ISSN : 1412-5331

MAJALAH ILMIAH
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEMARANG

SOLUSI

Vol. 6 No. 1 Januari 2007

Vol. 6 No. 1 Januari 2007 ISSN : 1412-5331

SOLUSI

Mengkaji masalah-masalah sosial, ekonomi dan bisnis
Terbitan 3 bulan sekali
(Januari, April, Juli, Oktober)

Penerbit :
Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Alamat Penerbit/Redaksi :
Jl. Atmodirono No. 11
Telp. (024) 8411562, Fax. (024) 8446865
SEMARANG – 50241

Terbit Pertama kali : Juli 2002

KATA PENGANTAR

Sungguh merupakan kebahagiaan tersendiri bagi kami, tatkala kami dapat hadir rutin setiap 3 bulan sekali untuk saling bertukar pikiran mengenai hal-hal baru di bidang ilmu ekonomi baik manajemen, akuntansi maupun studi pembangunan.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan banyak terima kasih kepada pembaca, pengirim artikel yang antusias untuk melakukan tukar pikiran dan berkomunikasi melalui media ini. Sekiranya hal ini dapat dipertahankan, maka selain kehadiran kami akan selalu dapat terlaksana dengan tepat waktu dan artikel yang beragam, wawasan pembaca juga akan semakin luas.

Penerbitan majalah ilmiah SOLUSI kali ini menghadirkan 12 (duabelas) artikel yang telah kami anggap layak untuk diterbitkan, dengan harapan artikel-artikel ini dapat menjadi tambahan referensi bagi para pembaca dan menjadi sumbangan kami terhadap dunia ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu ekonomi bagi pengembangan organisasi swasta maupun institusi pemerintahan Negara Republik Indonesia.

Hormat kami,

Redaksi

SOLUSI

Vol. 6 No. 1 Januari 2007 ISSN : 1412-5331

DAFTAR ISI

Budaya Organisasi dan Perannya dalam Kehidupan Organisasi

Oleh:
Sudarmadi
Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Pendahuluan

Kata "budaya" atau sering juga disebut "kultur" yang merupakan peng-Indonesiaan dari kata culture dalam bahasa Inggris atau cultuur dalam bahasa Belanda, sesungguhnya berasal dari bahasa Latin "colere" sebuah kata kerja yang berarti mengolah tanah, berladang atau bertani (Poespowardojo, 1989). Namun ketika istilah ini digunakan para anthropolog, pengertiannya menjadi berubah. Misalnya, budaya diartikan sebagai *way of life* atau *common way of life* pandangan hidup yang berlaku bagi sekelompok masyarakat tertentu. Perubahan pengertian ini terjadi karena para anthropolog dalam memahami kegiatan pertanian tidak ditujukan pada apa yang dikerjakan para petani tetapi lebih pada bagaimana cara/pola mengerjakannya. Lebih dari itu, para anthropolog menggunakan istilah budaya tidak terbatas pada lingkup kegiatan pertanian saja tetapi juga melebar sampai pada kegiatan kemasyarakatan yang lain yang sifat kegiatannya ajeg, berulang-ulang dan bahkan pola yang sama berulang pada generasi berikutnya. Akibatnya budaya sering secara sederhana disebut sebagai tradisi yang berfungsi sebagai hukum (konvensi) bagi sekelompok masyarakat untuk bertindak berperilaku dan berpandangan.

