Taliziduhu Ndraha

BUDAYA ORGANISASI



Penerbit
RINEKA CIPTA



TALIZIDUHU NDRAHA, lahir pada tanggal 18 Mei 1935 di Kampung Onohondro Keca-matan Teluk Dalam Kabupaten Nias sebagai anak keempat dari tujuh bersaudara. Setelah menyelesaikan APDN Malang (1963-1966) Taliziduhu Ndraha diangkat menjadi asisten di sekolah yang sama, sambil kuliah di Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan (FKK,FIA sekarang) Universitas Brawijaya Malang dan setelah tamat (awal 1969) langsung diangkat menjadi dosen pada Institut Ilmu Pemerintahan (IIP). Pada tahun 1979-1985 ia mengikuti Lembaga Pendidikan Doktor Universitas Gadjah Mada (UGM), dan pada tanggal 1 Mei 1985 ia dipromosikan sebagai doktor ke - 80 UGM.

Di samping tugas pokok mengajar di IIP, juga mengajar di beberapa perguruan tinggi, a.l. Universitas Indonesia (S2), Universitas Katolik Atma Jaya (S1 dan S2), Universitas Kristen Indonesia (S1), Universitas Padjajaran (S2), STIE IPWI (S2), STIE Ganesha (S2), dan Universitas Terbuka (S1). Sambil mengajar, sejak 1969 ia melakukan sejumlah penelitian tentang *community development* dan manajemen pemerintahan, dan menulis beberapa buku di bidang metodologi, pemerintahan, dan manajemen. Dalam kapasitasnya selaku Ketua Lembaga Pengkajian Manajemen sekarang, ia merintis hubungan kerjasama dengan sejumlah Pemda, a.l. Jawa Timur, Jawa Tengah, beberapa Kabupaten di Jawa Barat, dan DKI Jakarta.

Karya-karyanya yang diterbitkan PT Rineka Cipta adalah :

1. *Pembangunan Masyarakat*
2. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*

ISBN : 979-518-423-7
Dicetak oleh PT Asdi Mahasatya

Taliziduhu Ndraha

BUDAYA ORGANISASI

PENERBIT
RINEKA CIPTA

Cetakan Pertama, Juni 1997

BUDAYA ORGANISASI
Oleh : *Taliziduhu Ndraha*

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak isi buku ini
baik sebagian maupun seluruhnya
dalam bentuk apa pun
tanpa izin tertulis
dari Penerbit.

Diterbitkan oleh PT RINEKA CIPTA, Jakarta
Anggota IKAPI.

RC. No. : 036/H/97
ISBN : 979-518-705-8

KATA PENGANTAR

Karangan berjudul *Budaya Organisasi* ini disusun guna sedikit memenuhi kebutuhan akan bahan ajaran untuk mata kuliah bernama sama di lingkungan konsentrasi MSDM pada Program MM dan program lainnya di berbagai perguruan tinggi.

Dimaksudkan sebagai pegangan guru dan bahan diskusi kelas, buku ini diramu dari berbagai sumber berbahasa asing tanpa diterjemahkan, agar arti kata dan makna bahasa dapat dihayati sebagaimana dimaksudkan oleh pengarangnya. Beberapa informasi perlu diberi tanda *sic!* karena tidak jelas. Misalnya *Syah Jehan (1627-1666)* sementara permaisurinya meninggal tahun 1931, dikutip dari *Ensiklopedia Indonesia.* Apakah Syah Jehan memerintah tahun 1627-1666 atau ia lahir tahun 1627? Jika ya, pada usia berapa ia menikah dengan permaisurinya itu?

Budaya organisasi dewasa ini, di samping merupakan muara hampir semua disiplin ilmu pengetahuan, seni dan teknologi (IPSTEK) di mimbar akademik, juga semakin terkesan sosoknya sebagai gaya hidup *(life style)* organisasi dan perusahaan modern. Sebagai *recipe knowledge* — sekadar

meminjam istilah Sonja Sackmann — visi dan misi sudah menjadi buah bibir kalangan atas; nyaris menenggelamkan resep lama bernama penyederhanaan kerja *(work simplification)* atau penghematan waktu dan gerak *(time and motion economy)* warisan tahun 20an.

Dalam menyusun tulisan ini, pengarang berutang budi pada banyak pihak, mulai dari Prof. Dr. Rusli Ramli yang untuk pertama kali sekitar tiga tahun mengajak penulis untuk ikut menggumuli sasaran kajian dan bahan ajaran ini, sampai pada teman dan sahabat di lingkungan Institut Ilmu Pemerintahan dan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Katholik Atma Jaya. Terlalu banyak nama jika satu per satu disebutkan. Pengarang sadar sesadarnya bahwa utang emas dapat dibayar, utang budi dibawa mati.

Jakarta, 22 Februari 1997

Taliziduhu Ndraha

DAFTAR ISI

Kata pengantar v

BAB I PENDAHULUAN 1

Latar Belakang 1

Pengertian 4

Pentingnya Kajian BO 4

Ramalan atau Impian 5

Masalah 5

Pendekatan 5

BO dan BP (CC) 7

Posisi Taksonomik BO 8

Sistematika 9

BAB II MANUSIA DAN LINGKUNGANNYA, KEBUTUHAN DAN KEPENTINGAN 11

Manusia 11

Lingkungan 12

Kebutuhan 15

Kepentingan 15

BAB III NILAI DAN TEORI NILAI 17
Pengertian 17
Nilai Subjektif 18
Nilai Objektif 19
Sistem Nilai 19
Nilai Ideal 21
Transmisi Nilai 23
Value Embedment dan Pemuatan Nilai (Keserasian, Keseimbangan, dan Keselarasan Nilai 24
Nilai dan Budaya 25
Kondisi dan Perubahan Nilai 28
Tingkat dan Kondisi Nilai 31
BAB IV PENDIRIAN, SIKAP, PERILAKU DAN RAGA 33
Pengertian 33
Hubungan Antara Pendirian dengan Sikap... 34
Hubungan Antara Sikap dengan Perilaku..... 36
Hubungan Antara Perilaku dengan Raga 40
BAB V BUDAYA 42
Pentingnya Kajian Budaya 42
Pengertian 42
Tingkat Budaya 44
Fungsi Budaya 45
Pelaku Budaya 46
Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya 47
Perkembangan Studi Budaya 48

BAB VI ORGANISASI 52
Pentingnya Kajian Organisasi 52
Pengertian 52
Terjadinya Organisasi 54
OSI 55
OSO 56
Hubungan Antara OSI dengan OSO 57
Hubungan Internal (Antaraspek) OSO 58
Vested Interest 59
Tingkat Pertumbuhan dan Siklus Organisasi 60

BAB VII BUDAYA SEBAGAI INPUT (BSI) 62
Pengertian 62
Sumber BSI: Pendiri Organisasi 62
Sumber BSI: Pemilik Organisasi 63
Sumber BSI: SDM Asing 64
Sumber BSI: Luar Organisasi 64
Sumber BSI: Yang Berkepentingan 65
Sumber BSI: Masyarakat 65
Enklavisme, Eksklavisme, dan Intervensi Budaya 67
Model BSI 68

BAB VIII PROSES BUDAYA 69
Pengertian 69
Kontak Budaya 69
Tabrakan (Benturan) Budaya 71
Penggalian Budaya 72

Seleksi Budaya 75
Terbentuknya Budaya, Pembentukan Budaya, Pemantapan Budaya 76
Sosialisasi Budaya 81
Internalisasi Budaya 82
Kontrol Budaya 83
Pertahanan Budaya 83
Konflik Budaya 85
Perubahan Budaya 88
Pewarisan Budaya 96

BAB IX BUDAYA SEBAGAI OUTPUT (BSO): BUDAYA ORGANISASI 102
Pengertian 102
Anggapan Dasar, Kepercayaan Dasar, Visi dan Misi 104
Hubungan Antara BSI dengan BSO 106
Hubungan Antara Nilai dengan Budaya 108
Hubungan Antara Budaya dengan Manajemen 110
Hubungan Antara Budaya dengan Kinerja Ekonomi 114
Hubungan Antara Budaya dengan Keunggulan Bisnis 114
Hubungan Antara Budaya dengan Kepemimpinan 115

BAB X BUDAYA KUAT 122
Pengertian Adab dan Budaya 122
Budaya Kuat 122

Pengukuran BOK 123
Budaya Tepat dan Budaya Adaptable 124
Dimensi BO: Makro 124
Dimensi BO: Mikro Organisasional 125
Dimensi BO: Mikro Individual 125

BAB XI BUDAYA INDONESIA 127
Pengertian 127
Pendekatan 127
Budaya Politik Indonesia (BPI) yang Sedang Berjalan 129
Budaya Organisasi/Perusahaan (di) Indonesia (BOI) 131
Budaya Pribadi Orang Indonesia (BPOI) 134
Budaya Ideal Indonesia (BII) 135

BAB XII TANTANGAN BUDAYA 139
Pengertian 139
Tantangan Budaya Antarpribadi 139
Tantangan Budaya Antarunit Kerja di dalam Organisasi 140
Tantangan Budaya Antarorganisasi 141
Tantangan Budaya Antara Pusat dengan Daerah (Center dengan Periphery) 142
Tantangan Budaya dari Luar: Tantangan Global 144

BAB XIII MANAJEMEN BUDAYA 146
Pengertian 146

Manajemen Budaya: Pendekatan Manajemen Multibudaya dan Pendekatan Manajemen Lintasbudaya 146
Manajemen Budaya: Program Budaya 147
Hubungan Antara Budaya Manajemen dengan Manajemen Budaya dan Budaya Organisasi 148
Pendekatan Atlit Bisnis 149
Pelaku Budaya dan Sumberdaya 149
Pendekatan Hampden-Turnerian 151
Ruang Lingkup Manajemen Budaya 151

BAB XIV MENUJU TEORI BUDAYA ORGANISASI TERPADU (TBOT, Integrated Theory of Organizational Culture) 153
Pengertian 153
Pendekatan 153
Pengetahuan Kultural (Cultural Knowledge) 155
Penelitian Lintas dan Multibudaya 156

BAB XV BERWAWASAN BUDAYA: KASUS TRANSMIGRASI 157
Value Splitting 157

Daftar Pustaka 162

DAFTAR MATRIKS

III-1	Hubungan Antara N dengan V	26
-2	Tingkat (Kategori) Nilai dan Kondisi Nilai	31
IV-1	Hubungan Antara Pendirian dengan Sikap	35
-2	Sikap Positif-Negatif dan Sikap Tetap Berubah	56
VI-1	Hubungan OSI dengan OSO	58
-2	Hubungan Antaraspek OSO	59
VIII-1	Kontak Budaya	70
-2	Aktor Budaya dan IT	70
-3	Hadiran dan Nilai	73
-4	Konflik Antarbudaya X dengan Y pada Level R, P, S, dan B	86
-5	Konflik Budaya pada Strength Antara Budaya X dengan Budaya Y	88
IX-1	Hubungan OSO dengan OSI	108
X-1	Pengukuran BOK	123
XIV-1	(Desain Matriks: TN) Sisi Organisasi dan Pengetahuan Kultural	154
-2	Sisi dan Proses Organisasi	155
XV-1	Masyarakat Transmigran dengan. Masyarakat Lokal Diperbandingkan	160

DAFTAR GAMBAR

II-1	Manusia dan Lingkungannya	12
III-1	Nilai Sebagai Variabel Bebas	18
-2	Sistem Nilai	21
-3	Komunikasi/Transmisi Nilai	24
-4	Peragaan dan Pelakonan	26
-5	Hadiran (Vehicles) Nilai	28
-6	Kondisi, Dampak dan Solusi	30
IV-1	Model Hubungan Antara Pendirian dengan Sikap, Antara Sikap dengan Perilaku dan Antara Perilaku dengan Raga	34
-2	Pendirian Sikap X1 dan Pendirian Sikap X2 dengan Faktor Eksternal Y	35
-3	Faktor Perilaku (Model Geometrik)	37
-4	Faktor Perilaku (Model Matematik)	38
-5	Perilaku dan Raga	41
V-1	Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya	48
VI-1	Rumus Efisiensi	54
-2	Siklus Organisasi	61

VII-1	Model BSI	68
VIII-1	Proses Pelurusan Pelakonan (A), Proses Pelurusan Peragaan (B)	78
-2	PO dan BO	79
-3	Tiga Model Proses Budaya	80
-4	Pemantapan Pola Budaya	84
-5	Model Perubahan Budaya	91
-6	Mekanisme Perubahan Budaya	93
-7	Pembangunan Budaya Menurut Siklus Organisasi	94
-8	Pendekatan Perubahan Budaya	96
-9	Pendiri dan Hibrida	98
IX-1	Asumsi dan Kepercayaan, Visi dan Misi	105
-2	Proses Hubungan BSI dengan BSO	106
-3	Perbandingan BSI dengan BSO	106
-4	Hubungan BSI dengan BSO: Pendekatan Proses, Bukan Output	107
-5	Hubungan Timbal-balik Antara Nilai dengan Budaya	109
-6	Budaya dan Manajemen	110
XI-1	Model Pembangunan Budaya Ideal	136
XII-1	Tujuh Budaya Kapitalisme	145
XIII-1	Hubungan Antara BO, BM, dan MB	148
XIII-2	Model Sumberdaya	150

BAB I
PENDAHULUAN

Latar Belakang

Istilah Budaya Organisasi (BO) dan Budaya Perusahaan (BP) adalah salinan bahasa Inggris *Organizational Culture (OC)* dan *Corporate Culture (CC)*. Forum Komunikasi Pasca Sarjana Kopertis Wilayah III Jakarta (1994) menggunakan istilah *Budaya Organisasi*. Menurut sumber itu, BO sebagai sebuah disiplin dan mata kurikulum Program Studi Magister Manajemen (PSMM), ditempatkan di dalam kelompok kurikulum Konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Dibandingkan dengan disiplin Teori Organisasi (TO), posisi mata kurikulum yang disebut belakangan ini lebih tinggi: TO dijadikan mata kurikulum Kelompok Inti (KI) di lingkungan PSMM dan nama satu di antara 8 Kelompok Konsentrasi (KK) PSMM, yaitu Kelompok Konsentrasi Teori Organisasi (KKTO). Di lingkungan KKTO sendiri tidak terdapat BO. Di samping itu, posisi TO seperti itu menunjukkan ia lebih luas ketimbang BO, bahkan tidak tertutup kemungkinan pada suatu saat BO dipandang sebagai bagian integral TO. Baik Stephen P. Robbins dalam *Organization Theory* (1990), maupun Gary Dessler

dalam *Organization Theory* (1992), memasukkan CC (BO) di dalam TO.

Selanjutnya menurut sumber yang sama BO dirancang sebagai berikut:

Budaya Organisasi
(3 SKS)

Tujuan Pengajaran

1. Memahami tentang apa yang dimaksud dengan budaya organisasi dan apa bedanya dengan pengertian budaya pada umumnya, serta hubungan antara budaya nasional dengan budaya organisasi.
2. Menguraikan peran *top management* dalam proses pembentukan nilai yang selanjutnya berkembang menjadi budaya yang berlaku di organisasi tersebut.
3. Menjelaskan peran budaya organisasi serta pengaruh globalisasi ekonomi terhadap budaya organisasi.

Pokok Bahasan

1. Tingkat-tingkat Budaya.
2. Tipologi Budaya.
3. Dasar-dasar Historis dan Teoretis Budaya
4. Fungsi Budaya.
5. Corporate Culture.
6. Kepemimpinan dan Budaya.
7. Bagaimana Karyawan Mempelajari Budaya.
8. Menumbuhkan dan Mengembangkan Budaya yang Kuat.
9. Proses Perubahan Budaya.
10. Perbenturan/Pertemuan Berbagai Budaya (Globalisasi).
11. Bertahan dalam Dunia yang Multi-Kultural.
12. Sistem Nilai Manajemen Indonesia.

Bahan Bacaan

1. Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations*. United Kingdom: Macgraw-Hill, 1991.
2. Buono, Anthony F., and James L. Bowditch. *The Human Side of Mergers and Acquisitions, Managing Collisions Between Peoples, Cultures, and Organizations*: Jossey-Bass, 1989.
3. Kotter, John P., and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*: Maxwell MacMillan, 1992.
4. Hofstede, Geert. *Cultures Consequences*. United Kingdom: MacGraw-Hill, 1984.

Sejak tahun 80-an, tatkala sektor swasta berkesempatan mengembangkan usaha di bidang non-migas, kebutuhan akan pembudayaan nilai-nilai baru tentang kewirausahaan dan manajemen, mulai terasa. Nilai-nilai baru itu datang bergelombang. Alvin dan Heide Toffler menyebutnya "*wave*". Sekarang dunia berada pada gelombang ketiga (*Third Wave*) yaitu *Information Society*. Nilai-nilai baru itu dibawa oleh arus dan gelombang informasi melalui teknologi dan media global.

Kebutuhan itu terasa semakin mendesak ketika abad ke-21 berada di depan mata. Maka sejak dasawarsa 90-an, orang ramai bicara tentang pembudayaan nilai-nilai baru, konflik budaya, dan bagaimana mempertahankan budaya. Demikianlah BO dirancang dan dimasukkan di dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi, instansi pemerintahan, maupun perusahaan di Indonesia.

Setelah berjalan hampir separo dasawarsa, studi BO di Indonesia (perlu) dievaluasi dan diperkaya guna menjawab berbagai tantangan masa depan. Sasarannya antara lain:

1. Studi BO (PO) dilakukan melalui pendekatan yang bagaimana?
2. Apakah BO identik dengan BP?
3. Di mana posisi taksonomik BO (BP) dalam proses pembelajaran?

Pengertian

Budaya Perusahaan (BP, *Corporate Culture*) adalah aplikasi BO (*Organizational Culture*) terhadap badan usaha (perusahaan). Lebih spesifik lagi, jika BO diaplikasikan pada lingkungan manajemen organisasi, lahirlah konsep Budaya Manajemen (BM). Kecuali didefinisikan lain, yang pertama dan kedua dapat disalingtukarkan (*interchangeable*), tetapi yang ketiga, tidak.

Pentingnya Kajian BO

Pentingnya budaya terasa sejak lama, juga di lingkungan politik dan pemerintahan. Jika penguasa ingin mempertahankan status quo, menolak nilai baru atau nilai dari luar, maka alasannya: tidak sesuai dengan budaya bangsa. Jika suatu instruksi sukar terlaksana, atau program tertentu gagal, yang dijadikan kambing hitam adalah budaya, seolah-olah ada budaya baik dan ada budaya jelek. Jika penguasa ingin membela kepentingannya, maka legitimasinya adalah budaya bangsa. Tatkala pada pembukaan Kongres VII HIPIIS hari Selasa tanggal 18 Maret 1997 Presiden Soeharto menyatakan bahwa diperlukan analisis sosial yang dapat menghindarkan terjadinya hal-hal yang merugikan masyarakat, bangsa dan negara, dapatlah ditarik kesimpulan bahwa di masa depan, paradigma pembangunan (seharusnya) bergeser dari (atau meluas menjadi) pembangunan berparadigma kultural?

Ramalan atau Impian?

Berdasarkan anggapan bahwa perang dingin sudah mereda dan geoekonomi bergeser ke Asia, banyak orang berpendapat, milenium ketiga ditandai dengan globalisasi bisnis, liberalisasi pasar, revolusi iptek, dan perubahan sosietal yang cepat. Dari laju indikator beberapa cabang usaha, kalangan *optimist* Indonesia bahkan berani meramalkan bahwa pada awal abad ke-21, dengan EGR periode tiga tahun terakhir rata-rata 7,86% Indonesia akan menjadi kekuatan raksasa dunia. Spanduk pemilu di pinggir-pinggir jalan menyatakan bahwa pemilu sukses (kapan pemilu tidak sukses?), kemiskinan sima!

Masalah

Tetapi ketika ramalan itu baru saja diluncurkan tiba-tiba pecah kerusuhan yang memilukan dan membuat Presiden Soeharto prihatin sampai kelubuk hati yang paling dalam (*K*, 19 Maret 1997), di berbagai tempat, sejak mid-96 yang lalu sampai sekarang, para manggala P-4 dan pengamat sosial (pereka dirgantara *sih* tetap *ngawan*) *minggir* sebenar numpang tanya: "Lha, kita ini berada di mana?" Bagaimana seharusnya membangun (di) masa depan?

Pendekatan

Menurut Linda Smircich dalam tulisannya berjudul "*Concepts of Culture and Organizational Analysis*," (*Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, 339-358), BO haruslah diamati dan dipahami dari dua sudut-pandang: (1) Antropologi dan (2) Teori organisasi. Ia menggambarkan interseksi antara kedua sudut-pandang sebagai berikut:

Concept of Culture from Antropology	Themes in Organization and Management Research	Concepts of Organization from Organization Theory
Culture is an instrumen serving human, biological dan psychological needs (e.g. Malinowski's Functionalism)	Cross-cultural of Comparative Management	Organizations are social instruments for task accomplishment (e.g. Classical Management Theory)
Culture functions as an adaptive regulatory mechanisms. It unites individuals into social structures (e.g. Radcliffe Brown's Structural Functionalism)	Corporate Culture	Organizations are adaptive organisms existing by process of exchange with the environment (e.g. Contingency Theory)
Culture is a system of shared cognitions. The human mind generates culture by means of a finite number of rules. (e.g. Goodenough's Ethnoscience)	Organizational Cognition	Organizations are systems of knowledge organizations rests in the network of subjective meanings that organization members share to varying degrees, and appear to function in a rule-like manner (e.g. Cognitive Organization Theory)
Culture is a system of shared symbols and meanings. Symbolic	Organizational Symbolism	Organizations are patterns of symbolic discourse. Organization is

action needs to be interpreted, read or deciphered in order to be understood (e.g. Geertz's Symbolic Anthropology)		maintained through symbolic modes such as language that facilitate shared meanings and shared realities (e.g. Symbolic Organizations Theory)
Culture is projection of mind's universal unconscious infrastructure (e.g. Levi-Strauss' Structuralism)	Unconscious Processes and Organization	Organizational forms and practices are the manifestations of unconscious processes (e.g. Transformational Organization Theory)

Melalui pendekatan tersebut dari sudut *structural-functional* dan *living organism* teridentifikasi *corporate culture* sebagai sebuah sasaran kajian ilmiah.

