepemimpinan yaitu  $KEP5(X5) = 0,563$  dan  $KEP1(X1) = 0,742$ . Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator konstruk Budaya Organisasi nilainya berada antara  $BO7(Y7)$ ,  $BO8(Y8)$ ,  $BO10(Y10)$ , dan  $BO12(Y12)$ , di mana nilainya dari yang terendah ke yang tertinggi adalah  $BO7(X7) = 0,547$  dan  $BO12(X12) = 0,668$ . Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator konstruk Strategi yaitu dari yang terendah ke yang tertinggi adalah  $STR2(Y2) = 0,577$  dan  $STR3(Y3) = 0,652$ . Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator konstruk Kinerja Pegawai yaitu  $KIN7(Y7) = 0,595$  dan  $KIN11(Y11) = 0,782$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk mempunyai reliabilitas yang baik atau unidimensionalitas.

### Langkah 3 : membaca Hasil Outer Model atau Measurement Model

Ada tiga kriteria untuk menilai outer model yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

#### 1. *Convergent validity*

*Convergent validity* dari model pengukuran reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item skor/component skor* dengan *construct skor*. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur dan atau  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ .

Tabel 11.2. *Original sample estimate mean of subsamples Standard Deviation T-Statistic*

<i>Indicator</i>	<i>original sample estimate</i>	<i>mean of subsamples</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
<b>KEP</b>				
X1	0,742	0,745	0,069	10,749
X2	0,658	0,635	0,111	5,914
X3	0,589	0,580	0,128	4,593
X4	0,727	0,744	0,071	10,170
X5	0,563	0,544	0,148	3,807
X6	0,615	0,630	0,109	5,648
<b>BO</b>				
X7	0,547	0,551	0,138	3,950
X8	0,681	0,668	0,112	6,061
X10	0,604	0,583	0,131	4,605
X12	0,668	0,684	0,115	5,805

Indicator	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
STRA				
Y1	0,624	0,628	0,124	5,010
Y2	0,577	0,592	0,133	4,349
Y3	0,652	0,648	0,128	5,080
Y4	0,604	0,589	0,127	4,755
Y5	0,594	0,599	0,111	5,338
Y6	0,624	0,618	0,148	4,229
KIN				
Y7	0,595	0,599	0,133	4,480
Y8	0,648	0,656	0,131	4,957
Y9	0,737	0,724	0,083	8,875
Y10	0,729	0,749	0,073	9,952
Y11	0,782	0,766	0,075	10,462

Dari tabel 11.2. di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* dari masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5, dan **t-bitung** (lihat tabel 11.2 *original sample estimate mean of subsamples Standard Deviation T-Statistic*), bahwa semua indikator-Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Strategi serta Kinerja > **t-tabel (1,9781)**, sehingga masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

## 2. Discriminant validity

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Dari hasil pengolahan data diperoleh *cross-loading* sebagaimana tercantum pada tabel 11.3.



Tabel 11.3. Cross-Loading

[ CSV-Version ]				
Indikator	KEP	BO	STRAGI	KIN
X1	0,742	0,518	0,420	0,620
X2	0,658	0,607	0,342	0,561
X3	0,589	0,491	0,524	0,450
X4	0,727	0,464	0,379	0,624
X5	0,563	0,395	0,291	0,450
X6	0,615	0,366	0,272	0,593
X7	0,433	0,547	0,331	0,479
X8	0,402	0,681	0,656	0,500
X10	0,525	0,604	0,342	0,561
X12	0,556	0,668	0,394	0,468
Y1	0,402	0,715	0,624	0,500
Y2	0,352	0,389	0,577	0,395
Y3	0,465	0,485	0,652	0,404
Y4	0,566	0,491	0,604	0,450
Y5	0,387	0,353	0,594	0,295
Y6	0,479	0,377	0,624	0,459
Y7	0,483	0,322	0,329	0,595
Y8	0,397	0,443	0,382	0,648
Y9	0,606	0,482	0,389	0,537
Y10	0,509	0,352	0,299	0,729
Y11	0,608	0,453	0,379	0,782

Dari tabel 11.3 di atas terlihat bahwa korelasi konstruk Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi serta Kinerja dengan masing-masing indikatornya lebih tinggi dibanding dengan korelasi dengan indikator konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran pada blok lainnya. Sehingga konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Metode lain untuk menilai *Discriminant validity* adalah membandingkan *square root of average variance extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larckel, 1981). Dari hasil pengolahan data diperoleh korelasi sebagai berikut :

**Tabel 11.4. Korelasi antar konstruk**

	KEP	BO	STRA	KIN
KEP	1,000	0,000	0,000	0,000
BO	0,466	1,000	0,000	0,000
STRA	0,330	0,362	1,000	0,000
KIN	0,370	0,361	0,266	1,000

