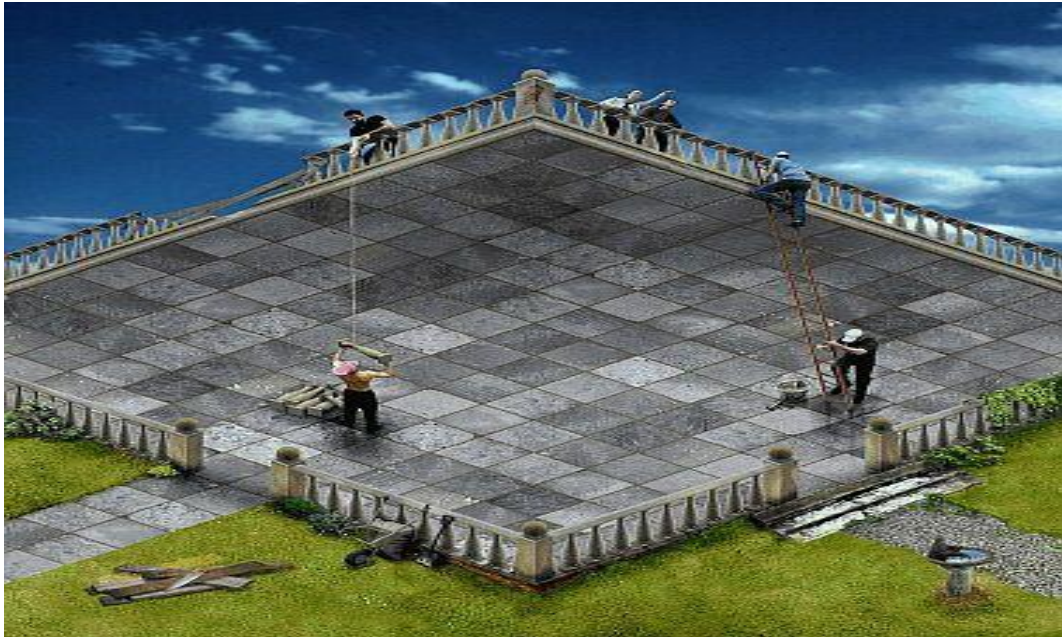


## Modul 6

# BUDAYA ORGANISASI

Oleh:  
DR. H. Yoyon Bahtiar Irianto, M.Pd.



### A. PENDAHULUAN

Untuk memanifestasikan hakikat kemanusiaannya, setiap individu selalu berusaha memenuhi berbagai kebutuhannya yang akan lebih mudah memenuhinya jika dilakukan secara bersama-sama daripada secara perseorangan. Sehubungan dengan itu bagi kita manusia yang memiliki kebutuhan yang sama, sudah tidak ragu lagi untuk membentuk organisasi sebagai usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan kebutuhan itu dianggap sebagai kepentingan bersama. Atas dasar itu, kita pun dapat berasumsi bahwa: (a) manusia membutuhkan organisasi dan organisasi membutuhkan manusia, (b) manusia adalah penggerak organisasi, sehingga berarti juga organisasi tidak akan berfungsi tanpa manusia, (c) organisasi merupakan wadah untuk memenuhi kebutuhan manusia, sebaliknya kebutuhan manusia merupakan obyek kegiatan organisasi.

Dengan asumsi tersebut, sepertinya kita sulit untuk mengingkari bahwa antara manusia dan organisasi tidak terjadi hubungan yang bersifat *mutual benefit*. Justru fenomena yang sifatnya aksiomatik menunjukkan bahwa manusia menjadikan organisasi sebagai wadah atau lembaga yang dapat mengembangkan hakikat kemanusiaannya, apakah ia sebagai makhluk individu, makhluk sosial dan sekaligus makhluk Tuhan.

Kehadiran manusia dalam organisasi dan perlunya organisasi ditangani secara proporsial oleh para pimpinan organisasi, mengakibatkan perlunya suatu tatanan yang bersifat permanen agar dalam menangani organisasi tersebut, seluruh anggota organisasi dapat menitikberatkan aktivitasnya dengan menempatkan aspek kemanusiaan sebagai sentral aktivitas. Hal ini perlu dilakukan mengingat anggota organisasi memiliki karakter yang unik antara satu anggota dengan anggota lainnya. Keunikan ini mengakibatkan tidaksamanya setiap anggota dalam memandang atau menterjemahkan objek yang sama walaupun pada tempat dan ruang yang sama. Sementara itu organisasi selalu menempatkan anggotanya pada suatu objek, tempat dan ruang yang sama, karena aktivitas dalam organisasi selalu pada situasi yang sama dan membutuhkan perhatian, perilaku bahkan komitmen yang sama.

Untuk mengatasi berbagai hal agar setiap anggota organisasi yang menyadari perlunya kebersamaan tersebut, diperlukan pemahaman yang mendasar terhadap arti dan peran organisasi dengan berbagai aktivitas manajerialnya sebagai sebuah perilaku manajemen. Dengan demikian keberhasilan aktivitas manajerial dalam organisasi akan tercapai jika semua pihak atau manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat melakukan kerjasama melalui kemampuan masing-masing untuk melaksanakan setiap fungsinya dalam organisasi tersebut. Hal inilah yang akan menciptakan sinergi dari semua unsur yang ada dalam organisasi, sinergi ini diperlukan sebagai sebuah syarat agar roda organisasi berjalan sebagaimana mestinya.

Ketika organisasi berupaya melaksanakan fungsi utamanya, berbagai sikap atau perilaku manusia yang ada dalam organisasi tersebut akan menentukan corak organisasi. Sebab karakter yang tercermin dari sikap atau perilaku yang ditampilkan manusia di dalamnya akan terefleksi ketika organisasi itu menentukan strategi, taktis dan teknik operasionalnya. Itulah sebabnya dalam mempelajari organisasi sebagai bagian fungsi manajemen dikenal Perilaku Organisasi yang membahas tiga aspek utama yaitu: individu, kelompok, dan struktur dengan maksud menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai perorangan, kelompok, dan efek dari struktur pada perilaku, agar organisasi bekerja dengan lebih efektif.

Sebagai bidang studi, perilaku organisasi memiliki berbagai subyek yang menjadi topiknya, seperti kepemimpinan, komunikasi antar pribadi, budaya organisasi, stress dan konflik, kreativitas, motivasi, moral dan etik, kepuasan kerja, organisasi pembelajaran, pengambilan keputusan, kekuasaan dan wewenang, komitmen, dan lain sebagainya. Berbagai subyek ini memang masih diperdebatkan, artinya tidak hanya ini saja yang menjadi bahasan dalam perilaku organisasi, masih ada yang lainnya lagi. Namun dengan kehadiran berbagai subyek ini, terasakan sekali manfaatnya bagi manajemen sebagai sebuah ilmu yang telah diimplementasikan dalam mengelola organisasi. Dengan berbagai subyek tersebut, organisasi mampu meningkatkan kinerjanya karena dapat mengantisipasi berbagai keunikan dari sikap maupun perilaku yang ditampilkan anggota dalam organisasi tersebut.

Salah satu subyek perilaku organisasi yang dianggap mampu meningkatkan kinerja kepemimpinan dalam organisasi adalah budaya yang hidup di organisasi yang bersangkutan, atau sering disebut budaya organisasi. Walaupun setiap organisasi ingin berada pada posisi sebagai organisasi efektif, sebab yang dikatakan organisasi efektif itu ialah "sejauhmana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya".

Dengan berbagai elemen seperti itu maka budaya organisasi diyakini dapat membantu organisasi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkannya.

Berbagai bukti secara empiris telah menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor determinan meningkatkan kinerja kepemimpinan seseorang dalam memimpin organisasinya, oleh karena itu budaya organisasi memiliki kedudukan strategis dan sifatnya menjadi krusial dalam pengembangan sistem kepemimpinan dalam organisasi.

Budaya organisasi telah menjadi topik yang sangat populer di beberapa dekade terakhir ini. Banyak organisasi telah berusaha untuk mengembangkan budaya-budaya yang kuat, baik dengan berusaha menandingi atau dengan mengusahakan pendekatan unik mereka. Akan tetapi hanya sedikit yang berhasil. Banyak alasan mengapa begitu banyak organisasi gagal dalam membentuk budaya yang kuat, diantaranya efek *bandwagon* - mencari dukungan dan popularitas. Tapi sumber masalah yang lebih penting adalah menerapkan budaya organisasi yang kuat. Pengalaman telah menunjukkan bahwa tanpa suatu kemampuan untuk mengkomunikasikan dan memunculkan nilai-nilai korporat, segala usaha yang dilakukan manajer akan tak berguna. Solusi yang “terbaik” membutuhkan sebuah kemampuan untuk mendiagnosa konteks dan memilih cara yang paling efektif agar pesan budaya dapat sampai kepada para pegawai dan konsumen.

Keberadaan budaya organisasi dalam setiap organisasi cenderung merupakan hasil interaksi antara bias dan asumsi para pendirinya di satu pihak, dengan apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri organisasi, dari pengalaman mereka sendiri. Pendiri organisasi memberikan dampak yang positif bagi kelangsungan organisasi, itulah sebabnya para pendiri organisasi kerap menjadi legenda dalam setiap organisasi, seperti Edgar Hoover yang melegenda di FBI Amerika Serikat, Bill Gates di organisasi sekaliber Microsoft. Atau tokoh-tokoh organisasi politik dan keagamaan seperti halnya Ir. Sukarno, DR. Mohamad Hatta, KH. Ahmad Dachlan dan lain sebagainya.

Kompetensi umum yang dituntut setelah mempelajari modul ini ialah anda diharapkan memiliki wawasan luas, apresiasi yang mendalam dan

keterampilan dalam menganalisis unsur-unsur dan proses dalam mengembangkan budaya organisasi yang lebih memberikan makna positif bagi kehidupan berorganisasi. Indikator-indikator yang dapat dijadikan ukuran pemahaman anda terhadap materi dalam modul ini, dapat anda rasakan apabila anda:

- (1) Dapat merumuskan kembali nilai guna budaya organisasi yang mengacu pada “cara perusahaan beroperasi”;
- (2) Dapat mengidentifikasi cara-cara berpikir dalam mengembangkan budaya organisasi sebagai kepribadian organisasi pada organisasi-organisasi yang memiliki budaya organisasi yang dianggap kuat;
- (3) Dapat mendiagnosa unsur-unsur penting yang melekat pada budaya organisasi yang dianggap sebagai keterampilan manajemen dan kepemimpinan;
- (4) Dapat mengidentifikasi organisasi yang pasif dan aktif dalam menggunakan metode-metode, pendekatan-pendekatan pelatihan dan sistem-sistem penghargaan yang dapat dijadikan unsur untuk melestarikan suatu budaya organisasi.;
- (5) Dapat merumuskan visi, kepribadian, dan suasana di mana organisasi beraktivitas untuk ketahanan budaya organisasi;
- (6) Dapat mengenali tanda-tanda peringatan yang umum tentang perlunya perubahan budaya organisasi;

Untuk membekali pemahaman anda, modul ini mencoba mengungkapkan telaah teoritis dan telaah kontekstual tentang aspek-aspek budaya sebagai “darahnya” kehidupan organisasi. Telaah teoritis dalam perspektif tekstual ini akan dilanjutkan dengan telaah teoritis dalam perspektif kontekstual. Hal ini untuk menegaskan bahwa budaya organisasi tidak dapat dilihat sebagai sesuatu yang statis walaupun ia bersifat abstrak, tetapi ia akan menjadi generator untuk membangun ritme sesuai dengan dengan kebutuhan dan keinginan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya sehingga organisasi tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi yang efektif.

Keinginan untuk menjadikan organisasi sebagai organisasi yang efektif merupakan keinginan yang mendasar dari setiap organisasi melalui berbagai aktivitas yang berlandaskan dari berbagai perencanaan yang telah ditetapkan.

Pokok-pokok materi yang dibahas dalam modul ini dirinci sebagai berikut:

- (1) Mengetahui Budaya Organisasi
- (2) Saran Praktis dalam Membaca Budaya Organisasi
- (3) Mempertahankan Budaya Organisasi
- (4) Memberlakukan Budaya Organisasi
- (5) Perubahan Budaya Organisasi
- (6) Perubahan Budaya pada Organisasi Pendidikan

Untuk membantu anda memahami isi modul ini dengan efektif, anda harus sudah menguasai pemahaman minimal tentang konsep pengelolaan pendidikan, dan teori tentang kepemimpinan sebagaimana dibahas pada modul-modul sebelumnya. Sebagai pemahaman dasar yang harus sudah anda miliki ialah keterkaitan organisasi dengan manajemen dan kepemimpinan.

Namun demikian, anda tidak cukup hanya dengan menyimak materi pokok dalam modul ini. Diharapkan anda dapat berupaya melengkapi pengayaan dengan membaca beberapa referensi yang dikutip secara eksplisit dalam pembahasan modul ini. Kemudian, melakukan pengamatan terhadap beberapa unsur budaya organisasi di lingkungan organisasi anda. Berdiskusi kelompok, mengerjakan tugas-tugas latihan pemahaman, mengikuti tutorial, dan atau berdiskusi langsung dengan penulis modul sangat dianjurkan.

## B. KEGIATAN BELAJAR

### 1. Kegiatan Belajar Ke-1

Tujuan belajar pada materi ini anda diharapkan dapat: (1) merumuskan kembali nilai guna budaya organisasi yang mengacu pada “cara perusahaan beroperasi”; (2) mengidentifikasi cara-cara berpikir dalam mengembangkan budaya organisasi sebagai kepribadian organisasi pada

organisasi-organisasi yang memiliki budaya organisasi yang dianggap kuat; dan (3) dapat mendiagnosa unsur-unsur penting yang melekat pada budaya organisasi yang dianggap sebagai keterampilan manajemen dan kepemimpinan. Untuk mencapai tujuan tersebut, marilah kita bahas topik-topik berikut ini.

#### **a. Mengenal Budaya Organisasi**

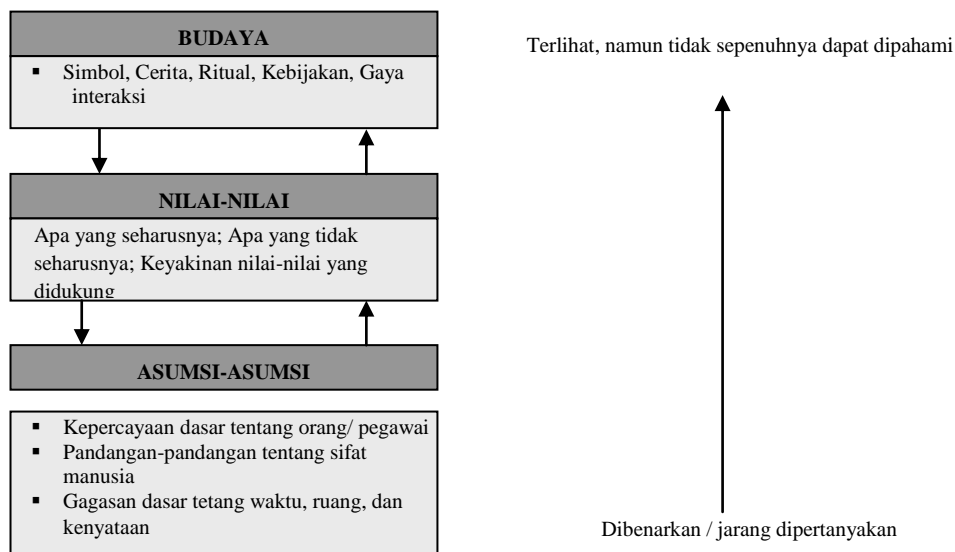
Literatur-litelatur yang membahas budaya organisasi pada umumnya cenderung membahas budaya organisasi sebagai fungsi dalam organisasi, sehingga secara aksiomatik dapat dikatakan jika budaya baik ia baik maka organisasi akan baik tetapi jika ia budaya buruk maka organisasi juga akan buruk. Kedudukan budaya organisasi berada pada posisi determinan. Nyatanya dari berbagai bukti empiris memang demikian adanya. Hal ini dapat dilihat dari berbagai definisi yang dikemukakan cenderung menempatkan budaya organisasi sebagai *glue* dalam organisasi.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa sebenarnya budaya organisasi merupakan nilai yang memiliki karakteristik tertentu karena setiap organisasi memiliki perbedaan mendasar antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu budaya organisasi tidak akan sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi cenderung dibentuk oleh karakter manusia yang ada didalam organisasi, terutama dari orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, jadi budaya itu banyak dibentuk oleh pendirinya dan selanjutnya berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi setiap saat dalam setiap organisasi.