BO dan BP (CC)

Menurut TO, organisasi sebagai alat untuk mengupayakan dan memenuhi kebutuhan manusia yang semakin meningkat dengan alat pemenuh yang semakin terbatas, mempunyai tiga fungsi, dan oleh karena itu mempunyai tiga sosok. *Pertama*, sebagai alat untuk menciptakan nilai tambah setinggi-tingginya, namun hal itu menimbulkan kesenjangan sosial yang dalam (baca: pertumbuhan ekonomi membawa dampak negatif berupa kepincangan sosial di dalam masyarakat). Pada fungsi *kedua* terdapat mekanisme untuk mengurangi kesenjangan tersebut melalui intervensi sah (legitimate, otoritatif) lembaga-lembaga negara terhadap proses dan produk fungsi pertama. *Ketiga*, organisasi sebagai alat untuk mengontrol perjalanan fungsi pertama dan fungsi kedua. Dengan demikian, terdapat tiga

sosok organisasi berturut-turut: organisasi ekonomi-bisnis atau perusahaan (mewakili pihak produser atau pemain), organisasi publik (mewakili pihak wasit dan hakim garis), dan organisasi sosial (mewakili pihak konsumer atau penonton). Dilihat dari analisis itu, BO merupakan *genus* dan BP salah satu *species*nya. Dalam hubungan itu, temuan-temuan kajian BO bisa berlaku untuk BP, tetapi temuan-temuan kajian BP mungkin tidak seluruhnya berlaku buat BO. BO meliputi Budaya Organisasi Perusahaan (BP), Budaya Organisasi Publik (BOP), dan Budaya Organisasi Sosial (BOS).

Posisi Taksonomik BO

Seperti telah dikemukakan di atas, TO dianggap lebih luas ketimbang BO, namun BO tidak terdapat di dalam KKTO. BO dijadikan salah satu mata kuliah di lingkungan KKMSDM. Terdapat beberapa isu mengenai posisi taksonomik BO. *Pertama*, di dalam sistem kurikulum terdapat sejumlah disiplin yang sukar dibeda-bedakan satu dengan yang lain, misalnya:

1. Teori Organisasi.
2. Perilaku Organisasi.
3. Budaya Organisasi.
4. Manajemen Sumberdaya Manusia.
5. Manajemen Personalia.
6. Administrasi Kepegawaian.
7. Psikologi Industri/Perusahaan.
8. Evaluasi Kinerja.
9. Perencanaan Sumberdaya Manusia.

Untuk menentukan posisi BO di tengah-tengah masyarakat ilmu pengetahuan, diperlukan diskusi dan kesepakatan antarpara ahli disiplin yang bersangkutan, agar definisi, perbedaan dan

hubungan antardisiplin dapat diklarifikasi dan dihormati bersama.

Isu *kedua* tentang konsep BOP dihubungkan dengan mata pembelajaran (kuliah) seperti budaya politik. Andaikata organisasi publik di dalam BOP diartikan sebagai organisasi politik, apakah BOP identik dengan budaya politik?

Isu *ketiga* adalah didaktik-metodik pembelajaran BO. Ditinjau dari sudut ini, BO dapat diajarkan sebagai bahan dan cara (1) pembinaan, (2) penyuluhan, (3) pembimbingan, (4) pelatihan, dan (5) pengajaran, terhadap masyarakat program-program sehari-hari, jangka pendek, menengah atau jangka panjang.

Isu *keempat* adalah mengenai posisi BO dalam proses organisasi. BO dipandang sebagai input (BSI) atau sebagai output (BSO)? BSI adalah budaya pihak-pihak yang berkepentingan terhadap dan di dalam organisasi, yang satu berbeda dengan yang lain. Naskah (dokumen) yang dirumuskan dan disepakati, berisi visi, misi, credo organisasi (perusahaan) dan sebagainya, adalah sistem nilai yang hendak dimasyarakatkan dan diinternalisasikan atau dengan kata lain dibudayakan menjadi BSO. BSO itu sendiri adalah *culture in making* (CIM). BSO merupakan rekaman CIM pada suatu saat di suatu tempat terbatas, yang setelah direkam lalu berubah, demikian terus-menerus.

Sistematika

Segera terlihat bahwa pokok-pokok bahasan di atas dipandang lebih dari sudut budaya ketimbang dari sudut organisasi, konon pula dari sudut perusahaan. Lagi pula paket kurikulum 3 SKS dengan hanya 12 pokok bahasan yang

diberikan dalam 12 pertemuan, terlalu sedikit, lebih-lebih mengingat amat langkahnya referensi tentang BO.

Oleh karena itu disusun 14 pokok bahasan dan dua kali ujian sebagai berikut:

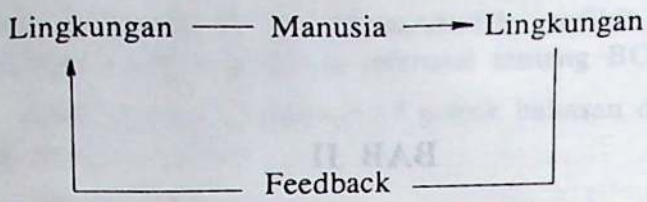
1. Pendahuluan
2. Manusia dan Lingkungannya, Kebutuhan dan Kepentingan
3. Nilai dan Teori Nilai
4. Pendirian, Sikap, Perilaku dan Raga
5. Budaya (pada Umumnya)
6. Organisasi
7. Budaya Sebagai Input (BSI)
8. Ujian Tengah Semester (UTS)
9. Proses Budaya
10. Budaya Sebagai Output (BSO): Budaya Organisasi
11. Budaya Kuat
12. Budaya Indonesia
13. Tantangan Budaya
14. Manajemen Budaya
15. Menuju Teori Budaya Organisasi Terpadu
16. Ujian Akhir Semester (UAS).

BAB II

MANUSIA DAN LINGKUNGANNYA KEBUTUHAN DAN KEPENTINGAN

Manusia

Manusia dapat diartikan sebagai sebuah konsep atau sebuah fakta, sebuah gagasan atau suatu realitas, sebuah kelompok (*genus*) atau seorang individu. Dalam hubungannya dengan lingkungannya, ia merupakan suatu organisme hidup (*living organism*). Terbentuknya pribadi seseorang dipengaruhi oleh lingkungan bahkan secara ekstrim dapat dikatakan, setiap orang berasal dari suatu lingkungan, baik lingkungan vertikal (genetika, tradisi), horizontal (geografik, fisik, sosial), maupun kesejarahan. Tatkala seorang bayi lahir, ia merasakan perbedaan suhu dan kehilangan energi, dan oleh karena itu ia menangis, menuntut agar perbedaan itu berkurang dan kehilangan itu tergantikan. Dari sana timbul anggapan dasar bahwa setiap manusia dianugerahi kepekaan (*sense*) untuk membedakan (*sense of discrimination*) dan keinginan untuk hidup. Untuk dapat hidup, ia membutuhkan sesuatu. Alat untuk memenuhi kebutuhan itu bersumber dari lingkungan.



Gambar II-1
Manusia dan Lingkungannya

Lingkungan

Menurut Lynton Keith Caldwell dalam *Environment: A Challenge for Modern Society* (The American Museum of Natural History Press, NY, 1970), lingkungan adalah keseluruhan yang mengitari, termasuk yang dikitari yaitu manusia yang bersangkutan. *International Encyclopedia of the Social Sciences* (1972) mendefinisikan lingkungan sebagai:

> *The aggregate of all the external conditions and influences affecting the life and development of an organism.*

Walaupun tampaknya definisi itu sederhana, dalam praktek sangat sulit membedakan dan menarik batas antara mana yang di luar dan mana yang di dalam suatu organisme atau kehidupan.

Karena itu, Stahrl Edmunds dan John Letey dalam *Environmental Administration* (1973) melihat lingkungan suatu organisme hidup sebagai sebuah sistem, yaitu *ecosystem*:

> *Nature is all the biological processes making up the interrelations of organism with their environment. The totality of these interactions between organism and their environment is referred to as ecology, or the ecosystem.*

Proses interaksi antara organisme dengan lingkungannya di dalam suatu ekosistem menurut Edmunds dan Letey lebih lanjut terdiri dari empat aliran: (1) Siklus pendukung kehidupan (*life support cycles*), (2) penyebaran atau distribusi spesies (termasuk manusia) dan lingkungan (*species distribution and environment*), (3) dampak kegiatan manusia terhadap lingkungan (*man's impact on environment*), dan (4) pelestarian lingkungan (*species survival*). Di antara keempat aliran ekosistem itu, yang pertamalah yang terpenting, kemudian yang ketiga dan keempat.

Lingkungan berfungsi sebagai Sumber Daya (SD) dan dapat dibedakan menjadi:

1. Lingkungan Alam yang berfungsi sebagai Sumber Daya Alam (SDA). Daya dukung SDA semakin merosot mendekati nol (---➔ 0) atau semakin terbatas.
2. Lingkungan Manusia yang berfungsi sebagai Sumber Daya Manusia (SDM). Pada negara berkembang, SDM sangat bergantung pada SDA; pada negara maju, sebaliknya.
3. Lingkungan Buatan yang berfungsi sebagai Sumber Daya Buatan (SDB). Negara berkembang membentuk SDB dengan susah payah, sedangkan pada negara maju, SDB seolah-olah sudah dapat mengembangkan diri sendiri, dan yang lebih penting lagi ialah, kebudayaan sangat dipengaruhi oleh SDB. Dari segi etik hal itu berbunyi: Bagaimana supaya SDM tidak diperbudak oleh SDB?

Pada fase awal, hubungan antarketiga SD itu dapat digambarkan demikian:

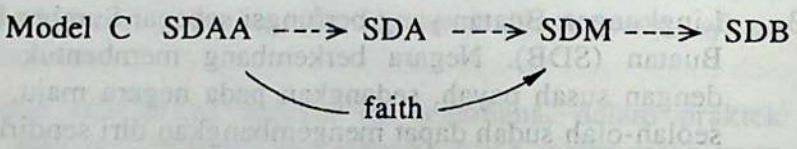
Model A SDA ---➔ SDM ---➔ SDB

(model A, model negara berkembang) sedangkan pada fase selanjutnya:

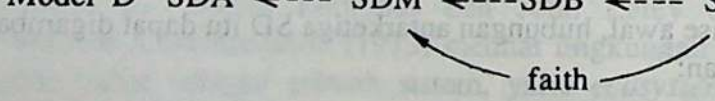
Model B SDA ←-- SDM ←--- SDB

(model B, model negara maju). Yang menjadi masalah pada Model A ialah, bagaimana supaya tatkala SDA → 0, kualitas dan perlakuan terhadap SDM mendekati kualitas dan perlakuan terhadap SDM Model B? Yang menjadi persoalan pada Model B ialah, bagaimana supaya dominasi atau supremasi SDB dapat dikendalikan oleh manusia?

SDB hanya dapat dikendalikan oleh SDM pada Model A ketika SDM masih dominan terhadap SDB. SDM mengalami kesulitan dalam mengendalikan SDB pada Model B. SD yang digunakan oleh SDM dalam mengendalikan SDB itu adalah SD Atas Alam (SDAA), Khalikah, melalui kepercayaan-dasarnya (*faith*), bahwa SDA dikendalikan oleh SDAA, dan melalui faith, dalam membentuk SDB, SDM juga dikendalikan oleh SDAA, sehingga model A mengalai modifikasi menjadi Model C demikian:



sementara itu Model B perlu dimodifikasi menjadi Model D:



Pada Model D, melalui Model C dan berdasarkan *faith*, dalam menghadapi SDA dan menggunakan SDB, SDM dikendalikan oleh SDAA.

Kebutuhan

Keinginan (*want*) yang terarah pada alat-alat yang dianggap dapat mendukung kehidupan disebut kebutuhan (*need*). Menurut Abraham H. Maslow, "*A Theory of Human Motivation*," dalam *Psychological Review* (Vol. 50, 1943) dan *Motivation and Personality* (1954), skala kebutuhan bersifat hierarkis, mulai dari yang paling diprioritaskan, yaitu *basic physical needs* sampai pada *self-actualization and fulfillment*, yaitu yang paling tinggi nilainya, sebagai berikut:

1. *Basic physical needs;*
2. *Safety and security;*
3. *Belonging and social needs;*
4. *Esteem and status;*
5. *Self-actualization and fulfillment.*

Dalam praktek, orang tidak harus menunggu sampai kebutuhan butir 1 terpenuhi baru mengusahakan pemenuhan butir 2. Kebutuhan butir 1, 2, dan 5, misalnya dapat diusahakan serentak. Bagi karyawan tingkat rendah, memang kebutuhan butir 1 menempati skala prioritas utama, tetapi bagi pegawai tinggi, butir 5. Setiap orang mempunyai skala prioritas kebutuhan.

Alat yang dianggap dapat memenuhi kebutuhan disebut bernilai atau mengandung nilai. Karena itu, alat atau barang yang mengandung nilai dicari, diburu dan dikejar, dibentuk atau diciptakan. Selanjutnya, melalui berbagai cara, nilai suatu alat atau barang diubah atau ditingkatkan setinggi-tingginya (*value adding*).

Kepentingan

Pemenuhan kebutuhan harus diusahakan, karena alat pemenuh kebutuhan itu terbatas sementara manusia yang

membutuhkan semakin meningkat. Orang yang berusaha agar kebutuhannya terpenuhi melalui alat dan cara (ADC) tertentu disebut orang yang berkepentingan. Kepentingan (*interest*)nya mula-mula terletak, tetapi lama-lama tertanam (*vested*) di ADC itu (*vested interest*). Setiap orang pada suatu saat mempunyai kepentingan yang berbeda dibanding dengan orang lainnya. Kelompok yang mempunyai kepentingan yang sama atas kebutuhan tertentu disebut kelompok kepentingan (*interest group*). Di dalam suatu organisasi mampir atau tertanam berbagai kepentingan (yang berbeda-beda). Kepentingan yang mampir misalnya kepentingan seseorang yang membeli sambil lewat, sedangkan kepentingan yang tertanam adalah kepentingan orang seperti pemilik modal, pegawai, dan sebagainya, yang berpendapat bahwa organisasi (perusahaan) yang bersangkutan adalah periuk nasinya.

Kondisi di atas dapat menimbulkan konflik kepentingan dan persaingan kepentingan bahkan pertentangan kepentingan. Konflik timbul jika seseorang menghambat orang lain yang berkepentingan sama atas dan untuk memperoleh alat pemenuh kebutuhan yang sama. Konflik dapat dicegah dan kondisi konflik dapat diubah menjadi kondisi kompetitif atau kondisi tunda jika semua pihak sedia menaati aturan main yang ditetapkan bersama. Kondisi dominatif terbentuk jika aturan main tidak diindahkan oleh suatu pihak yang menganggap dirinya kuat dan memaksakan kehendaknya terhadap pihak lain yang lemah.

BAB III

NILAI DAN TEORI NILAI

Pengertian

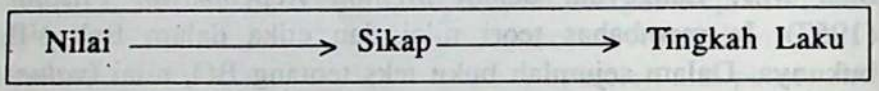
Nilai dan teori nilai dapat dihubungkan dengan berbagai bidang studi, misalnya dengan filsafat, etika atau dengan manajemen. Pendekatan yang pertama, misalnya, dilakukan oleh M.J. Langeveld dalam *Menuju Kepemikiran Filsafat* (1957). Ia membahas teori nilai dan etika dalam Bab VII bukunya. Dalam sejumlah buku teks tentang BO, nilai (*value*) tidak dibahas secara khusus dan mendalam dalam suatu bab, melainkan tersebar di sana-sini. Vijay Sathe dalam *Culture and Related Corporate Realities* (1958) mendefinisikan values sebagai "*basic assumption about what ideals are desirable or worth striving for.*" Ia menggunakan konsep nilai sepanjang pembicaraan tentang perubahan budaya. Ungkap "*worth striving for*" menunjukkan bahwa pada suatu saat seseorang rela mengorbankan nyawanya untuk mengejar sesuatu nilai. Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences* (1980, 19) mendefinisikan nilai sebagai "*a broad tendency to prefer certain states of affairs over others.*" Definisi Hofstede merupakan ringkasan definisi Kluckhohn.

A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of actions.

Andreas A. Danandjaja dalam sistem *Nilai Manajer Indonesia* (1986, 22) berpendapat bahwa nilai adalah

Pengertian-pengertian (conceptions) yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar.

J. M. Soebijanta melalui artikelnya "Nilai, Pelimpahan Nilai, dan Penjernihan Nilai," dalam *Atma nan Jaya* (Desember 1988) menyatakan bahwa nilai hanya dapat dipahami jika dikaitkan dengan sikap dan tingkah laku dalam sebuah model metodologis:



Gambar III-1
Nilai Sebagai Variabel Bebas

Nilai Subjektif

Sesuatu yang oleh seseorang dianggap dapat memenuhi kebutuhannya pada suatu waktu dan oleh karena itu ia (seseorang tadi) berkepentingan atasnya (sesuatu itu), disebut bernilai atau mengandung nilai bagi orang yang bersangkutan. Oleh karena itu ia dicari, diburu dan dikejar dengan menggunakan berbagai cara dan alat. Dalam hubungan itu, nilai dianggap subjektif dan ekstrinsik (*extrinsic*). Nilai ekstrinsik

suatu barang berbeda menurut seseorang dibanding dengan orang lain. Oleh karena itu, diupayakan agar nilai dapat diukur berdasarkan tolok, standar atau kriterium tertentu, yang objektif, yang disepakati bersama atau ditetapkan oleh lembaga yang berwenang. Salah satu ukuran nilai disebut *harga* dalam arti rupiah dan sebangsanya. Sesuatu yang *ter-* atau *paling*, tidak ternilai harganya. Kesepakatan berdasarkan tawar-menawar disebut harga pasar.

Nilai Objektif

Nilai dapat juga dipelajari sebagai sesuatu yang bersifat objektif. Segala sesuatu yang ada mengandung nilai, jika bagi seseorang tidak, mungkin bagi orang lain. Berdasarkan anggapan ini, seolah-olah ada sebuah *bag of virtues,* kantong berisi nilai yang siap ditransfer kepada orang-orang. Menurut pendekatan ini, nilai dianggap intrinsik (*intrinsic*). Jika demikian, suatu sistem nilai objektif dapat dikonstruk berdasarkan kategori-kategori nilai tertentu, misalnya kategori menurut Andreas Danandjaja di atas: (1) yang penting, pilihan berdasarkan pertimbangan kebutuhan (2) yang baik, pilihan berdasarkan pertimbangan moral atau kesadaran etik, dan (3) yang benar, pilihan berdasarkan pertimbangan logika. Sistem nilai objektif dijadikan dasar bagi penyusunan sistem nilai normatif sebagai bahan pembentukan etika, moral, dan sebagainya.

Sistem Nilai

Kategori nilai yang penting, misalnya diberi skala: (a) yang terpenting, (b) yang lebih penting, (c) yang penting, (d) yang kurang penting, dan (e) yang tidak penting. Yang terpenting tentu saja hanya satu, sementara yang di bawahnya,

yang lebih penting mungkin lama, dan seterusnya. Jadi di dalamnya tersusun secara hierarkis, piramidal dan skalar beribu-ribu nilai, yang satu di dalam yang lain, dari yang paling abstrak sampai pada yang paling konkret. Perlu juga diketahui bahwa yang terpenting mungkin bukan yang terbaik, sementara yang terbaik belum tentu yang paling benar. Yang ideal ialah, jika suatu hal merupakan yang terpenting, terbaik dan juga terbenar. Kombinasi dari berbagai kategori nilai pada skala masing-masing itulah yang membentuk sistem nilai. Sudah kurang tentu, ada sistem nilai subjektif dan ada pula sistem nilai objektif.

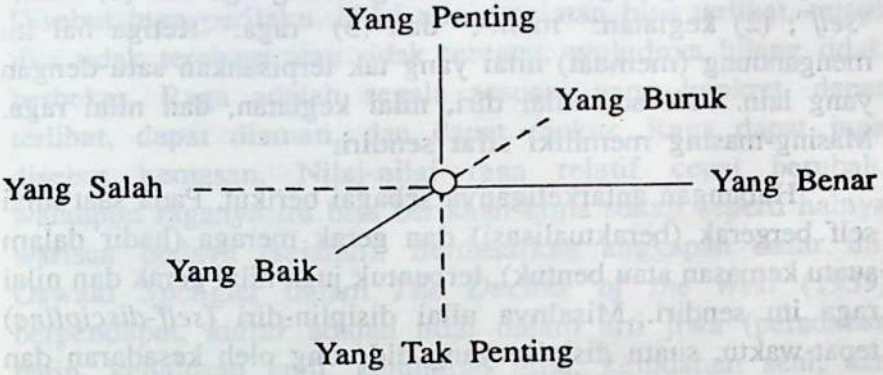
Menurut Rokeach dalam Danandjaja (op. cit.),

> *A value system is a learned organization of principles and rules to help one choose between alternatives, solve conflicts, and make decision.*

Toko swalayan menawarkan ribuan macam barang, sementara setiap barang terdiri dari puluhan merek, mulai dari yang dengan mudah dapat dibedakan sampai pada yang hanya dapat dibedakan oleh pengamatan seorang ahli. Kondisi itu tidak jarang membuat konsumen ragu-ragu atau bingung. Sistem nilai membantu konsumen dalam memilih dengan tepat dan cepat, dan memutuskan barang apa yang dibelinya.