Karena keberadaan masyarakat (yang menjadi fokus perhatian para anthropolog) mengalami perkembangan yang semakin kompleks maka pengertian budaya ternyata juga mengalami perkembangan, tidak sekedar sebagai *way of life* seperti tersebut diatas. Dalam monograf yang ditulisnya – *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Kroeber and Kluckhohn (1952) dalam Achmad Sobirin (2002), misalnya menunjukkan tidak kurang dari 164 definisi budaya diantaranya:

1. Ruth Benedict: ..... *that complex whole which include all habits acquired by man as a member of society* (keseluruhan kehidupan manusia yang kompleks yang meliputi semua kebiasaan manusia yang diperolehnya sebagai bagian dari keanggotaannya dalam masyarakat).
2. Malinowski: ..... *It (culture) obviously is the integral whole consisting of implements and consumers' goods, the constitutional charters for various social groupings, of human ideas and craft, beliefs ang customs* (kultur adalah keseluruhan kehidupan manusia yang integral yang terdiri dari berbagai peralatan dan barang-barang konsumen, berbagai peraturan untuk kehidupan masyarakat, ide-ide dan hasil karya manusia, keyakinan dan kebiasaan manusia).
3. Parsons: *Culture ... consists in those patterns relative to behavior and the products of human action which may be inherited, that is, passed on from generation to generation independently of the biological genes* (kultur terdiri dari suatu pola yang terkait dengan perilaku dan hasil tindakan manusia yang berlaku turun temurun dari satu generasi ke generasi berikutnya yang terpisah dari masalah keturunan).

Pengertian budaya yang bervariasi seperti tersebut diatas paling tidak menandakan dua hal (1) para anthropolog yang sesungguhnya mempunyai legitimasi untuk mendefinisikan budaya, tidak sepakat untuk memberi pengertian budaya secara baku, dan (2) tidak adanya kesepakatan tersebut sekaligus menegaskan bahwa realitas kehidupan manusia, yang menjadi pusat perhatian para anthropolog, tidak bisa dipahami secara linier dan partial, tetapi harus dipahami secara holistik dan polycular. Artinya aspek kehidupan manusia harus dipandang secara menyeluruh dan dari berbagai sudut pandang guna memahami dinamika kehidupan manusia. Perbedaan-perbedaan yang ada didalam masyarakat harus dipahami sebagai sesuatu yang wajar bukan sesuatu yang menggelisahkan. Sebab dari perbedaan-perbedaan tersebut kita justru menemukan adanya kesamaan-kesamaan dalam kehidupan manusia (Bartunek and Necochea, 2000).

Berbasis pada pemahaman bahwa budaya merupakan suatu pola kebiasaan yang berlaku pada sebuah masyarakat, dan disisi lain organisasi sering dianggap sebagai miniatur masyarakat, maka sesungguhnya organisasi juga mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang sulit berubah. Itulah sebabnya para *organization theorist* kemudian beranggapan bahwa konsep budaya yang berlaku pada disiplin anthropologi juga bisa diterapkan pada bidang studi organisasi.

Dengan konsep budaya organisasi, berarti organisasi dipandang sebagai instrumen sosial yang menghasilkan produk dan jasa serta menghasilkan produk sampingan berupa cultural artefacts seperti ritual, legenda dan upacara seremonial. Dengan demikian seperti halnya sebuah masyarakat, organisasi juga memiliki budaya–*organization has culture* dan sekaligus merupakan hasil kebudayaan – *organization is a culture* (Smircich, 1983). Artinya, bagi sebuah organisasi, budaya tidak lagi dianggap semata–mata sebagai variabel eksternal yang *uncontrollable* tetapi juga sebagai variabel internal organisasi yang *managebel*, dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari–hari organisasi. Dari sinilah kemudian konsep budaya organisasi berkembang.