Budaya organisasi adalah salah satu istilah yang samar-samar dalam perilaku organisasional. Tetapi meskipun terdapat berbagai pertentangan tentang apa itu budaya organisasi, sebagian besar orang mengenalinya seperti suatu cara hidup, atau gaya, kepribadian organisasi, yang melibatkan kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai, dan perilaku-perilaku organisasi, yang

mengirimkan pesan kepada orang-orang di dalam dan luar organisasi. Telah lama sumber-sumber pesan budaya tersebut terkubur dalam-dalam lewat asumsi-asumsi yang disebarakan kepada anggota-anggota organisasi, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 6.1.

Tentu saja, banyak organisasi yang mempunyai lebih banyak gaya unik mereka sendiri dibanding pihak lain. Tabel 6.1 memberikan daftar organisasi-organisasi yang mempunyai kepribadian organisasional yang kuat dan jelas. Contohnya, Procter & Gamble. Raksasa produk-produk untuk konsumen yang bertempat di Cincinnati ini terkenal karena perhatian fanatisnya terhadap pelayanan mutu dan konsumen. Demikian juga, 3-M mempunyai sebuah budaya yang sangat mendukung inovasi dan pengembangan produk baru. Nilai-nilai organisasinya diantaranya “kemajuan kewirausahaan” dan pelestarian identitas individu.”



Sumber: Diambil dari Schein, (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.

Gambar 6.1  
Tingkatan Budaya Organisasional

Salah satu contoh lainnya, di bawah ini dikutip prinsip-prinsip yang menjadi tatanan nilai budaya di organisasi



- (1) Kami perlu bekerja keras untuk memenuhi persyaratan mendasar tertentu.
- (2) Orang yang paling layak yang tersedia perlu dipilih dari masing-masing penugasan di dalam organisasi. Lebih jauh, orang-orang tersebut harus memiliki kesempatan, melalui program-program pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan untuk meningkatkan keahlian-keahlian dan kemampuan mereka. Hal ini sangat penting khususnya di dalam bisnis yang bersifat teknis dimana tingkat kemajuannya sangat cepat. Teknik-teknik yang bagus saat ini akan ditinggalkan di masa yang akan datang, dan orang-orang di dalam organisasi perlu secara berkelanjutan mencari cara-cara yang baru dan lebih baik untuk melakukan pekerjaan mereka.
- (3) Antusiasme perlu ada di semua tingkatan. Orang-orang yang berada di posisi-posisi penting tidak hanya perlu bersikap antusias, tetapi mereka juga harus dipilih atas kemampuan mereka dalam menimbulkan antusiasme di antara rekan-rekannya, tidak ada tempat terutama diantara orang-orang mempunyai tanggungjawab dalam manajemen, untuk ketertarikan atau usaha setengah hati.
- (4) Biar pun suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang benar-benar memenuhi kedua persyaratan awal di atas, semua tingkatan perlu bekerja di dalam keseragaman untuk mencapai tujuan-tujuan umumnya dan menghindari bekerja untuk tujuan-tujuan lain jika efisiensi dan prestasi akhir telah dicapai. Itu semua telah menjadi kebijakan kami di H-P bukan bertujuan untuk membentuk organisasi yang bertipe militer yang ketat, tetapi lebih pada mencapai tujuan-tujuan secara keseluruhan yang dengan jelas dinyatakan dan disetujui, dan untuk memberikan orang-orangnya kemerdekaan untuk bekerja untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam cara-cara yang mereka putuskan yang terbaik atas bidang tanggungjawab mereka masing-masing. Tujuan-tujuannya adalah:
  - *Keuntungan* – Untuk mendapat keuntungan dalam rangka membiayai pertumbuhan organisasi dan untuk menyediakan

sumberdaya-sumberdaya yang kami perlukan untuk mencapai sasaran lain kami.

- *Bidang-bidang kepentingan* – Untuk memasuki bidang baru hanya ketika gagasan-gagasan yang kami punya, bersama dengan keahlian-keahlian teknis dan pemasaran kami, menjamin kami dapat membuat kontribusi yang dibutuhkan dan menguntungkan.
- *Para konsumen* – Untuk menyediakan produk-produk dan jasa dari nilai yang sebesar mungkin bagi konsumen kami, dengan demikian mendapat respek dan loyalitas mereka.
- *Pertumbuhan* – Untuk membiarkan pertumbuhan kami dibatasi hanya dengan keuntungan-keuntungan kami dan kemampuan kami dalam mengembangkan dan menghasilkan produk-produk teknis yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan konsumen yang sesungguhnya.
- *Orang-orang kami* – Untuk membantu orang-orang di H-P berbagi kesuksesan organisasi yang mereka dapat lakukan; untuk menyediakan jaminan keamanan pekerjaan berdasarkan kinerja mereka; untuk mengakui prestasi individual; dan untuk memastikan kepuasan pribadi yang berasal dari perasaan penyelesaian dalam pekerjaan mereka.
- *Manajemen* – Untuk mendukung perkembangan prakarsa dan kreatifitas dengan membiarkan kebebasan bertindak yang besar dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
- *Kewarganegaraan* – Untuk menghormati kewajiban kami terhadap masyarakat dengan menjadi aset ekonomi, intelektual, dan social dari masing-masing bangsa dan komunitas di tempat kami beroperasi.

Tabel 6.1  
Organisasi-Organisasi dengan Budaya yang Kuat

No	Organisasi	Budaya
1	<b>Procter &amp; Gambler</b>	P&G tidak pernah dibingungkan dengan nilai-nilai intinya. Salah satu nilai yang terpenting adalah untuk tetap focus pada

No	Organisasi	Budaya
		konsumen dan kesukaan organisasi dalam mendengarkan dengan baik pendapat mereka.
2	McDonald's	Apakah anda ada di Moskow, Idaho, McDonald's menyediakan lingkungan bersih dan makanan cepat saji yang sama. Konsistensi ini adalah yang pertama dalam industri makanan cepat saji yang sekarang diikuti oleh banyak organisasi.
3	Disney	Jika anda mempunyai anak selama 4 dekade atau jika anda telah menjadi anak-anak pada saat itu (hampir setiap orang), anda mengetahui semua tentang budaya Disney.
4	Wal-Mart	Rekanan – bukan pegawai – diakui sebagai keterhubungan utama bagi para konsumen di Wal-Mart. Perhatian ini untuk pelayanan konsumen yang baik, digabungkan dengan kerja keras dan kesederhanaan yang dicontohkan oleh si pendiri Sam Walton, menghasilkan loyalitas yang kuat dan kinerja yang hebat.

Salah satu nilai penting yang dianut mereka adalah perhatian kepada para pegawainya. Tabel tersebut menggambarkan bahwa nilai tersebut sedang diterapkan. Ketika banyak organisasi lain yang sejenis dengannya sedang berjuang dan memberhentikan orang-orangnya, H-P tetap bertahan. Sebenarnya, H-P meminta setiap orang untuk ikut membantu dengan mengambil satu hari libur tak dibayar setiap dua minggu sampai krisis berlalu. Menariknya, banyak organisasi dengan budaya yang kuat mengalaminya. Sebagai contoh, gaya tangguh Microsoft yang menetapkan standar yang terkenal dan berpengaruh luas walaupun mereka adalah sebuah organisasi yang baru.

#### **b. Fungsi Budaya dalam Organisasi**

Mengapa organisasi menghabiskan waktu dan uang untuk mengembangkan prinsip-prinsip, sebuah pernyataan misi, atau banyak tanda-tanda jelas lainnya dari suatu budaya organisasi? Pada umumnya beberapa organisasi hanya ikut-ikutan atau demi sesuatu yang menguntungkan, tetapi ada pula memiliki alasan yang lebih berarti untuk menganggap budaya secara serius.

Salah satunya, sebuah budaya yang kuat dapat membantu orang-orang merasa suatu kesamaan identitas dengan organisasi. Ini berarti anda

tampaknya lebih dapat menarik orang yang setia ke organisasi anda. Perusahaan perbankan atau perusahaan milik negara terkadang menerima banyak lamaran pekerjaan dari para calon pegawai karena sikap tanggung jawab sosialnya yang kuat. Demikian juga, jauh lebih mudah memperkerjakan orang-orang yang seidentitas dengan organisasi, yang membuat biaya *turnover* (pergantian pegawai) tetap rendah. Ini tampaknya menjadi suatu keahlian bagi organisasi tertentu.

Budaya organisasi yang kuat juga dapat mengurangi atau menghindari perselisihan-perselisihan internal, namun di sisi lain memperkuat fokus kepada konsumen dan kelompok konsumen penting lainnya. Di Garuda Airways, contohnya, para pegawai mau melakukan apa saja untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini berarti petugas gerbang, pilot, atau bahkan CEO nya dapat menurunkan bagasi dari pesawat jika dibutuhkan.

Budaya organisasi pun memusatkan perhatian pada budaya yang secara langsung mempengaruhi kinerja finansial organisasi. Terdapat keterkaitan yang cukup konsisten antara budaya yang kuat dengan kinerja organisasi yang lebih tinggi. Sebagai contoh, salah satu penelitian menemukan bahwa kekuatan budaya organisasi dihubungkan dengan pertumbuhan pendapatan bersih, dana pensiun, dan kinerja harga saham. Tentu saja, penting untuk diperhatikan dimana keterhubungan ini tidak selalu berlaku di beberapa organisasi perseorangan atau organisasi pemerintahan.

Di samping itu, budaya organisasi yang kuat juga mempunyai beberapa keterbatasan. Barangkali kelemahan yang paling penting adalah melekatnya sikap untuk menolak perubahan. Sehingga, budaya yang kuat membantu memastikan dimana setiap orang berjalan dalam irama yang sama, dan dimana nilai-nilai, keyakinan, dan metode-metodenya sangat seragam. Budaya mengarahkan perhatian orang-orang dan menghilangkan *ambiguitas*. Terlebih, dalam organisasi-organisasi dengan budaya yang kuat, anda akan dikelilingi segala sesuatu yang mengingatkan anda pada “bagaimana segala

sesuatunya dilakukan di tempat ini.” Tapi bagaimana jika suatu saat keadaannya berubah?

Oleh karena itu, budaya yang kuat mempunyai sendiri kepribadiannya yang bertahan lama, ketika dua organisasi melakukan merger, masalah yang sebenarnya dapat saja muncul. Sebuah organisasi besar dengan sebuah budaya yang jelas, dapat juga memiliki masalah, paling tidak dalam waktu yang singkat, ketika organisasi tersebut merger dengan organisasi yang kecil dan cekatan. Atau seperti yang terjadi di PT. Dirgantara Indonesia (Nurtanio), perubahan budaya yang tidak direncanakan telah menimbulkan ‘gejolak’ budaya organisasi. “Benturan kebudayaan”, perselisihan-perselisihan antara pihak pimpinan organisasi dengan para karyanya telah memperburuk budaya organisasi yang telah dirintis para pendahulunya.

### **c. Unsur-Unsur Budaya Organisasi**

Kemampuan untuk mendiagnosa sebuah budaya organisasi adalah keahlian manajerial para pimpinan organisasi yang sulit untuk dikembangkan, karena sebagian besar budaya sudah mendarah-daging pada diri mereka. Budaya melibatkan praktek-praktek, sikap-sikap, dan nilai-nilai yang melekat pada di kehidupan organisasi sehari-hari. Namun, budaya sulit untuk dapat dilihat oleh orang luar, apalagi oleh orang-orang di dalam organisasi. Masalahnya, orang-orang di dalam organisasi selalu menganggap bahwa budaya organisasi selalu benar tanpa mengevaluasinya terlebih dahulu. Contohnya, sebuah keluarga yang sebagian besar tidak secara rutin memeriksa kebiasaan mereka sendiri. Kadang-kadang, hal itu baru disadari ketika ada kejadian yang secara langsung dibandingkan dengan keluarga lainnya. Seperti yang terungkap dalam kata-kata ini: “Saya rasa kita terlalu keras kepada anak-anak dibandingkan keluarga Pak Anu“).

Marilah kita belajar lebih lanjut tentang unsur-unsur yang melekat pada sebuah sistem budaya organisasi:

### 1) *Cerita-Cerita dan Mitos-Mitos*

Cerita-cerita dapat menjadi cara yang paling umum dan efektif bagi suatu organisasi untuk mengkomunikasikan budayanya kepada para anggotanya dan sesama organisasi lainnya di lingkungan luar. Cerita membuat informasi lebih mudah untuk diingat dan lebih dapat dipercayai. Biasanya, terdapat cerita-cerita tentang para atasan atau si pendiri organisasi, segelintir orang yang berhasil, sebuah krisis, tindakan organisasi, dan para pegawai yang dipecat atau pegawai yang baru dipekerjakan. Cerita-cerita tersebut mungkin memang benar atau hanya sebagian yang benar.

Cerita-cerita begitu sering ditemui sehingga kami telah menyediakan beberapa tema-tema yang lebih umum. Sebagai contoh, terdapat banyak cerita-cerita pahlawan yang disampaikan di lingkungan organisasi. Pahlawan-pahlawan tersebut seringkali, tapi tidak selalu, adalah di pencipta atau pemimpin ideologis organisasi. Cerita-cerita yang disampaikan tentang mereka terus berlanjut, bahkan setelah kematian mereka, dan mempunyai dampak atas pengingatan orang terhadap nilai-nilai utama organisasi.

Banyak cerita disebarkan tentang penekanan pada legenda kepemimpinan organisasi yang tampaknya mempunyai sedikit seluk-beluk. Misalnya, cerita-cerita mengenai para pegawai yang “biasa-biasa saja” yang kemudian menjadi “pahlawan” dengan merubah aturan-aturan yang berlawanan dengan nilai-nilai organisasi, atau sebaliknya, dengan bersikap “setia” melakukan praktek-praktek yang menunjukkan budaya organisasi.

Tabel 6.2  
Tema-Tema Umum dalam Cerita-Cerita Organisasional

#### **Di Luar Panggilan Tugas**

Fokus dari tema ini adalah seseorang yang telah melakukan aspek penting dari budaya suatu organisasi, tetapi ia melakukannya di luar dugaan-dugaan yang masuk akal. SAS Airlines meyampaikan cerita tentang seorang konsumen yang tiketnya tertinggal di sebuah hotel. Orang SAS di kirim ke hotel itu, mendapat tiketnya, dan mengembalikannya kepada konsumen yang kebingungan. Demikian juga halnya cerita Nordstorm menekankan nilai-nilai yang berhubungan dengan pengembalian. Seseorang bermaksud untuk mengembalikan seperangkat ban dan kasirnya bingung bagaimana meresponnya, Tuan Nordstorm berjalan mendekat dan berkata kepada kasir untuk memberikan pengembalian uang dengan penuh. Kasir yang bingung berkata, “Tapi, Tuan Nordstorm . . . kita bahkan

tidak menjual ban!” Nordstorm menjawab,”Saya tahu, tetapi saya serius ketika berkata kita mempunyai kebijakan pengembalian yang benar-benar “tidak bertanya.”

#### **Bukankah Kami Hebat?**

Tema ini berusaha menjelaskan sebuah nilai yang penting, seperti mempercayai para pegawai. Salah satu organisasi manufaktur membicarakan tentang bagaimana kafetarianya berjalan dalam sistem saling menghormati – semua mesin tidak terkunci dan tidak ada mesin pembayaran. Orang-orang meletakkan uang mereka dalam kotak uang yang terbuka.

#### **Keberhasilan Orang Kecil**

Tema ini berpusat pada seseorang yang mempunyai status yang lebih rendah yang telah melawan system yang mempertahankan nilai cultural tertentu. Di tempat Stew Leonard yang terkenal karena sikap responsifnya kepada para konsumen, Tuan Leonard berkata bahwa ia pernah membuka sebuah sandwich dan satu bungkus mayonnaise yang dioleskan. Ia kira telah ada cukup mayonnaise dan berkata kepada manajer toko untuk membuang bungkusnya. Tetapi ketika ia membuka sandwich lainnya, bungkus mayonnaise yang sama terlihat. Ia buru-buru ke toko makanan dan orang yang membuat sandwich berkata kepadanya, “Maaf, Stew, para konsumen menginginkan mayonnaise tambahan, jadi saya meletakkan kembali.”

#### **Apakah Saya Akan Dipecat?**

Tema ini digambarkan lewat cerita-cerita seperti seseorang yang berkata di Johnson & Johnson tentang James Burke, yang nantinya menjadi CEO organisasi tersebut beberapa tahun berikutnya. Burke telah membuat kesalahan yang besar – produk baru yang Burke kembangkan gagal di pasaran. Oleh Karena itu, ia dipanggil ke ruangan Direktur. Menduga akan dipecat, Burke malah mendapat ucapan selamat. Maksudnya adalah kegiatan bisnis tentang membuat keputusan-keputusan dan akan terdapat lebih banyak kegagalan daripada keberhasilan. Namun demikian, Burke juga dikatakan akan dipecat jika ia membuat kesalahan lagi yang hampir sama dalam membuat keputusan ia akan dipecat.

