

# Konsep Teoretis

## 1. Organisasi Dalam Lingkungan Yang Dinamis

Suatu organisasi sebagai sistem yang terbuka selalu berinteraksi dengan lingkungan. Konsekuensinya bagi organisasi perusahaan adalah menjaga keseimbangan antara kemampuan antisipasi dengan kompleksitas yang terjadi pada masyarakat, disamping itu perkembangan informasi internasional semakin memperpendek jaringan interaksi sosial, ekonomi, teknologi dan bahkan politik. Oleh sebab itu, untuk mempertahankan kelangsungan hidup atau melakukan pengembangan, perlu adanya perubahan organisasi.

Robbins (1996:225) memandang hubungan antara lingkungan dengan struktur berbagai organisasi menghadapi tingkat ketidakpastian yang berbeda. Para manajer tidak menyukai ketidakpastian, mereka mencoba untuk menghilangkan atau paling tidak meminimalkan dampaknya terhadap organisasi.

Perubahan organisasi pada hakikatnya merupakan suatu kesanggupan dalam menyesuaikan diri dan antisipasi terhadap keadaan lingkungan agar kelangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan, terus tumbuh dan berkembang. Selanjutnya dikemukakan bahwa, organisasi sebagai sistem sosioteknis harus bekerja efektif, untuk tetap dapat bertahan hidup. Pandangan yang realistis mengenai perubahan perlu adanya stabilitas dan menyesuaikan diri (*adaptation*) yang merupakan esensi untuk kelangsungan hidup.

Kast (1996), berpendapat bahwa dinamika dan dorongan terhadap organisasi datang dari sumber dalam supra-sistem lingkungan eksternal, di samping dari berbagai sistem dan sub lingkungan internal (sasaran dan nilai, teknik, struktur, psikososial, dan manajerial). Mengadaptasi dan mengantisipasi apa yang terjadi pada lingkungan, ada dua macam tanggapan kesanggupan yang dilakukan organisasi yaitu:

- 1) Melaksanakan perubahan rutin yang cakupan dan luasnya lebih sempit menyangkut perubahan kecil berkaitan dengan kegiatan dan masalah-masalah rutin sehari-hari yang berlangsung di lingkungan masing-masing fungsi atau bagian organisasi.
- 2) Melaksanakan program perubahan terencana dengan ruang lingkup lebih luas yang bertujuan untuk menyiapkan seluruh organisasi dan menyesuaikan diri pada perubahan signifikan dalam sasaran dan arah organisasi.

## 2. Pendekatan Perubahan Terencana

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi bervariasi, tergantung kepada kebutuhan dan tuntutan internal dan eksternal. Oleh sebab itu, para ahli dalam mengkaji pengembangan organisasi digunakan berbagai pendekatan dan penekanan konseptual yang selaras dengan tuntutan.

Daft (1986:269) menyatakan bahwa perubahan organisasi, ada empat tipe meliputi, perubahan administratif dan manajerial, perubahan produk/layanan, perubahan kebutuhan sumber daya manusia, dan perubahan teknologi. Perubahan administratif dan manajerial, berkenaan dengan organisasi perusahaan, mencakup struktur, tujuan, kebijakan, insentif, sistem informasi, dan anggaran. Perubahan produk/layanan, berkenaan dengan hasil atau layanan sesuai dengan kebutuhan pihak konsumen, atau pihak-pihak yang terkait. Perubahan kebutuhan sumber daya manusia berkenaan dengan tuntutan sikap, kemampuan, keterampilan, pengharapan, kepercayaan, dan perilaku para pegawai termasuk para pimpinan. Perubahan teknologi berkenaan dengan tuntutan kebutuhan baik sebagai alat maupun produk, dari suatu organisasi perusahaan.

Stoner (1994), bahwa perubahan organisasi dapat dilakukan melalui mengubah struktur, teknologi, dan manusianya. Perubahan struktur organisasi, bisa berbentuk

pengaturan ulang sistem internal seperti, jalur komunikasi aliran kerja. Perubahan teknologi, dapat berbentuk pembaharuan peralatan, proses rekayasa, metode dan teknik produksi. Pendekatan pada orang (sumber daya manusia), mencoba mengubah perilaku orang dengan memfokuskan pada perubahan keterampilan, komunikasi dan budaya. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Pendekatan (Perubahan Struktural)

Perubahan struktur secara umum dilakukan dengan beberapa pendekatan meliputi :