Suatu nilai terputus karena ia tidak berada atau diperlakukan lepas dari sistemnya (sistem nilai). Ambil misalnya bangunan sistem nilai N dengan menggunakan tiga sumbu (aras) nilai skalar (X, Y dan Z) menurut Andreas Danadjaja: Yang Penting (nilai-guna), Yang Baik (nilai-etik/moral), dan Yang Benar (nilai-fakta). Maka sistem nilai N seperti di bawah ini:

Gambar III-2
Sistem Nilai



Posisi (koordinat) suatu nilai, katakanlah nilai N di dalam sistem nilai tersebut dapat diukur dan ditentukan, yaitu N = (x, y, z). Walaupun sistem nilai dapat berubah, dan karena itu posisi N di dalam sistem pun bisa berubah, namun N harus selalu berada di dalam (pada) suatu sistem. Keterputusan nilai terjadi jika N dilepaskan dari sistemnya sehingga timbul *discontinuity* dan *inconsistency, disparity,* dan *distortion.*

Nilai Ideal

Di samping itu nilai dianggap sesuatu yang luhur, ideal, bahkan yang hidup dan mempunyai kehendak sendiri, ia adalah jiwa dan ia abstrak. Untuk dapat berperan, ia (nilai) harus menampakkan (menghadirkan, mengkomunikasikan, menyatakan, mengaktualisasikan) diri melalui media atau *encoder* tertentu. Tentang hal ini, Sindhunata dalam Semar Mencari Raga (lihat resensinya "Meragakan Semar di Tengah Kesamaran," *Kompas* 11 Agustus 1996), memberikan narasi

yang tepat. Boleh dikatakan setiap kehadiran terdiri dari isi (nilai) dan bentuk (kemasan, raga). Ia (nilai) memperagakan dirinya. "Memperagakan diri" mengandung tiga hal: (1) "diri," "*self*", (2) kegiatan: "mem-," dan (3) "raga." Ketiga hal itu mengandung (memuat) nilai yang tak terpisahkan satu dengan yang lain. Jadi ada nilai diri, nilai kegiatan, dan nilai raga. Masing-masing memiliki sifat sendiri.

Hubungan antarketiganya sebagai berikut. Pada saat nilai self bergerak (beraktualisasi) dan gerak meraga (hadir dalam suatu kemasan atau bentuk), terbentuk juga nilai gerak dan nilai raga itu sendiri. Misalnya nilai disiplin-diri (*self-discipline*) tepat-waktu, suatu disiplin yang didorong oleh kesadaran dan kesediaan dan bukan oleh rasa takut atau paksaan dari luar. Nilai ini menghadirkan dirinya melalui gerak tepat-waktu, dan gerak tepat-waktu itu direkam atau meraga dalam bentuk paraf dalam daftar presensi atau mesin-waktu. Tetapi gerak tepat-waktu bisa mempunyai atau diberi nilai sendiri lepas dari kesadaran dan kesediaan orang yang bersangkutan, yaitu jika gerak itu beroleh atau diberi nilai show, formalitas, untuk menyenangkan orang lain, atau karena didorong oleh rasa takut. Senyum misalnya dapat dijual kepada turis, walaupun hati *entertainer* yang bersangkutan penuh kepahitan. Senyum dapat bersumber dari hati yang tulus tetapi dapat pula bersumber dari hati yang culas, licik dan jahat, dan digunakan sebagai alat penipuan. Selanjutnya, paraf dalam daftar presensi bisa kehilangan nilai *self-discipline*-nya dan beroleh nilai lain, yaitu sekadar paraf belaka, jika orangnya sebenarnya mangkir (absen).

Diri adalah pribadi. Nilai-nilai diri itu merupakan sumber, dasar, kekuatan penggerak atau daya hidup, resilient, relatif

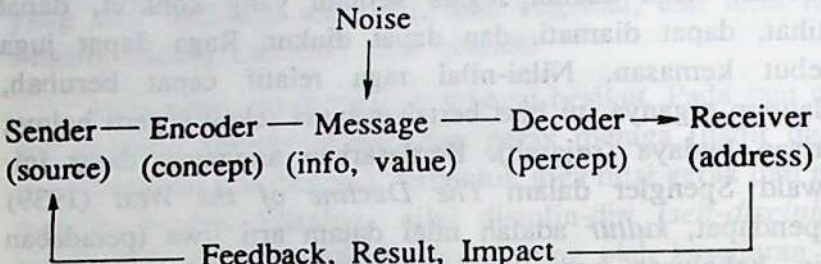
tidak berubah, dan abstrak. Oleh karena itu bentuknya *an sich* tidak terlihat. Seperti hati dalam peribahasa: "Dalam laut dapat diduga, dalam hati siapa tahu." Kegiatan adalah gerak diri. Disebut juga perilaku. Nilai-nilai kegiatan bisa terlihat, tetapi jika tidak terekam atau tidak tercatat, wujudnya hilang tidak berbekas. Raga adalah segala sesuatu yang konkret, dapat terlihat, dapat diamati, dan dapat diukur. Raga dapat juga disebut kemasan. Nilai-nilai raga relatif cepat berubah, walaupun raganya itu bisa bertahan lama sekali seperti halnya warisan budaya (sejarah). Berdasarkan anggapan dasar ini, Oswald Spengler dalam *The Decline of the West* (1939) berpendapat, *kultur* adalah nilai dalam arti jiwa (peradaban batin, kehalusan budi, keluhuran ilmu, keindahan seni, dan sebagainya) sedangkan *Zivilisation* adalah peradaban lahir yang menjadi komoditi politik, barang nostalgia, atau komoditi ekonomi. Zivilisation adalah raga suatu kultur yang telah membeku yang telah melampaui puncak kegemilangannya, atau yang telah mengalami transformasi ibarat ular berganti kulit.

Transmisi Nilai

Transmisi nilai dipertanyakan oleh K. Bertens, "*Do We Transmit Values in Teaching Ethics?*" dalam *Atma nan Jaya* (April 1992, 25). Pertanyaan itu didasarkan pada anggapan bahwa nilai merupakan suatu "barang-jadi" yang dikemas, dapat diantar dan diangkut ke alamat yang berkepentingan melalui *vehicle* tertentu, misalnya program belajar-mengajar. Sudah barang tentu anggapan ini berkaitan dengan pandangan objektif tentang nilai.

Transmisi nilai adalah persoalan komunikasi nilai. Sama seperti komunikasi pada umumnya, keberhasilan komunikasi

nilai bergantung pada kelancaran komunikasi (*noise* sama dengan nol), dekoder si alamat sama dengan enkoder pemesan atau sumber berita, dan sikap atau perilaku *receiver* seperti yang diharapkan oleh *sender*. Dengan perkataan lain, transmisi nilai bergantung pada *forwarder* dan *forwarding*nya.



Gambar III-3
Komunikasi (Transmisi) Nilai

Value Embedment dan Pemuatan Nilai; Keserasian, Keseimbangan, dan Keselarasan Nilai

Seperti telah dikemukakan di atas, nilai itu abstrak, dan oleh karena itu ia memerlukan wadah, concept, atau vehicle, alat atau raga, misalnya perkawinan. Perkawinan sebagai vehicle dapat diberi muatan (nilai, tujuan, isi) seperti muatan budaya, muatan bisnis, muatan adat, muatan trandisi, atau muatan politik. Dalam sejarah tercatat adanya perkawinan politik, bukan? Jadi hubungan antara nilai dengan vehiclenya adalah hubungan antara isi dengan wadahnya, antara tujuan dengan alatnya. Hubungan itu relatif, artinya vehicle itu sendiri, sebagai suatu yang bernilai, pada gilirannya bervehicle juga, demikian seterusnya.

Pertanyaan yang timbul dalam hubungan itu adalah: (1) Bagaimana jika ternyata vehicle tidak cocok dengan muatannya? (2) Bagaimana jika ternyata muatan terlalu tinggi (berat) ketimbang kapasitas vehiclenya? (3) Bagaimana jika ternyata kapasitas atau kapabilitas vehicle begitu besar sementara muatan hanya sedikit? Dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut orang berbicara tentang keserasian, keselarasan dan keseimbangan nilai.

Nilai dan Budaya

Seperti diketahui, nilai (N, nilai subjektif, nilai objektif atau *bag of virtue*, dan nilai ideal) bersifat abstrak. Ia baru dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau *vehicle* (V), persis seperti suara pada pita, program pada disket, gambar pada film, atau muatan pada gerobak. Vehicles itulah budaya. Jadi budaya dengan nilai tak terpisahkan, dan antara keduanya harus terdapat keselarasan (N dengan V searah, setujuan), keserasian (ekuivalen) dan keseimbangan (bobot N = kapasitas V, jangan N > V atau N < V). Kalau bobot tujuan/isi N diberi skala R(endah), S(edang) dan T(inggi), sementara kapabilitas/kapasitas V diberi skala yang sama, maka hubungan antara keduanya dimatriks sebagai berikut (lihat Matriks III-1 halaman 26):

Segera dapat diidentifikasi bahwa keselarasan, keserasian, dan keseimbangan antara N dengan V terdapat di sel 3, 5, dan 7.

Vehicles dapat diidentifikasi menjadi empat kategori atau bentuk: (1) raga (R, diukur dengan skala menarik atau tidak), (2) perilaku (P, diukur dengan skala aktif atau pasif), (3) sikap (S, diukur dengan skala positif atau negatif), dan (4) dasar atau pendirian (D, diukur dengan skala kuat/teguh atau lemah/

Matriks III-1
Hubungan Antara N dengan V

		Kapabilitas Vehicles		
		Rendah	Sedang	Tinggi
Bobot Nilai	Tinggi	1	2	3
	Sedang	4	5	6
	Rendah	7	8	9

goyah). Hubungan antarkeempat kategori berupa proses peragaan (dari D ke R, biasanya budaya barat) atau proses pelakonan (dari R ke D, biasanya budaya timur).

Gambar III-4
Peragaan dan Pelakonan

D ---> S ---> P ---> R ---> proses peragaan
D <--- S <-- P <-- R <-- proses pelakonan

Pada Gambar III-3, proses peragaan disebut Model D-R, sedangkan proses pelakonan disebut Model R-D.

Bertolak dari konsep nilai ideal dan proses terbentuknya perilaku seperti diuraikan di atas, nilai, misalnya nilai kasih

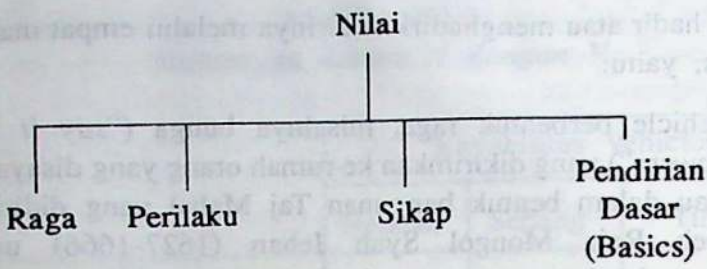
sayang, hadir atau menghadirkan dirinya melalui empat macam vehicles, yaitu:

1. Vehicle berbentuk raga, misalnya bunga ("*say it with flowers*") yang dikirimkan ke rumah orang yang disayangi, atau dalam bentuk bangunan Taj Mahal yang didirikan oleh Raja Mongol Syah Jehan (1627-1666) untuk permaisurinya yang meninggal tahun 1631, dan kini dikenal sebagai satu di antara tujuh warisan sejarah kategori keajaiban dunia.

2. Vehicle berbentuk perilaku, misalnya kunjungan pribadi. Berbeda dengan Taj Mahal, kendatipun nilai perilaku lebih tinggi ketimbang bunga yang sebentar layu dan kering, jika tidak direkam, begitu kunjungan selesai begitu lenyap perilakunya, tinggal kesan yang juga bisa hilang bersama waktu.

3. Vehicle berbentuk sikap (*attitude*). Sikap bisa positif dan bisa negatif. Sikap bisa tetap (konsisten) dan bisa berubah; namun perubahannya memerlukan waktu yang lama dan cara yang konsisten.

4. Vehicle berbentuk dasar (*basic*). Bunga bisa layu, kesan perilaku bisa lenyap, sikap bisa berubah, tetapi prinsip kehidupan atau pendirian yang dipegang teguh oleh seseorang atau sebuah masyarakat, jauh lebih mengakar, misalnya nilai "kepuasan pelanggan." Vehicle berbentuk dasar ini bisa tertanam melalui proses percaya (sakral, tradisional, mistikal), dan bisa juga melalui proses belajar sehingga nilai yang terbentuk menjadi bagian-dasar pribadi yang bersangkutan (*self*; misalnya dari *discipline* menjadi *self-discipline*).



Gambar III-5
Hadiran (Vehicles) Nilai

Kondisi dan Perubahan Nilai

Pemuatan nilai dan transmisi nilai seperti di atas memerlukan sedikit-banyak perubahan pada diri dan atau lingkungan orang yang dituju, ibarat orang membeli suatu barang lalu menempatkannya di suatu ruangan. Tetapi bagaimana jika hal itu sukar dilakukan, lebih-lebih jika nilai kiriman itu dipaksakan dari mana-mana (misalnya nilai-nilai doktriner atau muatan politik)? Bagaimana pula jika nilai yang ditransmisi itu tidak selaras, tidak seimbang, dan tidak serasi dengan lingkungan, atau tidak dikehendaki oleh orang-sasaran? Bagaimana jika nilai yang ditransmisi itu ibarat barang sudah *expired* (kadaluwarsa), tidak jelas atau rusak?

Nilai itu sendiri pada suatu saat jernih atau cerah (*clear*, definitif), tetapi dalam perjalanan sejarah ia dapat mengalami berbagai macam kondisi atau perubahan:

1. Nilai tertinggal (misalnya cipta tertinggal ketimbang karsa di dalam diri seseorang, aspek sosial suatu projek tertinggal ketimbang aspek bangunan fisiknya; hal ini menunjukkan ketidakseimbangan nilai).

2. Nilai tercemar (nilai yang disalahartikan atau disalah-gunakan, misalnya nilai senyum, dahulu tanda simpati, kini alat tipu).
3. Nilai terkabur (definisi tidak jelas sehingga membingung-kan, misalnya pelanggaran hukum disebut pelanggaran prosedur).
4. Nilai bergeser atau tertekan (pergeseran nilai, misalnya nilai spiritual atau sosial suatu benda bergeser atau me-lemah, nilai sosial perkawinan bergeser oleh nilai eko-nomi atau politik).
5. Nilai terhilang (kehilangan nilai, ibarat barang yang sudah terpakai dan nilai-gunanya habis atau berkurang, lalu disingkirkan atau dibuang, misalnya Tembok Berlin, Patung Lenin).
6. Nilai terputus, terberai, yaitu terputusnya hubungan antara nilai das Sollen dengan nilai das Sein, antara kemarin dengan hari ini, antara aku dengan kamu, antara kita dengan mereka, dan antara ini dengan itu (*value splitting*).
7. Nilai berkonflik, misalnya konflik antara nilai ekonomi dengan nilai sosial, antara nilai politik dengan nilai ekonomi, dan antara nilai politik dengan nilai sosial.
8. Nilai dilematik, ibarat makan buah simalakama.
9. Nilai bertambah (*added value, adding value,* dan sebaliknya).
10. Nilai berlebih dan sebaliknya nilai kosong, menunjukkan ketidakserasian atau ketidakterpaduan antara nilai sebagai muatan dengan budaya sebagai vehicle: N > V atau N < V.

Kondisi nilai tersebut membawa dampak tertentu terhadap perilaku manusia maupun masyarakat. Selanjutnya diperlukan solusi atau tindakan dalam menghadapinya. Dampak yang

diperkirakan bisa timbul dan tindakan yang dipandang tepat dalam menghadapi dampak tersebut misalnya seperti di bawah ini:

Gambar III-6
Kondisi, Dampak, dan Solusi

Kondisi Nilai	Dampak Kondisi	Solusi
1. Tertinggal	Ketakserasian Ketakseimbangan	Perubahan Sistem, Transmisi
2. Tercemar	Kemerosotan	Redefinisi
3. Terkabur	Kebingungan	Klarifikasi
4. Ber(Ter)geser	Misunderstanding	Adjustment
5. Terhilang	Ketidakbermaknaan	Pemulihan, Revival, Awakening, Renaissance
6. Terputus	Kemunafikan, Kepura-puraan, Ketidakpercayaan	Kontrol Sosial Kontrol Budaya
7. Berkonflik	Ketidakselarasan	Manajemen Konflik
8. Dilematik	Pengorbanan	Manajemen Risiko
9. Bertambah	Pertambahan nilai	Manajemen Pertambahan Nilai
10. Berlebih Berkurang	Overcapacity Undercapacity	Braking Empowering

Tingkat dan Kondisi Nilai

Jika empat tingkat atau kategori nilai, yaitu (1) nilai raga, (2) nilai perilaku, (3) nilai sikap dan (4) nilai jiwa atau pendirian, dikombinasikan dengan sepuluh macam kondisi nilai di atas, terbentuklah sebuah matriks dengan 40 sel sebagai berikut:

Matriks III-2

Tingkat (Kategori) Nilai dan Kondisi Nilai

		Kategori Budaya			
		Raga	Perilaku	Sikap	Dasar
Kondisi Nilai	Tertinggal	1	2	3	4
	Tercemar	5	6	7	8
	Terkabur	9	10	11	12
	Bergeser	13	14	15	16
	Terhilang	17	18	19	20
	Terputus	21	22	23	24
	Berkonflik	25	26	27	28
	Dilematik	29	30	31	32
	Bertambah	33	34	35	36
	Berlebih	37	38	39	40

Value splitting terdapat pada sel 21 s.d. 24 di atas. Jika keterputusan nilai terjadi pada model pelakonan, maka orang

tidak perlu lagi mengajukan pertanyaan sekolahan 5W + 1H, karena pertanyaan senantiasa mengganggu ketertiban dan stabilitas.

Matriks III-2 terdiri dari 40 sel. Sel 1 misalnya menunjukkan kondisi nilai raga yang ketinggalan zaman atau lag. Sel 28 menunjukkan konflik nilai pada tingkat jiwa (konflik kejiwaan). Kondisi tersebut memerlukan perubahan nilai. Perubahan nilai kembali memerlukan vehicle atau raga dan kegiatan atau perilaku tertentu. Dengan perkataan lain, nilai perlu di*treat* atau diamati terus-menerus agar kondisinya dapat diketahui. Hal ini akan diuraikan lagi dalam pembicaraan tentang manajemen budaya.

BAB IV

PENDIRIAN, SIKAP, PERILAKU DAN RAGA

Pengertian

Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Ia menunjukkan arah, potensi dan dorongan menuju sesuatu itu. L. L. Thurstone mendefinisikannya sebagai "*the degree of positive or negative affect associated with some psychological object,*" (lihat Allen L. Edwards dalam *Techniques of Attitude Scale Construction*, 1975, 2). Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam *Management of Organizational Behavior* (1988, 123) menyebutkan juga "*predispositions towards production and people.*"

Perilaku (*behavior*) adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang atau suatu kelompok dalam atau terhadap suatu (situasi dan kondisi) lingkungan (masyarakat, alam, teknologi, atau organisasi), sementara sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi pendirian. Ilmu jiwa mendefinisikan perilaku sebagai:

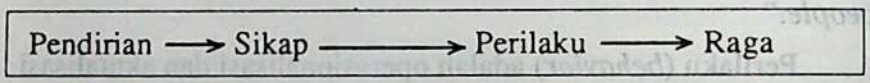
> *Kegiatan organisme yang dapat diamati oleh organisme lain atau oleh berbagai instrumen penelitian. Yang termasuk dalam perilaku ialah laporan verbal mengenai pengalaman subjektif dan disadari.*

demikian Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, dan Ernest R. Hilgard dalam *Pengantar Psikologi* (1994, I, 435). Jika lingkungan yang dimaksud suatu organisasi, maka perilaku yang terjadi adalah perilaku keorganisasian (*organizational behavior*). Studi tentang perilaku keorganisasian bermaksud mengidentifikasi cara pembentukan perilaku beroganisasi (*organized behavior*), yaitu perilaku yang berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau wewenang dan tanggung jawab, baik pribadi maupun kelompok di dalam masyarakat.

Nilai perilaku dapat diibaratkan sebagai *software*. Supaya perilaku dapat diamati, dihayati dan diaktualisasikan, ia harus dan direkam. Melalui rekaman itu ia diperagakan, ia meraga, ia beraga. Dalam bahasa sejarah, raga disebut juga artifak (*artifact*).

Di dalam bahasa Indonesia terdapat satu istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*). Jika sikap bisa berubah, pendirian diharapkan tidak.

Model hubungan antar keempatnya demikian:



Gambar IV-1
Model Hubungan Antara Pendirian dengan Sikap, Antara Sikap dengan Perilaku dan Antara Perilaku dengan Raga

Hubungan Antara Pendirian dengan Sikap

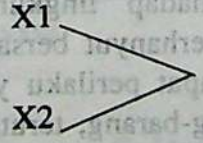
Pendirian bersifat abstrak. Ia terlihat melalui sikap. Seperti telah disinggung di atas, pendirian dapat diukur

berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Jadi, pendirian berkisar antara pendirian yang teguh (kuat) sampai pada pendirian yang goyah (lemah). Sikap diukur dengan tolok positif, ambivalen, atau negatif, tetap atau berubah. Hubungan antara keduanya dapat digambarkan demikian:

Matriks IV-1
Hubungan Antara Pendirian dengan Sikap

		Pendirian		
		Kuat Teguh	Sedang sedang	Lemah Goyah
Sikap	Positif	1	2	3
	Tetap	4	5	6
	Ambivalen	7	8	9
	Berubah	10	11	12
	Negatif	13	14	15

Pada Matriks IV-1 terlihat bahwa indikator pendirian adalah kuat atau lemah. Pendirian bersifat eksistensial. Pendirian seolah-olah suatu yang *given* dan *indigeneous*. Baginya, berubah berarti mati. Kalau sikap seseorang berubah, maka perubahan itu tidak bersumber dari pendirian melainkan dari sumber lain dari luar.