*Diambil dari: Neuhauser, P.C. (1993). Corporate legends and lore: The power of storytelling as a management tool. New York: McGraw-Hill, Inc.*

Cerita-cerita seperti ini mempunyai beberapa pesan, diantaranya dimana tidak ada satu orangpun lebih tinggi dari aturan-aturan budayaal dan dimana “orang-orang kecil” mempunyai setiap hak (dan kewajiban yang sama) untuk menentang para pelanggar yang merupakan orang-orang penting.

Perhatian yang lebih dekat terhadap seperangkat cerita-cerita tertentu yang disampaikan di organisasi anda dapat mengungkapkan banyak hal tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsinya. Jenis cerita-cerita apa yang paling sering terdengar di organisasimu? Apakah cerita-cerita tersebut mencerminkan segala sesuatu yang seharusnya tidak dilakukan atau apakah cerita-cerita tersebut lebih proaktif? Apa yang organisasimu banggakan tentang cerita-cerita “bukankah kita hebat”? Bagaimana dengan cerita-cerita ejekan (misal: “ini selalu menjadi hal yang buruk bagi para pegawai”).

Apakah cerita-cerita tersebut lebih sering terdengar dibandingkan cerita-cerita kepahlawanan? Apakah cerita-cerita itu mempunyai bobot diantara para pegawai? Jawaban-jawaban dari pertanyaan-pertanyaan dapat membantumu mendiagnosa budaya organisasi anda dan memutuskan ke mana anda akan melangkah selanjutnya.

## 2) *Simbol-simbol*

Simbol-simbol memang adalah cara lain untuk mengkomunikasikan budaya. Simbol-simbol mana yang pernah anda ketahui sebagai objek atau kejadian-kejadian yang membawa beberapa maksud yang lebih besar. Beberapa simbol organisasi sangat baik untuk dipahami dimana mereka menjadi bagian dari budaya kegiatan organisasi yang lebih luas. Seperti halnya “Tiga ujung bintang” milik Mercedes melambangkan keunggulan dan lengkungan emasnya tidak membutuhkan penjelasan lagi.

Tentu saja, simbol-simbol dapat juga tidak seperti yang diinginkan atau negatif. Seperti halnya salah satu dari mantan para pimpinan organisasi memiliki kotak pemberian saran yang sederhana di dalam pintu kantornya. Meskipun kotak itu dirancang untuk mengisyaratkan keterbukaan dan minat akan tanggapan balik dari bawahannya, namun terkadang berfungsi sebaliknya. Sejauh mana kita dapat menafsirkan bahwa pimpinan kita berjiwa terbuka, padahal surat-surat usulan dan saran yang masuk ke kotak tersebut tidak pernah terbuka dan selalu terlihat penuh, atau tidak pernah ada tindak lanjutnya?

Tindakan-tindakan juga melambangkan beberapa ciri yang lebih besar mengenai budaya organisasi. Penataan tempat parkir, jalan-jalan pedestrian, atau ruang kantor, ruang kuliah yang diinginkan, menandakan bahwa beberapa orang-orang tertentu adalah penting, atau paling tidak lebih penting daripada orang lain di lingkungan organisasi. Sekali lagi, sejauh mana kita dapat menafsirkan bahwa kita sebagai anggota organisasi berjiwa terbuka, padahal penataan ruangan tempat kerja kita kurang memberikan kenyamanan dalam melaksanakan pekerjaan, atau penataan ruangan tersebut hanya sekedar



atribut untuk memberi kesan “hebat” kepada orang-orang di luar organisasi kita.

### 3) *Bahasa*

Tanda lain dari budaya organisasi yang sangat kuat adalah kata-kata atau kalimat-kalimat yang umumnya digunakan untuk mengingatkan apa yang didalam dan di luar organisasi dan apa yang ada di sekeliling kita. Seperti halnya bahasa yang digunakan di perusahaan hiburan Disney, mereka memiliki budaya yang unggul dalam hal ini. Disney secara cermat memilih bahasa yang digunakan untuk menggambarkan hampir segala sesuatu. Tidak ada kata para “konsumen” yang ada hanya kata “para tamu.” Pegawai mereka tidak disebut “pegawai” tetapi disebutnya “para pemeran”, istilah “bekerja” cukup disebut “pergi ke panggung”, dan sebutan untuk “pakaian seragam” ialah “costum”. Semua hal tersebut membantu menyampaikan kepada para anggota pelaku peran bahwa mereka berada dalam kegiatan bisnis hiburan.

Banyak organisasi berteknologi tinggi telah mengembangkan kosakata-kosakata yang menekankan pergerakan cepat budaya mereka yang dikembangkan berdasarkan komputer. Pada organisasi-organisasi yang besar telah berhasil membangun suatu budaya yang kuat dengan memusatkan pada inovasi lingkungan yang santai (tanpa tekanan konsumen) dan rasa kepemilikan (*esprit de corps*) yang besar. Sebuah bahasa bersama dikembangkan, yang terpusat pada ribuan akronim secara harfiah. Bahasa-bahasa tersebut begitu banyak dimana sebuah *database* dari akronim-akronim dan artinya diciptakan untuk membantu para pegawai yang baru, misalnya: ANI = *automatic number identification* atau DTMF = *dual tone multifrequency*).

Meskipun anda dapat mendebat dimana di dalam sebuah lingkungan teknis sebuah bahasa baru mungkin diperlukan, namun beberapa istilah telah disebarkan ke interaksi setiap hari. Sebagai contoh, pada jaman modern sekarang ini anda dapat melakukan “interface” (hubungan) selama makan

siang dimana pada saat itu anda dapat secara proaktif mengirimkan pesan-pesan dalam “bandwidth” yang besar melalui *handphone*, yang jauh dari bayangan semula. Tetapi anda memilih tidak melakukannya, karena alasan-alasan teknis. Padahal sesungguhnya anda tidak memahami ‘budaya’ yang berkembang dewasa ini.

Perusahaan Microsoft memang telah lama mempunyai pengaruh dalam menciptakan banyak istilah-istilah seperti itu. Beberapa dari bahasa itu tidak dapat dipahami oleh orang luar dan sehingga dapat menjadi suatu kelebihan dari budaya mereka. Seperti pada perkumpulan pertukaran pesan rahasia, fungsi keeksklusifan ini untuk meningkatkan kedekatan anggota-anggota kelompoknya merupakan akibat yang penting bagi budaya organisasi mereka. Adalah suatu kesalahan jika kita menganggap hal ini berlaku hanya di organisasi-organisasi berteknologi tinggi, seperti yang kita bahas mengenai Disney di atas. Hampir setiap organisasi dengan budaya yang kuat telah mengembangkan bahasanya sendiri untuk menekankan nilai-nilai mereka yang utama.

#### **4) *Tatacara, Ritual, dan Upacara-upacara***

Budaya-budaya seringkali mempunyai rangkaian tata caranya sendiri. Serangkaian tata cara tersebut harus selalu dilakukan oleh para anggotanya. Jika istilah-istilah tersebut mengingatkan sebuah gambaran dari beberapa para ahli antropologi yang bekerja dengan suku-suku yang sebelumnya belum ditemukan, maka anda ada di jalur yang benar. Sebenarnya, istilah-istilah dalam bidang antropologi justru sesuai dengan apa yang berlangsung di banyak budaya-budaya yang kuat.

Tata cara dan ritual-ritual adalah seperangkat aktifitas yang biasanya dilakukan secara terus-menerus pada waktu-waktu tertentu untuk menekankan nilai-nilai organisasional yang utama. Keduanya itu lebih umum dan lebih mudah dilihat dalam suatu budaya yang kuat. Kita sering menyebutnya “upacara adat”. Beberapa rangkaian tatacara yang umum diantaranya upacara-upacara yang dirancang untuk merayakan perubahan

status, seperti sebuah penghargaan prestasi, pesta pensiun, atau merayakan sebuah pesta pernikahan.

Dalam budaya-budaya yang lebih lemah, tatacara-tatacara tersebut mungkin lebih bersifat khusus dan dianggap kurang serius. Budaya-budaya yang kuat melakukan pendekatan terhadap tatacara dengan anggapan dimana tatacara mempunyai dampak langsung terhadap lini yang ada di bawah. Di Disney, contohnya, seorang manajer yang mempunyai jabatan tinggi dapat menyampaikan pidato pembukaan kepada para pegawai baru di Universitas Disney (program orientasi para pegawai baru). Atau di Indosiar, para pimpinan perusahaan televisi tersebut melakukan “inagurasi” pada para “akademikus penyanyi” pemenang lomba. Mereka yang berhasil “lulus” dari kelas-kelas beberapa hari dirayakan dan dimasukkan di dalam “kelompok”. Dan tidak berhenti sampai disini, lebih dahulu telah diadakan, piknik-piknik organisasi, pesta-pesta di pantai, dan ritual-ritual malam para pegawai di taman, mengadakan jumpa fans dan sebagainya. Semua ritual-ritual tersebut dirancang untuk menjaga para anggota “kelompok” tetap dekat. Tentu saja, di organisasi-organisasi lainnya komponen “ritual” biasanya jauh lebih lemah.

##### **5) *Pernyataan Visi, Misi, Prinsip dan Tujuan***

Suatu pernyataan misi dari filosofi organisasi masih memberikan jalan lain untuk mengkomunikasikan budaya. Pernyataan-pernyataan tersebut bervariasi dari organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Beberapa ada yang singkat dan manis, sementara yang lain cukup mendetail. Banyak pernyataan-pernyataan begitu mirip sehingga anda menduga pernyataan-pernyataan tersebut adalah iklan dibandingkan pendeklarasian yang jujur terhadap cara beroperasi. Akan tetapi kemiripan bukanlah masalah yang sesungguhnya. Kuncinya adalah apakah organisasi benar-benar berlaku dalam cara-cara yang konsisten terhadap pernyataan-pernyataan misi mereka?

Levi-Straus adalah salah satu organisasi yang mempunyai suatu pernyataan yang jelas tentang prinsip-prinsip usahanya dan juga bertindak sesuai dengan itu. Prinsip-prinsip tersebut di antaranya hanya bekerja dengan

mereka yang menghargai orang-orang dan hak mereka sebagai manusia. Meskipun semuanya itu adalah tujuan-tujuan yang tinggi, organisasi tersebut menarik diri dari Cina karena isu-isu HAM. Juga, memutuskan hubungan kerjasamanya dengan *Boy Scouts of America* karena kedudukan organisasi tersebut terhadap orientasi seksual. Levi-Straus mendeklarasikan bahwa *"salah satu nilai-nilai keluarga dari organisasi ini adalah memperlakukan orang-orang yang berbeda dengan cara yang sama seperti cara anda ingin diperlakukan: Toleransi adalah nilai-nilai yang cukup penting."* Meskipun beberapa organisasi mencoba untuk bertindak dalam cara-cara yang konsisten dengan pernyataan-pernyataan misi mereka, banyak yang tidak begitu.

Contoh lain yang dapat kita pelajari ialah pernyataan visi dan misi organisasi pendidikan pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam (P4TK IPA) Bandung, Jawa Barat. Sebagai inspirasi dan motivasi dalam mengembangkan budaya organisasi melalui pernyataan visi dan misi yang diemban serta nilai yang dianut oleh P4TK IPA dengan ditetapkan komitmen: **Success 1 8 9, Committed 2 Q E**. Dengan komitmen tersebut P4TK IPA **bertekad** kuat mensukseskan **1** (satu visi), **8** (delapan misi), dan **9** (sembilan nilai) untuk terus meningkatkan mutu pendidikan ( **2 Q E = to The Quality of Education**) IPA di Indonesia.

P4TK IPA sebagai lembaga yang memberikan layanan kepada PTK IPA harus memiliki *performance* yang mendukung visi, misi lembaga dalam mencapai tujuannya. *Performance* yang hendak ditampilkan baik secara personal maupun lembaga tertuang dalam sebuah semboyan: **"S e d a p B e r s e r i**. Semboyan ini memiliki makna bahwa seluruh pegawai P4TK IPA harus bertekad untuk membiasakan diri dalam memberikan layanannya dengan ***SEnyum, Demokratis, Aspiratif, dan Profesional*** yang didukung oleh lingkungan lembaga yang ***BERSih, SERasi, dan Indah***.

Dari kedua ilustrasi tersebut, pada umumnya pernyataan visi mengandung dua makna pokok, yaitu (1) pandangan tentang masa depan

yang mengindikasikan kebutuhan pelanggan, dan yang menjadi dasar peningkatan mutu, (2) keberadaan (gambaran) seseorang, organisasi atau bangsa di masa depan yang dengan demikian merupakan arah usaha peningkatan mutu.

Visi dapat dimiliki oleh pribadi, organisasi atau bangsa. Tetapi tidak sembarang orang dapat mempunyai visi. Hanya orang yang berpengalaman dan berpengetahuan banyak biasanya mempunyai visi. Organisasi atau negara yang pemimpin-pemimpinnya yang berpengalaman dan berpengetahuan banyak sudah tentu mempunyai visi. Proses timbulnya visi bermula dari pikirannya setelah memperoleh banyak pengalaman dan pengetahuan kehidupan. Visi yang terbentuk dalam pikirannya itu mungkin dibahas bersama teman-temannya atau dituliskannya agar dibaca orang lain menjadi lebih mantap. Mungkin juga visi itu tidak dikomunikasikan sama sekali, tetapi langsung dilaksanakan dalam kehidupannya.

Visi suatu organisasi pada umumnya dicetuskan oleh pimpinan puncak. Kemudian visi itu dikomunikasikan kepada unsur-unsur pimpinan bawahan untuk dibahas. Dengan pembahasan itu, visi dimaksud akan lebih mantap, dan yang terpenting lagi adalah disepakati. Setelah disepakati, visi itu diterapkan dengan resmi dan seterusnya dimasyarakatkan terutama kepada seluruh anggota organisasi yang bersangkutan. Pemasyarakatan visi ini sangat perlu agar semua yang bersangkutan memahami dan menghayati dan melaksanakannya dalam kehidupan organisasinya.

Misi adalah tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Misi harus didasarkan pada visi dan kemudian dijabarkan menjadi rencana strategis, kemudian disusun program kerja sesuai dengan periodisasi waktunya. Misi organisasi digariskan oleh pimpinan puncak berdasarkan visi yang telah disepakati. Kemudian misi itu pun dibahas oleh unsur-unsur pimpinan sehingga mantap dan disepakati. Setelah mendapat kesepakatan, misi itu diterapkan dengan resmi. Misi harus dapat dituangkan dalam tindakan empirik yang dapat diukur. Di samping itu agar misi dapat dengan

mudah dipahami oleh pihak lain (baik pelanggan internal maupun eksternal), maka misi harus memberikan kesan positif, mudah dikomunikasikan, mengandung langkah-langkah kerja yang jelas, senantiasa komit (berpegang teguh/tetap asas) terhadap peningkatan mutu, merupakan perempirikan tujuan jangka panjang, difokuskan pada kebutuhan pelanggan, dan fleksibel.

Prinsip adalah nilai-nilai pandangan hidup yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan misi. Suatu misi tentu mengandung nilai atau manfaat, baik untuk lembaga maupun pelanggan. Dalam contoh di atas, apa nilai atau manfaat dari peningkatan mutu lulusan melalui peningkatan pengelolaan lembaga pendidikan? Manfaat ini mencakup berbagai pihak, baik untuk lembaga, pelanggan, maupun pemerintah dalam kaitan peningkatan mutu SDM. Manfaat inilah yang dalam praktek akan menjadi pendorong untuk dilaksanakannya suatu misi. Suatu misi akan sulit dilaksanakan jika memiliki manfaat yang rendah apalagi jika tidak mengandung manfaat. Karena itu nilai harus dikaitkan dengan lingkungan di mana misi akan dilaksanakan.

Nilai (manfaat) dari apa yang akan dikerjakan akan memberikan keyakinan atau kepercayaan bagi lembaga dalam melaksanakannya. Semakin tinggi nilai atau semakin besar manfaat suatu misi akan semakin yakin bagi lembaga dalam melaksanakannya, dan pelanggan pun akan semakin percaya. Di samping itu nilai juga akan menambah kepercayaan pelanggan kepada lembaga. Nilai bukan hanya harus dipahami oleh manajer tetapi juga harus dipahami oleh pelanggan, baik internal maupun eksternal. Karena itu nilai harus dituangkan dalam suatu ungkapan yang pendek, jelas, mudah diingat, dan mudah dikomunikasikan.

Visi, misi, prinsip dan nilai harus diterjemahkan ke dalam suatu keinginan atau cita-cita yang akan dicapai. Apa yang ingin dicapai harus dituangkan dalam bentuk tujuan dan sasaran yang konkrit. Perempirikan tujuan ini harus dituangkan dalam perempirikan yang operasional yang dapat diukur dan dievaluasi. Karena itu apa yang ingin dicapai atau dicita-citakan harus realistis. Menentukan visi, misi, prinsip, nilai, dan tujuan merupakan

tugas para pimpinan organisasi engan melibatkan semua pelanggan baik internal maupun eksternal, pelanggan primer, sekunder, dan tertier lembaga pendidikan. Ini dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan dan survey untuk mengumpulkan informasi lengkap yang berkaitan.