**Tabel 11.5. Average variance extracted (AVE) [CSV-Version]**

	Average variance extracted (AVE)	Roots of Square (AVE)
KEP	0,626	0,791
BO	0,732	0,856
STRA	0,576	0,759
KIN	0,592	0,770

Dari tabel 11.4 dan 11.5 di atas dapat disimpulkan bahwa :

- Akar AVE konstruk Kepemimpinan sebesar 0,791 (0,626) lebih tinggi dari korelasi antara kepemimpinan dengan Budaya Organisasi (0,466), Strategi (0,330) dan Kinerja (0,370).
- Akar AVE konstruk Budaya Organisasi sebesar 0,856 (0,732) lebih tinggi dari korelasi antara konstruk Budaya Organisasi dengan kepemimpinan (0,466), Strategi (0,362) dan Kinerja (0,361).

- e. Akar AVE konstruk Strategi sebesar 0,759 (0,576) lebih tinggi dari korelasi antara Strategi dengan Kepmimpinan (0,330), Budaya Organisasi (0,362), Kinerja (0,266).
- d. Akar AVE konstruk Kinerja sebesar 0,770 (0,592) lebih tinggi dari korelasi antara Kinerja dengan Kepemimpinan (0,370), Budaya Organisasi (0,361), Strategi (0,266).

Jadi konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

### 3. *Composite reliability*

*Composite reliability* blok yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*.

Dari tabel 11.6 dapat dilihat bahwa *composite reliability* masing-masing konstruk lebih dari 0,5 yaitu Kepemimpinan (0,815), Budaya Organisasi (0,744), Strategi (0,783) dan kinerja (0,828), dengan demikian maka *composite reliability* terpenuhi. Hasil proses data dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 11.6 *Composite Reliability [CSV-Version]***

	<i>Composite Reliability</i>
KEP	0.815
BO	0.744
STRAG	0.783
KIN	0.828

### Langkah 4 : Membaca Hasil Inner Model (Model Struktural)

Membaca Inner model adalah mengevaluasi hubungan antara konstruk yang telah dihipotesiskan.

**Tabel 11.7. Structural Model-Boot Strapping Result results for inner weights [CSV-Version]**

	<i>Original sample estimate</i>	<i>Mean of subsamples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
KEP -> STRAG	0,291	0,290	0,222	2,825
BO -> STRAG	0,359	0,338	0,109	2,969
KEP -> KIN	0,638	0,612	0,149	4,245
BO -> KIN	0,154	2,975	0,195	2,781
STRAG -> KIN	0,190	0,161	0,185	2,975

Table of contents

Dari gambar 11.1. dan tabel 11.7 di atas, dapat dilihat bahwa nilai R-square Strategi sebesar = 0,595 dan kinerja Pegawai sebesar = 0,606, hal tersebut menunjukkan bahwa variabilitas konstruk Strategi dapat dijelaskan oleh konstruk Kepemimpinan serta Budaya Organisasi sebesar 59,5% dan variabilitas konstruk Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Konstruk Kepemimpinan, Budaya Organisasi serta Strategi sebesar = 60,6% .

Berdasarkan Uji hubungan antar konstruk, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Strategi (H1)**

Nilai koefisien hubungan Konstruk Kepemimpinan dan Konstruk Strategi sebesar 0,291 dan T-hitung (2,825) lebih besar dari T-tabel (1,9781), yang artinya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap strategi, didukung dengan hasil *cross loading* yang telah memenuhi syarat signifikan.

Dengan demikian maka **Hipotesis 1** yang menyebutkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap strategi maka dapat **diterima**.

**b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Strategi (H2)**

Nilai koefisien hubungan Budaya Organisasi dan Strategi sebesar 0,359 dan T-hitung (2,959) lebih besar dari T-tabel (1,9781), yang artinya Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Strategi, didukung dengan nilai *cross loading* yang telah memenuhi syarat signifikan. Dengan demikian maka **hipotesis 2** yang menyebutkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Strategi maka dapat **diterima**.

**c. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja (H3)**

Nilai Koefisien hubungan Kepemimpinan dan Kinerja sebesar 0,638 dan T-hitung (4,245) lebih besar dari T-tabel (1,9781) yang artinya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, didukung pula dengan nilai *cross loading* yang telah memenuhi syarat signifikan. Dengan demikian maka **hipotesis 3** yang menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai perawatan RSUD Ungaran, dapat **diterima**.

**d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja (H4)**

Nilai koefisien hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja sebesar 0,154 dan T-hitung (2,781) lebih kecil dari T-tabel (1,9781), yang artinya Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian maka **hipotesis 4** yang menyebutkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai perawatan RSUD Ungaran, dapat **diterima**.