- (1) Desain organisasi, perubahan dan penyempurnaan desain organisasi berkaitan dengan penentuan tanggung jawab, besarnya unit operasi, mengatasi kecenderungan birokratis, pembagian kerja, rentang kendali manajemen, deskripsi jabatan, dan perubahan yang sejenis.
- (2) Desentralisasi, pendekatan desentralisasi termasuk menciptakan unit-unit organisasi yang lebih kecil dan lengkap untuk meningkatkan motivasi, efisiensi, dan prestasi kerja anggota unit dan fokus perhatian pada aktivitas berprioritas tinggi. Desentralisasi juga mendorong setiap unit untuk menyesuaikan struktur dan teknologinya dengan tugas tertentu sesuai dengan lingkungan tempatnya berada.
- (3) Aliran Kerja, dilakukan dengan memodifikasi aliran kerja dan mengelompokkan fungsi-fungsi spesialisasi secara hati-hati dengan mengarah pada perbaikan produktivitas, moral dan kepuasan kerja anggota organisasi.

2) Pendekatan (Perubahan) Teknologi

Sistem teknologi merupakan suatu sumber perubahan organisasi seperti pemanfaatan metode baru, otomatisasi, disamping teknologi pada proses transformasi yang dipakai organisasi. Penggunaan teknologi telah mendapat perhatian sebagai usaha organisasi untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti dan dinamis. Perubahan teknologi dapat mengalami kegagalan karena tidak sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Oleh karena itu, pendekatan tekno struktural yang digunakan untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan mengubah struktur organisasi dan teknologinya.

3) Pendekatan (Perubahan) Manusia

Apabila perubahan struktural dan teknologi lebih berfokus pada aspek situasi kerja, sedangkan pendekatan pada manusia mencoba mengubah perilaku sumber daya manusia dengan memfokuskan perhatian pada keterampilan, sikap, persepsi dan harapannya.

Uraian tersebut, menguatkan ketahanan dan pengembangan organisasi merupakan usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui diagnosis yang lebih efektif serta kolaboratif dengan penekanan khusus pada budaya.

### 3. Proses Perubahan

Pendekatan-pendekatan perubahan terencana yang telah diuraikan, merupakan usaha perubahan tertentu yang diselaraskan dengan tuntutan organisasi. Setiap pendekatan mempunyai konsekuensi bagi organisasi yang melaksanakannya.

Gibson., Ivancevich., Donnelly (1974: 345), mengemukakan bahwa :

*The forces for change can be classified conveniently into two groups. They are: (1) external forces and (2) internal forces. External forces emerge in the larger environment and are beyond the control of the manager. Internal forces operate inside the firm and are generally within the control of management.*

Proses perubahan yang telah dijelaskan, tampak bahwa dalam pelaksanaan perubahan tidaklah cukup dengan memilih salah satu atau seluruh pendekatan, tetapi diperlukan suatu keselarasan. Keselarasan tersebut, dapat diidentifikasi melalui suatu analisis baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Fokus analisis internal berkenaan dengan aspek-aspek, manajerial, struktural, manusia sebagai individu dan kelompok, serta teknologi yang digunakan.

Hasil analisis internal dan eksternal, merupakan landasan yang kokoh dalam menentukan pijakan dan arah perubahan. Dengan demikian kebijakan perubahan, menjadi kebutuhan yang nyata dari individu, kelompok atau organisasi. Kebutuhan ini, sebagai syarat untuk memudahkan adaptasi unsur-unsur organisasi kepada hal-hal yang baru atau yang dikembangkan. Perubahan yang terjadi, memberikan konsekuensi terhadap sikap, nilai, dan tingkah laku yang baru, melalui suatu proses interaksi baik melalui agen perubahan terlatih, atau pemimpin kelompok. Setiap anggota organisasi akan menyesuaikan diri dengan keadaan yang baru.

Stoner (1994) mengungkapkan bahwa faktor yang menghambat seperti kekuatan yang memperhatikan kinerja organisasi agar tidak berubah, harus mendapat perhatian khusus karena merupakan kekuatan penghambat, potensi untuk perubahan terencana. Kekuatan penghambat ada tiga fokus utama yaitu, budaya organisasi, kepentingan individu dan persepsi individu mengenai sasaran dan strategi organisasi.

Di antara ketiga kekuatan penghambat tersebut, faktor budaya kerja perusahaan paling penting dalam membentuk dan mempertahankan identitas organisasi, karena budaya merupakan kekuatan utama untuk mengarahkan tingkah laku anggota organisasi.