#### **d. Saran Praktis dalam Membaca Budaya Organisasi**

Seperti yang telah kita bicarakan bahwa kemampuan untuk “membaca” atau menilai budaya adalah keahlian yang berharga. Dari beberapa kajian terhadap litelatur ada beberapa saran praktis yang patut kita lakukan dalam membaca budaya organisasi. Mungkin beberapa dapat kita coba jika kita orang yang berada di luar organisasi, seperti ketika anda mencari pekerjaan yang baru atau sedang menilai persaingan. Metode-metode tersebut juga dapat digunakan oleh para ‘orang dalam’ untuk melihat apakah organisasi mereka berjalan sesuai dengan apa yang mereka katakan.

*Perhatikan kondisi fisik lingkungan kerja anda!* Seperti apa bangunan-bangunan yang ada? Apakah semuanya dalam perbaikan yang bagus? Bagaimana dengan lantai bawahnya? Apa yang dapat dikatakan kepadamu tentang organisasi ini? Bagaimana ruang-ruang interior ditetapkan? Jika para pejabat pimpinan menggunakan karpet yang mewah, hiasan tembok, dan ornamen-ornamen eksklusif, dan kursi-kursi berlengan, namun para pegawai lainnya menggunakan penutup lantai yang kotor, tindakan-tindakan mungkin tidak searah dengan prioritas-prioritas misi yang telah dinyatakan. Jika sebuah toko mengklaim sebagai toko yang berdasarkan konsumen, dimana ruangan kantor pelayanan konsumen? Apakah ruangan pimpinan lebih susah ditemukan jika dibandingkan dengan toilet?

*Letakan diri anda sendiri di posisi konsumen!* Perhatikan hubungan dengan konsumen utamamu. Jika anda seorang dosen atau guru, bandingkan dengan apabila anda sebagai mahasiswa, pergi ke bagian administrasi dan lihat bagaimana anda diperlakukan? Di beberapa organisasi, si konsumen hampir dianggap sebagai pengganggu. Adalah hal yang kadang-kadang bermanfaat jika “mengunjungi toko” para pesaingmu. Jika anda adalah

pengusaha toko eceran, berjalan-jalanlah di sekitar Wal-Mart setempat untuk melihat bagaimana para pegawainya melayani para konsumen. Bertanyalah pada salah seorang pramuniaganya.

*Perhatikan bentuk-bentuk lain interaksi dengan konsumen!* Apakah anda, seperti hampir setiap organisasi lain, menempatkan nomor 800 atau alamat *website* pada produk-produkmu untuk berhubungan dengan konsumen? Telepon itu dan lihat apa yang terjadi. Apakah anda diterima oleh mesin, apakah anda mendapat nada “hold” selamanya, atau anda akan berakhir dengan *voice mail* (kotak suara) yang mengesalkan? Panggilan telepon frustrasi kepada manajer toko (ini juga memerlukan banyak pencetan tombol-tombol) untuk mengatakan kepadanya tentang masalah ini yang menghasilkan suatu tanggapan yang benar-benar mengejutkan dan sulit untuk dipercayai: “Kami telah menghabiskan banyak uang pada sistem dan kami benar-benar gembira dengan itu.”

*Baca literatur tentang organisasi anda!* Beberapa orang benar-benar membaca literatur yang organisasimu keluarkan. Letakkan dirimu dalam posisi mereka dan baca apa yang anda perlu katakan. Literatur organisasi kabel setempat kami membual “konsumen kami adalah prioritas kami yang pertama.” Mungkin, tetapi sedikitnya tiga kali kami menelepon belum sekalipun tidak mendapatkan nada sibuk.

*Bandingkan cerita-cerita yang berkembang!* Berikan orang-orang dengan pertanyaan yang sama dan lihat jika terdapat beberapa konsistensi. Pertanyaan-pertanyaan seperti, “Mengapa organisasi tersebut sukses?” “Orang-orang yang bagaimana yang bekerja ditempat itu?” “Siapa yang memimpin?” dan “tempat seperti apa organisasi tersebut, bagaimana segala sesuatunya dilakukan?” semuanya bermanfaat untuk ditanyakan. Menemukan cerita favorit para pegawai juga dapat menjadi hal yang bermanfaat. Apakah terdapat konsistensi dalam persepsi-persepsi para pegawai terhadap nilai-nilai inti, siapakah yang pahlawan, dan seterusnya? Budaya-budaya yang lemah memiliki sedikit konsistensi jika terdapat sedikit nilai-nilai tentang



kesuksesan. Kemungkinan lain, mungkin terdapat kurangnya persetujuan seperti nilai-nilai apa yang sampai ke orang-orang atau bagian-bagian organisasi.

*Bandingkan perilaku setiap orang! Apa yang harus dilakukan orang-orang jika ingin dipromosikan? Apakah keahlian-keahlian utama dinilai lebih dibandingkan loyalitas atau lamanya bekerja? Apa yang disampaikan suatu sampel memo kepadamu? Apakah mereka mempunyai orientasi “perintah dan kontrol” (prosedur-prosedur untuk menggunakan mobil organisasi telah diperbarui dan harus dipatuhi”; “adalah sangat jelas diperlukan, keluhan-keluhan selama travel diserahkan lima hari setelah penyelesaian travel.”) atau apakah komunikasi lebih bersifat informasional, berorientasi pelayanan, dan terfokus pada pegawai?*

Tabel 6.3  
Langkah-Langkah Umum dalam Mengembangkan Pernyataan Misi Organisasi

No	Langkah-Langkah
1	<p><b>Tentukan Prioritasmu</b></p> <p>Anda dapat menentukan prioritasmu setelah melakukan beberapa pekerjaan rumah atau dengan melibatkan hampir setiap orang. Kedua strategi ini telah terbukti berhasil. Gunakan pilihan yang cocok dengan budayamu dan gabungkan. Apapun itu, Tanya “Masalah apa yang banyak terdapat di organisasi?” Anda mungkin akan sampai pada beberapa pernyataan yang disesuaikan dengan berbagai bagian di organisasi. Setidak-tidaknya, anda perlu mengharapkan penolakan dan ketidaksetujuan. Tetapi jika tidak ada yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut, hal itu dapat terlalu gampang, bumbui itu, tetapi jaga agar tetap singkat dan gampang diingat.</p>
2	<p><b>Rencanakan Proses-Proses Komunikasi dan Implementasi</b></p> <p>Bicara tentang pernyataan ketika terdapat beberapa kesempatan. Semakin kaya saluran komunikasinya, semakin baik, tetapi hindari metode-metode yang dangkal. Pernyataan dapat berkesan murah. Dapatkan sesuatu yang lebih baik. Bagaimana daftar yang mendetail tentang bagaimana nilai-nilai tersebut dapat mempengaruhi hal-hal yang sesungguhnya yang terjadi di dalam organisasi, seperti tugas-tugas, keputusan-keputusan, dan penilaian?</p>
3	<p><b>Letakkan Mekanisme-Mekanisme Formal dan Informal dalam Bekerja</b></p> <p>Mulai dengan sebuah contoh yang spesifik tentang apa yang manajemen akan lakukan atau yang telah dilakukan yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Singkatnya, ciptakan cerita yang dapat disebar. Kembangkan indikator-indikator tidak langsung dari budaya (bahasa, simbol-simbol, dsb) dengan gabungan mekanisme-mekanisme langsung lainnya yang akan mendukung pernyataan misi. Allied Signal, misalnya, memasukkan nilai-nilai perilaku di dalam penilaian kinerjanya, dan General Mills secara terang-terangan mengakui keterlibatan masyarakat.</p>

No	Langkah-Langkah
4	<p><b>Hadapi dan Hidupkan</b></p> <p>Dukung orang-orang untuk menguji pernyataan tersebut sama halnya dengan menghidupkannya. James Burke, CEO dari Johnson &amp; Johnson, membawa masuk para manajer dari seluruh dunia dan mengujinya dengan berkata, “ Jika kita tidak dapat hidup dengan itu (kepercayaan), kita perlu mengeluarkan kejanggalannya.” Hal ini menghasilkan adanya banyak ketidaksetujuan tentang apakah Tuhan seharusnya ada dalam pernyataan. Pada akhirnya, J &amp; J mengeluarkan Tuhan.</p>

*Sumber:* Berdasarkan Anderson, J.S. (1987). “Mission Statements Bond Corporate Culture”. *Personnel Journal*, Oktober, 120-122;

#### **e. Tugas Kelompok**

Untuk memperdalam pemahaman konsep, sekarang coba anda jawab dan diskusikan secara kelompok pertanyaan dan kerjakan tugas-tugas berikut: (1) Bagaimana budaya organisasi di sekolah anda, coba anda ilustrasikan budaya organisasi itu! (2) Menurut anda bagaimanakah budaya organisasi Indonesia saat ini!

#### **f. Rangkuman**

- 1) Budaya organisasi merupakan nilai yang memiliki karakteristik tertentu karena setiap organisasi memiliki perbedaan mendasar antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu budaya organisasi tidak akan sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi cenderung dibentuk oleh karakter manusia yang ada didalam organisasi, terutama dari orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, jadi budaya itu banyak dibentuk oleh pendirinya dan selanjutnya berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi setiap saat dalam setiap organisasi.
- 2) Sebuah budaya yang kuat dapat membantu orang-orang merasa suatu kesamaan identitas dengan organisasi. Budaya organisasi yang kuat juga dapat mengurangi atau menghindari perselisihan-perselisihan internal, dan memperkuat fokus kepada konsumen dan kelompok konsumen penting lainnya. Budaya organisasi pun memusatkan perhatian pada budaya yang secara langsung mempengaruhi kinerja finansial organisasi. Di samping

itu, budaya organisasi yang kuat memiliki juga kelemahan, yaitu melekatnya sikap untuk menolak perubahan, sehingga, budaya yang kuat membantu memastikan dimana setiap orang berjalan dalam irama yang sama, dan dimana nilai-nilai, keyakinan, dan metode-metodenya sangat seragam.

- 3) Unsur-unsur yang melekat pada sebuah sistem budaya organisasi ialah: (1) cerita-cerita dan mitos-mitos, (2) simbol-simbol, (3) bahasa, (4) tatacara, ritual, dan upacara-upacara, dan (5) pernyataan visi, misi, prinsip dan tujuan.
- 4) Saran praktis dalam membaca budaya organisasi, dapat dilakukan dengan cara: (1) memperhatikan kondisi fisik, (2) meletakkan diri di di posisi konsumen, (3) memperhatikan bentuk-bentuk lain interaksi dengan konsumen, (4) membaca literatur organisasi, (5) membandingkan cerita-cerita, dan (6) membandingkan perilaku.

#### **g. Tes Formatif**

- 1) Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli, coba saudara jelaskan secara umum pengertian dari budaya organisasi!
- 2) Dalam prinsip-prinsip yang menjadi tatanan nilai budaya di organisasi ada yang disebut antusiasme. Coba saudara jelaskan!
- 3) Budaya organisasi yang kuat memiliki juga kelemahan, sebutkan kelemahan dari budaya organisasi!
- 4) Mengapa organisasi menghabiskan waktu dan uang untuk mengembangkan prinsip-prinsip, sebuah pernyataan misi, atau banyak tanda-tanda jelas lainnya dari suatu budaya organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, coba Saudara Jelaskan 5 alasan pentingnya kekutan dari suatu budaya organisasi!
- 5) Sebutkan Unsur-unsur yang melekat pada sebuah sistem budaya organisasi!

- 6) Saran praktis dalam membaca budaya organisasi, dapat dilakukan dengan cara apa?
- 7) Langkah-langkah apa saja Umum dalam Mengembangkan Pernyataan Misi Organisasi?

#### **h. Kunci Jawaban**

- 1) Budaya organisasi merupakan nilai yang memiliki karakteristik tertentu karena setiap organisasi memiliki perbedaan mendasar antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu budaya organisasi tidak akan sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi cenderung dibentuk oleh karakter manusia yang ada didalam organisasi, terutama dari orang-orang yang mendirikan organisasi tersebut, jadi budaya itu banyak dibentuk oleh pendirinya dan selanjutnya berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi setiap saat dalam setiap organisasi..
- 2) *Antusiasme* perlu ada di semua tingkatan. Orang-orang yang berada di posisi-posisi penting tidak hanya perlu bersikap antusias, tetapi mereka juga harus dipilih atas kemampuan mereka dalam menimbulkan antusiasme di antara rekan-rekannya, tidak ada tempat terutama diantara orang-orang mempunyai tanggungjawab dalam manajemen, untuk ketertarikan atau usaha setengah hati.
- 3) yaitu melekatnya sikap untuk menolak perubahan, sehingga, budaya yang kuat membantu memastikan dimana setiap orang berjalan dalam irama yang sama, dan dimana nilai-nilai, keyakinan, dan metode-metodenya sangat seragam.
- 4) Lima alasan pentingnya kekutan dari suatu budaya organisasi, yakni: (a) Sebuah budaya yang kuat dapat membantu orang-orang merasa suatu kesamaan identitas dengan organisasi sehingga dapat menarik orang yang setia ke organisasi. (b) Budaya organisasi yang kuat juga dapat mengurangi atau menghindari perselisihan-perselisihan internal, namun

di sisi lain memperkuat fokus kepada konsumen dan kelompok konsumen penting lainnya. (c) Budaya organisasi pun memusatkan perhatian pada budaya yang secara langsung mempengaruhi kinerja finansial organisasi. Terdapat keterkaitan yang cukup konsisten antara budaya yang kuat dengan kinerja organisasi yang lebih tinggi. (d) Budaya yang kuat membantu memastikan dimana setiap orang berjalan dalam irama yang sama, dan dimana nilai-nilai, keyakinan, dan metode-metodenya sangat seragam. (e) Budaya yang kuat mempunyai sendiri kepribadiannya yang bertahan lama, ketika dua organisasi melakukan merger, masalah yang sebenarnya dapat saja muncul. Sebuah organisasi besar dengan sebuah budaya yang jelas, dapat juga memiliki masalah, paling tidak dalam waktu yang singkat, ketika organisasi tersebut merger dengan organisasi yang kecil dan cekatan

- 5) ialah: (1) cerita-cerita dan mitos-mitos, (2) simbol-simbol, (3) bahasa, (4) tatacara, ritual, dan upacara-upacara, dan (5) pernyataan visi, misi, prinsip dan tujuan.
- 6) yaitu: (1) memperhatikan kondisi fisik, (2) meletakkan diri di di posisi konsumen, (3) memperhatikan bentuk-bentuk lain interaksi dengan konsumen, (4) membaca literatur organisasi, (5) membandingkan cerita-cerita, dan (6) membandingkan perilaku.
- 7) (a) Tentukan prioritasmu, (b) Rencanakan Proses-Proses Komunikasi dan Implementasi, (c) Letakkan Mekanisme-Mekanisme Formal dan Informal dalam Bekerja, (d) Hadapi dan hidupkan.

Setiap soal bobotnya sepuluh (10). Jika jawaban anda benar, coba kalikan dengan bobot soal. Anda dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya jika skor yang anda peroleh lebih dari 40.

## **2. Kegiatan Belajar Ke-2**

Setelah kita dapat mengerti pembahasan yang lain. Tujuan belajar pada materi ini anda diharapkan dapat: (1) Menemukan cara-cara untuk mempertahankan budaya organisasi, dan (2) menemukan cara untuk

memberlakukan budaya organisasi. Untuk memperoleh tujuan belajar tersebut mari kita simak materi belajar berikut.

#### **a. Mempertahankan dan Memberlakukan Budaya Organisasi**

##### **1) Mempertahankan Budaya Organisasi**

Penggunaan simbol-simbol, cerita-cerita, dan bahasa telah menjadi hal yang umum, namun secara tidak langsung juga merupakan metode-metode untuk mengkomunikasikan dan mempertahankan cara-cara organisasi beroperasi. Seperti yang telah kita bahas sebelumnya, organisasi-organisasi yang terbaik biasanya menerapkan mekanisme yang aktif untuk memastikan bahwa semua budaya akan bertahan. Hal ini diantaranya memilih orang-orang dengan kemiripan pemikiran, bekerja bersama dengan mereka di awal karirnya, dan memperkuat elemen-elemen budaya dari waktu ke waktu.

##### ***a) Pemilihan Orang-Orang Baru***

Jika sebuah organisasi benar-benar ingin mengelola nilai-nilainya, sebaiknya melakukan kontrol secara menyeluruh terhadap pemilihan dan penerimaan para pegawai tahap awal. Sejujurnya, hanya sedikit organisasi yang melakukannya. Organisasi sangat membutuhkan suatu proses penyaringan yang intensif dan melelahkan yang sama untuk semua jenjang pekerjaan. Si pewawancara dipilih secara cermat dan sangat terlatih. Nilai-nilai inti adalah tema dalam wawancara dan para pelamar pekerjaan menghadapi banyak rangkaian pertemuan-pertemuan para pegawai dan tes-tes umum. Maksudnya adalah untuk membandingkan catatan-catatannya dengan para pelamar lain untuk melihat apakah si kandidat adalah seseorang yang cocok atau tidak.