**e. Pengaruh Strategi terhadap Kinerja (H5)**

Nilai koefisien hubungan konstruk Strategi dan konstruk

Kinerja sebesar 0,190 dan T-hitung (2,975) lebih besar dari T-tabel (1,9781), yang artinya bahwa Strategi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja dan didukung pula dengan nilai *cross loading* yang telah memenuhi syarat signifikan. Dengan demikian maka **hipotesis 5** yang menyebutkan bahwa Strategi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai perawatan pada bidang perawatan RSUD Ungaran, dapat **diterima**.

## Simpulan

Dari hipotesis yang telah diajukan pada bab terdahulu maka dapat disimpulkan dan dampak serta diterima atau ditolaknya hipotesis sebagai berikut:

1. Diterimanya hipotesis 1 yang menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap strategi. Pada Indikator Kepemimpinan memiliki loading factor terbesar pada parameter atribut yang menyebutkan bahwa Pemimpin dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan data dan fakta dengan disertai rasionalitas keputusan.
2. Diterimanya hipotesis 2 yang menyebutkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Strategi. Hasil Nilai *Loading factor* yang terbesar pada Budaya Organisasi adalah pada indikator kedelapan yaitu pada atribut kuesioner yang menyangkut perihal implementasi dari nilai-nilai dan norma kode etik perawat dan bidan.
3. Diterimanya hipotesis 3 yang menyebutkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Kesimpulannya bahwa model peningkatan kinerja dapat didukung dengan adanya faktor kepemimpinan. Semakin tinggi dan intens tingkat pencrapan aspek Kepemimpinan yang sesuai dengan asas rasionalitas dan bijak dalam pengambilan keputusan disertai dengan tingkat kinerja staf yang efektif dan efisien akan berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja pegawai

4. Diterimanya hipotesis 4 yang menyebutkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Nilai *Loading factor* yang terbesar pada Budaya Organisasi adalah pada indikator dengan atribut kuesioner yang menyangkut perihal implementasi dari nilai-nilai dan norma kode etik perawat dan bidan.
5. Diterimanya Hipotesis 5 yang menyebutkan bahwa Strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada indikator Strategi yang memiliki *loading factor* terbesar adalah pada indikator dengan atribut parameter yang menyangkut perihal inovasi pelayanan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan organisasi dan Variabel Kinerja dengan *loading factor* terbesar adalah dengan atribut parameter pelaksanaan tugas pekerjaan yang dilakukan dengan efektif dan efisien.

### **Implikasi Teoritis**

Bertitik tolak dari masalah penelitian bahwa masih rendahnya kinerja pegawai perawat. Maka sesuai dengan dasar dan pijakan teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat diberikan suatu kontribusi usulan guna perubahan perbaikan terhadap peningkatan kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang efektif adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar mau bertindak melakukan perintah dan kebijakan yang digariskan oleh organisasi. Keberhasilan pimpinan ditentukan oleh kemampuan dalam mentransformasikan diri sesuai tuntunan perubahan dan memperkuat budaya yang mendukung tujuan organisasi (Hatch, 1977, dalam Armanu Thoyib).
2. Implikasinya adalah dengan perubahan budaya yang terarah dan bertahap mengikuti nilai dan norma yang sudah ada dengan kepemimpinan yang memberikan contoh keteladanan, keadilan, transparansi serta akuntabel akan dapat menciptakan kondisi kinerja pegawai yang berkualitas.

3. Strategi yang berkualitas adalah strategi yang dibangun dengan perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi yang berkualitas (Menon, Bharadwaj dan Howel). Perencanaan strategi hendaknya menekankan pada kemampuan sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sambil berusaha mencapai dan atau merubah berbagai tujuan.
4. Kinerja yang tinggi yang ada pada individu dalam organisasi menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh individu telah sesuai dengan yang diprogramkan oleh organisasi, hal ini juga sesuai dengan asumsi dasar organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel Budaya Kepemimpinan dengan atribut paling dominan tentang Pengambilan keputusan yang bijak dan rasional didasari dengan data

### **Implikasi Manajerial**

Variabel Kepemimpinan (pengaruh besar,  $\gamma = 0,638 > 0,35$ ) yang merupakan variabel paling dominan pengaruhnya terhadap variabel Kinerja dibanding dengan Budaya Organisasi ( pengaruh sedang,  $\gamma = 0,134 < 0,15$ ) dan Strategi (pengaruh sedang,  $\gamma = 0,190 > 0,15$ ), maka peningkatan kinerja pegawai keperawatan RSUD Ungaran dapat dilakukan dengan memperkuat aspek kepemimpinan dan disertai personal manajer yang berkualitas.