Selanjutnya yang menjadi permasalahan sekarang adalah karena sejak semula para anthropolog tidak dapat memberikan pengertian baku tentang budaya, akibatnya hal yang sama juga terjadi ketika para teoritis organisasi mencoba mendefinisikan pengertian budaya organisasi (Smircich, 1983). Andrew Pettigrew (1979) misalnya, sebagai orang pertama yang secara resmi menggunakan istilah budaya organisasi, memberikan definisi budaya organisasi sebagai "*system of....publicly and collectivety accepted meanings operating for a given time*". Pengertian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif yang digunakan dalam sekelompok orang tertentu pada satu waktu tertentu pula. Definisi-definisi lain dari mulai yang paling sederhana sampai yang kompleks diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Deal and Kennedy (1982: 4) "*the way we do things around here* – cara kita melakukan sesuatu disini".
2. Hofstede (1980) "*collective mental programming* – pemrogaman mental secara kolektif.
3. Davis (1984) " Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (shared) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku didalam organisasi"
4. Schein (1997) "Budaya adalah pola asumsi-asumsi dasar yang digali, ditemukan dan dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi ekternal dan integrasi internal, yang telah terbukti bisa berfungsi dengan baik dan oleh karenanya dianggap benar, sehingga pola tersebut diajarkan kepada angota-anggota baru organisasi sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir dan bertindak dalam mengatasi masalah tersebut"

Pengertian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Bisa jadi, dengan demikian, antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Perbedaan kebiasaan/budaya seperti tersebut diatas utamanya karena masing-masing organisasi memiliki *collective mental programing* yang berbeda (Hofstede, 1997) sehingga respon mereka, ketika menghadapi masalah yang sama, juga berbeda. Sekali kebiasaan ini terinteranalisasi kedalam diri para anggota organisasi dan terkristalisasi kedalam sistem organisasi yang mereka bangun bersama maka kebiasaan tersebut tidak mudah berubah. Kalau toh akhirnya harus berubah maka perubahannya terjadi secara gradual. Perubahan secara drastis masih dimungkinkan jika ada variabel eksternal yang memaksanya. Karena tidak mudah mengalami perubahan akibatnya budaya organisasi sering dianggap sebagai karakteristik atau identitas diri organisasi (Schulz and Corley, 2000).

Terbentuknya Budaya Organisasi

Sesuai dengan asal katanya, organisasi berasal dari bahasa Yunani "organon" sebuah kata kerja yang berarti alat bantu (lihat Morgan, 1997). Jadi yang dimaksud dengan organisasi adalah alat bantu manusia yang sengaja didirikan untuk membantu manusia mencapai tujuan-tujuannya. Dengan demikian, ketika seseorang atau sekelompok orang mendirikan sebuah

organisasi, mereka mendirikannya bukan tidak sengaja dan bukan tanpa alasan. Masing-masing mempunyai alasan tersendiri mengapa organisasi tersebut perlu didirikan. Berbekal alasan tersebut, para pendiri kemudian menyediakan fasilitas, dana dan merekrut orang lain yang sepaham dengannya untuk dijadikan karyawan dan ditempatkan pada posisi-posisi tertentu sehingga kegiatan sebuah organissi bisa berjalan sebagaimana mestinya. Disamping itu, mereka juga meletakkan dasar filosofi organisasi, menentukan arah kebijakan organisasi dan menjadi inisator dalam pengembangan organisasi dimasa datang. Bagi sebuah organisasi yang baru berdiri, dengan demikian, peran para pendiri begitu sentral. Hitam putihnya organisasi berada di tangan mereka.

Karena orang-orang yang berada dalam organisasi masih relatif baru dan belum mempunyai pengalaman dalam menyelesaikan berbagai masalah, baik masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal maka semua yang dilakukan para pendiri diatas pada akhirnya menjadi tuntunan bagi para anggota baru organisasi dalam cara memandang dan menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi, cara berprilaku, dan cara bertindak. Ketika tuntunan tersebut terinternalisasi kedalam diri masing-masing anggota dan tersistem kedalam organisasi secara keseluruhan, dipahami dan dijiwai bersama maka dari sinilah kemudian terbentuk budaya organisasi. Jadi, seperti dikatakan oleh Schein (1983), peran para pendiri dalam proses pembentukan budaya, khususnya bagi organisasi yang baru pertama berdiri, sangat besar. Bisa dikatakan bahwa mereka (para pendiri) menjadi satu-satunya sumber terbentuknya budaya dalam sebuah organisasi. Implikasinya, karena pembentukan budaya berasal dari satu sumber, maka budaya yang terbentuk lebih bersifat monolitik.