#### **4. Budaya Organisasi**

Organisasi akan mengembangkan budayanya sendiri yang unik dan membedakannya dari organisasi lainnya. Budaya adalah asset yang tidak nyata (*intangibile asset*) pada organisasi dan cenderung tidak langsung, tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan.

##### **4.1 Definisi Budaya Organisasi**

Definisi budaya organisasi, telah banyak dikemukakan para ahli sesuai dengan titik pandang serta latar belakang keahliannya. Definisi tersebut antara lain:

Daft (1986:486), mengemukakan berkenaan dengan budaya organisasi adalah;  
*"Cultures refers to a set of key values, beliefs, and understanding that are shared by members of an organization"*.

*"Cultures defines the basic organizational values and communicates to new members the correct ways to think and to act the ways thing to be done"*.

*"Cultures enchances the stability of the organization and helps members interppret organizational activities and events"*.

Schein (1997:12), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah;

*"A pattern of shared basic assumptions that group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be*

*considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relations to those problem”.*

Definisi yang diungkapkan tersebut, mempunyai kesamaan pengertian tentang budaya organisasi yaitu berkenaan dengan nilai-nilai, keyakinan, perilaku, dan asumsi-asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi.

Kast (1996:939), dengan perspektif lain mengatakan bahwa :

“Budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sebagai sistem nilai serta kepercayaan yang dianut bersama, berinteraksi (saling mempengaruhi) dengan anggota organisasi, struktur dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku”.

Robbins (1996), berpandangan budaya organisasi terbentuk melalui tiga tahapan proses yaitu; tahap pertama, bermula dari filosofi yang ditetapkan oleh pendiri organisasi seperti, tradisi, kepercayaan dan ideologi. Tahap kedua, adalah proses seleksi anggota organisasi untuk mencari kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan filosofi organisasi. Tahap ketiga, adalah proses sosialisasi sistem nilai perusahaan ini berjalan dengan baik, maka akan terbentuk budaya organisasi. Kedua perspektif budaya organisasi, tampak memberikan pemahaman kepada kita bahwa, budaya organisasi tidak hanya didefinisikan melainkan dapat diwujudkan dalam berbagai aktivitas organisasi oleh seluruh unsur yang ada.

## **4.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bersifat relatif bervariasi sesuai dengan karakteristiknya. Karakteristik organisasi, ditentukan oleh faktor-faktor seperti latar belakang, tujuan, dan sasaran, serta waktu dan tempat. Akan tetapi, ada beberapa faktor dominan yang dapat dijadikan bahan pengkajian.

Luthans (1995:320), memberikan gambaran berkenaan dengan karakteristik penting dari budaya organisasi yaitu :

- 1) Aturan-aturan perilaku, yang dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan upacara-upacara (rituals).
- 2) Norma-norma, berupa aturan-aturan tak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja.
- 3) Nilai-nilai dominan, mengandung konsepsi yang jelas atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah dan sebagainya.
- 4) Filosofi, berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan.
- 5) Peraturan-peraturan, yang berisi petunjuk tentang pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
- 6) Iklim organisasi, yang menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antara anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi.

## **4.3 Pengaruh Budaya Pada Organisasi**

Dinamika organisasi sangat unik setiap unsur saling ketergantungan dan saling berpengaruh. Peningkatan produktivitas dipengaruhi oleh budaya yang berlaku di dalam maupun luar organisasi.

Kilmann (1986), mengemukakan bahwa budaya dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi. Pengaruh budaya kerja terhadap organisasi dapat dibedakan atas tiga aspek pengaruh, yaitu mengarahkan, dan menguatkan:

- 1) Pengaruh mengarahkan (*direction*), berarti budaya akan menyebabkan atau menggerakkan organisasi mengikuti suatu arah atau tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Pengaruh merambat (*pervasiveness*), adalah derajat dimana budaya sudah merambat atau meresap dan menjadi wawasan bersama di antara anggota organisasi.
- 3) Pengaruh menguatkan (*strength*), adalah derajat dimana budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi. Budaya dilaksanakan tanpa adanya paksaan atau arahan.
- 4) Budaya merupakan pengaruh positif pada organisasi jika menimbulkan perilaku pada arah (tujuan) yang benar, meresap secara meluas pada anggota organisasi untuk mengikuti budaya yang telah diberlakukan. Sebaliknya, budaya berpengaruh negatif pada organisasi jika mengakibatkan perilaku pada arah yang salah.