Gambar IV-2
Pendirian Sikap X1 dan Pendirian Sikap X2 dengan Faktor Eksternal Y

Jika indikator sikap positif-negatif dikorelasikan dengan indikator sikap tetap berubah, terjadi matriks sebagai berikut:

Matriks IV-2
Sikap Positif-Negatif dan Sikap Tetap Berubah

		Positif-Negatif		
		Positif	Ambivalen	Negatif
Tetap Ber-ubah	Tetap	1	2	3
	Ambivalen	4	5	6
	Berubah	7	8	9

Hubungan Antara Sikap dengan Perilaku

Definisi sikap dan perilaku menunjukkan perilaku mendapat pengaruh yang kuat dari motif kepentingan. Namun bukan hanya kepentingan yang disadari yang dapat mempengaruhi terbentuknya perilaku seseorang. Kondisi lingkungan (dari luar) juga mempengaruhinya. Perilaku yang timbul dalam hubungan itu adalah response spontan (gerak refleks) terhadap kondisi tersebut. Namun demikian, bagaimanapun, kedua macam perilaku itu bersifat intrinsik. Ada juga perilaku yang terjadi tidak karena pentingnya disadari dan juga tidak terjadi sebagai response terhadap lingkungan melainkan terjadi begitu saja, ikut-ikutan, terhanyut bersama-sama dengan lingkungan. Selanjutnya terdapat perilaku yang dibuat (direkayasa) dari luar terhadap barang-barang, terutama

komoditas, sehingga ia terlihat berperilaku. Perilaku suatu komoditas adalah daya tariknya. Daya tarik itu dikemas dari komponen seperti bentuk, warna, aroma, tampilan, susunan, bahan, dan sebagainya. Sudah barang tentu, kedua perilaku yang disebut belakangan bersifat ekstrinsik.

Jadi, perilaku dipengaruhi oleh kondisi yang datang dari luar (lingkungan) dan kepentingan yang disadari (dari dalam) oleh yang bersangkutan. Hal itu dapat digambarkan sebagai sebuah model:



Gambar IV-3
Faktor Perilaku (Model Geometrik)

Perkembangan *existing condition* bisa berbeda dengan kepentingan (yang mengandung tujuan atau kondisi ideal yang dikehendaki: ideal atau *normative condition*), jika tidak diintervensi. Untuk mencapai kondisi ideal (*output*) itu diperlukan perangkat manajemen dan tindakan teknis-oprasional. Dalam hubungan itu, kepentingan berfungsi sebagai faktor penarik (*output*), manajemen penggerak (proses) dan *existing condition* atau lingkungan sebagai *input* sekaligus pembatas, dengan anggapan bahwa pendirian dan sikap tetap. Dari sini muncul model matematik seperti di bawah ini :

P = (f) K, L, M

P perilaku
K kepentingan
M manajemen
L lingkungan
F fungsi

Gambar IV-4
Faktor Perilaku (Model Matematik)

Rumus itu dibaca: jika kepentingan, manajemen dan atau lingkungan berubah, atau tetap, atau demi kepentingan, kelancaran manajemen, dan atau kondisi lingkungan, sikap dan selanjutnya perilaku bisa berubah atau tetap. Keith Davis dan John W. Newstrom dalam *Human Behavior at Work: Organizatoin Behavior* (1985, 77) merumuskannya: " *Behavior depends on its consequences*," baik konsekuensi berupa kepentingan maupun lingkungan seperti telah diuraikan di atas.

Dua di antara bentuk-bentuk perilaku di atas, mendapat pembahasan lebih lanjut: (1) perilaku sebagai upaya memenuhi kepentingan atau guna mencapai sasaran, dan (2) perilaku

sebagai response terhadap lingkungan. Perilaku yang pertama terbentuk oleh gerak dari dalam dan berjalan secara sadar. Penggerak dari dalam itu adalah sistem nilai yang ditambahkan dan atau tertanam, melembaga dan hidup di dalam diri orang yang bersangkutan. Nilai tertanam dan berarti nilai menjadi keyakinan, pendirian, atau pegangan. Hal itu terjadi melalui pembuktian pengalaman bahwa nilai itu, misalnya prestasi kerja, dapat tercapai menjadi kenyataan. Dalam hubungan ini, prestasi (*achievement*) berfungsi sebagai motif perilaku, seperti diuraikan oleh David McClelland dalam *The Achieving Society* (1961). Model *(motivation and behavior).* Bentuk ini menunjukkan bahwa perilaku merupakan aktualisasi, sosialisasi dan internalisasi keyakinan, pendirian, atau sikap. Dengan mempelajari perilaku, bisa diperoleh pemahaman tentang keyakinan atau pendirian seseorang, kendatipun perilaku yang sama belum tentu merupakan cerminan atau aktualisasi pendirian yang sama.

Perilaku yang kedua merupakan response terhadap *treatment* dari atau kondisi lingkungan. Pembentuk perilaku dari luar itu ada yang berupa *stimulus* berdasarkan rumus *stimulus-response* (S-R) dan ada yang berwujud *challenge* berdasarkan formula *challenge-response* (C-R). Adapun S itu berkisar pada rangsangan seperti pujian, hadiah (*reward*) atau teguran (*punishment*), sedangkan C adalah tantangan berupa tanggung jawab, persaingan, perlombaan, kemenangan, kejuaraan, kehormatan, dan sebagainya.

Jika melalui model M-B terjadi aktualisasi atau sosialisasi nilai yang membuahkan perilaku, melalui model-model S-R dan C-R dapat dilakukan pengurangan perilaku sehingga terbentuk kemahiran, keterampilan, atau pola perilaku. Perbedaan antara perilaku yang terbentuk melalui model S-R dengan C-R ialah,

perilaku yang terbentuk melalui model S-R kendatipun mudah dan murah, namun bersifat sementara dan dampaknya (perilaku yang terbentuk) dangkal, sebaliknya perilaku yang terbentuk melalui model C-R kendatipun sukar dan mahal, perilaku yang terbentuk bertahan lama dan mendalam. Keterbatasannya ialah, hanya sedikit orang yang benar-benar siap untuk menghadapi suatu tantangan.

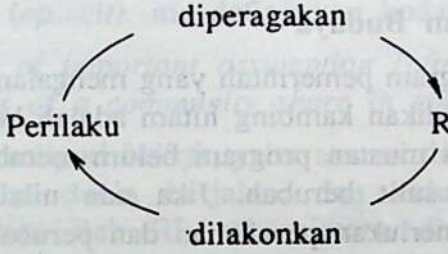
Dapat dimaklumi bahwa sebelum perilaku berpola, atau dengan perkataan lain, sebelum pola perilaku terbentuk, perilaku yang terjadi masih insidental, dangkal, cepat berubah, masih bergantung pada (*dependent*), dan dampaknya lemah. Misalnya ketaatan seorang pemakai jalan terhadap peraturan lalu lintas jika di sana ada polisi. Pertanyaannya ialah, bagaimana supaya pemakai jalan menaati peraturan lalu lintas, lepas dari ada tidaknya polisi di sana, jadi berdasarkan kesadaran?

Di samping itu, di dalam diri orang yang kelihatannya menaati peraturan lalulintas (karena di sana ada polisi) terdapat perbedaan antara perilakunya (terlihat menaati peraturan), dengan pendirian di dalam jiwanya, yaitu -- barang kali -- anggapan bahwa "Peraturan adalah sandiwara, jika tidak ada polisi, terjang saja." orang yang memiliki perilaku seperti itu dapat berkembang menjadi peribadi yang "lain di mulut, lain di hati," untuk kemudian pada gilirannya menjadi orang berpribadi ganda.

Hubungan Antara Perilaku dengan Raga

Supaya perilaku dapat diamati dan direkam, ia harus beraga, artinya suatu perilaku menghadirkan dirinya atau dihadirkan melalui suatu raga (peragaan). Misalnya seorang

pengarang menulis sebuah kisah nyata tentang perilaku seseorang tokoh. Melalui kisah nyata itu dia ingin memperagakan tokoh (nilai) cerita (perilaku), sehingga orang bisa mengamati, mempelajari atau menghayatinya. Kisah nyata tersebut oleh penulis skenario, sutradara, dan para artis dapat di lakonkan (diberi berperilaku) kembali melalui sebuah sinetron. Sinetron itu ibarat orang-orangan (pelakon) yang digunakan untuk mengiklankan sebuah topi (skenario kisah nyata) yang dikenakan di kepalanya. Dengan demikian hubungan antara perilaku dengan raga dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar IV-5
Perilaku dan Raga

Hubungan antara perilaku dengan raga merupakan sebuah siklus dan bisa berlangsung berulang-ulang. Melalui perulangan itu terbentuk pola perilaku di dalam masyarakat. Dalam kajian perilaku keorganisasian (*organizational behavior*), pola perilaku disebut juga budaya. Keith Davis dan John W. Newstrom dalam *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (1985, 48) misalnya, mendefinisikan budaya seseorang bernama Mary sebagai "*the conventional behavior of her society* ..."

BAB V
BUDAYA

Pentingnya Kajian Budaya

Jika ada program pemerintah yang mengalami hambatan, biasanya yang dijadikan kambing hitam adalah budaya. Nilai-nilai yang menjadi muatan program belum membudaya. Atau budaya dianggap sulit berubah. Jika ada nilai baru yang penerapannya memerlukan perubahan dan perubahan itu oleh penguasa dianggap dapat merugikan kepentingannya, maka yang dijadikan dasar penolakan terhadap nilai baru itu adalah budaya: tidak sesuai dengan kepribadian dan budaya bangsa. Contoh nilai baru yang ditolak berdasarkan alasan itu antara lain nilai-nilai yang merupakan muatan budaya mundur, budaya oposisi, dan konsumerisme.

Pengertian

Untuk menerangkan konsep budaya, *The International Encyclopedia of the Social Sciences* (1972) menggunakan dua pendekatan studi Antropologi periode 1900-1950 yaitu (1) pendekatan pola-process (*process-pattern theory, culture pattern as basic*) yang dibangunan oleh Franz Boas (1858-1942) dan

dikembangkan oleh Alfred Louis Kroeber (1876-1960), dan (2) pendekatan struktural-fungsional (*structural-functional theory, social structure as basic*) yang dikembangkan oleh Bronislaw Malinowski (1884-1942) dan Radcliffe-Brown. Kedua teori itu tercakup di dalam definisi budaya dalam arti luas yang meliputi *culture* dan *civilization* menurut Edward Burnett Tylor (1832-1917) adalah:

> *Culture or civilization, taken in its wide thnographic ense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.*

Vijay Santhe (*op. cit).* mendefinisikan budaya sebagai:

> *The set of important assumption (often unstated) that members of a community share in common.*

Assumptions meliputi *beliefs*, yaitu asumsi dasar tentang dunia dan bagaimana dunia berjalan, dan values seperti telah diuraikan dalam Bab III, sebagaimana diamati, dan tidak sebagaimana mereka (*member of any community*) katakan, karena yang satu bisa berbeda dengan yang lain (lain di mulut, lain di hati). Definisi budaya yang bersifat umum namun operasional diberikan oleh Edgar H. Schein dalam *Organizational Culture and Leadership* (1992):

> *A pattern of shared basic assumptions that the 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 preceive, think, and feel in relation to these problems.*

Shared basic assumptions itu menurut Sathe lebih lanjut meliputi (1) *shared things*, misalnya pakaian seragam, (2)

shared sayings, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, (3) *shared doings*, misalnya pertemuan, kerja bakti, dan (4) *shared feeling*, misalnya turut belasungkawa, dirgahayu, ucapan selamat, dan lain sebagainya.

Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences* (op. cit). mendefinisikan budaya sebagai "*collective programming of the mind*," atau *collective mental program*. Mental programming terdapat pada tiga level: (1) *universal level of mental programming*, yaitu sistem biologikal operasional manusia termasuk perilakunya yang bersifat universal, seperti senyum dan tangis yang terjadi di mana-mana sepanjang sejarah, (2) *collective level of mental programming*, misalnya bahasa, dan (3) *individual level of mental programming*, misalnya kepentingan individual.

Tingkat Budaya

Jika metodologi Hofstede digunakan, dapat diidentifikasi tiga tingkat budaya: universal, kolektif (kelompok), dan individual (pribadi). Schein juga mengidentifikasi tiga tingkat budaya: (1) *Artifacts*, yaitu struktur dan proses organisasional purba yang dapat diamati tetapi sulit ditafsirkan, (2) *Espoused Values*, yaitu tujuan, strategi, filsafat, dan (3) *Basic underlaying assumptions*, yaitu kepercayaan, persepsi, perasaan, dan sebagainya, yang menjadi sumber nilai dan tindakan.

Jika dihubungkan dengan nilai (Bab III), tingkat budaya dapat diidentifikasi menurut kuantitas dan kualitas *sharing* (keberbagian) suatu nilai di dalam masyarakat. *Pertama*, semakin banyak anggota (aspek kuantitatif) masyarakat yang menganut, memiliki dan menaati suatu nilai, semakin tinggi tingkat budaya. Dilihat dari sudut ini, ada budaya global,

budaya regional, budaya bangsa, budaya daerah dan budaya setempat. *Kedua*, semakin mendasar penaatan nilai (aspek kualitatif), semakin kuat budaya. Dilihat dari sudut ini, budaya dapat dikelompokkan menjadi budaya kuat, budaya sedang dan budaya lemah.

Fungsi Budaya

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Dari berbagai sumber termasuk definisi di atas dapat dipetik beberapa fungsi budaya.

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, dan perubahan nilai-nilai di dalam masyarakat (Charles Hampden-Turner (1994, 14). Perbedaan dan identitas budaya (kebudayaan) dapat mempengaruhi kebijaksanaan pemerintahan di berbagai bidang.
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumberdaya. Budaya dapat menjadi komoditi ekonomi, misalnya wisata budaya.
4. Sebagai kekuatan penggerak. Karena (jika) budaya terbentuk melalui proses belajar-mengajar (*learning process*) maka budaya itu dinamis, *resilient*, tidak statis, tidak kaku.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Ross A. Webber mengaitkan budaya dengan manajemen, John

P. Kotter dan James L. Heskett menghubungkan budaya dengan *performance*, Charles Hampden-Turner dengan kekuatan organisasional dan keunggulan bisnis.

6. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial (ref. Geert Hofstede dalam *Culture's Conseqeunces*, 1980, 27).
7. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Isu ini dijadikan tema sentral *International Conference on Tourism and Heritage Management* di Yogyakarta, 28-30 Oktober 1996, yang dihadiri antara lain oleh Clifford Geertz dan Alvin Toffler.
8. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi. Hal ini dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam *Organization Theory* (1990, 443): "*Strong cultures increase behavioral consistency*," sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya.
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.

Pelaku Budaya

Setiap orang atau kelompok berbudaya. Budaya setiap orang berbeda dengan orang lain. Budaya itu *an sich* tidak dapat disebut buruk atau baik. Kesan buruk-baik timbul tatkala seseorang berinteraksi (berkomunikasi) dengan orang lain dengan menggunakan budayanya sendiri (*encoder*) tanpa memperhatikan dan menyesuaikan dirinya dengan budaya orang lain itu (*decoder*). Setiap orang terlibat di dalam proses

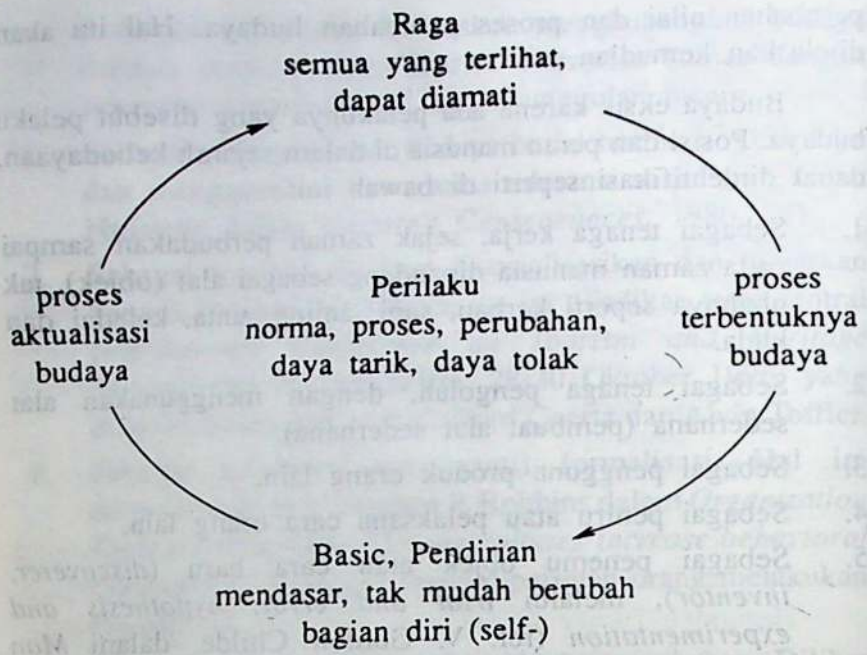
perubahan nilai dan proses perubahan budaya. Hal itu akan dijelaskan kemudian.

Budaya eksis karena ada pelakunya yang disebut pelaku budaya. Posisi dan peran manusia di dalam sejarah kebudayaan, dapat diidentifikasi seperti di bawah ini:

1. Sebagai tenaga kerja, sejak zaman perbudakan sampai pada zaman manusia dipandang sebagai alat (objek), tak ubahnya seperti kerbau, sapi, anjing, unta, keledai dan kuda.
2. Sebagai tenaga pengolah, dengan menggunakan alat sederhana (pembuat alat sederhana).
3. Sebagai pengguna produk orang lain.
4. Sebagai peniru atau pelaksana cara orang lain.
5. Sebagai penemu objek atau cara baru (*discoverer, inventor*), melalui *trial and error, hypothesis and experimentation* (ref. V. Gordon Childe, dalam *Man Makes Himself,* 1957 dan James B. Conant dalam *On Understanding Science,* 1956).
6. Sebagai *engineer, designer,* atau pembaru (*innovator*).
7. Sebagai pemikir dan pencipta sesuatu yang belum ada dan menjadi warisan budaya.

Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya

Pada satu pihak, budaya bermuatan nilai dasar (*basics,* pendirian) mengaktualisasikan diri dalam wujud raga (memperagakan diri) melalui perilaku dengan cara tertentu, dan di pihak lain budaya terbentuk (nilai membudayakan dirinya) melalui raga yang dilakonkan (*teaching by example*) dengan cara tertentu pula. Hubungan antara kedua hal itu dapat digambarkan demikian:



Gambar V-1
Aktualisasi dan Terbentuknya Budaya

Perkembangan Studi Budaya

Budaya telah menjadi sasaran kajian akademik sejak lama. Sonja A. Sackmann dalam *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind* (1991, 10-12) menggambarkan perkembangan pemikiran tentang Budaya, mulai dari C. Taylor (1871, 1903) sampai pada C. Geertz (1973).

Tabel 2.1. ***The Major Anthropological Aproaches: Main Representatives, Foci and Interests of Study, Assumptions***

Anthropological Approach	Main Focus of Study	Main Representatives	Major Interest in Research	Assumptions/Assertions
Cultural Evolution	Culture = compex whole, which includes cognitive, behavioral, and material aspects acquired by human beings	C. Taylor (1871, 1903)	Search for grand laws for evolution and origins	Educated are superior to "primitive" people, who have fallen from grace
Historical Particularism	Physical anthropology facts, traits, and elements	F. Boas (1896, 1940)	Collect data in situ and discover their sui generis principles	Anthropology should be historical, inductive, and scientific The individual is an important unit of study
	"Supraorganic" (the nonindividual)	A. L. Kroeber (1917)	Discover patterns and configurations of culture (search for a grand theory)	Anthropology = history (rather than science) Individuals are subordinate to culture
Functionalism	Discover the structure of a natural system and try to understand how each part functions in relation to the system	A. R. Radcliffe-Brown (1952, 1957)	Social structure = abstraction from behavior (no interest in psychological or biological aspects)	Culture concepts is less meaningful than the concept of social systems

	Culture = set of rules for fitting people together into a system		Study of social structure: determine the function of behavior in terms of how well it serves the well-being of a group	Anthropology = science People are organized in systems that constitute wholes whose parts contribute to their wholeness
		B. Malinowski (1939, 1944)	How do the various elements of culture contribute to the whole? Interested in psychological, biological, and social needs	Culture = an instrument through which human need are met (seven basic needs)
Cultural Materialism	Culture = observable behavior	J. Stuart (1955)	Environmental and technoenvironmental influences	Anthropology = science
	"Culturology" (culture exists independent of human beings) Culture = continuum of interacting elements even though individuals are carriers of cultural tradition	L. White (1959)	Science of culture	Ecology is determining influece on culture and its evolution
	Culture = behavior	M. Harris (1964)	Collective behaviors	Culture = behavior that is determined by techno-environmental factors

Cultural Idealism:				
psychological anthropology	Culture = integrated whole wich consistency	R. Benedict (1934; 1942)	Culture is determinant of personality	Culture = consistent pattern of thought and action = integrated whole
		M. Mead (1939)	(= different styles of life)	Culture = personality of its members and determiners personality of its members
	"Superorganic"	A. L. Kroeber (1917)		
	Culture = something internalized by human beings as a world of meaning	E. Sapir (1917)		The language a person internalizes affects the way he or she perceives the world
ethnography	Cultural desciptions based on language	J. P. Spradley (1972) H. Garfinkel (1967)	Use of ethnoscience to study the insiders' view	
structuralism	Collective unconscious	C. Levi-Strauss (1920); 1949)	Psycological aspects of structure fundamental structures of the mind	History is a live in people's recollections
symbolic anthropology	Culture = primarily a system of symbols	C. Geertz (1973) V. Turner (1967)	Combination of emic and etic descriptions	Symbols are involved in social processes, they become associated with human interests, purposes, ends and means

BAB VI
ORGANISASI

Pentingnya Kajian Organisasi

Kajian organisasi memberikan pemahaman tentang organisasi sebagai subjek dan objek budaya. Jika studi perilaku keorganisasian berdasarkan anggapan bahwa organisasi berperilaku sendiri, berbeda dengan perilaku orang-orang yang membentuknya, maka sejajar dengan itu, organisasi juga mempunyai budaya sendiri (BO), berbeda dengan budaya orang-orang yang berkepentingan dengannya. BO terbentuk dari karakteristik organisasi sebagai objek dan subjeknya.