Untuk Budaya Organisasi yang perlu diperkuat adalah implementasi dari etik profesi dan Strategi yang inovatif terhadap perubahan merupakan kata kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai di jajaran keperawatan. Hal ini sejalan dengan pendapat Wahyosumidjo (1994) yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, sebab seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam menggerakkan orang lain, apabila mampu menciptakan Strategi yang tepat bagi bawahannya.

Dibidang keperawatan RSUD Ungaran, faktor kemampuan/kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk diper-



hatikan guna dapat merencanakan, mengarahkan dan menggerakkan serta mengevaluasi pegawai dalam kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Strategi mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja dan nilai pengaruhnya dalam kriteria sedang ( $0,190 > 0,15$ ) terhadap kinerja, sehingga dalam model peningkatan kinerja pegawai variabel ini perlu dikaji lebih intes dan perlu perumusan yang detail yang dapat mengikuti perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi sehingga pegawai keperawatan RSUD Ungaran dapat memahami dan melaksanakan strategi yang disusun oleh pihak manajemen.

—ooOoo—

## DAFTAR PUSTAKA

- \_\_\_\_\_ (2007), *Organizational Behavior*, 7<sup>th</sup> ed, McGraw Hill, Avenues of The Americas, New York
- Amstrong, M., (2003), *Strategic Human Resources Management. A Guide To Action*, Terjemahan, Gramedia Jakarta.
- Bourantas, D and Papakadis, V., (1996), Greek Management: Diagnosis and Prognosis, *International Studies of Management and Organizations*, (Autumn), 26,3, 13-22.
- Gibsons, James, L., Ivancevich, John, M., and Donnelly, Jr., James, H., (1992), *Organizations*, Alih Bahasa: Djarkasih, Erlangga, Jakarta.
- Hellriegel, D dan J.W. Slocum, (1998). *Rmanagement. Seventh edition. Southwestern College*: ITP Company.
- Hickman, C.R dan Silva, M.A., (1984), *Creating Excellence*, The New American Library of Canada Ltd.
- Kotter, J.P., dan Heskett, J. L., (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York.
- Kreitner, RdanA. Kinichi (2004), *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> ed. McGraw Hill, Avenues of The Americas, New York
- Kumar, Kamalesh., Ram Subramanian and Charles Yauger, (1997). Pure versus Hybrid: *Performance Implications of Porter's generic Strategies*, *Health care Management*, Fall, pp. 47-60.
- Nimran, U... (1997), *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV Citra Media.
- Porter, M.E., (1994), *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja*, Binarupa Aksara, Jakarta.

- Priyono, B.S., (2004), *Pengaruh Derajat Kesesuaian Hubungan Strategi, Struktur, Sistem Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja*, Disertasi, UGM.
- Robbins, Stephen, P., (2003), *Organizational Behavior*, Eighth Edition, Prentice Hall, International Edition, New Jersey, United State of America.
- Schein, E.H., 1985, Organizational Culture, *American Psychologist* 4 (2) :109-119.
- Schuler, R. S dan Jackson, S.E., (1987), Linking competitive strategy with Human Resources Management Practices, *Academic of Management Executive*, 1 (3)+ 207-219.

PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS SEMARANG



YAYASAN ALUMNI UISIS

UISIS

LUS PERPUSTAKAAN

Nomor Panggil

658.402

HAR

b

C.2

### KARTU BUKU

No.Registrasi : 2017SB0031

Pengarang : HARAHAP, Pahlawansjah

Judul : Budaya Organisasi  
Organizational Culture

Tanggal Kembali	NIM	Tanda tangan Peminjam

658.402

HAR HARAHAP, Pahlawansjah  
b Budaya Organisasi  
Organizational Culture

C.2

2017SB0031

# **BUDAYA ORGANISASI**

Organizational Culture

Dalam suatu organisasi terdapat nilai, norma, kepercayaan, karakter yang kita kenal dengan budaya organisasi. Ketika kita memasuki organisasi, hal awal yang kita hadapi adalah budaya organisasi, seperti cara berkomunikasi, cara berpakaian, etika kerja, kebiasaan, manajemen kerja. Banyak studi yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang optimal akan mendukung strategi dalam meningkatkan kinerja.

Buku ini merupakan hasil studi penulis dengan pendekatan empirik ditambah dengan studi pustaka dan berbagai literatur. Oleh karena itu buku ini dimaksudkan untuk menjadi referensi bagi yang melakukan studi, penelitian, praktisi, mahasiswa, wirausaha dan pengambil keputusan.

UPT. FEB  
UNIVERSITAS

6  
H

ISBN : 978-979-3948-88-1