#### 4.4 Tingkatan Budaya Organisasi

Kilmann (1986), berpandangan bahwa budaya organisasi bermanifestasi di dalam norma-norma perilaku, asumsi-asumsi di bawah sadar sebagai sifat dasar manusia, masing-masing terjadi pada tingkatan budaya yang berlainan, yaitu:

- 1) Budaya tingkat pertama, bermanifestasi di dalam norma-norma perilaku yang diartikan sebagai suatu perangkat aturan tak tertulis. Norma digambarkan sebagai perilaku atau sikap dimana setiap anggota akan saling menekankan untuk mematuhi.
- 2) Budaya tingkat kedua, bermanifestasi di dalam asumsi-asumsi tersembunyi, merupakan kepercayaan mendasar yang berada dibelakang semua tindakan dan keputusan. Asumsi-asumsi tersebut mengenai hal-hal mendasar tentang lingkungan dan tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh berbagai pihak berkepentingan (*stakeholders*).
- 3) Budaya tingkat ketiga, berada pada tingkat terdalam dimana budaya manifestasi kolektif dari sifat dasar (alam) manusia, seperti; sekumpulan dinamika manusia keinginan, motivasi, hasrat yang membuat kelompok atau individu itu unik.

### 5. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah bagian dari budaya organisasi atau perusahaan yang menyangkut hubungan dan perilaku yang disepakati dan dipercaya serta menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

#### 5.1 Definisi Dan Ruang Lingkup Budaya Kerja

Budaya organisasi berkenaan dengan semua aturan organisasi yang berkaitan dengan hubungan antara anggota organisasi dan dengan pihak luar organisasi atau meliputi hubungan intra dan inter-organisasi. Adapun budaya kerja merupakan elemen dari budaya organisasi yang cakupannya lebih sempit berkenaan dengan hubungan atau nilai-nilai, norma yang mempengaruhi setiap anggota organisasi, bagaimana ia akan bertindak atau berperilaku dalam organisasi (Burstein, 1987).

Perusahaan atau organisasi mempunyai budaya organisasi tersendiri yang menjadi pegangan anggota organisasi dalam menjalankan kehidupan internal maupun eksternal, dan pegangan ini akan mempengaruhi cara bekerja orang-orang di dalamnya. Jadi dalam hal ini, budaya kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan juga budaya sosial atau masyarakat yang ada. Artinya jika budaya kerja dipandang secara luas, maka yang terlihat adalah budaya kerja sebagai budaya bangsa (*national culture*). Jika dilihat dalam

skala mikro, maka budaya di suatu perusahaan juga merupakan manifestasi dari budaya perusahaan atau organisasi (Burstein,1987).

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis dapat mendefinisikan budaya kerja secara operasional sebagai berikut: "Budaya kerja adalah sistem nilai, kepercayaan, sikap, kebiasaan, dan asumsi-asumsi yang dianut bersama dan menuntun serta mempengaruhi pola perilaku kerja serta cara bekerja anggota organisasi, termasuk perusahaan".

## 5.2 Pendekatan Dimensi Budaya Kerja

Budaya kerja dapat dipandang secara mikro dalam arti budaya kerja sebagai manifestasi budaya suatu masyarakat atau berupa budaya suatu bangsa. Hofstede (1987) telah mengidentifikasi nilai-nilai dominan berbagai budaya dan menemukan pola nilai budaya kerja dalam empat dimensi, yaitu:

- 1) Jarak kekuasaan (*power distance*) menjelaskan penerimaan masyarakat bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama. Semakin besar jarak kewenangan, semakin tinggi jarak atasan dan bawahan.
- 2) Individual atau kolektif, dimensi ini menggambarkan derajat hubungan antara individu dengan komunikasi dalam masyarakat.
- 3) Perbedaan jenis kelamin, menggambarkan tentang pemberian peran yang berbeda-beda atas dasar perbedaan jenis kelamin para anggotanya.
- 4) Penghindaran terhadap ketidakpastian, menunjukkan tingkat kegiatan masyarakat dalam menghadapi ancaman dari ketidakpastian dan situasi yang tidak menentu.

Pendekatan budaya kerja secara mikro dipandang sebagai manifestasi dari budaya perusahaan, dapat digambarkan sebagai nilai-nilai, norma-norma yang diterima anggota perusahaan sebagai pedoman kerja organisasi yang akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi, struktur dan sistem perusahaan.