Pengertian

Kendatipun dalam Bab I dikatakan bahwa tidak tertutup kemungkinan dipandangnya BO sebagai bagian TO, dalam Bab VI ini TO digunakan sebagai cara pendekatan terhadap organisasi dalam hubungannya dengan budaya, sekadar mengikuti metodologi Smircich. Namun di sana sini sesekali TO dipandang berinteraksi dengan BO. Jika demikian, TO yang dibicarakan di sini sepanjang ber*interface* dengan BO.

Organisasi dapat diamati sebagai gejala sosial dari level makro dan bisa juga sebagai gejala administratif dari sudut mikro. Menurut Stephen P. Robbins dalam *Organization Theory: Structure Designs and Applications* (1990, 4), adalah:

> *A consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.*

Definisi ini mirip definisi organisasi menurut Warren B. Brown dan Dennis J. Moberg dalam *Organization Theory and Management: A Macro Approach* (1980, 6):

> *Organizations are reletively permanent social entities characterized by goal-oriented behavior. Specialization and structure.*

Jauh sebelumnya, Philip Selznick melihat organisasi lebih dari sudut formal dan mikro. Ia mengembangkan konsep organisasi dari:

> *The arrangement of personnel for facilitating the accomplishment of some agreed purpose through the allocation of functions and responsibilities.*

ke definisi Chester I. Barnard yang lebih luas:

> *Cooperation of two or more persons, a system of consciously coordinated personnel activities or forces.*

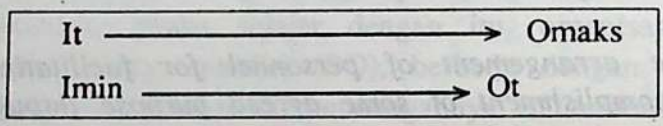
(Amitai Etzioni, *Complex Organization: A Sociological Reader,* 1961, 14-19).

Organisasi dapat juga diamati sebagai *living organism* seperti halnya manusia, dan sebagai produk proses *organizing*. Sebagai *living organism* yang sudah ada, suatu organisasi merupakan *output* proses panjang di masa lalu, sedangkan

sebagai produk proses *organizing*, organisasi adalah alat atau *input* bagi usaha mencapai tujuan. Jadi ada organisasi sebagai *output* (OSO) dan ada organisasi sebagai *input* (OSI). Pada gilirannya suatu OSI menjadi OSO. Pada umumnya, OSI merupakan organisasi formal.

Terjadinya Organisasi

Untuk memenuhi kebutuhannya (Bab II), manusia berusaha. Mengingat semakin terbatasnya alat pemenuh atau pemuas kebutuhan dan semakin banyaknya jumlah penduduk bumi, manusia harus berusaha semakin rasional. Usaha rasional adalah usaha yang didasarkan pertimbangan untung-rugi dan buruk-baik. Indikator rasionalitas usaha adalah *effectiveness* (uji *output* dan uji *outcome*), *expediency* (uji ketibaan *effect* di alamat yang tepat: *just-in-time-of-need*) dan *efficiency*. Efisiensi dapat dinyatakan melalui dua rumus:



Gambar VI-1
Rumus Efisiensi

I adalah input, O = *output*, t = tertentu, maks = maksimum, dan min = minimum. Rumus pertama dibaca: dengan *input* tertentu dapat dihasilkan *output* maksimal (misalnya menabung di bank yang tertinggi sukubunganya), sedangkan rumus kedua dibaca: output tertentu dapat dihasilkan dengan *input* minimal (misalnya pemborongan sebuah proyek diserahkan kepada rekanan yang menawar paling rendah).

Dari studi organisasi dan kemudian melalui TO, di satu pihak, diketahui bahwa organisasi menawarkan hidup yang efektif, ekspedien, dan efisien (3E). Di pihak lain, semakin modern masyarakat, semakin diversifikasi produk; semakin saling bergantung setiap orang pada orang lain, semakin diperlukan kerjasama antarmanusia. Dengan perkataan lain, jika seseorang mendambakan hidup 3E, ia harus memasuki dan menjadi warga suatu organisasi, atau ia harus berorganisasi. Karena kebutuhan manusia semakin beranekaragam dan organisasi pun semakin diversifikatif, maka mau tidak mau setiap orang menjadi warga puluhan ya ratusan organisasi pada saat yang sama.

Dalam hubungan itu pada dua alternatif bagi setiap orang. *Pertama*, memasuki organisasi yang sudah ada (OSO). Keuntungan: risiko minimum. Kerugian: tidak enak jadi murid baru, mulai dari nol, dari bawah, atau jadi ekor. Siap diplonco atau dibenci oleh warga lama karena setiap warga baru dianggap mengurangi kesempatan bagi orang lama di dalam OSO. *Kedua*, membentuk (jika ada yang dipercaya, bersama mitra) organisasi baru (OSI). Keuntungan: pendiri jadi bos, orang pertama. Kelemahan: risiko besar, beban berat, tanggung jawab sarat.

OSI

Setiap organisasi pernah menjadi OSI. OSI dibekali (diinput) dengan tiga unsur pokok, yaitu visi dan misi (VM) tertentu, sumber-sumber tertentu (S), dan dasar hukum tertentu (DH) pula.

1. VM adalah unsur input terpenting. Visi (*vision*) adalah projeksi atau prediksi tentang kondisi apa yang dapat atau akan terjadi di masa depan, sedangkan misi adalah peran

yang dapat dimainkan pada kondisi tersebut yang sekaligus memuat tujuan yang hendak dicapai. Visi yang melatarbelakangi proklamasi kemerdekaan Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, misalnya terdapat di dalam alinea pertama dan kedua Pembukaan UUD 1945 dan misinya terdapat di alinea keempat. Di dalam VM terdapat nilai-nilai dasar yang diwarisi dari kondisi yang terdahulu dan diserap dari kondisi di masa itu.

2. S meliputi SDM, sumberdaya finansial (SDF), sumberdaya teknologi (SDT), sumberdaya spasial (SDS), waktu dan sebagainya yang diperlukan pada awal operasi organisasi. S biasanya mencerminkan kondisi di saat OSI berdiri (*existing condition*). SDM misalnya direkrut dari kalangan keluarga, SDF disisihkan dari aset yang ada atau dipinjam kiri-kanan, beberapa kamar di rumah pendiri dijadikan SDS (kantor), dan seterusnya.
3. DH adalah landasan formal pembentukan organisasi, misalnya kesepakatan antarpara pendiri, akta notaris, keputusan pejabat berwenang, keputusan RUPS perusahaan yang sudah ada (induk) dan sebagainya.

OSO

Seiring dengan perjalanan waktu, OSI menjadi OSO. Setelah jadi OSO, setiap organisasi memiliki struktur (aspek anatomik, A), kehidupan (aspek fisiologik, F), dan budaya (aspek budaya, B, atau kultur, K).

1. Aspek A OSO adalah sistem, kerangka atau struktur oganisasi. Inilah aspek organisasi yang paling leluasa untuk diamati, karena pada umumnya tertulis, resmi, terdapat di mana-mana, dan formatnya relatif seragam.

Kajian struktur oganisasi dijadikan satu di antara tiga mata kuliah kelompok konsentrasi teori organisasi program MM.

2. Aspek F OSO adalah aspek fisiologis (pernapasan, peredaran darah, pencernaan, susunan saraf, dan sebagainya) yang setara dengan manajemen pada organisasi (manajemen organisasi). Aspek ini menunjukkan tingkat kesehatan dan kemandirian suatu organisasi.
3. Aspek K OSO menyangkut BO (pendirian, sikap, perilaku, dan raga organisasi) termasuk kinerja organisasi (ref. model Smircich, Bab I).

Hubungan Antara OSI dengan OSO

Hubungan antara OSI dengan OSO berdasarkan kenyataan bahwa organisasi adalah *living organism*. Organisasi mempunyai tubuh dan kepribadian. "*When an organization gets sick*," demikian William A. Cohen dan Nurit Cohen dalam *The Paranoid Corporation and 8 Others Ways Your Company Can Be Crazy* (1993, 2).

> *Our approach to improving dysfunctional companies rests on a concept from organizational theory: that an organization is its own entity, with its own personality, separate from the individual personalities of the people who make up the organization.*

Hubungan antara OSI dengan OSO dapat digambarkan seperti Matriks VI-1 di bawah ini.

Matriks VI-1
Hubungan OSI dengan OSO

		Organisasi sebagai Input (OSI)		
		Visi & Misi	Sumber	Dasar
Organisasi sebagai Output (OSO)	Anatomi	1	2	3
	Fisiologi	4	5	6
	Budaya	7	8	9

Walaupun setiap variabel OSI mempengaruhi setiap variabel OSO seperti terlihat dalam 9 sel, korelasi yang terkuat terdapat pada sel 3, 5, dan 7. Artinya aspek K sangat dipengaruhi oleh variabel VM, aspek F oleh variabel S, dan aspek A oleh variabel DH. Dengan demikian, sel 7 menjadi pusat perhatian BO.

Hubungan Internal (Antaraspek) OSO

Antaraspek OSO terjadi saling-hubungan. Aspek A berpengaruh terhadap F dan K, F terhadap A dan K, dan K terhadap A dan F. Matriksnya demikian:

Matriks VI-2
Hubungan Antaraspek OSO

	A	F	K
A	—	1	2
F	1	—	3
K	2	3	—

Pengaruh A dan F terhadap K terdapat di sel 2 dan 3, beruturut-turut dikaji oleh TO dan teori manajemen (TM).

Seperti telah disinggung di atas, aspek A yang terutama menjadi perhatian TO dan berdampak kuat terhadap BO adalah struktur organisasi (lihat Robbins, *op. cit.;* Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations,* 1983), baik dimensi (*complexity, formalization, centralization*), faktor (*strategy, size, technology, environment, power-control*), maupun desainnya (*simple structure, machine bureaucracy, professional bureaucracy, divisional structure, adhocracy; flat structure, tall structure; strategic apex, technostructure, support staff, middle line, operating core*). Sementara itu proses *input-output-outcome-feedback* di lingkungan aspek F membawa pengaruh besar terhadap BO pula.

Vested Interest

Pada setiap OSI dan OSO terdapat berbagai kepentingan-tertanam (*vested interest*) di samping berbagai kepentingan-mampir (lihat Bab II) yang singgah sesaat. Pada OSI tertanam

kukuh kepentingan para pendiri dan atau pemilik modal, karyawan, sementara pada OSO juga tertanam kuat dan berakar kepentingan para penguasa dan jajarannya, dan *stakeholders* dari masa ke masa. Bahkan juga para pesaing, penentang, dan lawan dagang, ikut bermain di sana!

Vested interest (power) itu sendiri sampai pada tingkat tertentu tidaklah salah. Salahkah jika karyawan perusahaan menganggap bahwa perusahaan tempatnya bekerja adalah periuk nasi keluarga dan masa depannya sehingga kepentingannya tertanam di sana? Masalah timbul jika suatu perubahan organisasional yang harus ditempuh, oleh orang yang bersangkutan (biasanya pemegang kekuasaan) dianggap merugikan kepentingan-tertanamnya dan dengan kekerasan (menggunakan power) menolak pembaruan, baik pada tingkat korporat maupun pada level bisnis sehingga kepentingan organisasi dikalahkan.

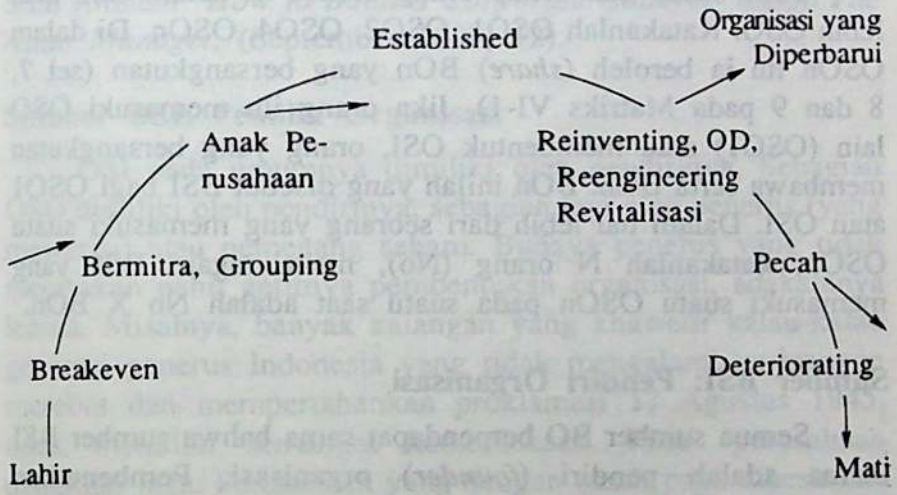
Tingkat Pertumbuhan dan Siklus Organisasi

Di atas telah dikemukakan bahwa organisasi adalah *living organism.* Konsekuensi pandangan ini ialah, kehidupan organisasi dapat diibaratkan kehidupan manusia (lihat Dwight Waldo dalam *The Study of Public Administration,* 1955). Pertumbuhannya melalui beberapa tingkat atau fase. BO pada suatu fase berbeda dengan BO pada fase kehidupan lainnya.

OSI-OSO-OSI merupakan siklus organisasi. Pada suatu saat sebuah OSI lahir. Sebagai *living organism* ia melalui periode balita (fase *infancy,* fase *survival* yang berakhir pada *breakeven point,* BEP), sebagai remaja ia bergaul, penuh gairah, pacaran dan menikah (bermitra, berekan, bekerjasama, membentuk group dengan organisasi lain, *merger*), beranakcucu

(membentuk cabang, mendirikan anak perusahaan), supaya ia mampu menjalankan *job* ia harus belajar (*training*), diberi bimbingan dan penyuluhan (*konseling*), bisa sakit (*deterioratif*), dibedah (di*reengineering*), mungkin melakukan kejahatan (melanggar peraturan), mengalami masa jaya atau kemapanan (*establishment*), menolak perubahan, mengalami kejenuhan, dan cepat atau lambat, mati (dibubarkan, ubah-bentuk, dirombak besar-besaran) mengenaskan.

Dilihat dari sudut budaya, fungsi organisasi semasa hidupnya adalah menciptakan nilai tambah seoptimal mungkin dan mentransfer atau mewariskannya kepada generasi organisasi yang baru kemudian.



Gambar VI-2
Siklus Organisasi

BAB VII
BUDAYA SEBAGAI INPUT (BSI)

Pengertian

Pada suatu saat setiap orang berada di dalam satu atau lebih OSO. Katakanlah OSO1, OSO2, OSO4, OSOn. Di dalam OSOn itu ia beroleh (*share*) BOn yang bersangkutan (sel 7, 8 dan 9 pada Matriks VI-1). Jika orang itu memasuki OSO lain (OSO1) atau membentuk OSI, orang yang bersangkutan membawa serta BOn. BOn inilah yang disebut BSI bagi OSO1 atau OSI. Dalam hal lebih dari seorang yang memasuki suatu OSOn, katakanlah N orang (No), maka ragam BSI yang memasuki suatu OSOn pada suatu saat adalah No X BOn.

Sumber BSI: Pendiri Organisasi

Semua sumber BO berpendapat sama bahwa sumber BSI utama adalah pendiri (*founder*) organisasi. Pembentukan organisasi oleh pendirinya didasarkan pada visi pendiri itu. Pendiri organisasi memandang dunia di sekitar menurut nilai yang termuat di dalam budaya pribadi atau kelompoknya, merumuskan visinya (ramalan atau projeksi tentang apa yang akan dan dapat terjadi), dan memasukkan visi itu ke dalam

organisasinya. Stan Shih, misalnya. Ia menanamkan visinya tentang abad ke-21 di dalam Acer Group yang didirikannya 20 tahun yang lalu tentang semakin pentingnya informasi di kancah pasar bebas dan persaingan yang bersifat global dan keras. Sembilanbelas tahun kemudian ia sadar bahwa di tengah persaingan global itu, bisnis ibarat perang (anggapan dasar) dan ia ingin memenangkannya. Untuk itu, ia membangun kepercayaan (*belief*) atau pendirian dasar "*together we make it happen*" (*Kompas*, 21 Juni 1995).

Khun Chin Sophonpanich memasukkan budaya pribadinya ke dalam Bank Bangkok (Bangkok Bank) 50 tahun yang lalu, yaitu ketekunan (*diligence*), ketulusan (*sincerity*), kesabaran (*patience*), dan kewirausahaan (*entrepreneurship*), demikian Piti Sithi Amnuai "*How to Build a Corporate Culture*," dalam *The Asian Manager*, (September 1989, 12).

Sumber BSI: Pemilik Organisasi

OSI pada umumnya dimiliki oleh pendirinya. Sebagian OSO dimiliki oleh pendirinya, sebagian lagi oleh penerus (yang mewarisi) atau pemegang saham. Budaya penerus yang tidak merasakan pahit getirnya pembentukan organisasi, adakalanya lemah. Misalnya, banyak kalangan yang khawatir kalau-kalau generasi penerus Indonesia yang tidak mengalami perjuangan merebut dan mempertahankan proklamasi 17 Agustus 1945, tidak memiliki semangat kemerdekaan. Pihak perusahaan demikian juga. Perusahaan yang dengan susah paya dibesarkan oleh pendirinya mulai dari bawah, bisa hancur di tangan generasi penerus yang hanya tahu enaknya saja. Tetapi ada juga perusahaan yang di tangan pendiri semula kurang berkembang, di tangan penerusnya maju pesat. Hal itu terjadi, seperti akan diuraikan di bagian lain, pemilik-penerus (disebut *hybrid*)

berhasil mewarisi VM pendiri dan menyerap nilai-nilai baru di sekitarnya.

Sumber BSI: SDM Asing

SDM asing di Indonesia semakin banyak. Jika pada tahun 1994 tercatat 41.422 orang, maka jumlah tersebut meningkat menjadi 57.159 orang pada tahun 1995, jadi naik lebih kurang 33%. Devisa yang disedot guna membiayai SDM asing itu rata-rata $US 2,4 miliar per tahun (*Bisnis Indonesia,* Rabu 13 November 1996). Maraknya pasar SDM asing di Indonesia tidak semata-mata karena kekurangan SDM domestik yang keterampilan atau keahliannya setara, melainkan karena BO SDM asing lebih cocok dengan manajemen modern yang menuntut profesionalisme dan kemampuan berbisnis global ketimbang BO SDM domestik yang masih tradisional, paternalistik, resisten, dan tidak terbuka. Belum lagi muatan politiknya. SDM asing membawa sertanya budaya pribadi, budaya kelompok, atau budaya organisasi asalnya, masing-masing bermuatan nilai dari luar, masuk ke dalam organisasi atau perusahaan setempat.

Sumber BSI: Luar Organisasi

Bisnis *executive search* dan *head hunter* juga semakin gencar dilakukan oleh konsultan SDM profesional dan perseorangan dari suatu perusahaan ke perusahaan lain. Bonus yang tinggi bagi mereka yang berhasil menggaet SDM handal dari perusahaan lain ke perusahaan kliennya merupakan daya tarik yang kuat untuk bisnis ini. Berkembangnya bisnis *executive search* dan *head hunter* pada level korporat juga menunjukkan bahwa sistem karier terbuka semakin relevan bagi dunia usaha yang ingin terus-menerus melakukan *benchmarking*

terhadap mutu produk dan pelayanan terhadap masyarakat. Tetapi lepas dari bisnis *executive search* dan *head hunter* tersebut, SDM bermutu dari luar diharapkan mampu menghembuskan iklim baru dan segar di dalam organisasi dan menyumbangkan nilai-nilai baru dan relevan bagi proses pembentukan dan pembaruan BO. Contoh yang masih segar tentang hal ini adalah Lee Iacocca dari Ford, masuk ke dalam dan memimpin Chrysler Corporation keluar malapetaka pada awal tahun 80-an.

Sumber BSI: yang Berkepentingan

Sumber BSI lainnya adalah pihak-pihak yang berkepentingan seperti pemegang saham, karyawan dari berbagai subkultur, manajemen, pelanggan, pemerintah, bank, mitra usaha, pesaing, oposan, musuh-dagang dan sebagainya.

Sumber BSI: Masyarakat

Bagi Indonesia, sumber utama BSI sesungguhnya adalah masyarakat budaya Indonesia yang bhinneka sifatnya. Kebhinnekaan itu terlihat pada heterogenitas etnik, kemajemukan budaya, dan keanekaragaman potensi dan kondisi geografis. Ragam BSI yang memasuki suatu OSOn pada suatu saat, seperti telah dikemukakan di atas, yaitu No X BOn, identik dengan ragam kepentingan dan nilai yang memasuki OSOn yang bersangkutan. Keanekaragaman kali jumlah BSI itu potensial bagi persaingan, konflik dan rivalitas.

Juga telah dikemukakan di atas bahwa pada OSO kepentingan penguasalah yang potensial dominan. Dalam dunia usaha swasta, yang dimaksud dengan penguasa adalah bos, pemegang saham mayoritas atau yang berhasil mengendalikan RUPS. Pada organisasi publik, penguasa adalah pejabat.

Oleh rentang waktu yang panjang, BSI yang merupakan *embedment* kepenting dan diinput ke dalam suatu OSI, biasanya mengalami perubahan begitu OSI berangsur-angsur menjadi OSO. Oleh karena kepentingan yang dominan tertanam pada OSI, seperti dikatakan di atas, adalah kepentingan para pendiri, maka BSI yang dominan pada OSI adalah budaya (BO) para pendiri pula. Pada umumnya budaya para pendiri itu luhur, penuh perhitungan, dan dilatarbelakangi oleh VM tertentu. Pendirian sebuah organisasi yang berhasil apalagi perusahaan pada umumnya dimulai oleh para *entrepreneur* yang mulai dari bawah, baru pada generasi berikutnya tatkala OSI telah menjadi OSO, dikelola bersama-sama dengan para organisator. Dengan demikian bisa terjadi, BSI yang diinput ke dalam OSI pada generasi *the founding fathers* bisa berbeda dengan BSO yang terbentuk pada OSOnya oleh generasi berikutnya (*the hybrids*). Misalnya ketika sebuah koperasi didirikan (OSI), BSI yang diinput adalah "melayani anggota." Beberapa tahun kemudian, ketika OSI telah menjadi OSO, ternyata BSO yang terbentuk adalah "mencari laba sebesar-besarnya," dua hal yang dalam praktek yang satu jauh berbeda bahkan tidak berkaitan lagi dengan yang lainnya. Hal itu terjadi karena kepentingan dan budaya para pendiri berbeda dengan kepentingan dan budaya para penguasa kemudian.