Namun ketika organisasi sudah semakin besar dan kegiatannya semakin kompleks, estafet kepemimpinan umumnya diserahkan kepada seorang manajer profesional, sedangkan para pendiri bertindak sebagai pengawas yang terlibat dalam kehidupan organisasi secara tidak langsung. Sekarang berarti kendali organisasi, termasuk proses pembentukan dan mempertahankan budaya organisasi, bergeser dari para pendiri ke para manajer profesional. Meski pergantian kepemimpinan ini tidak berdampak terhadap perubahan landasan filosofis organisasi, bukan tidak mungkin pimpinan yang baru (manajer profesional) melakukan interpretasi ulang terhadap filosofi organisasi (Harris and Ogbonna, 1998). Hal ini terjadi utamanya jika terjadi perubahan lingkungan eksternal yang memaksa organisasi harus menyesuaikan dirinya.

Tingkat Keberadaan Budaya Organisasi

Mengenai keberadaan budaya dalam organisasi, Schein (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi berada pada tiga tingkat yaitu *artifacts, espoused values* dan *basic underlying assumptions*.

Pada tingkat *artifacts*, budaya organisasi memiliki ciri yaitu semua struktur dan proses organisasional dapat kelihatan. Dijelaskan bahwa seorang anggota baru memasuki suatu organisasi yang *visible* dan menghadapi (melihat, mendengarkan dan merasakan) suatu kelompok baru dengan suatu budaya baru yang asing baginya. Karena antara organisasi yang satu dengan yang lain *artifacts*-nya berbeda-beda, maka pendatang baru perlu belajar memberikan perhatian yang khusus kepada budaya organisasi tersebut. Bentuk artefak termasuk didalamnya adalah perilaku para anggota organisasi, artefak bisa berupa bentuk dan arsitektur bangunan, logo, cara berkomunikasi atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh seorang anggota baru organisasi.

Pada tingkat *kedua*, yaitu *espoused values*, para anggota organisasi mempertanyakan "apa yang seharusnya dapat mereka berikan untuk organisasi". Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggota organisasi membutuhkan tuntunan strategi (*strategies*), tujuan (*goals*), dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bertindak. Menurut Schein, kebanyakan anggota organisasi dapat menelusuri *espoused values* mereka kembali ke para pembentuk budaya organisasi terdahulu (*founders of the cultures*). Para pendatang baru dapat belajar dari *espoused values* ini, dan mempelajari maknanya dalam konteks organisasi. Pada tingkat ini dapat dikatakan bersifat behavioral adalah tingkat yang kasat mata, dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karenanya, bagi orang luar organisasi,

tingkatan ini sering dianggap sebagai representasi dari sebuah budaya organisasi. Sebab mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan.

Pada tingkat *basic underlying assumptions*, berisi sejumlah kepercayaan atau keyakinan (*beliefs*) bahwa para anggota organisasi mendapat jaminan (*take for granted*) bahwa mereka diterima secara baik untuk melakukan sesuatu secara benar dengan cara yang tepat. Asumsi-asumsi dasar ini mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi, kepercayaan, dan pikiran bawah sadar para anggota organisasi. Pada tingkat ini bersifat idealistik, karena terselubung, tidak tampak kepermukaan dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.

Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Dari sejumlah pengertian di atas, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumberdaya dan mengelola sumberdaya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Budaya organisasi juga memberikan *core organizational values* bagi perusahaan (Martin, 1992) yang tercermin dari nilai-nilai fundamental organisasi seperti: 1) sensitivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan tenaga kerjanya, 2) kebebasan atau ketertarikan para karyawan untuk memberikan ide-ide baru, 3) kemauan untuk menerima resiko yang mungkin saja terjadi, dan 4) keterbukaan untuk melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggungjawab. Perbedaan nilai-nilai fundamental tersebut dapat mempengaruhi perbedaan kompetensi dan kinerja antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain.