Schein (1997), mengidentifikasi dua belas aspek determinan budaya kerja organisasi, yang dalam hal ini lebih ditekankan pada budaya manajerial-organisasi. Aspek-aspek determinan tersebut yaitu:

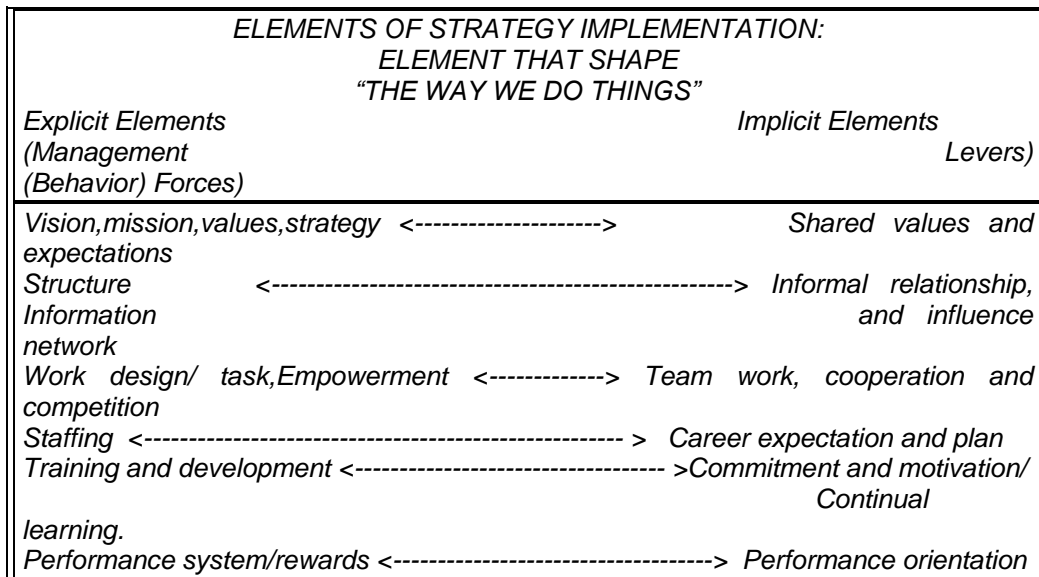
- 1) Tujuan, misi dan sasaran yang diekspresikan dalam pernyataan-pernyataan (*statements*) perusahaan.
- 2) Sikap, kepercayaan, prinsip, dan filosofi perusahaan.
- 3) Nilai-nilai, prioritas, etika, status, dan sistem imbalan.
- 4) Norma-norma, standar, dan peraturan-peraturan.
- 5) Struktur organisasi, teknologi dan rancang bangun.
- 6) Kebijaksanaan, prosedur, dan proses perusahaan.
- 7) Sistem komunikasi, bahasa, dan terminologi.
- 8) Sistem pengendalian, pelaporan dan praktek-praktek personalia.
- 9) Pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan penyelesaian kompleks.
- 10) Kompensasi, pengakuan, dan promosi.
- 11) Lingkungan kerja, berkaitan dengan keberadaan pekerja dan ruang kerja fisik
- 12) Kepemimpinan, berhubungan dengan perilaku melatih, mengarahkan, dan mengembangkan.

Kedua belas aspek-aspek determinan tersebut, merupakan dimensi yang integratif dalam proses manajerial organisasi.

## 5.3 Unsur-Unsur Budaya Kerja Eksplisit dan Implisit

Dalam pembahasan budaya organisasi termasuk juga budaya kerja, Walker (1992:116) membedakan budaya kerja ke dalam dua bentuk yaitu budaya eksplisit dan implisit. Budaya kerja eksplisit dikembangkan oleh manajemen dalam bentuk misi,

tujuan, peraturan organisasi, struktur, strategi dan sistem perusahaan, adapun budaya implisit tercermin di dalam perilaku anggota organisasi. Budaya implisit dan eksplisit ini perlu diintegrasikan atau dibuat pola yang konsisten. Berikut contoh diagram hubungan unsur-unsur budaya kerja eksplisit dan implisit, seperti ditunjukkan pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Contoh Diagram Hubungan  
Elemen-Elemen Budaya Kerja Eksplisit Dan Implisit  
James W.Walker (1992)

Walker (1992:117), berpendapat bahwa praktek-praktek manajemen dalam organisasi yang digambarkan sebagai unsur-unsur eksplisit, dapat membentuk perilaku atau budaya kerja sebagai unsur implisit. Keterkaitan unsur-unsur tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