Masyarakat sebagai sumber nilai dapat menyumbangkan BSI ke dalam OSI dan OSO tanpa harus memasukinya secara pribadi, yaitu melalui berbagai media massa dengan menggunakan teknologi informasi yang semakin canggih dan nyaris tak terbatasi oleh waktu dan tempat. Masyarakat diharapkan melakukan hal ini dalam kedudukannya sebagai konsumen atau distributee produk-produk organisasi. Organisasi harus membentuk semacam mekanisme hubungan timbal-balik

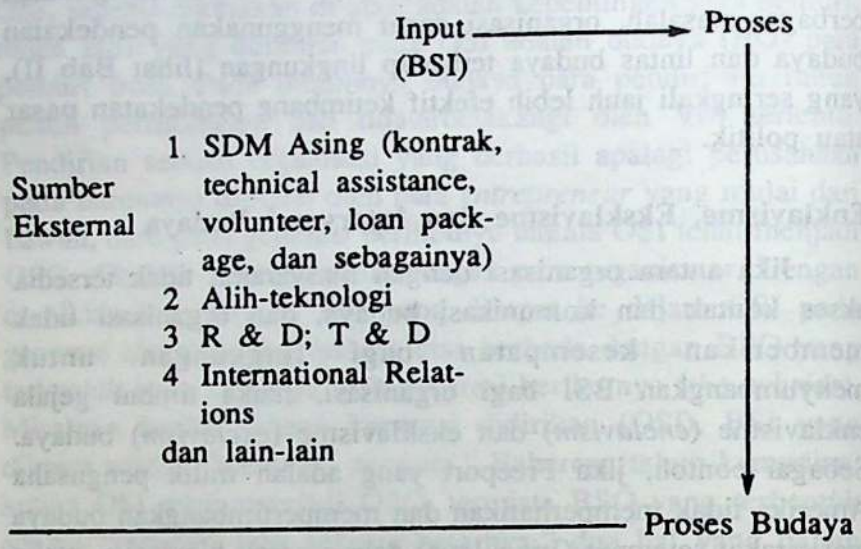
antara organisasi dengan masyarakat, sehingga masyarakat berkesempatan menyumbangkan BSI yang relevan dan dinamis bagi organisasi dan sebaliknya organisasi memberikan sumbangan positif kepada masyarakat. Dalam menghadapi berbagai masalah, organisasi dapat menggunakan pendekatan budaya dan lintas budaya terhadap lingkungan (lihat Bab II), yang seringkali jauh lebih efektif ketimbang pendekatan pasar atau politik.

Enklavisme, Eksklavisme dan Intervensi Budaya

Jika antara organisasi dengan masyarakat tidak tersedia akses kontak dan komunikasi budaya, dan organisasi tidak memberikan kesempatan bagi lingkungan untuk menyumbangkan BSI bagi organisasi, maka timbul gejala enklavisme (*enclavism*) dan eksklavisme (*exclavism*) budaya. Sebagai contoh, jika Freeport yang adalah milik pengusaha Amerika tidak memperhatikan dan mempertimbangkan budaya masyarakat setempat (Irian Jaya) dalam gerak bisnisnya, maka masyarakat penduduk asli sekitar Freeport menyatakan: "Ada barang asing di lingkungan kita (kami)" gejala enklavisme), sementara orang Amerika mengatakan, "Ada milik kami/kita di lingkungan asing" (*gejala eksklavisme*). Dalam hubungan ini, model analisis Safiq Hasyim "Rumah Ibadah, Toleransi, dan Dialog Antarumat Beragama," dalam *Kompas* 15 November 1996, berbicara banyak. Artikel itu menjelaskan campurtangan kekuasaan (*power*) di dalam BSI, sehingga BSI tidak murni lagi (lihat sel 5 dan sebagainya Matriks III-2). Inilah gejala intervensi budaya. Pembangunan yang berlangsung tidak sebagai proses budaya pada hakikatnya merupakan intervensi budaya.

Model BSI

Variabel-variabel BSI, sumber dan waktu, dapat digambarkan demikian:



Gambar VII-1
Model BSI

BAB VIII
PROSES BUDAYA

Pengertian

Yang dimaksud dengan proses budaya adalah proses terbentuknya (pembentukan) budaya, dari BSI menjadi BSO, di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Proses itu terdiri dari sejumlah subproses yang jalin-menjalin, antara lain kontak budaya, penggalian budaya, seleksi budaya, pemantapan budaya, sosialisasi budaya, internalisasi budaya, kontrok budaya, evaluasi budaya, pertahanan budaya, perubahan budaya, dan pewarisan budaya, yang terjadi dalam hubungan antara suatu organisasi dengan lingkungannya secara berkesinambungan. Setiap proses memerlukan input (BSI) untuk kemudian diproses menjadi output (BSO). BSO selanjutnya diproses menjadi BSI bagi siklus berikutnya (lihat Gambar VII-1).

Kontak Budaya

Gelombang informasi yang semakin global mendorong kontak antarbudaya semakin pesat. Kontak budaya adalah pertemuan antara nilai baru dengan nilai lama, yang terjadi di luar maupun di dalam organisasi. Lihat Matriks VIII-1 di bawah ini.

Matriks VIII-1
Kontak Budaya

		Nilai	
		Lama	Baru
Nilai	Baru	1 di Dalam	2
	Lama	3	4 di Luar

Kontak budaya juga terdapat di dalam organisasi antaraktor budaya, khususnya antara top manajemen *policy maker, decision maker*) sebagai konsumer informasi, dengan masyarakat IT atau unit SIM sebagai produser, *reporter* dan *transmitter* informasi, melalui teknologi informasi (*information technology*, IT), dua subjek budaya yang budayanya berbeda. IT yang digunakan oleh kedua belah pihak mempengaruhi kontak antara kedua aktor budaya itu, seperti terlihat melalui matriks berikut.

Matriks VIII-2
Aktor Budaya dan IT

		Top Management	
		Personal	Impersonal
Masy IT Unit SIM	Personal	1	2
	Impersonal	3	4

Apakah yang terjadi pada setiap sel Matriks VIII-2? Pada sel manakah terjadi kontak budaya yang efektif? Budaya unit SIM yang bagaimanakah yang diharapkan membawa *effectiveness* kontak optimal? Hal-hal itu menjadi ajang permasalahan bagi peneliti BO.

Tabrakan (Benturan) Budaya

Kontak budaya dapat dibedakan atas kontak lunak (lembut, *soft contact*) dan kontak keras (benturan, tabrakan, *crash contact*). Lunak atau keras ditandai dengan (1) pelan atau cepat, (2) bertahap atau sekaligus, (3) tiba-tiba atau terduga sebelumnya, (4) sedikit demi sedikit atau besar-besaran, (5) dikenal atau tidak, (6) sudah disiapkan atau belum/tidak, (7) diharapkan atau tidak, dan (8) kesannya baik atau tidak. Semua indikator itu diberi formula X atau Y. Di samping itu kontak budaya dapat juga dibedakan menurut model komunikasi: sejauh mana N (*noise*) mendekati atau sama dengan 0 (nol): N = 0 atau N # 0, sejauh mana D (decoder) sesuai dengan E (encoder): D = E atau D # E, dan sejauh mana terjadi efek, impact, atau feedback (F, positif atau negatif) yang diharapkan: $\longrightarrow$ E.

Kontak budaya yang terjadi pada sel 2, 3 dan 4 pada Matriks VIII-1 rawan *cultural shock* (benturan budaya, tabrakan budaya). Gejala itu ditandai oleh "*Confusion, insecurity, and anxiety caused by a strange new environment,*" (Keith Davis dan John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 1985, 48).

Jika kontak budaya itu seperti Y, N # 0 dan atau D # E, keras, maka tabrakan atau benturan budaya pada saat kontak pun tak terhindarkan. Kontrak X, N = 0 dan D = E

menunjukkan kontak yang lembut dan empuk. Dalam praktek, kontak budaya berlangsung dari X ke Y, dari N = 0 ke N # 0, dan dari D = E ke D # E.

Penggalian Budaya

Penggalian budaya dalam sejarah dikenal luas dan berdampak generatif kuat. Gerakan *Renaissance* (kelahiran kembali; Italia: *rinascimento*) pada abad ke-13 s.d 15 merupakan contoh klasik penggalian budaya zaman antik (*humanisme*) di masa itu. Untuk Indonesia, penggalian budaya amat relevan (Gambar VII-1), karena bisa mendorong gerakan *revival, awakening,* dan pembaruan di segala bidang.

Filsafat Bhinneka Tunggal Ika mengandung pengakuan akan eksistensi setiap lingkungan budaya nusantara yang majemuk adanya. Warisan berbagai sistem-sistem budaya nusantara yang ada dewasa ini menunjukkan survivabilitasnya. Survivabilitas itu membuktikan adanya nilai-nilai yang hidup dan hadir melalui budaya yang dahulu pernah berjaya, namun untuk beberapa lama *basic* dan perilakunya terpendam oleh kekuatan lain yang menekan dan membelenggunya, lepas dari persoalan sejauh mana relevansinya pada zaman sekarang.

Berbagai disiplin ilmu pengetahuan dapat digunakan sebagai alat untuk menggali budaya Indonesia, seperti sejarah, antropologi, etnologi, folklore, bahasa, geografi, adat dan tradisi, religi dan kepercayaan, sosiografi, etnografi, hukum, dan lain sebagainya. Nilai-nilai kontemporer sebagai refleksi kondisi sosial dewasa ini dalam bentuk aspirasi masyarakat lokal, perlu bahkan harus dipertimbangkan.

Apakah yang dijadikan sasaran penggalian? Yang menjadi sasaran penggalian adalah keempat bentuk hadiran sistem nilai.

Pertama, sistem nilai yang dihadirkan melalui raga. Yang dimaksud dengan raga adalah segala bentuk peninggalan sejarah dan yang sedang menjadi sejarah. *Kedua* adalah sistem nilai yang dihadirkan melalui perilaku. Yang dimaksud dengan perilaku adalah semua kegiatan yang bermakna, yang mempunyai motif atau tujuan. *Ketiga*, sistem nilai yang dihadirkan melalui sikap (positif, ragu-ragu, negatif), dan keempat, *basics* (lihat Bab IV). Seperti yang telah dikemukakan jauh sebelum ini, yang dimaksud dengan *basics* adalah hadiran nilai-dasar yang menjadi pegangan hidup bagi orang atau kelompok masyarakat yang bersangkutan, yang dianut sekuat-kuatnya secara konsisten sepanjang hidupnya, jadi setara dengan nyawanya (lihat Bab III dan IV). Hubungan antarkeempat hadiran itu secara formal dan substansial dapat digambarkan seperti Matriks VIII-3:

Matriks VIII-3
Hadiran dan Nilai

		Hadiran			
		Basics	Sikap	Perilaku	Raga
Nilai	Ekonomi	1	2	3	4
	Sosial	5	6	7	8
	Politik	9	10	11	12
	Lingkungan	13	14	15	16
	Lain-lain	17	18	19	20

Secara formal dan substansial matriks itu menunjukkan bahwa perilaku adalah aktualisasi sikap, dan sikap aktualisasi *basics*, sementara raga adalah harus diarahkan pada penemuan perilaku yang menjadi sumber dan dasarnya, dan selanjutnya, pengkajian terhadap perilaku harus diharapkan pada penemuan sikap, dan pengkajian terhadap sikap diarahkan pada *basics* yang menjadi sumber dan dasarnya.

Bisa terjadi, suatu raga X yang semula mengandung nilai sosial (sel 8 yang bersumber dari sel 7, 6 dan sel 5), kemudian diberi (dimuati) nilai ekonomi atau politik (sel 4 dan sel 12, lihat Matriks III-2). Raga X bisa kehilangan atau kegeseran nilai asli (sosial, sel 8) sehingga nilai ekonomi atau politiklah yang dominan (tampil).

Nilai raga X telah berubah sehingga X menjadi komoditi bisnis (misalnya upacara adat perkawinan yang semula bernilai sosial, dipertunjukkan untuk dijual kepada turis) atau komoditi politik (perkawinan dilangsungkan berdasarkan motif politik: *exchange* kepentingan). Pada kasus di atas, bukan saja nilai sosial (sel 8) digeser atau hilang, tetapi juga nilai itu dicabut (tercabut) dari akarnya (sel 7, 6 dan sel 5) sehingga terberai.

Penggalian budaya dari bumi Indonesia telah banyak dilakukan orang. Sebagai contoh penggalian nilai-nilai dasar di bidang kebaharian Indonesia berlangsung di Jakarta pada tanggal 23 dan 24 Mei 1995 melalui Seminar Nasional Membangun Kepemimpinan Bahari sebagai Kekuatan Alternatif, Kompetitif, dan Kooperatif, Memasuki Abad ke-21, diselenggarakan oleh Institut Ilmu Pemerintahan. Salah satu makalah yang berhasil melakukan identifikasi itu adalah "Laut: Sumber Budaya Bahari Nusantara," yang disajikan oleh Prof. Dr. H. A. Mattulada. Antropolog dari Universitas Hasanuddin

ini menemukan tiga pola budaya tradisional Indonesia: (1) Budaya Manunggaling Kawula Gusti yang berakar dari budaya Jawa Kuno plus Hindu, (2) Budaya Islam, dan (3) Budaya Bahari Nusantara.

Seleksi Budaya

Baik BSI dari luar yang dibawa oleh kontak personal dan atau kontak teknologi impersonal, maupun budaya dari dalam hasil penggalian budaya, mengalami seleksi atau evaluasi, (1) seleksi alam (yang unggul yang hidup, *struggle for life, survival of the fittest*), (2) seleksi sosial berdasarkan mekanisme kontrol selesai, (yang sesuai yang diterima) atau (3) seleksi manajemen budaya yang terprogram.

Seleksi budaya ragam (2) memerlukan norma sosial dan institusi sosial yang berfungsi menyeleksi BSI, seperti SDSB dahulu, sedangkan (3) memerlukan tolok ukur yang dibuat berdasarkan kebutuhan. Pertanyaan yang diajukan oleh Kotter dan Heskett dalam hubungan ini adalah, "*What kind of corporate cultures enhance long-term economic performance?*" Seperti akan diuraikan dalam Bab IX, jawabannya adalah Teori I, Teori II, Teori III, dan Teori IV.

Seleksi budaya amat relevan untuk Indonesia. Budaya melalui kontak yang menggunakan IT personel dapat dikendalikan, tetapi kontak global melalui IT impersonel, seperti media elektronik, iternet, cybernet dan sebangsanya, sulit dicegah. Alternatif cara dalam menghadapi ofensi nilai dan budaya dari luar antar lain melalui program pertahanan budaya (*cultural resilience*) demi terciptanya ketahanan budaya, diuraikan di bawah.

Terbentuknya Budaya, Pembentukan Budaya, Pemantapan Budaya

Terbentuknya budaya, pembentukan budaya, dan pemantapan budaya, (dalam tulisan ini dianggap dapat saling dipertukarkan) menjadi tema pokok setiap tulisan tentang BO. Terbentuknya dan pembentukan budaya berlangsung dalam sel 7 Matriks VI-1. Begitu organisasi didirikan (berdiri), pembentukan budayanya pun dimulai. Pembentukan BO terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi ("*being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration,*" demikian Piti Sithi-Amnuai, "*How to Build A Corporate Culture,*" dalam *The Asian Manager*, Sept. 1989, 9), lihat juga Gambar VI-1.

Terbentuknya budaya tidak dalam sekejap, tidak bisa dikarbid. Pembentukan budaya memerlukan waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun. Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (*founder*) melalui tahapan demikian:

1. Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan sebuah organisasi atau perusahaan (*the founder*) berdasarkan VM tertentu.
2. Ia menggali dan mengerahkan sumber-sumber, baik orang ini yang sepaham dan setujuan dengan dia (SDM), biaya, teknologi, dan sebagainya.
3. Mereka meletakkan dasar organisasi, berupa susunan organisasi dan tatakerja.

Untuk menjelaskan gagasannya kepada rekan atau pembantu-pembantunya baik pada masa sekarang maupun di kemudian

hari, pendiri organisasi harus merekam VM secara tertulis dibantu oleh AVA jika perlu. Dengan demikian, founder membuat sejarah. Sudah barang tentu, VM mengandung sistem nilai dasar (*basics*), yaitu anggapan dasar dan keyakinan dasar (lihat Bab IX). Nilai pendirian OSI dengan VM sebagai input utama, adalah cita-cita, tanggung jawab generatif, beban dan risiko pendirinya, dan keikhlasan menghadapi kenyataan bahwa mungkin bukan dia yang menuai buah benih yang ditaburnya.

Membudayakan VM tidak cukup dengan kata-kata, apa lagi komando. Juga tidak cukup dengan rekaman dan tulisan untuk didengar, dilihat dan dibaca. Pendiri harus berpikir, bekerja, dan hidup dalam suasana keterbukaan dan kebersamaan dengan warga organisasinya, sehingga mereka berkesempatan memperoleh kesaksian langsung tentang VM yang dicetuskan oleh pendiri organisasi, cara hidup dan perilakunya. Kesaksian itu pada saatnya mempengaruhi cara berpikir, perasaan dan perilaku orang lain di sekitar pendiri, sehingga masing-masing secara sadar bisa mengambil keputusan untuk mengubah perilaku masing-masing atau tidak, menurut cara tertentu.

Berbicara tentang kemampuan pendiri untuk mempengaruhi orang lain, adalah berbicara tentang kepemimpinan (lihat Bab IX). Orang lain menghormati, meniru, meneladani atau menaati diri dan perilaku pendiri, karena ia (pendiri) itu mempunyai kelebihan, keunikan atau kekhususan dalam hal di mana orang lain kurang atau biasa saja. Dibanding dengan seorang manajemen dalam arti "*getting things done through others,*" "*do right things*" atau "*do things right,*" kepemimpinan juga diaktualisasikan menjadi "*getting things done through him- (her) self.*" Lilin adalah contoh kepemimpinan yang demikian. Dihubungkan dengan manajemen, kepemimpinan adalah jarum dan manajemen adalah benangnya.

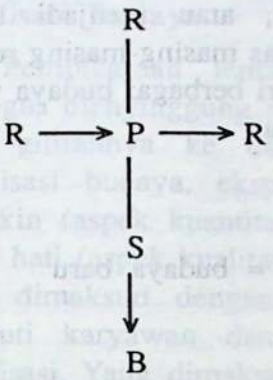
Kelebihan, keunikan dan kekhususan, belum cukup. Pendiri harus bisa membuktikan (menunjukkan) bahwa kata-kata sesuai dengan perbuatannya, bahwa cita-cita dapat direalisasikan, rencana dapat dilaksanakan, melalui contoh atau teladan yang diberikannya (lihat Matriks VIII-3). Teladan berfungsi menanamkan keyakinan, bahwa "*together we make it happen*," sehingga melalui "berbagai raga atau barang," (misalnya pakaian seragam) dan "berbagai bahasa atau ungkapan," orang "berbagai rasa" atau "berbagai perilaku," untuk selanjutnya "berbagai dasar" (Sathe, 17-18, lihat Bab V). Nilai yang mendasar, menjadi basic, berfungsi sebagai pegangan hidup bagi orang yang bersangkutan. Dengan demikian, rute budaya menjadi lurus (*adjusted*), lihat juga Gambar IV-3.

A
Raga ⟶ Perilaku ⟶ Sikap ⟶ Pendirian

B
Pendirian ⟶ Sikap ⟶ Perilaku ⟶ Raga

Gambar VIII-1
Proses Pelurusan Pelakonan (A)
Proses Pelurusan Peragaan (B)

Perbedaan antara Studi BO dengan Studi Perilaku Organisasi (PO), ialah jika sasaran BO adalah pembentukan budaya menurut model di atas, sasaran PO adalah pembentukan kemahiran melalui pengulangan gerak (pelatihan) atau pembentukan pola perilaku melalui norma, pembatasan, dan instruksi. Sepintas lalu pola perilaku (PO) terlihat identik dengan BO, tetapi dalam banyak hal, berbeda, BO berorientasi lebih vertikal, sementara PO lebih horizontal.



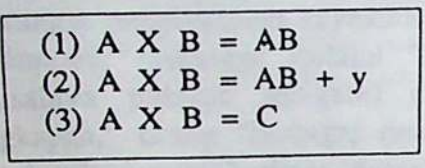
R raga
P perilaku
S sikap
B basics

Gambar VIII-2
PO dan BO

Terbentuknya budaya diharapkan tidak hanya peristiwa psikologis di dalam diri seseorang, tidak hanya sekadar rangsangan emosional, melainkan setelah melalui pertimbangan rasional, memasuki lubuk hati menjadi keyakinan, commitment, sehingga yang bersangkutan memegangnya teguh-teguh secara konsisten seumur hidupnya.