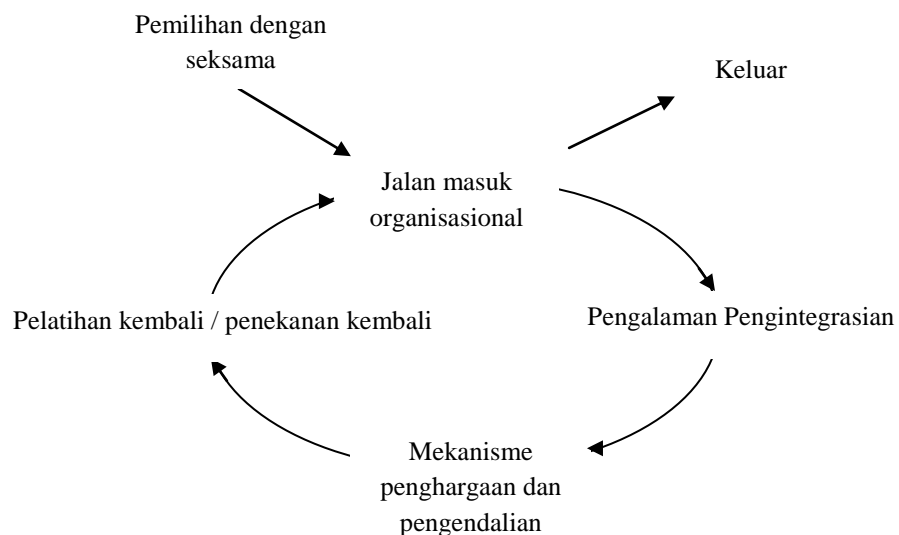
Adalah hal yang biasa bagi budaya-budaya yang kuat jika mempunyai proses pemilihan yang panjang dan luas. Seleksi pegawai di perguruan tinggi atau sekolah-sekolah swasta misalnya, terkenal sebagai sebuah organisasi yang sangat informal, dengan sedikitnya aturan-aturan dan tidak adanya peta organisasional. Pertemuan-pertemuan dan memo-memo tampaknya tidak

terlihat. Meskipun perhatian untuk menggunakan ritual-ritual adalah luar biasa. Atau, di perusahaan Indomobil dan Pertamina, juga biasa mengadakan banyak wawancara, dan menghendaki para pelamar untuk menerima sebuah jabatan sebelum melakukan negoisasi gaji. Para calon pegawai dipanggil kembali sejak empat sampai tujuh kali wawancara dengan lebih dari 20 pegawai. Leluconnya adalah dimana setelah tujuh kali wawancara, orang-orang disusun daftar gajinya apakah mereka diterima atau tidak. Beberapa orang menyamakan proses-proses tersebut dengan sebuah penyelidikan, tetapi mereka merasa pesannya adalah, “Kami mengadakan proses ini lebih lama, dan kami perduli pada orang-orang yang kami rekrut karena kami perduli.”. Salah satu pegawai berkomentar “Mereka menyuruhku ke sini untuk melakukan empat wawancara. Lamanya sekitar satu jam – untuk jabatan montir atau staf kantor bidang akunting. Sudah jelas mereka terlalu pemilih terhadap orang-orang yang mereka pekerjakan. Mereka mengatakan sesuatu tentang apa yang mereka pikir tentang aku. Mereka pikir saya baik.”

Sebenarnya, beberapa organisasi memberikan suatu tinjauan yang realistis terhadap jabatan kepada calon pendaatang baru. Sebuah praktek lazimnya, terutama dalam pasar tenaga kerja yang ketat, bagi organisasi adalah dengan secara optimis melebih-lebihkan jabatannya. Sebuah seleksi pegawai yang dirancang untuk memberikan gambaran yang lebih realistis, bahkan jika hal ini berarti menunjukkan kelemahan organisasi. American Airlines, misalnya, menempatkan calon pramugari lewat suatu simulasi realistis tentang seperti apa yang pekerjaan mereka menggunakan tiruan kabin berukuran seperti aslinya. Riset-riset menunjukkan bahwa proses tersebut terlihat lebih cenderung menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan kepuasan akan jabatan di bandingkan wawancara-wawancara tradisional. Ringkasnya, organisasi-organisasi yang dengan jelas menghubungkan nilai-nilai dan budaya mereka terhadap proses-proses perekrutan, keadaannya terlihat lebih baik.

**b) Sosialisasi: Mempelajari Ikatan-Ikatan**

Ketika seseorang dipekerjakan, organisasi yang terbaik biasanya meneruskan proses-proses penyesuaian diri lewat sosialisasi. Singkatnya, sosialisasi adalah proses-proses untuk mempelajari perilaku-perilaku yang berguna secara organisasional. Meskipun hal ini mungkin membuat anda berpikir tentang mengajari anak-anak untuk menghindari pengaruh-pengaruh buruk dan bersikap seperti orang dewasa yang baik, sebenarnya mengingatkan kita dimana sosialisasi hampir tidak berakhir pada usia 18 tahun. Sosialisasi organisasional dimulai sebelum anda memasuki organisasi, berlanjut dimasa-masa awal anda dengan organisasi, dan tetap berlangsung bahkan setelah anda telah berhenti. Bahkan dapat terus berlangsung setelah meninggal, ketika seperti yang telah kita bahas sebelumnya, citra anda dapat digunakan untuk menguraikan nilai organisasi. Seperti yang Gambar 6.2 tunjukkan, hal ini terus bertahan dan proses-proses yang berulang-ulang dapat membutuhkan banyak, jika tidak semua, mekanisme-mekanisme yang telah dibahas sejauh ini.



Sumber: Pascale, R.T. (1985). The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27, 28.

Gambar 6.2  
Proses-Proses yang Berkelanjutan dari Sosialisasi Organisasional



Mari mulai dengan apa yang para calon pegawai pelajari sebelum mereka bergabung dengan organisasinya. Wawancara itu sendiri dapat berperan untuk mensosialisasikan mereka. Akan tetapi para pegawai dapat mempelajari banyak hal sebelum mereka mulai bekerja. Jika seseorang dibiarkan terombang-ambing selama proses-proses perekrutan, berarti itu merupakan pertanda kuat tentang bagaimana segalanya benar-benar akan terjadi. Ungkapan “Saya akan memanggilmu minggu depan untuk memberitahu anda bagaimana keputusan kami” adalah sebuah contoh. Setelah beberapa minggu menanggung “kebohongan” tersebut, si kandidat mungkin pada akhirnya akan menemukan jawaban setelah diberitahu: “Maaf, saya sangat sibuk; kami tidak tahu apa-apa, dan sebagainya), menunjukan kepada sikandidat untuk “tidak terlalu berharap”.

Pada tabel 6.4 memberikan sebuah contoh sebuah paket informasi setiap organisasi yang dapat dengan mudah terpasang yang akan: (1) menciptakan kesan pertama yang baik, dan (2) mengorientasikan orang-orang dengan pekerjaannya nanti sebelumnya. Apa yang para pegawai pelajari selama masa orientasi mereka, masa beberapa minggu atau bulan pertama dari penerimaan? Sekali lagi, beberapa organisasi mempunyai penanganan yang lebih baik daripada organisasi lain. Mereka mengetahui bagaimana caranya mereka ingin menyusun masuknya seseorang ke organisasi.

Tabel 6.4  
Paket Penyambutan yang Biasa Dilakukan untuk Pendetang Baru

1. Daftar nomor telepon
2. Alamat E-mail
3. Bentuk-bentuk umum / yang dibutuhkan dari isian kecil (catatan pengeluaran, daftar jam kerja, dsb)
4. Sebuah komputer, siap digunakan
5. Catatan fotokopi, semua disediakan
6. Semua kebutuhan-kebutuhan keamanan / kunci-kunci yang diperlukan.
7. Jadwal-jadwal/jam perdagangan (bangunan-bangunan, kegiatan, liburan, dsb).
8. Daftar kata/kamus untuk istilah-istilah dan klien-klien yang penting

9. Pernyataan misi organisasional dan dokumen-dokumen yang relevan
10. Daftar prosedur yang penting (misal, pengarahan selama 3 hari dibutuhkan untuk . . .)
11. Aturan standar dari dokumen-dokumen SDM (rencana pembagian keuntungan, prosedur-prosedur liburan, dsb)

Sumber: Klein, R.L. (1997). Welcoming new employees the right way. *Administrative Management*, Juli, 14-15.

Terdapat banyak cara yang berbeda, meski secara budayaal sesuai untuk melakukan tindakan itu. Dalam tabel 6.5 memberikan beberapa dimensi yang mana sebuah organisasi dapat memilih untuk mengembangkan gaya pengoperasian mereka.

Tabel 6.5  
Pilihan-Pilihan Sosialisasi bagi Pendetang Baru

<p><b>Sosialisasi Formal Vs Sosialisasi Informal</b></p> <p>Semakin para pegawai barunya terpisah dari anggota seluruhnya dan diingatkan tentang status marjinalnya, semakin formal sosialisasinya. Program-program pelatihan yang rumit, terutama program yang menjauhkan pegawai dari tugas yang sesungguhnya, adalah contoh utama dari sosialisasi ini. Di sisi lain, sosialisasi informal menempatkan para pendatang baru terhadap tugasnya, seringkali berdampingan dengan pegawai yang lebih senior, dengan sedikit atau tidak ada perhatian tentang ke-baru-annya.</p> <p><b>Individual Vs Kolektif</b></p> <p>Beberapa organisasi merasa bahwa pesan organisasi baiknya disampaikan atas dasar perseorangan. Mereka berharap atau mengetahui si pegawai akan dekati oleh pegawai lain atau mereka secara formal menyerahkan si pendatang baru ke seorang mentor yang dapat melakukan tugas-tugas tersebut. Organisasi lain, terutama yang besar, lebih cenderung menggunakan pendekatan kelompok.</p> <p><b>Pelantikan Vs Pelepasan</b></p> <p>Beberapa organisasi merasa bahwa para pegawai harus belajar meninggalkan apa yang telah mereka bangun. Oleh karena itu, beberapa usaha-usaha sosialisasi dirancang untuk mengirimkan pesan (misal, jangan terlalu mementingkan diri sendiri di sini). Organisasi lain menggunakan pendekatan yang lebih bersifat kontribusi, dimana sifat-sifat yang ada diakui dan didukung.</p> <p><b>Berantai Vs Acak</b></p> <p>Sosialisasi yang berantai mengacu pada proses-proses dimana para pendatang baru harus melewati serangkaian tes sebelum mereka dianggap sebagai anggota penuh. Hal ini berlawanan dengan organisasi yang merasa para pegawainya dapat mempelajari apa yang mereka perlu ketahui di dalam waktu mereka sendiri; pembelajarannya dapat mulai dari sekaligus atau sepotong-potong pada waktu-waktu yang tak direncanakan.</p> <p><b>Tetap Vs Berubah-Ubah</b></p> <p>Sosialisasi yang tetap harus dilakukan sesuai dengan waktu yang direncanakan (misal, masa percobaan selama 6 bulan). Sebagai contoh, di dalam sebuah organisasi, arah kemitraan paling cepat membutuhkan waktu 8 tahun, atau seorang pendatang baru mungkin perlu menguasai empat tugas-tugas yang mendasar sebelum berjalan lebih jauh. Jadwal-jadwal yang berubah-ubah, di sisi lain, membutuhkan perubahan-perubahan</p>
---

“ketika waktunya tampaknya tepat” atau ketika rekan “siap.”

*Sumber:* Methods taken from Van Manen, J.(1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*. Summer, 19-36.

Organisasi-organisasi lain mungkin lebih menyukai metode gabungan dari informal dan formal. Banyak organisasi-organisasi akunting menggunakan program-program orientasi, tetapi mereka juga mengetahui bahwa sosialisasi informal, sosialisasi sambil bekerja oleh anggota-anggota yang ada adalah penting. Beberapa organisasi mengakui metode ini dengan menyerahkan para pendatang baru kepada para mentor, orang yang akan memisahkan mereka, menjelaskan bagaimana segala sesuatunya berjalan, biasanya memuluskan penyatuan mereka ke gaya hidup yang organisasi yang baru. Seperti yang anda kira dari pembahasan awal kita, penyampaian cerita oleh para mentor kadang-kadang dapat berdampak besar pada para pendatang baru seperti kemampuan mereka untuk memberikan informasi operasional.

#### ***c) Penghargaan yang Sesuai dengan Budaya Organisasi***

Mengkomunikasikan nilai-nilai adalah salah satu hal yang penting, namun dituruti-tidaknya adalah hal yang berbeda. Salah satu cara utama untuk memastikan dipatuhinya nilai-nilai tersebut adalah dengan mengukur dan menghargai kinerja dalam kaitannya dengan budayanya. Sehingga, walaupun seseorang dinyatakan gagal dalam melaksanakan tugas, tetap dihargai dengan ucapan “selamat...anda telah melaksanakan tugas”. Mengapa hal itu dilakukan? Hal ini sangat mungkin terjadi di dalam area-area penghargaan kinerja. Sebagai contoh, biarpun organisasi menciptakan sistem pembayaran gaji berdasarkan kinerja, hal ini seringkali terhambat oleh kebutuhan-kebutuhan mendesak pihak lain dan pada akhirnya disesuaikan karena seseorang mendapat pedapatan terlalu banyak (misalnya salesman yang berdasarkan komisi).

#### ***d) Budaya Lewat Contoh Keteladanan***

Perilaku dapat berbicara lebih nyaring daripada pernyataan-pernyataan visi. Kita tahu tentang sebuah organisasi yang menyatakan mengalami

masalah finansial yang serius dan mengumumkan masa penghematan dalam bidang fiskal, bahkan dengan para pegawai dikenai biaya untuk secangkir kopi. Hanya satu hari sesudahnya, tidak ada yang menyadari perabotan, telepon, perlengkapan komputer, dan karpet baru telah dipasang dalam ruangan kantor administrasi yang telah menjadi mewah. Akhirnya, kebanyakan para pegawai tidak peduli ketika budaya disinggung, jika anda menunjukkannya, mereka mungkin menyetujuinya. Atau, jika anda menunjukkan mereka kebalikannya – dimana orang-orang tidak mempunyai kepentingan terhadap apapun perkataan organisasi – mereka juga tidak akan heran.

Perilaku pimpinan puncak seringkali menentukan apakah sebuah budaya dilestarikan oleh para pegawai atau hanya sekedar dibicarakan saja. Sebagai contoh, salah satu studi tentang budaya organisasi di lingkungan organisasi pemerintahan menunjukkan bahwa aspek-aspek yang kecil tentang perilaku pimpinan sangat menonjol. Dalam suatu usaha untuk mempelajari aspek harian dari budaya organisasi, para peneliti menanyai guru-guru yang membuat daftar tentang kejadian-kejadian yang paling sering terjadi di dalam organisasi. Meskipun dari sebagian besar kejadian tersebut telah diduga, para rekanan tampaknya terkejut ketika membaca dimana hampir sebagian besar daftar semua orang adalah: “ para pimpinan bersama rekanan sering kadang bermain golf di sore hari.” Meskipun relatif sepele bagi mereka, kejadian tersebut sangat terlihat jelas bagi pihak lain.

Hal yang sungguh mengherankan, para pegawai mampu dengan baik merasakan perbedaan-perbedaan antara apa yang kelihatannya dan apa dengan solid digagaskan. Di beberapa organisasi pemerintahan daerah, para pegawainya tidak membutuhkan banyak wawasan karena sulit untuk diperoleh. Perhatikan contoh-contoh berikut, yang mana semuanya akan dapat ditertawakan jika salah:

- (1) Dalam sebuah memo, para pegawainya diharuskan membayar untuk meminum kopi. Sementara itu, si manajer puncak mempunyai bunga-

bunga segar yang diantarkan setiap hari ke ruangnya dan bersikeras makan dengan makanan cina yang disediakan dengan kain serbet.

- (2) Perusahaan penerbangan nasional mengadakan pertemuan dewan direksi selama seminggu di empat Bali, sementara pada saat yang sama mencoba menegosiasikan konsesi gaji besar-besaran dengan perserikatan pegawai.
- (3) Dewan direktur memberi hadiah ribuan pilihan saham dan bonus besar-besaran terhadap para eksekutif yang telah menghilangkan ribuan pekerjaan dan menutup lusinan pengoperasian.