Budaya organisasi juga diakui merupakan dimensi utama tentang pemahaman dan praktek-praktek pelaku organisasi (Luthans 1998). Selain itu, budaya organisasi juga berfungsi untuk: (1) memberikan *sense of identity* kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi, (2) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi, (3) memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama, (4) membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan startegis, *programing, budgeting, controlling, monitoring,* evaluasi dan lainnya, dan (5) membantu dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan.

Kreitner dan Kinkcki (1995) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama. Menurut Smirccich (1983), ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu: 1) memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi, 2) memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif, 3) meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan 4) membentuk perilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki *sense* terhadap sekitarnya.

Kesimpulan

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah peran strategis. *Pertama*, sebagai "perekat" antar para pelaku organisasi (pemilik, manajemen dan karyawan) yang memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda. *Kedua*, sebagai alat untuk membentuk *sense of belonging* (rasa ikut memiliki) dan *sense of identitty* (rasa bangga sebagai bagian dari suatu organisasi) para pelaku organisasi. *Ketiga*, sebagai *core organizational values* yang dapat mendorong: 1) para karyawan untuk memberikan ide-ide barunya; 2) organisasi agar selalu sensitif terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan tuntutan *stakeholders*-nya, 3) para pelaku organisasi agar selalu membangun komunikasi iklim organisasi yang harmonis dan kondusif; dan 4) menanamkan komitmen para pelaku organisasi untuk menerima segala resiko yang mungkin saja terjadi, baik yang disebabkan oleh kegagalan

memadai terhadap anggota organisasi, 6) adanya transparansi dan akuntabilitas (*accountibility*) manajemen atau antara semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi.

Reformasi gaya kepemimpinan organisasi juga menjadi faktor yang amat menentukan kesuksesan dalam membangun suatu budaya organisasi yang kuat, adaptif dan dinamis.

Daftar Pustaka :

Achmad Sobirin, 2002, **Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan**, Jurnal Siasat Bisnis, No. 7, Vol. 1, hal. 1-23

Bartunek, J.M. and R A. Necochea, 2000, **Old Insight And New Times: Kairos, Inca Cosmology, and Their Contributions to Contempory Management Inquiry**, Journal Of Management Inquiry, pp. 103-112

Davis, S. 1984, **Managing Corporate Culture**, Cambridge MA: Belinger

Deal, T.E. and A.A. Kennedy, 1982, **Corporate Culture**, Addison-Wesley

Denison, D.R. 1990, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. John Wiley and Son, New York

Harris, L.C, and Ogbonna, 1998, **Employee Responses to Cultural Change Efforts**, Human Resource. Management Journal, Vol. 8 No. 2, pp. 78-92

Hofstede, G. 1980, **Cultural Consequences: International Difference in Work Related Values**, Sage Publication, Beverly Hill, CA

Kotter, J.P. and J.L. Heskett , 1992, **Corporate Culture and Performance**, The Free Press, New York

Kreitner, R. dan A. Kinicki. 1995. **Organizational Behavior**. 3th Edition. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois

Luthans, F. 1998. **Organizational Behavioral**. 7th Edition. McGraw-Hill. New York

Pettigrew, A.M. 1979, **On Studying Organizational Culture**, Administrative Science Quarterly, 24, pp. 570-581

Poepowardojo, S. 1989, **Strategi Kebudayaan: Suatu Pendekatan Filosofis**, Gramedia, Jakarta

Robbns, S.P. 1996, **Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications**, 7th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc

Schein, E.H. 1983, **The Role of The Founder in Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics**, 12 (1), pp. 13-28

Smircich, L. 1983, **Concept of Culture and Organizational Analysis**, Administrative Science Quarterly, 28, pp. 339-358