Sebagai proses sosial, terbentuknya budaya terjadi melalui proses akomodasi, akulturasi, dan asimilasi. Akomodasi (*accomodation*) adalah proses penerimaan budaya yang satu oleh budaya yang lain sebagaimana adanya, baik berdasarkan kesukarelaan, kesepakatan, kesenasiban, atau pertukaran (*exchange*). Identitas masing-masing tetap utuh dan terpelihara (1). Akulturasi (*acculturation*) adalah proses adopsi budaya yang satu oleh budaya yang lain, sehingga sementara identitas masing-masih tetap utuh, terjadi pembentukan budaya baru (sinergi budaya): y adalah budaya baru (2). Asimilasi (*assimilation*) mengandung arti budaya yang satu menyatu

(*incorporated*), berubah (*converted*), atau menjadi sama (*resembled to, resembled with*). Identitas masing-masing relatif berubah atau sebagai besar hilang. Dari berbagai budaya yang berbeda-beda, tumbuhkembang budaya:



Gambar VIII-3
Tiga Model Proses Budaya

Ketiga macam proses di atas dapat dilihat sendiri-sendiri (langsung), dan dapat juga dipandang sebagai sebuah paket (bertahap, mulai dari akodomasi sampai pada asimilasi). Dari pendekatan ini ditetapkan strategi budaya:

1. Langsung, artinya dipilih salah satu yang dianggap paling tepat, misalnya asimilasi (tingkat tertinggi).
2. Bertahap, artinya strategi akomodasi dulu, baru yang lainnya.
3. Situasional, dipilih menurut sikon setempat.
4. Eklektik, diambil unsur yang baik dari ketiga alternatif.
5. Kombinatif, digabungkan dua atau tiga sekaligus.

Penghadiran Bhinneka Tunggal Ika memerlukan strategi budaya tersebut. Dalam hubungan itu, pembentukan budaya juga harus diartikan sebagai pemberian kesempatan kepada setiap orang untuk di satu pihak memberi sumbangan sebesar-besarnya kepada organisasi dan di pihak lain mencapai *self-actualization* setinggi-tingginya pula.

Sosialisasi Budaya

Pembicaraan tentang pembentukan budaya di atas sekaligus menyinggung sosialisasinya di dalam organisasi dan pada gilirannya ke dalam masyarakat. Melalui kegiatan sosialisasi budaya, ekspediensi budaya mencapai sebanyak mungkin (aspek kuantitatif) dan mencapai sedalam mungkin lubuk hati (aspek kualitatif) warga organisasi atau perusahaan. Yang dimaksud dengan warga organisasi atau perusahaan meliputi karyawan dan pelanggannya. Merekalah sasaran sosialisasi. Yang dimaksud dengan ekspediensi adalah tibanya informasi atau pesan di alamat pada saat diperlukan, persis sepucuk surat tiba di tangan si alamat secepatnya.

Sosialisasi keterampilan dan pengetahuan bisa melalui program manajemen pelatihan dan pengajaran, dilakonkan oleh para pelatih dan pengajar. Apakah ajaran yang diucapkan oleh seorang instruktur sesuai dengan basics di dalam jiwanya, tidak dipersoalkan. Karena itu, sosialisasi keterampilan, pengetahuan dan ajaran-ajaran dapat diprogramkan dan diprojekkan. Tetapi sosialisasi budaya menuntut kesesuaian itu di samping cara yang efektif guna mencapai sasaran.

Cara yang paling efektif untuk mentransmisi budaya adalah melalui "*teaching by example.*" Sudah barang tentu yang dimaksud adalah "*example*" yang baik, sebab jika tidak, bisa terjadi "guru kencing berdiri, murid kencing berlari." Cara lain yang juga tidak kurang afektifnya adalah tindakan spontan menghadapi dan menanggulangi situasi kritis yang dialami oleh warga organisasi atau masyarakat.

Perlu diingat, nilai tindakan spontan tidak mengurangi pentingnya tindakan berencana (terencana). Perencanaan menunjukkan kemampuan suatu bangsa untuk melihat sejauh

mungkin ke depan dan mengantisipasi sedini mungkin ke depan dan mengantisipasi sedini mungkin perubahan yang dapat dan akan terjadi. Adalah lebih baik jika biaya pendidikan anak-anak yang kurang mampu diprogramkan melalui RAPBN, karena kontrolnya dijamin oleh undang-undang, ketimbang dibiayai oleh sumbangan dari para dermawan, yang pertanggung-jawabannya di samping tidak terbuka untuk umum (walaupun dananya untuk umum), juga tidak terawasi secara konstitusional, sepenuhnya tergantung pada pribadi seseorang, sementara bagi kontrol sosial tidak ada ruang gerak. Padahal dananya begitu besar! Dari manakah para "dermawan" memperoleh dana sumbangannya yang begitu besar? Dari Rakyat jua. Siapakah sebenarnya pembayar pajak terbesar? Lapisan atau kelompok masyarakat yang tidak mampu menjual sesuatu pun!

Sosialisasi erat terkait dengan definisi Schein tentang kultur organisasional (Bab V), yaitu "*to be taught to new members as the correct way to preceive, think, and feel in relations to these problems,*" (*problems* yang dimaksud adalah *external adaptation* dan *internal intergration*), sehingga di satu pihak nilai-nilai organisasional tertanam di dalam diri setiap warga, dan di pihak lain setiap warga merasa "*fit with or gear in the organization,*" demikian Sathe (1985, 86). Bahan yang diajarkan kepada warga organisasi meliputi berbagai sistem nilai. Sistem-sistem nilai itu dibakukan dalam bentuk *credo* (seperangkat *basic beliefs*), *saga* (cerita kepahlawanan) dan *ethos (fundamental character or spirit of a culture, custom, habit).*

Internalisasi Budaya

Dalam bahasa Inggris, internalized berarti *to incorporate in oneself.* Jadi, internalisasi berarti proses menanamkan dan

menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (*self*) orang yang bersangkutan. Jika sosialisasi lebih ke samping (horizontal) dan lebih kuantitatif, maka internalisasi lebih bersifat vertikal dan kualitatif.

Penanaman dan penumbuhkembangan nilai tersebut dilakukan melalui berbagai didaktik-metodik pendidikan dan pengajaran, seperti pendidikan, pengarahan, indoktrinasi, brain-washing, dan lain sebagainya.

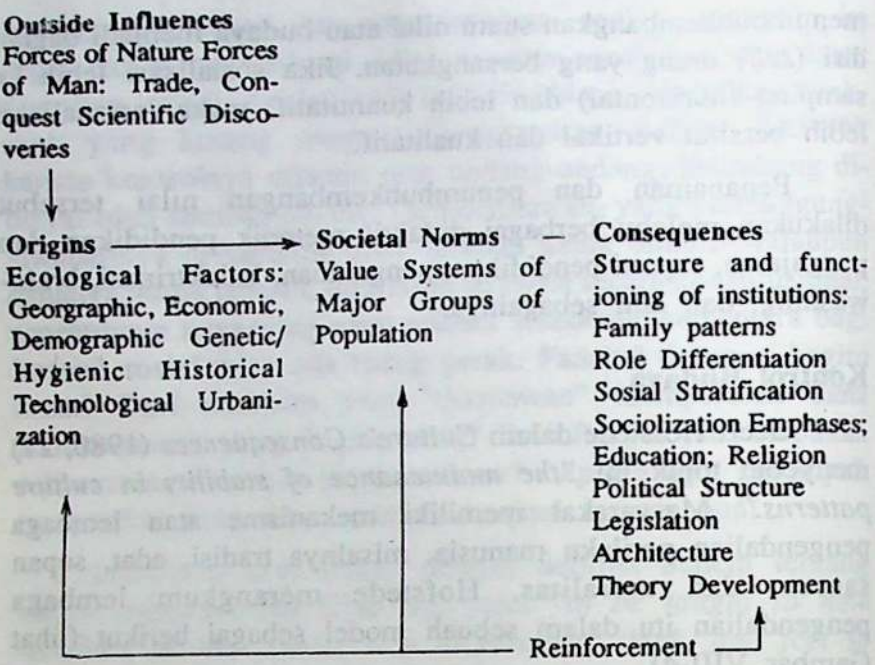
Kontrol Budaya

Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences* (1980, 27) menyebut topik ini "*the maintenance of stability in culture patterns*." Masyarakat memiliki mekanisme atau lembaga pengendalian perilaku manusia, misalnya tradisi, adat, sopan santun, dan moralitas. Hofstede merangkum lembaga pengendalian itu dalam sebuah model sebagai berikut (lihat Gambar VIII-4).

Budaya berfungsi sebagai kontrol sosial pada saat ia mampu dan mau mengendalikan perilaku anggota masyarakat. Misalnya budaya tertib. Ketika seorang bersama-sama dengan orang lain di depan loket dan tatkala seseorang menyerobot mendahului di depan orang yang disebut pertama berani menegor penyerobot barisan, dan orang-orang lain mendukungnya, — syukur penyerobot sadar dan merasa malu, lalu minta maaf dan kemudian ikut berbaris di belakang — pada saat itulah budaya berfungsi sebagai kontrol sosial.

Pertahanan Budaya

Seperti telah dikemukakan, salah satu fungsi budaya adalah identitas. Jika dilihat dari segi organisasi, identitas



Gambar VIII-4
Pemantapan Pola Budaya

adalah kepribadian organisasi. Jika identitas itu hilang, organisasi menjadi lemah. Di samping itu, budaya berkaitan erat dengan kinerja organisasi. Jika kinerja merosot, eksistensi organisasi terancam. Karena itu, budaya harus resilient (berketahanan). Pertahanan budaya adalah proses mempertahankan eksistensi dan kepribadian organisasi.

Ada dua sisi pertahanan, dilihat dari sudut keorganisasian (lihat Gambar VI-2). *Insisting* dan *reinventing*. *Insisting* atau bertahan jika itu menyangkut eksistensi dan identitas, tetapi

reinventing jika hal itu menyangkut perubahan lingkungan. Sathe menyebut hal itu "*getting established and operating within culture and related corporate realities*" (1985, 251), Robbins menyebutnya "*keeping a culture alive*," "*reinforces and sustains*" 1990, 444, 446), dan Schein "*surviving in and adapting to external environments*," dan "*managing internal integration*" (1992, 49). Budaya yang berketahanan adalah budaya *resilient*.

Konflik Budaya

Benturan budaya dan konflik budaya merupakan dua gejala budaya yang perilaku dan raganya bisa sama tetapi motifnya berbeda. Benturan terjadi terutama antara nilai lama dengan nilai baru, tetapi konflik terjadi antarkekuatan. Dalam proses kontak budaya, perbedaan budaya secara objektif dapat menimbulkan benturan budaya (Matriks VIII-1), tetapi konflik budaya tidak harus terjadi dalam proses kontak budaya jika kontak itu soft. Konflik budaya adalah konflik nilai dan konflik nilai adalah gejala konflik kepentingan. Seperti diketahui, konflik terjadi jika untuk mencapai tujuan tertentu seseorang menghambat (merekayasa ATHG bagi) orang lain.

Robbins menjelaskan konflik budaya di bawah kondisi "*when cultures collide*" (1990, 450). Telah dikemukakan bahwa budaya *an sich* tidak ada yang baik dan tidak ada yang buruk. Konflik budaya timbul jika seseorang berinteraksi dengan orang lain yang budayanya berbeda dengan menggunakan budayanya sendiri, tanpa menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan budaya orang lain itu. Kehidupan organisasi seperti terlihat di dalam Gambar VI-1 penuh dengan titik-titik rawan konflik, baik internal maupun eksternal. Robbins menyebut dua titik: tatkala organisasi merger (dengan organisasi lain) dan ketika organisasi

mengakuisisi (organisasi lain) yang budayanya berbeda (Robbins, 1990, 450).

Perbedaan budaya membawa dampak serius bagi organisasi terkait jika perbedaan itu terletak pada level (raga, perilaku, sikap, basics) dan kekuatan (*strength: strong weak*).

Matriks VIII-4
Konflik Antarbudaya X dengan Y pada Level R, P, S, dan B

		X			
		R	P	S	B
Y	B	1	2	3	4
	S	5	6	7	8
	P	9	10	11	12
	R	13	14	15	16

Pada Matriks VIII-4 terdapat 16 sel. Pada tiap sel terlihat konflik antar (hadiran) budaya. Sel 1 misalnya menunjukkan bahwa konflik terjadi pada level R di pihak X dan B di pihak Y, misalnya antara warna oranye pakaian seragam (R) dengan

makna warna oranye (B, konstum atlit Belanda, Belanda sumber XTC) yang tidak disukai oleh pihak Y. Konflik antara R dengan B sukar dikompromikan, lebih-lebih mengingat B yang abstrak dan mungkin sukar diungkapkan terang-terangan. Konflik antar R mudah terlihat dan karena itu mudah pula mendapat penyelesaian. Tetapi semakin ke arah B, semakin sulit, karena B itu abstrak, cenderung untuk memendamnya di dalam dada, lebih-lebih pada masyarakat yang tertutup atau *introvert* dan pandai menyembunyikan perasaan yang sesungguhnya, sampai pada suatu saat pendamannya meledak ...

Gejala di atas dapat dikaitkan dengan gejala antropologi sosial yang dikenal sebagai *cultural lag*. G. A. Lundberg dalam *Foundations of Sociology* (1956, 522) mengatakan:

> *When certain components of disequilibrated situations fail immediately to make compensatory adjustments to synchronize themselves with the observed hanges in independent variables, the former components are said to lad behind those which are considered to dominate the situation.*

Setiap projek atau kegiatan pembangunan terdiri dari dua aspek: aspek fisik dan aspek non fisik (sosial). Pembangunan kedua aspek itu di Indonesia dilakukan serentak, yaitu pada tanggal 1 April. Tetapi, karena variabel aspek fisik dapat dikontrol, sementara aspek sosial di samping sulit diukur juga terletak di tangan berbagai unit kerja yang berbeda-beda, tiba (selesai) nya pada waktu yang berbeda; aspek fisik siap tetapi aspek nonfisik belum. Dalam hal itu aspek nonfisik dapat disebut *lag behind* aspek fisik. "*Some patterns of a people's culture do not change as fast as do other traits,*" demikian Emory S. Bogardus dalam *Sociology* (1957, 47).

Matriks VIII-5
Konflik Budaya pada Strength Antara Budaya X dengan Budaya Y

		X	
		L	K
Y	K	1	2
	L	3	4

K kuat
L lemah

Menurut Robbins (1990, 451 dan seterusnya), konflik pada sel 3 lebih mudah diselesaikan (mungkin *win-win* atau *withdrawal-withdrawal*), demikian juga pada sel 1 dan 4 (walaupun mungkin *win-lose* atau *lose-win*), tetapi penyelesaian konflik pada sel 4, berat. Mungkin terjadi *lose-lose* (lihat Matriks VIII-5). Tetapi penyelesaian pada sel 4 bisa menjadi mudah jika perbedaan budaya antara X dengan Y sekecil mungkin, sehingga bisa tercapai *win-win*. Pengambilan keputusan pada manajemen Jepang memerlukan waktu lama, guna mengantisipasi berbagai persoalan dan konflik yang mungkin timbul dalam pelaksanaannya. Jadi, pemerkecil perbedaan budaya diupayakan sedini mungkin.

Perubahan Budaya

Adakah perbedaan antara perubahan sosial dengan perubahan budaya? Untuk menjawab pertanyaan ini digunakan metodologi yang dikembangkan oleh John Lewis Gillin dan

John Phillip Gillin dalam *Cultural Sociology* (1954, 139 dan yang berikutnya). Gillin menarik perbedaan antara gejala sosial (*the social*) dengan gejala kultural (*the cultural*). Gejala sosial menyangkut proses sosial (*asosiatif* dan *disosiatif*) dan struktur sosial, sedangkan gejala kultural — dengan mengutip MacIver — menyangkut "*the expression of our nature in our modes of living and of thinking ...*". Jadi, perubahan budaya adalah perubahan pada *basics* dan hadiran ("*expression*") nya.

Salah satu faktor ekologi yang sejak lama menjadi bahan pembicaraan para sosiolog, antropolog, dan ahli manajemen adalah faktor budaya. Faktor ini menjadi tantangan jika suatu nilai yang terbentuk di suatu lingkungan budaya hendak disosialisasikan ke dalam masyarakat di dalam lingkungan budaya yang lain yang berbeda (lihat Matriks VIII-4). Namun hal itu juga menjadi peluang, jika nilai yang bersangkutan disosialisasikan melalui atau dengan menggunakan budaya lain itu sebagai lembaga perubahan sosial (*social change agency*) Hal ini dibahas misalnya oleh K. S. Basu dalam makalahnya berjudul *Management Similarities and Differences Under Different Cultures* (1968). Dalam makalah itu Basu menyatakan:

1. *Many deficiencies exist in the praetical iving of management development aid from developed countries to the underdeveloped and developing countries. Package training programs exported to other confidently teaching and applying systems without the sensitivity to perceive subtle social differences, can do a great deal of harm. Equally dangerous is the anxiety of the receiving country to adopt the most modern technique without making any attempt at making critical and discriminating choises.*

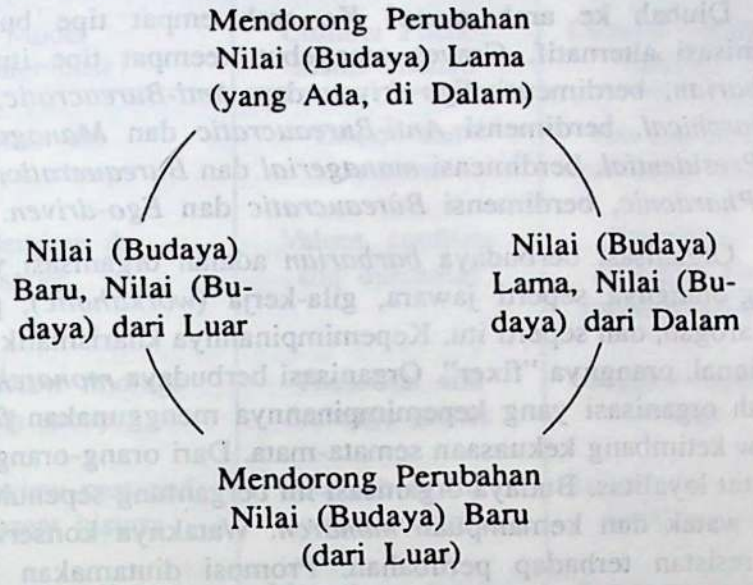
2. *It must be recognized that different cultures must evolve management systems of their own which may be radically different form each other. Management philosophy and principle evolved in the country can usually be applied across cultural frontiers, but their application for practice must necessarily reflect cultural differences.*
3. *Even though management practice initially will very depending upon cultural differences, experience in developing countries has shown that interest in scientific management leads to changes in cultural patterns by which the practice of management is made more effective.*

Kutipan di atas menunjukkan bahwa penggunaan manajemen modern yang memuat nilai-nilai tertentu, misalnya nilai baru, inovasi, dan sebagainya, memerlukan perubahan budaya pada lingkungan budaya tertentu.

Sebaliknya, studi komunikasi menunjukkan bahwa komunikasi nonverbal adalah *culture bound*. "*By culture bound*," demikian Molefi K. Asante dan Jerry K. Freye dalam *Contemporary Public Communication: Applications* (1977, 106)

> *We mean that we learn nonverbal expressions from our particular culture and that when we cross over into other cultures, the nonverbal expressions we have learned may not be appropriate.*

Karena itu, budaya yang hendak berkomunikasi atau dikomunikasikan sedikit banyak pada level tertentu harus diubah agar dapat diaplikasikan ke dalam lingkungan budaya lain yang berbeda. Dengan demikian, model perubahan budaya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar VIII-5
Model Perubahan Budaya

Perubahan budaya sebagai suatu sasaran kajian, dilakukan antara lain oleh Desmond Graves, dan hasilnya dilaporkan melalui bukunya *Corporate Culture — Diagnosis and Change* (1986). Dalam Bab VII Graves menyarankan perubahan budaya pada tiga level, *pertama* pada level perilaku, *kedua* pada sikap, dan *ketiga* pada nilai. Hal ini sedikit-banyak konsisten dengan Matriks VIII-4 di atas.

Diubah ke arah mana? Ke arah empat tipe budaya organisasi alternatif. Graves menyebut keempat tipe itu (1) *Barbarian*, berdimensi *Ego-driven* dan *Anti-Bureacratic*, (2) *Monarchical*, berdimensi *Anti-Bureaucratic* dan *Managerial*, (3) *Presidential*, berdimensi *managerial* dan *Bureaucratic*, dan (4) *Pharaonic*, berdimensi *Bureaucratic* dan *Ego-driven*.

Organisasi berbudaya *barbarian* adalah organisasi yang orang-orangnya seperti jawara, gila-kerja (*workaholic*), pop-star, arogan, dan seperti itu. Kepemimpinannya kharismatik dan irrasional, orangnya "fixer". Organisasi berbudaya *monarchical* adalah organisasi yang kepemimpinannya menggunakan *force of law* ketimbang kekuasaan semata-mata. Dari orang-orangnya dituntut loyalitas. Budaya organisasi ini bergantung sepenuhnya pada watak dan kemampuan *monarch*. Wataknya konservatif dan resistan terhadap perubahan. Promosi diutamakan dari dalam. Organisasi berbudaya *presidential* adalah organisasi yang bersendikan demokrasi, status dan koordinasi. Promosi didasarkan pada prestasi. Organisasi berbudaya *pharaonic* adalah organisasi yang mengandalkan sistem dan individualisme anggota-anggotanya. Perilaku anggota-anggota penuh perlambang, pemujaan, ritual, amanat, dan formalitas. Sudah barang tentu keempat tipe budaya tidak dapat dibedakan secara tajam, dan dapat dikombinasikan. Lagi pula, tipologi Graves masih perlu dikaji khusus untuk Indonesia.

Jika arahnya sudah ditentukan, dengan cara apa? Hampden-Turner (1994, 217) berpendapat, pengubahan budaya organisasi amatlah sukar, namun dapat diintervensi menurut cara-cara tertentu seperti di bawah ini.