Kita telah menyinggung cerita-cerita tentang para pemimpin yang menekankan budaya organisasi dengan perilaku mereka. Apakah hal ini membutuhkan setiap orang yang terlatih dengan cepat atau mereka yang terbaik. Para eksekutif yang berhenti berusaha untuk mendapatkan keuntungan tambahan dan tidak menganggap perilaku mereka terbebas dari norma-norma budayaal lebih cenderung diterima para pegawai. Bagaimana manajemen puncak bertindak laku ketika berada dalam saat-saat yang sulit adalah hal yang penting. Yang pasti, banyak yang dapat memahami sebuah organisasi menggunakan pengurangan jumlah pegawai sebagai sebuah cara menanggulangi masalah-masalah finansial yang sulit. Tetapi organisasi lain menganggap hal itu merupakan penguji budaya yang sesungguhnya dan berjanji untuk menjalankan filosofi “para pendiri organisasi.”

## **2) Memberlakukan Budaya Organisasi**

### ***a) Peran si Pendiri Organisasi***

Tidak ada yang memulai suatu perbedaan budaya. Meskipun demikian, salah satu mekanisme yang paling umum adalah visi dari si pendiri atau orang yang bertanggungjawab atas perkembangan atau pergerakan organisasi secara dramatis. Orang-orang tersebut memulai aktivitas organisasi karena mereka mempunyai beberapa gagasan atau visi-visi. Biarpun setelah si pendiri pergi, peranannya masih dapat terus berlanjut di dalam budaya organisasi. Barangkali, para pendiri memilih para bawahannya yang

mempunyai nilai-nilai dan visi yang sama dan mereka menempatkan baik pengingat-pengingat (missal, cerita-cerita) dan metode-metode pelatihan untuk memastikan visi mereka akan menjadi jelas. Sejarah tersebut yang sering diperdengarkan memperoleh daya penggerakannya sendiri.

#### ***b) Pengaruh Lingkungan terhadap Budaya***

Ketika pengaruh dari si pendiri sangat kuat, hampir dapat dipastikan lingkungan usaha dimana organisasi tersebut beroperasi mempunyai dampak yang penting terhadap budaya, bahkan dalam kehadiran kepribadian yang mendominasi. Sehingga meskipun kesenangan dapat berlanjut menjadi payung budaya bagi organisasi, nilai kepemimpinan juga memainkan peran.

Banyak dari pengamatan tentang para pendiri dan efek-efek lingkungan adalah “sesuatu hal yang telah dilakukan”. Sejauh yang kita tahu, hanya ada satu model yang bersifat prediksi mengenai bagaimana lingkungan memproduksi sebuah budaya tertentu. Hal tersebut juga menawarkan beberapa spekulasi tentang tipe orang yang mungkin tertarik terhadap sebuah budaya tertentu. Dua variabel yang paling penting dalam pendekatan ini adalah (1) jumlah resiko yang sangat berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam bisnis anda dan (2) kecepatan anda dalam mendapatkan feedback (tanggapan balik) tentang resiko tersebut.

Dalam bahasan berikut, kita akan mendiskusikan setiap aspek lingkungan dalam membentuk budaya organisasi, yaitu:

*Pertama*, budaya keberanian (*fearlessness culture*) yaitu sebuah budaya keberanian mengkarakterisasikan jenis aktivitas yang banyak dipertaruhkan oleh banyak orang dan secara bersamaan mendapatkan umpan balik yang cepat tentang resiko yang dilibatkan. Suatu contoh, keputusan beberapa perguruan tinggi untuk dirumah statusnya menjadi badan hukum milik negara (BHMN) atau badan hukum pendidikan (BHP). Walaupun kebijakan tersebut memuat misi organisasional, namun situasi-situasi yang

penuh resiko tersebut cenderung menciptakan konflik orientasi individual daripada orientasi organisasional.

Jadi budaya keberanian ini tampaknya mengundang orang-orang yang sangat bersedia untuk mengambil kesempatan-kesempatan dan orang-orang yang senang untuk menceritakan bahwa anda bukan orang yang berani mengambil kesempatan. Walaupun kebijakan itu sudah dilindungi dengan peraturan perundangan, namun masih memerlukan perangkat-perangkat budaya lain untuk mengamankannya. Walaupun terkadang dalam hitungan tahun, implementasi kebijakan itu menjadi jelas apakah resiko yang diambil sesuai dengan apa yang didapatkan. Para pahlawan dalam budaya ini adalah gabungan dari pakar yang kuat, dengan reputasi yang brilian. Mereka bersedia untuk “orang yang memberikan segalanya”. Tentunya, hal ini juga tergantung pada para pemimpin penerusnya dalam menanggung resiko kegagalan-kegagalan yang besar.

*Kedua*, budaya ketekunan (*persistence culture*). Dalam sebuah budaya ketekunan orang lebih cenderung menerima *feedback* yang deras, tetapi hanya ada sedikit resiko yang dikaitkan dengan hal itu. Dengan kata lain, para pelanggan mungkin akan cepat menyetujuinya, tetapi sangatlah tidak enak apabila mereka dengan segera berkata tidak. Dalam bisnis ‘multilevel marketing’ anda pasti ‘gila’ apabila mengharapkan untuk menghasilkan penjualan setiap waktu. Sebaliknya, kebanyakan para penjual dengan pasti percaya bahwa dengan berpegang kepada ketekunan dengan melakukan kontak dengan pelanggan, akan berjalan baik pada akhirnya. Untuk alasan ini, lingkungan penjualan seringkali menjadi *prototipe* dari apa yang disebut kerja keras.

Bagaimanapun juga, bisnis lain mencontohkan cara hidup yang demikian sama pula. Para tim perancang program dalam organisasi konsultan manajemen seringkali mengambil pendekatan seperti ini. Tim bekerja sangat keras untuk jangka waktu yang lama, tetapi mereka juga tahu bagaimana caranya untuk bermain. Mereka suka berkumpul bersama, pergi keluar untuk

refresing setelah kerja, dan berinteraksi dengan sesama. Mekanisme budaya tampak sudah pada tempatnya untuk mendukung gaya hidup yang tekun. Jika anda hanya membuat satu kontak dengan pelanggan, dan satu lagi didalam daftar yang sedang menunggu, anda membuat kesempatan anda tetap hidup.

Para pahlawan dalam tipe budaya seperti ini adalah orang-orang yang pergi melangkah tiga langkah lebih jauh. Merekalah para agen yang menemukan rumah bagi para pelanggan saat mereka sedang berlibur, manajer proyek bekerja dua hari berturut-turut untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, begitulah seterusnya. Orang-orang inilah yang bukan hanya tekun, mereka juga bersiul saat mereka bekerja. Seringkali, mereka memilih untuk tidak menonjol dalam cara berpakaian atau perilaku, kecuali mungkin dalam area kerja keras atau persahabatan. Dan mereka nampaknya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam volume yang besar dalam waktu yang cepat. Kebalikan dari pola ini, bagaimanapun juga, termasuk sebuah tendensi untuk mencari sebuah solusi yang cepat. Ketika “melakukan apa yang harus diselesaikan” adalah mantra kebanggaan dari budaya ini, hal itu mencerminkan perspektif jangka pendek.

*Ketiga*, budaya satu kesempatan (*one-shot culture*). Budaya satu kesempatan mungkin lebih tidak umum dari ketiga budaya lainnya karena adanya resiko yang sangat besar, tetapi umpan baliknya sangat lambat. Ini adalah gaya hidup “pertaruhan tentang organisasi” yang dikembangkan ke dalam bisnis. Misalnya pada bisnis perminyakan, memerlukan jumlah investasi dimuka yang sangat substansial untuk penelitian dan peralatan demi mendapatkan umpan balik. Tetapi, dengan dan sangat besar, anda hanya punya satu kesempatan dalam menyelesaikannya dengan baik. Jika anda akan menghabiskan milyaran rupiah untuk mencari minyak dan mengeluarkan *platform* yang mahal untuk mengolahnya, anda memang lebih baik harus melakukannya dengan baik. Seperti halnya pebisnis dalam bidang perumahan, pada dasarnya hanya memiliki satu kesempatan untuk melakukan semuanya dengan baik. Orang seperti apa yang mungkin tertarik terhadap



lingkungan yang seperti ini? Anda mungkin memerlukan seseorang yang dapat mentoleir ketidakpastian dalam jangka waktu yang lama. Anda juga ingin seseorang yang dapat menghormati otoritas, karena kewenangan atau otoritas diperoleh dari “satu kesempatan” sebelumnya dan penghormatan yang demikian yang menjamin bahwa jalur yang tepat akan diikuti. Anda membutuhkan seseorang dengan kompetensi teknik yang tinggi sebagaimana pula anda membutuhkan orang yang sangat hati-hati. Orang yang tepat untuk budaya ini bisa jadi sangat hati-hati sehingga para pemimpin akan mendesain sistem yang memiliki *backup* dan kemudian mendesain *backup* dari *backup* yang sudah ada. Mereka akan memastikan bahwa mereka aman untuk melakukan semuanya dengan baik, karena mereka hanya memiliki satu kesempatan.

Organisasi yang relatif lebih lambat dalam menyelesaikan segala hal, seringkali melebih-lebihkan apa yang telah ditetapkan oleh jalur pekerjaan mereka. Tipe organisasi seperti ini cukup peka dan rapuh terhadap masalah ekonomi jangka pendek karena pembayaran ditetapkan untuk waktu yang lama. Sementara kerahasiaan seringkali perlu dalam organisasi seperti demikian, efeknya yang lebih besar dapat menjadi negatif. Misalnya, pertimbangkan kerja dari organisasi obat yang sedang berusaha keras untuk mengembangkan sebuah vaksin AIDS; Mereka tidak suka membagi pengetahuan mereka, tetapi mereka juga bergerak lebih cepat dalam pengetahuan. Hal yang jauh berbeda dibandingkan penelitian-penelitian yang banyak dilakukan di perguruan tinggi. Kebanyakan penelitian di perguruan tinggi, kurang dapat memberikan manfaat yang cepat dibandingkan dengan penelitian-penelitian yang dilakukan di perusahaan-perusahaan besar.

*Keempat*, budaya proses (*process culture*). Dalam budaya proses, umpan balik tentang setiap aktivitas organisasi bersifat lambat dan tidak banyak melibatkan resiko di dalamnya. Sebagai hasilnya, sebuah gaya hidup seringkali muncul yang memusat pada sekitar kebijakan – kebijakan dan prosedur – prosedur organisasi. Birokrasi adalah contoh jelas dari budaya

proses. Lembaga-lembaga dan badan-badan pemerintah misalnya cenderung menggunakan proses-proses yang rumit.

Pada organisasi pemerintahan, tidak semua pegawai akan seluruhnya masuk ke salah satu penggolongan budaya yang telah kita bahas. Masih sangat berguna untuk memahami asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang ada di antara budaya-budaya tersebut. Mengetahui apa motif dan yang menginspirasi orang-orang di dalam budaya tertentu adalah perangkat kepemimpinan yang tidak ternilai. Seperti yang telah dibahas pada modul-modul sebelumnya, terdapat banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat dipergunakan dalam membudayakan suatu nilai-nilai organisasi. Namun demikian, bahasan tentang ini menyatakan bahwa jika anda dapat memahami budaya, anda mungkin akan lebih baik mendiagnosa dan memilih gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya anda sendiri.

#### **b. Tugas Kelompok**

Untuk memperdalam pemahaman konsep, sekarang coba anda jawab dan diskusikan secara kelompok pertanyaan dan kerjakan tugas-tugas berikut: (1) apa yang akan anda lakukan untuk dapat mempertahankan budaya organisasi, (2) bagaimana cara memberlakukan budaya organisasi.

#### **c. Rangkuman**

- 1) Mempertahankan budaya organisasi, dapat dilakukan dengan: (1) pemilihan orang-orang baru, (2) sosialisasi dengan mempelajari ikatan-ikatan, (3) penghargaan yang sesuai dengan budaya organisasi, (4) keteladanan.
- 2) Memberlakukan budaya organisasi berkenaan dengan optimalisasi fungsi dan peran para pendiri organisasi, pengaruh positif lingkungan terhadap budaya.
- 3) Dua variabel yang paling penting dalam pendekatan lingkungan dalam memberlakukan budaya organisasi adalah (1) jumlah resiko yang sangat berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam bisnis anda dan (2)

kecepatan anda dalam mendapatkan *feedback* (tanggapan balik) tentang resiko tersebut.

- 4) Aspek-aspek lingkungan dalam membentuk budaya organisasi, mencakup: (1) Budaya keberanian (*fearlessness culture*), yaitu sebuah budaya keberanian mengkarakterisasikan jenis aktivitas yang banyak dipertaruhkan oleh banyak orang dan secara bersamaan mendapatkan umpan balik yang cepat tentang resiko yang dilibatkan; (2) Budaya ketekunan (*persistence culture*), yaitu sebuah budaya ketekunan orang lebih cenderung menerima *feedback* yang deras, tetapi hanya ada sedikit resiko yang dikaitkan dengan hal itu. (3) Budaya satu kesempatan (*one-shot culture*), yaitu budaya yang memiliki resiko yang sangat besar, tetapi umpan baliknya sangat lambat. (4) Budaya proses (*process culture*), yaitu budaya organisasi yang bersifat lambat dan tidak banyak melibatkan resiko di dalamnya.

#### **d. Tes Fomatif**

- 1) Bagaimana cara mempertahankan budaya organisasi?
- 2) Jelaskan bagaimana suatu Penghargaan yang Sesuai dengan Budaya Organisasi?beri contoh!
- 3) Jelaskan perbedaan sosialisasi *Tetap versus Berubah-Ubah*
- 4) Berhubungan dengan apa saja Memberlakukan budaya organisasi?
- 5) Sebutkan Dua variabel yang paling penting dalam pendekatan lingkungan dalam memberlakukan budaya organisasi!
- 6) Mencakup apa saja Aspek-aspek lingkungan dalam membentuk budaya organisasi?
- 7) Jelaskan apa yang di maksud Budaya proses (*process culture*)?
- 8) Menurut anda apa pengaruh lingkungan terhadap budaya?

#### e. Kunci Jawaban

- 1) dapat dilakukan dengan: (a) pemilihan orang-orang baru, (b) sosialisasi dengan mempelajari ikatan-ikatan, (c) penghargaan yang sesuai dengan budaya organisasi, (d) keteladanan.
- 2) Mengkomunikasikan nilai-nilai adalah salah satu hal yang penting, namun dituruti-tidaknya adalah hal yang berbeda. Salah satu cara utama untuk memastikan dipatuhinya nilai-nilai tersebut adalah dengan mengukur dan menghargai kinerja dalam kaitannya dengan budayanya. Sehingga, walaupun seseorang dinyatakan gagal dalam melaksanakan tugas, tetap dihargai dengan ucapan “selamat...anda telah melaksanakan tugas”. Mengapa hal itu dilakukan? Hal ini sangat mungkin terjadi di dalam area-area penghargaan kinerja.
- 3) Sosialisasi yang tetap harus dilakukan sesuai dengan waktu yang direncanakan (misal, masa percobaan selama 6 bulan). Sebagai contoh, di dalam sebuah organisasi, arah kemitraan paling cepat membutuhkan waktu 8 tahun, atau seorang pendatang baru mungkin perlu menguasai empat tugas-tugas yang mendasar sebelum berjalan lebih jauh. Jadwal-jadwal yang berubah-ubah, di sisi lain, membutuhkan perubahan-perubahan “ketika waktunya tampaknya tepat” atau ketika rekan “siap.”
- 4) berkenaan dengan optimalisasi fungsi dan peran para pendiri organisasi, pengaruh positif lingkungan terhadap budaya.
- 5) adalah (a) jumlah resiko yang sangat berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam bisnis anda dan (b) kecepatan anda dalam mendapatkan *feedback* (tanggapan balik) tentang resiko tersebut.
- 6) (a) Budaya keberanian (*fearlessness culture*), (b) Budaya ketekunan (*persistence culture*), (c) Budaya satu kesempatan (*one-shot culture*), (d) Budaya proses (*process culture*).
- 7) Budaya proses (*process culture*), yaitu budaya organisasi yang bersifat lambat dan tidak banyak melibatkan resiko di dalamnya.

- 8) Ketika pengaruh dari si pendiri sangat kuat, hampir dapat dipastikan lingkungan usaha dimana organisasi tersebut beroperasi mempunyai dampak yang penting terhadap budaya, bahkan dalam kehadiran kepribadian yang mendominasi. Sehingga meskipun kesenangan dapat berlanjut menjadi payung budaya bagi organisasi, nilai kepemimpinan juga memainkan peran. Banyak dari pengamatan tentang para pendiri dan efek-efek lingkungan adalah “sesuatu hal yang telah dilakukan”.

Setiap soal bobotnya lima (5). Jika jawaban anda benar, coba kalikan dengan bobot soal. Anda dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya jika skor yang anda peroleh lebih dari 30.

### **3. Kegiatan Belajar ke-3**

Setelah kita dapat mengerti pembahasan yang lain. Tujuan belajar pada materi ini anda diharapkan dapat: (1) mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong perubahan budaya organisasi, (2) mengetahui cara-cara terbaik untuk merubah budaya organisasi, (3) mengidentifikasi langkah-langkah penerapan budaya organisasi pada organisasi pendidikan. Untuk memperoleh tujuan belajar tersebut mari kita simak materi belajar berikut.

#### **a. Perubahan Budaya Organisasi dan Perubahan Budaya Organisasi Pendidikan**

##### **1) Perubahan Budaya Organisasi**

Pada saat mana kita harus merubah budaya organisasi? Pada saat mana kita dapat mengatakan bahwa budaya organisasi kita sangat lemah dan aktivitasnya perlu ditingkatkan dengan memperkuat nilai-nilai, simbol-simbol, atau cerita-ceritanya. Atau barangkali budaya organisasi anda sangat sempurna pada suatu saat, tetapi segala sesuatunya telah berubah?!

##### **a) Tanda Peringatan tentang Perlunya Merubah Budaya**

Mengethui tanda-tanda perlunya suatu perubahan budaya organisasi sejak dini sangat diperlukan. Tanda-tanda itu antara lain:

- (1) *Apakah terdapat terlalu banyak fokus ke dalam?* Masalah muncul ketika suatu organisasi lebih memperhatikan pada apa yang terjadi di lingkungan internal daripada apa yang terjadi di lingkungan eksternal. Organisasi-organisasi yang terobsesi dengan politik-politik internal atau isu-isu lainnya, tanpa sebuah perhatian yang cukup kepada para konsumen atau kecendrungan dunia yang sebenarnya, adalah beresiko.
- (2) *Apakah fokusnya selalu berjangka pendek?* Tentu saja, menetapkan standar tinggi adalah penting, akan tetapi jika tidak terdapat visi jangka panjang dan tujuan-tujuannya hanya berjangka pendek, hal ini nantinya dapat menimbulkan masalah.
- (3) *Apakah semangatnya rendah?* Apakah tingkat *turnover*-nya tinggi dan bergerak ke atas? Apakah orang-orangnya memiliki pengalaman-pengalaman *negative*? Apakah terdapat terdapat kelesuan? Sebuah survei terhadap para pegawai dapat membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan ini. Tetapi indikator lainnya adalah jika pihak pimpinan organisasi menghabiskan banyak waktu untuk melakukan pemecatan-pemecatan pegawai atau melupakan masalah-masalah semangat dan motivasi pegawainya.
- (4) *Apakah orang-orang telah melupakan budayanya?* Apakah orang-orang tahu apa nilai budaya intinya? Apakah keputusan-keputusan para pimpinan telah menjauhkan mereka dari nilai-nilai inti budaya organisasinya? Apakah terdapat banyak sinisme tentang kepemimpinannya?
- (5) Apakah hubungan di antara kelompok-kelompoknya buruk? Apakah terdapat sedikit interaksi antara kelompok-kelompok (pertemuan-pertemuan, mutasi-rotasi, dan sebagainya)? Jika interaksi berlangsung, apakah interaksi itu bersifat ramah dan kooperatif atau terpengaruh konflik, dendam dan kebencian? Apakah unit-unit organisasi tertentu telah menjadi perkumpulan yang eksklusif dibanding unit-unit organisasi yang sudah ada?

- (6) *Apakah sistem kepemimpinan organisasi telah terisolasi? Apakah pemimpin puncaknya tidak mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas? Apakah mereka mengurus dan berbicara hanya kepada diri mereka sendiri? Apakah organisasi dianggap telah menjadi milik mereka)?*

Pertanyaan-pertanyaan tersebut sangat penting untuk diajukan ketika suatu lingkungan organisasi sedang mengalami perubahan yang dramatis (misalnya: deregulasi, merger, perubahan status, dan sebagainya). Demikian pula jika sebuah organisasi sedang berada dalam situasi yang sangat kompetitif atau sangat bergantung pada teknologi, memperhatikan tanda-tanda peringatan mungkin dapat bermanfaat.

#### ***b) Metode-Metode Perubahan***

Mengenalinya perlunya perubahan adalah cukup sulit, tetapi hal itu hanyalah sebagian dari persaingan. Ingatlah baik-baik oleh anda bahwa sifat dominan dari budaya organisasi adalah berkelanjutan. Seperti yang telah dipaparkan di muka, terdapat banyak mekanisme yang melekat yang membantu menjaga suatu budaya organisasi tetap bertahan (cerita-cerita, bahasa, ritual dan mitos) dan organisasi-organisasi dapat secara aktif mengelola budaya mereka juga (melalui perekrutan, pendidikan lanjutan dan pelatihan). Jadi seharusnya tidak menjadi hal yang mengejutkan jika budaya organisasi melekat dimana-mana.

Bagaimana anda mengatasi suatu budaya organisasi yang telah ada? Atau hanya kecenderungan umum di antara para pegawai untuk menolak perubahan? Cukup bermanfaat jika kita dapat menemukan beberapa cara yang spesifik yang dapat dilakukan suatu organisasi untuk merubah budayanya. Apapun metode yang dapat anda gunakan, barangkali bijaksana untuk dijadikan referensi untuk melakukan tindakan perubahan budaya organisasi, antara lain: (1) *Pahami budaya organisasi anda sebelum bertindak*; (2) *Jangan menyerang secara frontal budaya yang sedang*

*berlaku*; (3) *Dukunglah para perintis perubahan (katalisator) budaya*; (4) Jangan mengharapkan perbaikan yang cepat, bersikaplah tekun dan sabar.

## 2) Perubahan Budaya pada Organisasi Pendidikan

### a) Dari Orientasi ‘Ascription’ menuju ‘Achievement’

Ada enam bahaya domestik yang mengancam ketahanan nasional kita, khususnya ketahanan sosial kita. Keenam bahaya atau ancaman ini ialah: (1) ketidakadilan dan kesewenang-wenangan, (2) arogansi kekuasaan, arogansi kekayaan, dan arogansi intelektual, (3) keberingasan sosial, (4) perilaku sosial menyimpang, (5) perubahan tata nilai, dan (6) perubahan gaya hidup sosial (Buchori, 2001:79-80). Keenam bahaya yang cenderung menjadi ancaman dan telah menjadi realitas sosial dalam kehidupan sosial saat ini, disadari atau tidak disadari telah menjadi fenomena dan oleh sebagian orang dianggap sebagai ekses dari pembangunan yang tidak seimbang antara kebutuhan jasmani dan rohani, sehingga oleh sebagian orang tadi dianggap sebagai sesuatu yang “wajar” terjadi.

Apakah sesuatu yang bahaya dan telah menjadi ancaman itu pantas dianggap sebagai sesuatu yang wajar? Inilah persoalan sosial kita yang berkembang di masyarakat. Sehingga selalu muncul pertanyaan, mengapa demikian ? Dalam konteks apapun pertanyaan ini bisa dijawab. Dalam konteks hukum, mungkin dikatakan karena hukum kita tidak berjalan dengan baik. Dalam konteks sosiologi, mungkin karena ketatnya persaingan sehingga kebutuhan hidup harus dipenuhi dengan berbagai cara. Dalam konteks agama, mungkin karena menurunnya keimanan dan kesadaran untuk saling menghormati dan menghargai sesama manusia.

Bagaimana dalam konteks pendidikan? Seharusnya pendidikan dapat menjawab persoalan ini, karena pendidikan mengajarkan segalanya bagi manusia, mulai dari agama, hukum, sosial dan lain sebagainya. Nyatanya pendidikan kita hanya menghasilkan mental *ascription* dari pada mental *achievement*. Mental *ascription* itu cenderung menghasilkan manusia yang



selalu mempromosikan seseorang hanya berdasarkan faktor pembawaan seperti status sosial, ekonomi, koneksi, jenis kelamin, keturunan maupun karakteristik individual, sedangkan mental *achievement* adalah upaya mempromosikan seseorang berdasarkan prestasi atau kemampuannya dengan mengabaikan subyektifitas” (Suryadi & Tilaar, 1993). Kedua mental ini bertolak belakang sama sekali, tetapi akan mempengaruhi sistem kehidupan dalam masyarakat. Walaupun harus diakui bahwa keduanya merupakan aksiomatik dalam kehidupan sosial masyarakat, namun upaya untuk lebih memasyarakatkan mental *achievement* dari pada mental *ascription* merupakan tugas bersama, khususnya tugas dunia pendidikan.

Dunia pendidikan yang tidak sinkron dengan apa yang diinginkan masyarakat ternyata telah menghasilkan berbagai kendala, dimana pendidikan seharusnya dapat membaca perkembangan, tetapi justru pendidikan dikelola secara tidak sesuai dengan keadaan. Mungkin inilah yang mengakibatkan produk pendidikan hanya menghasilkan manusia pekerja dan cenderung melindungi dirinya dari berbagai kritikan dan bahkan kritikan dalam rangka untuk perbaikan dianggap sebagai ancaman. Keadaan ini terus berkembang selama tiga dekade ketika rezim orde baru berkuasa (tanpa bermaksud menjadikan orde baru sebagai kambing hitam). Birokrasi pemerintahan telah menganeksasi dan mengkooptasi dunia pendidikan sehingga menjadi kerdil dan tidak bisa melepaskan diri untuk berbuat menurut tuntutan dan ruh pendidikan secara maksimal. Akibatnya dunia pendidikan menjadi bagian dari rezim yang berkuasa dan melakukan berbagai validasi untuk menguatkan rezim yang berkuasa tersebut.

Keadaan tersebut menyebabkan kelompok tersadar (seperti mahasiswa, para intelektual di perguruan tinggi, dan orang-orang yang menyadari benar arti pendidikan bagi manusia) tertekan sekaligus kecewa dengan keadaan tersebut. Kita tidak bisa lagi melahirkan orang-orang yang tangguh dan ulet untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia sebagai anak bangsa. Pendidikan tidak memiliki kekuatan untuk melepaskan diri dan

mencari jalan terbaik, karena sistem pendidikan itu sendiri adalah bagian dari upaya pengerdilan jiwa manusia. “Sejak tahun 1960, semuanya itu memudar perlahan-lahan. Disadari atau tidak, pada periode inilah terjadi dekadensi sistem pendidikan kita. Dekadensi ini dapat dilihat dalam gejala bahwa dalam periode 1960 sampai sekarang, - sebagian besar darinya kita kenal sebagai periode Orde Baru itu – semangat kritis dan perlawanan masyarakat sedikit demi sedikit menghilang. Semua orang menyerah dan merasa tidak berdaya, padahal rasa keadilan kita sedang diinjak-injak dan diperkosa. Semangat zaman pada periode ini hanyalah mengabdikan dan menyenangkan penguasa. Tak heran pada periode ini tak lahir tokoh-tokoh nasional yang dapat diteladan dan dibanggakan” . Kekecewaan yang tergambar dalam kutipan ini menunjukkan bagaimana situasi yang diciptakan adalah untuk menjaga kesinambungan kekuasaan rezim yang berkuasa, semua orang harus terlihat tunduk dan patuh walaupun didalam hatinya berkata lain, namun kekuatan untuk melakukan perlawanan tidak ada dan hanya tersembunyi di dalam hati sambil berkata “kapan ini akan berakhir ?”.

Jika kita menelaahnya lebih mendalam, keadaan tersebut sepertinya tepat untuk mengatakan bahwa telah tercipta sebuah budaya dominan dalam kehidupan bernegara sehingga berpengaruh terhadap kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Kultura dominan apa sebenarnya yang mempengaruhi sistem yang diterapkan oleh penguasa tersebut? Untuk menjawabnya mungkin perlu dikemukakan bahwa ada empat arah budaya dalam organisasi pendidikan, yaitu:

- (1) *Barbarian*, organisasi berbudaya barbarian adalah organisasi yang orang-orangnya seperti jawara, gila kerja (*workholic*), arogan, dan kepemimpinannya yang bersifat kharismatik.
- (2) *Monarchial*, organisasi berbudaya *monarchial* adalah organisasi yang kepemimpinannya menggunakan *force of law* ketimbang kekuasaan semata-mata, orang-orangnya dituntut loyalitas, promosi diutamakan dari dalam.

- (3) *Presidential*, organisasi berbudaya *presidential* adalah organisasi yang bersendikan demokrasi, status koordinasi, promosi didasarkan atas prestasi.
- (4) *Pharaonic*, organisasi berbudaya *pharaonic* adalah organisasi yang mengandalkan sistem dan individualisme anggota-anggotanya. Perilaku organisasi penuh berlambang, pemujaan, ritual, amanat, dan formalitas.

Jika ditelaah secara mendasar perilaku organisasi, para pimpinan negara cenderung dalam menjalankan sistem pemerintahannya mengabaikan tipe *presidential*, walaupun diakui dalam tatanegara kita bahwa sistem kita adalah sistem presidensial. Mengapa hal ini bisa terjadi? Dimana kita kerap mempraktekkan pola barbarian, monarkial dan paraonic ketimbang presidensial tersebut? Semua kita telah tahu jawabannya, yaitu rezim yang berkuasa ingin mempertahankan kesinambungan kekuasaannya.

Upaya rezim yang berkuasa mempertahankan kekuasaannya tersebut telah berimplikasi secara menyeluruh terhadap terciptanya budaya atau budaya yang ada di masyarakat dan dalam birokrasi pemerintahan, sehingga masyarakat harus menyesuaikan diri dengan pemerintah, seharusnya pemerintah yang harus menyesuaikan diri dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat, tetapi itulah yang terjadi.

Dunia pendidikan menjadi bagian dari birokrasi rezim, karena memang pendidikan akan efektif dalam melakukan penyebaran ide-ide penguasa, baik terhadap anak didik maupun terhadap guru serta sistem pengelolaan pendidikan. Birokrasi pusat cenderung menekankan proses pendidikan secara klasikal dan bersifat mekanistik. Dengan demikian proses pendidikan cenderung diperlakukan sebagaimana sebuah pabrik. Akibatnya pihak-pihak yang terkait dalam pendidikan, khususnya guru dan murid sebagai individu yang memiliki “kepribadian” tidak banyak mendapat perhatian.

Moral dan etika para pemimpin dan pengelola pendidikan telah terkontaminasi oleh tipe budaya atau budaya yang dimainkan oleh birokrasi

pemerintahan, karena pendidikan telah menjadi bagian integral dari birokrasi rezim berkuasa akibatnya menurut Bellen berimplikasi pada berbagai hal dalam dunia pendidikan, “implikasi tersebut antara lain: (1) kemandirian guru menjadi hilang, (2) sekolah berubah fungsi menjadi penarik biaya, (3) otonomi guru dan kepala sekolah menjadi tidak ada, (4) pejabat pendidikan cenderung berorientasi kepada yang bernilai uang, (5) pada umumnya buku paket tidak berisi proses belajar mengajar yang menganut prinsip belajar aktif.

Berbagai situasi yang demikian itu melahirkan produk yang tidak sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Sehingga menyuburkan sikap yang tidak menjunjung tinggi keadilan tetapi lebih mementingkan sikap yang cenderung dapat menyelamatkan diri sendiri. Sehingga lahir mental *ascription* yang lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri dan kelompok dari pada kepentingan bangsa yang lebih besar, sehingga mengakibatkan masyarakat yang tidak memiliki akses ke pusat kekuasaan mengalami marjinalisasi dalam segala hal. Sementara yang dekat dengan kekuasaan melakukan tindakan tidak terpuji seperti korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) secara terang-terangan dan tanpa rasa malu atau riskan.

Anehnya, di lembaga pendidikan sendiri terjadi tindakan yang tidak terpuji tersebut, mulai dari tingkat pusat sampai ke tingkat terendah seperti di sekolah. Sementara itu mental *achievement*, yaitu sikap yang lebih mengutamakan kejujuran dan kebenaran dalam melihat dan menentukan seseorang yang berprestasi untuk menempati kedudukan yang sesuai dengan kemampuannya secara ril, pada saat yang bersamaan mengalami tantangan yang hambatan yang cukup besar.

Untuk mengatasi berbagai hal tersebut, sepertinya harus dimulai dari pendidikan. Justru oleh karena itu diperlukan berbagai upaya agar lembaga pendidikan dapat menjadi sarana yang efektif agar terjadi perubahan mendasar dari orientasi *ascription* menuju paradigma *achievement*. Uraian berikut ini akan mencoba menelaah bagaimana sebaiknya perubahan

dilakukan dalam pendidikan sehingga tercipta suatu budaya yang benar-benar kondusif untuk menciptakan manusia yang menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan yang dapat mencintai harkat dan martabat manusia.

**b) Manajemen Berbasis Sekolah dan Pendidikan Berbasis Masyarakat: Sebuah Alternatif Perubahan Budaya Organisasi Pendidikan**

Hampir semua cendekiawan pendidikan menerima dalil bahwa desentralisasi adalah salah satu alat yang sangat penting untuk meningkatkan standar kualitas pendidikan. Bahwa menyerahkan wewenang sedikitnya urusan administrasi dan manajemen pendidikan merupakan langkah utama memperbaiki efisiensi dan efektivitas sumberdaya yang dialokasikan untuk pendidikan. Semakin dekat kontrol administrasi dengan sekolah, semakin besar pengaruh orangtua murid terhadap mutu sekolah. Di atas segalanya, bukankah orangtua murid adalah pihak yang paling berkepentingan dengan mutu persekolahan? Memperkecil jarak antara sekolah dengan orangtua siswa sebagai pelanggan pendidikan merupakan salah satu bagian untuk memberdayakan sekolah sebagai bagian dari sistem manajemen persekolahan. Perlunya jarak yang dekat antara sekolah dengan masyarakat, antara sekolah dengan lapangan kerja, antara sekolah dengan keinginan siswa, akan menjadikan persekolahan mampu menangkap apa sebenarnya yang diinginkan oleh masyarakat terhadap persekolahan sebagai lembaga pendidikan.

Untuk melahirkan sekolah yang dekat dengan pelanggannya tersebut, diperlukan sebuah sistem yang dapat menjadikan persekolahan menjadi lembaga yang mengerti aspirasi pelanggannya. Itulah sebabnya sistem yang ditawarkan dalam persekolahan kita, seperti manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*) dan pendidikan berbasis masyarakat (*Community Based Education*), merupakan tawaran yang menarik dan dianggap sebagai alternatif untuk membangun budaya baru yaitu budaya organisasi di lembaga pendidikan yang akrab dengan semua pihak yang terkait dengan persekolahan.

Perubahan politik yang secara dramatis berlangsung di Indonesia telah menempatkan bangsa ini dalam posisi dan konstelasi yang dilematis dan kompleks. Kondisi semacam ini dari perspektif pendidikan menunjukkan telah terjadinya proses rekayasa yang amat lama sehingga teori yang membuktikan adanya keterkaitan yang amat erat antara politik, ekonomi dan pendidikan tidak muncul dikalangan bangsa Indonesia. Manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat diharapkan mampu mengkomunikasikan pola baru sehingga dapat melahirkan budaya organisasi yang kondusif sehingga sekolah dapat menjadi sarana untuk mengembangkan dan menyalurkan aspirasi masyarakat.

MBS pada dasarnya adalah untuk mengatasi kelemahan institusional, seperti yang ditemukan dari laporan Bank Dunia yang diberi judul *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery* pada September 1998, menyatakan “bahwa ada empat unsur yang diidentifikasi yang menjadi penghambat potensial terhadap kemajuan pendidikan di Indonesia, khususnya pada tingkat pendidikan dasar, yaitu sistem organisasi yang kompleks di tingkat pendidikan dasar, manajemen yang terlalu sentralistik pada tingkat SLTP, terpecah belah dan kakunya proses pembiayaan pada kedua jenjang tersebut, dan manajemen yang tidak efektif pada jenjang sekolah”.

Jika dilihat persoalan pendidikan tersebut, pada dasarnya yang menjadi masalah adalah karena sentralisasi pendidikan. “Studi-studi kasus tentang upaya desentralisasi dari berbagai penjuru dunia menunjukkan bahwa desentralisasi dilakukan dengan beraneka ragam alasan baik yang tersurat maupun yang tersirat alasan politik, pendidikan, administrasi, dan keuangan. Alasan-alasan ini dapat dikelompokkan dan berada dalam suatu spektrum yang luas”.

Untuk mengatasi berbagai kendala yang jika dilihat karena adanya kelemahan institusional tersebut, sepertinya desentralisasi merupakan jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu untuk mengatasi kelemahan institusional tersebut adalah dengan: “(a) pemberdayaan lokal, (b) menetapkan kembali

tanggung jawab atas perencanaan jangka panjang daerah tingkat II sebagai titik berat pengelolaan merupakan rencana panjang dengan desentralisasi, (c) pembangunan kemampuan kelembagaan, (d) memberikan otonomi yang lebih besar dengan manajemen sekolah yang bertanggung jawab, (e) sistem pendanaan yang menjamin pemerataan dan efisiensi”. Untuk melaksanakan semua rencana ini diperlukan desentralisasi yang kuat, dan desentralisasi menjadi pilihan, maka manajemen berbasis sekolah dan pendidikan berbasis masyarakat menjadi alternatif yang tidak bisa ditawar-tawar lagi dalam pengelolaan pendidikan di Indonesia.

Jika MBS dilaksanakan dengan terkendali, maka telah terjadi perubahan budaya baru dalam dunia pendidikan di Indonesia, yaitu budaya organisasi yang menjadikan sekolah sebagai lembaga yang dapat mengembangkan diri tetapi mampu menyahuti aspirasi para pelanggan pendidikan. Budaya baru ini diharapkan mampu menjadi sokoguru dalam memberdayakan masyarakat sekaligus memberdayakan sekolah dalam menangkap keinginan dan kebutuhan pemakai sekolah tersebut. Dan jika ini terlaksana dengan sebaik-baiknya maka Indonesia Baru sebagai dinamika reformasi yang telah dicanangkan beberapa waktu yang lalu akan tercapai.

Sebagaimana diketahui bahwa MBS itu merupakan alternatif karena diberlakukannya desentralisasi, MBS tersebut bertumpu pada sekolah dan juga masyarakat dan sama sekali berupaya tidak terikat dengan birokratik yang bersifat sentralistik. Dengan adanya MBS akan terjadi partisipasi aktif dari masyarakat, adanya pemerataan dan efisiensi, dan yang paling penting bahwa manajemen sekolah tersebut bertumpu di setiap sekolah. Oleh karena itu MBS menuntut adanya komitmen dari semua pihak seperti personil sekolah, orang tua murid, murid dan masyarakat itu sendiri yang dilibatkan dalam mengambil keputusan mengenai sekolah tersebut.

Jika MBS cenderung untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan melalui sekolah, maka pendidikan berbasis masyarakat adalah untuk mendukung kekuatan manajemen berbasis sekolah. Artinya masyarakat

memiliki kekuatan untuk melakukan pendidikan, karena yang dimaksud dengan pendidikan berbasis masyarakat ini adalah “pendidikan yang sebagian besar keputusan-keputusannya dibuat oleh masyarakat (*education in which a high proportion of decisions are made by community*).

Jika ditelaah secara mendasar dengan melihat minat masyarakat terhadap sekolah, sebenarnya pendidikan berbasis masyarakat ini memiliki konteks sosial politik, dan ini dijadikan parameter dalam pengembangan pendidikan berbasis masyarakat. Sehingga dengan menggunakan parameter tersebut dianggap telah terjadi perluasan pendidikan berbasis masyarakat, yang oleh Nielsen dikatakan bahwa konteks sosial politik tersebut meliputi (a) keterbatasan sekolah reguler/konvensional, (b) penegasan keragaman budaya, (c) penguatan masyarakat madani (*civil society*), (d) kendala-kendala yang dihadapi oleh anggaran belanja pemerintah, (e) desentralisasi layanan publik/pemerintahan.

Bagian terakhir modul ini, mari kita menguji keahlian kita masing-masing dalam menciptakan misi pribadi anda sebagai pimpinan organisasi dalam mengembangkan budaya organisasi! Di muka telah dikatakan bahwa sebuah pernyataan misi dapat menjadi sesuatu yang bermanfaat dalam mengingatkan para bawahan anda terhadap tujuan-tujuan organisasi dan prinsip-prinsip yang membimbingnya. Kasus-kasus yang dijadikan contoh dalam pembahasan dalam modul ini juga pantas untuk membangun sebuah pernyataan misi pribadi anda. Dengan banyaknya wawasan pribadi dan beberapa persepsi tentang diri sendiri yang jujur, dapat menjadi suatu referensi penting di dalam kehidupan profesional anda.

Pergunakan waktu-waktu yang tenang dimana anda dapat duduk dan menciptakan pernyataan-pernyataan anda. Tujuannya adalah untuk menspesifikasikan daftar tujuan dan panduan untuk rencana karir anda. Anggap hasil dari tugas ini sebagai sesuatu “petunjuk” yang mengumpulkan kelebihan dan kekurangan untuk mempersiapkan diri kita. Coba siapkan pengingat-pengingat yang singkat, langsung ke intinya tentang apa yang dilakukan di



luar “jalur” dengan menggunakan kartu-kartu berukuran 5 x 10 cm yang dapat dengan mudah dihubungkan ke seluruh bagian “rentetan” tindakan tersebut (sehingga anda akan berakhir dengan: diam di tengah-tengah; berpikir sebelum anda bertindak; perjalanan yang panjang). Bagaimana anda dapat menciptakan pernyataanmu?

*Pertama*, pikirkan semua aspek dengan cermat dan tulis jawaban-jawabanmu di bawah ini (boleh untuk menambah daftar tersebut ). *Kedua*, pilihlah seseorang yang dapat anda percayai dan yang mempunyai ketertarikan yang kuat di dalam kesuksesan karir anda untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sama (misalnya: pasangan anda, partner, atau rekan sejawat).

Suruhlah mereka untuk mempersilakan apa yang orang lain berikan dan bandingkan dengan jawaban-jawaban anda. Mintalah orang tersebut memerankan *devil's advocate* ketika anda memberikan jawabannya. Semakin anda ditentang untuk mempertahankan pendirian anda, semakin baik anda akan memahaminya. Ringkaslah jawaban-jawaban anda itu menjadi satu atau dua kalimat pernyataan. Jangan memaksakan harus memasukkan semua jawaban anda. Fokuskan pada jawaban-jawaban yang penting saja – yang paling anda yakini untuk dipertahankan. Biarkan pernyataan tersebut terbangun sebelum anda menyampaikannya ke orang-orang yang harus anda percayai untuk membantu mengembangkannya. Kemudian dapatkan komentar-komentar mereka dan buatlah perubahan-perubahan yang diperlukan. Anggap hal itu sebagai sumber informasi yang hidup. Proses-proses pengembangannya jauh lebih penting daripada hasilnya sendiri, dalam beberapa hal, jadi ulangi lagi secara berkala pada poin-poin karir yang penting, sekali dalam satu tahun, atau kapanpun anda memerlukannya.

#### **b. Tugas Kelompok**

Sekedar untuk evaluasi diri tentang pemahaman dari beberapa konsep yang telah dibahas, coba jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut.

- (1) Bagaimana anda menyeimbangkan antara urusan pekerjaan dan pekerjaan di rumah? Bagaimana seharusnya anda mengukurnya?
- (2) Apa yang menjadi isu-isu, nilai-nilai, dan sikap filosofis yang paling penting bagi kehidupan anda?
- (3) Apakah anda mempunyai pertimbangan khusus dalam hubungannya dengan berbagai kelompok (para pegawai, partner, staf, konsumen, vendor, rekan profesional, keluarga, mesjid, anda sendiri, dan orang lain)?
- (4) Bagaimana perubahan budaya pada pendidikan yang sekarang telah terjadi?

### c. Rangkuman

- (1) Tanda-tanda perlunya suatu perubahan budaya organisasi sejak dini sangat diperlukan agar organisasi tidak mengalami kebangkrutan. Tanda-tanda tersebut antara lain: (a) terlalu banyak fokus ke dalam, (b) fokusnya selalu berjangka pendek, (c) semangatnya rendah, (d) orang-orang telah melupakan budayanya, (e) hubungan di antara kelompok-kelompoknya buruk, (f) sistem kepemimpinan organisasi telah terisolasi.
- (2) Metode-metode untuk melakukan perubahan budaya organisasi, antara lain: (a) Pahami budaya organisasi anda sebelum bertindak; (b) Jangan menyerang secara frontal budaya yang sedang berlaku; (c) Dukunglah para perintis perubahan (katalisator) budaya; (d) Jangan mengharapkan perbaikan yang cepat, bersikaplah tekun dan sabar.
- (3) Perubahan budaya pada organisasi pendidikan, difokuskan pada: (a) Adanya erubahan orientasi dari *orientasi 'ascription'* menuju *paradigma 'achievement'*; (b) *Perubahan pola pikir, apresiasi dan pembiasaan dalam menerapkan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah dan Pendidikan Berbasis Masyarakat sebagai alternatif perubahan budaya organisasi pendidikan.*

#### **d. Tes Formatif**

*Jawab!*Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah dengan singkat dan jelas!

- (1) Sebutkan Tanda-tanda perlunya perubahan dalam budaya organisasi?
- (2) Metode-metode apa saja yang dilakukan untuk perubahan budaya organisasi?
- (3) Perubahan budaya pada organisasi pendidikan, difokuskan pada apa saja?
- (4) Meliputi apa saja konteks sosial politik oleh Nielesen mengenai perluasan pendidikan!?
- (5) Jelaskan empat arah budaya dalam organisasi pendidikan!

#### **e. Kunci Jawaban**

- (1) (a) terlalu banyak fokus ke dalam, (b) fokusnya selalu berjangka pendek, (c) semangatnya rendah, (d) orang-orang telah melupakan budayanya, (e) hubungan di antara kelompok-kelompoknya buruk, (f) sistem kepemimpinan organisasi telah terisolasi.
- (2) antara lain: (a) Pahami budaya organisasi anda sebelum bertindak; (b) Jangan menyerang secara frontal budaya yang sedang berlaku; (c) Dukunglah para perintis perubahan (katalisator) budaya; (d) Jangan mengharapkan perbaikan yang cepat, bersikaplah tekun dan sabar.
- (3) difokuskan pada: (a) Adanya erubahan orientasi dari *orientasi 'ascription' menuju paradigma 'achievement'*; (b) *Perubahan pola pikir, apresiasi dan pembiasaan dalam menerapkan kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah dan Pendidikan Berbasis Masyarakat sebagai alternatif perubahan budaya organisasi pendidikan.*
- (4) meliputi (a) keterbatasan sekolah reguler/konvensional, (b) penegasan keragaman budaya, (c) penguatan masyarakat madani (*civil society*), (d) kendala-kendala yang dihadapi oleh anggaran belanja pemerintah, (e) desentralisasi layanan publik/pemerintahan.

(6) yaitu: (a) *Barbarian*, organisasi berbudaya barbarian adalah organisasi yang orang-orangnya seperti jawara, gila kerja (*workholic*), arogan, dan kepemimpinannya yang bersifat kharismatik. (b) *Monarchial*, organisasi berbudaya *monarchial* adalah organisasi yang kepemimpinannya menggunakan *force of law* ketimbang kekuasaan semata-mata, orang-orangnya dituntut loyalitas, promosi diutamakan dari dalam. (c) *Presidential*, organisasi berbudaya *presidential* adalah organisasi yang bersendikan demokrasi, status koordinasi, promosi didasarkan atas prestasi. (d) *Pharaonic*, organisasi berbudaya *pharaonic* adalah organisasi yang mengandalkan sistem dan individualisme anggota-anggotanya. Perilaku organisasi penuh berlambang, pemujaan, ritual, amanat, dan formalitas.

Setiap soal bobotnya sepuluh (10). Jika jawaban anda benar, coba kalikan dengan bobot soal. Anda dibolehkan untuk melanjutkan ke materi berikutnya jika skor yang anda peroleh lebih dari 40.

### C. GLOSARIUM

Memanifestasikan : menjelmakan  
Mutual benefit : Keuntungan timbal balik  
Amalgam : Dapat berbentuk cair atau padat  
Literatur : Buku yang dijadikan rujukan  
Turnover : Tingkat pengembalian  
Ambiguitas : Sifat atau hal yang bermakna dua  
Database : Data dasar  
Akronim : Kependekan yang berupa gabungan huruf  
Mentor : pendamping  
Platform : Panggung  
Backup : Perbantuan  
Arogansi : Yang bersifat kesombongan  
Achievement : pencapaian hasil  
Force of law : kekuatan hukum  
Devil's advocate : penasihat yang jahat

#### D. DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J.S. 1987. "Mission Statements Bond Corporate Culture". *Personnel Journal*, Oktober, 120-122;
- Axelrod, A. 2003. *Patton on Leadership: Strategic Lesson for Corporate Warfare*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
- Froggatt, Wayne. 2004. *Choose to be Happy: Panduan Membentuk Sikap Rasional dan Realistik*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Hellriegel, Don & Slocum Jr. John W. 1989. *Management*. 5th Ed.. New York: Addison-Wesley Publ.Co.
- How, Lim. 2005. *Seeds of Personal Victory: Meraih Kesuksesan dalam Bisnis dan Kehidupan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Klein, R.L. 1997. "Welcoming new employees the right way". *Administrative Management*, Juli, 14-15.
- Merrill, Mike. 2005. *Dare to Lead: Strategi Kreatif 50 Top CEO untuk Meraih Kesuksesan*. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Neuhauser, P.C. (1993). *Corporate legends and lore: The power of storytelling as a management tool*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Pascale, R.T. 1985. "The paradox of corporate Culture: Reconciling ourselves to socialization". *California Management Review*, 27, 28.
- Robbins, Stephen P. and Nancy Langton. 2001. *Organization Behavior*. 2nd ed.. Canada: Pearson Education.
- Schein, 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass. Inc.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sweeney, Paul D.. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solution for Management*. International Edition. Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Van Maneen, J.1978. "People processing: Strategies of organizational socialization". *Organizational Dynamics*. Summer, 19-36.