Model Intervensi	Cultural Phenomena Elicited	Cultural Change Induced
1 Locate the black sheep	Taboos and violations	You can now tread more safely
2 Interview & observe	Values, conflicts and dilemmas	Substitutes dilemmas for social conflicts
3 Review findings with group	Theatrical and dramatic scenes	Suggest happy endings
4 Review past and present history	Surface myths stories, scenarios	Reintrepret myths retell stories
5 Explore all higher logical types	Metaphors, images symbols,. ceremonies, and rituals	Revision, create new images and symbols, renew rituals
6 Discover logics by which current system learns	Old paradigm of manipulating employees and customers unilaterally	New paradigms and epistemologies created for better innovation and quicker learning

Gambar VIII-6
Mekanisme Perubahan Budaya

Schein (1992, 304) menggambarkan mekanisme perubahan budaya menurut siklus organisasi, demikian:

Organizational Stage	Change Mechanism
Founding and early growith	1 Incremental change through general and specific evolution 2 Change through insigt from organizational therapy 3 Change through promotion of hybrids within the culture
Midlife	4 Change through systematic promotion from selected subcultures 5 Planned change through organization development projects and the creation of parallel learning structures 6 Unfreezing and change through technological seduction
Maturity and decline	7 Change through infusion of outsiders 8 Unfreezing through scandal and myth explosion 9 Change through turnarounds 10 Change through coercive persuasion 11 Destruction and rebirth

Gambar VIII-7

Perubahan Budaya Menurut Siklus Organisasi

Sathe (1985, 380) berpendapat, perubahan budaya harus mengindahkan kode etik tertentu, baik dalam melancarkan perubahan maupun dalam menghadapi pihak yang menentang perubahan. Khusus mengenai pihak yang disebut kemudian, Sathe menyarankan cara-cara sebagai berikut:

Approach	Commonly Used	Advantage	Drawbacks
Education and communication	Where there is a lack of information or inaccurate information and analysis	Once persuaded, people will often help with the implementation of	Can be very time-consuming if lots of people are involved
Participation and involvement	Where the initiators do not have all the information they need to design the change and where others have considerable power to resist	People who participate will be committed to implementing change	Can be very time-consuming if participators design an inappropriate change
Facilitation and support	Where people are resisting because of adjustment problems	No other approach works as well with adjustment problems	Can be time consuming, and still fail
Negotiation and agreement	Where someone or some group will clearly lose out in a change and where that group has considerable power to resist	Sometimes it is a relatively easy way to avoid major resistence	Can be too expensive if it alerts others to negotiate for compliance
Manipulation and cooptation	Where other tactics will not work or are too expensive	It can be relatively quick and inexpensive solution to resistence problems	Can lead to future problems if people feel manipulated

Explicit and implicit coercion	Where speed is essential and the change iniatiors possess considerable power	It is speedy and can overcome any kind of resistance	Can be risky if it leaves people mad at the iniatiors

Gambar VIII-8
Pendekatan Perubahan Budaya

Pewarisan Budaya

Pewarisan budaya didasarkan pada beberapa anggapan dasar.

1. VM pendiri organisasi merupakan potret zamannya dan dipandang luhur. Pendiri telah mengorbankan apa saja untuk memulai dari bawah (atau dari atas?) atau dari nol, dan telah membuktikkan ketangguhannya menghadapi tantangan sehingga *survive* bahkan *established* (lihat juga Gambar VI-2).
2. Organisasi yang semula merupakan milik pendiri (OSI) telah menjadi milik masyarakat umumnya dan konsumen khusus (OSO), atau dengan perkataan lain, organisasi telah menjadi bagian integral sistem sosial, dan oleh karena itu perlu dilanjut-lestarikan.
3. Pada suatu saat pendiri meninggal dunia, kekuasaan atas organisasi dilanjutkan ~~oleh~~ ~~penggantinya~~.
4. Sementara itu lingkungan menunjukkan perubahan sosial yang pesat di segala bidang.

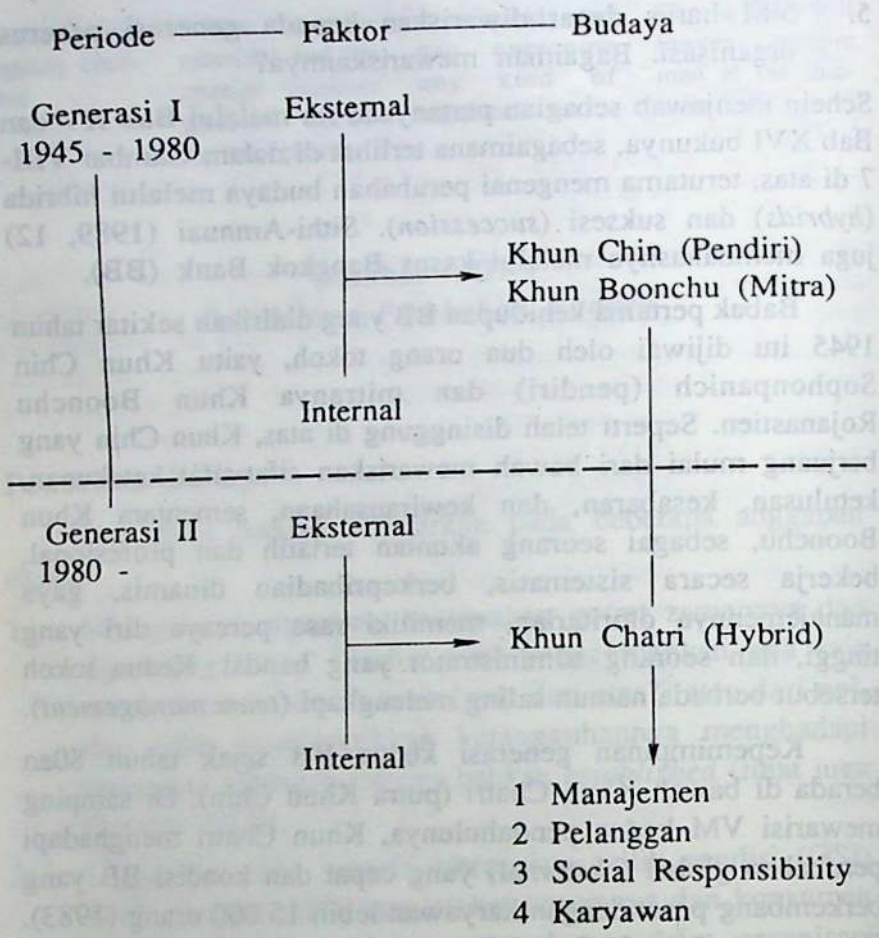
5. VM harus dapat diwariskan kepada generasi penerus organisasi. Bagaiman mewariskannya?

Schein menjawab sebagian pertanyaan itu melalui Bab XV dan Bab XVI bukunya, sebagaimana terlihat di dalam Gambar VIII-7 di atas, terutama mengenai perubahan budaya melalui hibrida (*hybrids*) dan suksesi (*succession*). Sithi-Amnuai (1989, 12) juga membahasnya melalui kasus Bangkok Bank (BB).

Babak pertama kehidupan BB yang didirikan sekitar tahun 1945 itu dijiwai oleh dua orang tokoh, yaitu Khun Chin Sophonpanich (pendiri) dan mitranya Khun Boonchu Rojanastien. Seperti telah disinggung di atas, Khun Chin yang berjuang mulai dari bawah mewariskan sifat-sifat ketekunan, ketulusan, kesabaran, dan kewirausahaan, sementara Khun Boonchu, sebagai seorang akuntan terlatih dan profesional, bekerja secara sistematis, berkepribadian dinamis, gaya manajemennya otoritarian, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, dan seorang administrator yang handal. Kedua tokoh tersebut berbeda namun saling melengkapi (*team management*).

Kepemimpinan generasi kedua BB sejak tahun 80an berada di bawah Khun Chatri (putra Khun Chin). Di samping mewarisi VM kedua pendahulunya, Khun Chatri menghadapi perubahan global (eksternal) yang cepat dan kondisi BB yang berkembang pesat dengan karyawan lebih 15.000 orang (1983). Dengan demikian, budaya BB bersumber dari nilai-nilai warisan generasi pertama dan nilai-nilai kontemporer generasi kedua, dengan Khun Chatri sebagai hibridanya.

Sudah barang tentu, Hibrida bisa menyempurnakan dan menyesuaikan VM organisasi dengan perkembangan keadaan, seraya tetap berorientasi pada VM semula.



Gambar VIII-9
Pendiri dan Hibrida

Budaya diwariskan melalui beberapa strategi:

1. Strategi pelestarian sistem nilai organisasi. Strategi ini dimaksudkan sebagai cara untuk melestarikan dan

mewariskan sistem nilai sebagai muatan budaya, melalui alat-alat seperti:

(a) Sejarah organisasi, disusun dan ditulis menurut metodologi sejarah,
(b) Biografi pendiri, pemilik, hibrida, dan tokoh-tokoh organisasi,
(c) Rumusan VM organisasi,
(d) Membangun dan memasyarakatkan norma-norma sebagai pola perilaku organisasi,
(e) Membangun dan memasyarakatkan simbol, ritus, saga dan credo organisasi, dan
(f) Mengidentifikasi serta merumuskan anggapan dasar dan kepercayaan dasar organisasi.

2. Strategi kaderisasi, yaitu menyelenggarakan kaderisasi SDM pengemban sistem nilai di atas, di setiap level organisasi, menjadikan SDM organisasi sebagai:

(a) members,
(b) followers,
(c) disciples,
(d) forwarders,
(e) heirs BO.

Kader harus dibentuk dalam jumlah besar pada setiap level dan fungsi organisasi agar pada saatnya dapat dipilih yang terbaik di antara yang baik. Strategi ini digunakan dengan sukses misalnya oleh H. Thayeb Mohammad Gobel melalui filsafat Pohon Pisang (lihat Ramadhan KH, *Gobel*, 1994, 391 dan yang berikutnya).

3. Strategi belajar berbudaya, yaitu program pemberian kesempatan kepada warga organisasi untuk mempelajari

dan mempraktekkan nilai dan BO. Robbins (1990, 449) menguraikan hal ini di bawah judul "*How Employees Learn Culture*." Untuk itu warga diberdayakan dan diberi keleluasaan untuk mengorganisasikan *learning process*nya.

4. Strategi suksesi dan pembatasan berapa kali masa jabatan seseorang menjabat suatu jabatan. Strategi ini didasarkan pada anggapan dasar bahwa orang yang dipandang berhasil pada suatu periode, suatu lokasi, atau suatu posisi, belum tentu berhasil pada periode, lokasi, atau posisi lainnya, karena menurut hukum alam,
   a. secara objektif lingkungan selalu berubah dan berubah semakin pesat dan global,
   b. kekuatan global berdasarkan ilmu pengetahuan, seni dan teknologi (ipstek),
   c. tidak ada yang kekal, semuanya fana, kematian tak bisa dihindarkan,
   d. lingkungan domestik dapat direkayasa, tetapi rekayasa lingkungan global mustahil dan teramat sangat mahal.

   Keberhasilan pejabat dalam jangka waktu lama bisa diciptakan melalui rekayasa lingkungan agar stabil. Lingkungan stabil jika media massa dikendalikan, kontrol sosial dibuat selemah mungkin, dan pejabat tadi dijadikan *indispensable* (satu-satunya, "kalau bukan dia," tak tergantikan), sehingga jarak kekuasaan (lihat teori Hofstede tentang *power distance*, dalam *Culture's Consequences*, 1980, 92, yang juga dikutip oleh Budhi Paramita, "Masalah Keserasian Budaya dan Manajemen di Indonesia," dalam *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, Nov-Des. 1986) semakin jauh. Dalam *power*

distance yang tinggi (jauh), rekrutmen politik tidak didasarkan pada prestasi ipstek melainkan pada *partisanship*, sehingga kualitas *distinguished statesmanship* tidak bertumbuhkembang. Maka dapat dibayangkan apa yang terjadi bila saat pejabat yang bersangkutan tidak lagi menjabat, tiba.

5. Pembatasan beberapa kali masa jabatan seseorang boleh menjabat suatu jabatan harus diikuti dengan strategi pembahasan berapa lama seseorang bekerja pada suatu tempat. *Tour of duty* dan *tour of area*, walaupun mahal, dijadikan strategi dan program pewarisan budaya.
6. Strategi pemanfaatan dan pelestarian alam. Strategi ini ditetapkan berdasarkan Bab XIV UUD 1945 khususnya Pasal 33 Ayat 3, karena alam ini juga pinjaman dari masa depan, yang harus dikembalikan alam kondisi dan deposit yang lebih baik, demi sustainabilitas generasi yang akan datang.
7. Strategi hidup hemat dan sederhana. Budaya lemah bangsa Indonesia antara lain adalah budaya boros, budaya mewah, dan tidak sederhana dalam segala hal, sehingga sebagian besar energi terbuang percuma. Apakah ini bukan dosa?

Pelaksanaan berbagai strategi di atas perlu diprogramkan secara berkesinambungan dari generasi ke generasi.

BAB IX

BUDAYA SEBAGAI OUTPUT (BSO): BUDAYA ORGANISASI

Pengertian

Budaya sebagai output (BSO) adalah potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung di dalam suatu organisasi atau perusahaan, pada suatu saat. Piti Sithi-Amnuai, "*How to Build A Corporate Culture*," dalam *The Asian Manager* (September 1989) mendefinisikan BO sebagai:

> *A set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of ecternal adaptation and internal integration.*

Kata-kata kunci (indikator) BO menurut definisi itu adalah "*basic*," "*assumption*," "*belief*' "*shared*," dan "*learn.*" Dibanding dengan definisi Schein yang telah dikutip di atas (Bab V), definisi Sithi-Amnuai memuat kata kunci '*learn*" yang tidak terdapat di dalam definisi Schein, tetapi definisi Schein mengandung kata kunci yang tidak terdapat di dalam definisi Sithi-Amnuai, yaitu "*to be taught to new members*." Kata-kata kunci itu menunjukkan aspek kualitatif (*basics*), aspek komponen (*assumptions* dan *beliefs*), aspek kuantitatif (*shared*),

dan aspek cara terbentuknya (pembentukan) BO. Adapun aspek pewarisan atau sosialisasi (*to be taught*), dapat dianggap sudah termasuk di dalam kata kunci *learn* dan *shared (sharing).*

Dalam definisi Sithi-Amnuai terdapat kata kunci lain yang amat relevan untuk Indonesia, yaitu problems of "*external adaptation*" dan "*internal integration.*" Yang pertama berhubungan dengan globalisasi dan yang kedua berkaitan dengan kondisi dalam negeri Indonesia, yaitu proses persatuan dan pelestarian kesatuan bangsa Indonesia menurut konsepsi bangsa-negara (*nation-state*). Kata kunci ini diharapkan menjadi indikator budaya kuat untuk Indonesia.

Sharing berarti berbagi nilai yang sama. Nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Misalnya berbagi nilai yang sama melalui pakaian seragam (raga). Namun menerima dan memakai pakai seragam saja (perilaku) tidaklah cukup. Pemakaian pakaian seragam haruslah membawa rasa bangga, menjadi alat kontrol, dan membentuk citra organisasi. Jika demikian, nilai pakaian seragam tertanam menjadi pendirian (basics).

Melalui *learning process* dalam arti belajar, budaya diproses secara sadar menurut proses belajar: belajar dari pengalaman, belajar dari keberhasilan dan kegagalan organisasi lain. *Learning process* menuntut keterbukaan dan kebersamaan. Menurut Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, dan Ernest R. Hilgard dalam *Pengantar Psikologi* (1994), proses belajar berlangsung melalui peniruan atau ikut-ikutan, pengkondisian atau rekayasa, dan pengujian hipotesis atau pembuktian. Nilai yang terbukti manfaatnya (ingat definisi Schein: "*considered valid*") akan tertanam menjadi basics. Selanjutnya, melalui *learning process* dalam arti mengajar, berarti komunikasi budaya, diseminasi budaya, sosialisasi budaya, dan pewarisan budaya. Di

dalam hubungan itu kepemimpinan memegang peranan penting. Kepemimpinan dalam hubungan itu adalah *"teaching by example,"* demikian Sithi-Amnuai, yaitu *"through the leader him- or herself."* Yang dimaksud dengan *"-self"* di sini adalah pendirian, sikap dan perilaku nyata, bukan sekadar ucapan, pesona, "kharisma," ataupun lambang. Kepemimpinan lilin.

Anggapan Dasar, Kepercayaan Dasar, Visi dan Misi

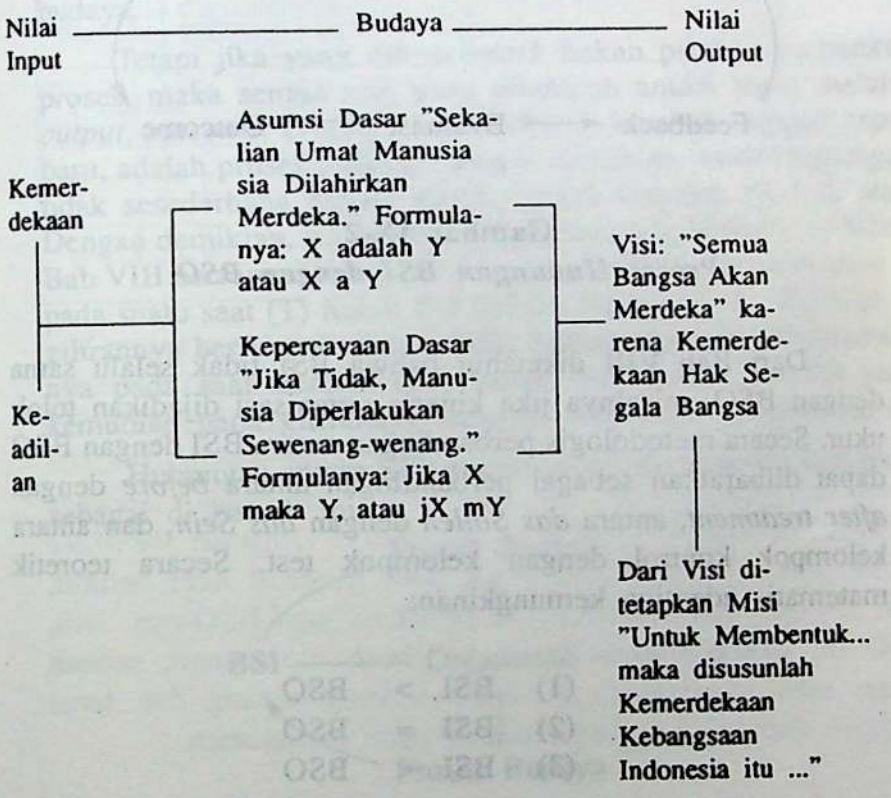
Dalam bahasa Inggris, anggapan adalah *assumption* (asumsi), yaitu *the act of talking for granted (without proof) or supposing*. Kata "dasar" ("basics") menunjukkan kualitas dan posisi anggapan yang bersangkutan. Misalnya anggapan dasar berbunyi: "Sekalian umat manusia dilahirkan merdeka." Percaya (*believe*) adalah *"to have confidence in the truth or the reliability of something without absolute proof."* Kedua-duanya diterima *"without (absolute) proof"* karena keduanya terletak di dasar, bersifat abstrak. *"The truth"* dalam hal ini adalah "dilahirkan merdeka," sebab jika tidak demikian ... Inilah kepercayaan dasar.

Asumsi dasar dan kepercayaan (atau keyakinan) dasar merupakan pondasi budaya, baik budaya pribadi, budaya kelompok, maupun BO. Sudah barang tentu, budaya memuat suatu sistem nilai dasar pula.

Dengan menggunakan asumsi dasar dan kepercayaan dasar, orang menjelajahi alam pikiran guna mencari dan menemukan nilai-nilai dasar baru. Demikianlah, misalnya, berdasarkan anggapan dan kepercayaan dasar di atas, orang menemukan, meramalkan atau memprojeksikan hal-hal yang dapat atau akan terjadi di masa depan, suatu sistem nilai baru yaitu "kemerdekaan semua bangsa," atau "penjajahan di atas dunia akan hapus." Inilah visi, yang di dalam Pembukaan UUD

1945 tercantum di alinea pertama dan kedua. Jika melalui visi tergambar hal-hal atau kondisi yang dapat dan akan terjadi di masa depan, pertanyaan berikutnya adalah, "*so what*," apa yang dapat, akan, atau harus dilakukan di dalam kondisi yang akan datang itu? Jawabannya ialah misi, sebagaimana terdapat di dalam alinea keempat Pembukaan.

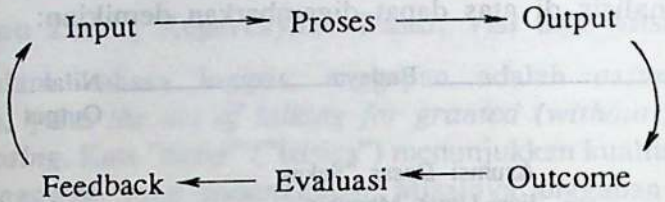
Analisis di atas dapat digambarkan demikian:



Gambar IX-1
Asumsi dan Kepercayaan, Visi dan Misi

Hubungan Antara BSI dengan BSO

Gambar VII-1 menunjukkan model BSI. Hubungan antara BSI dengan BSO adalah hubungan antara *input* dengan *output* melalui sebuah proses, yaitu proses budaya (Bab VIII), lengkapnya proses *input-output-outcome-feedback*.



Gambar IX-2
Proses Hubungan BSI dengan BSO

Dari Bab VIII diketahui bahwa BSI tidak selalu sama dengan BSO, misalnya jika kinerja organisasi dijadikan tolok ukur. Secara metodologis perbandingan antara BSI dengan BSO dapat diibaratkan sebagai perbandingan antara *before* dengan *after treatment*, antara *das Sollen* dengan *das Sein*, dan antara kelompok kontrol dengan kelompok test. Secara teoretik matematis ada tiga kemungkinan:

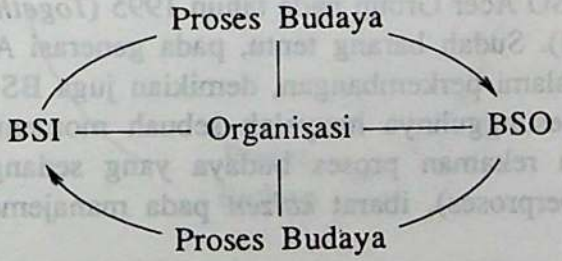
(1) BSI > BSO
(2) BSI = BSO
(3) BSI < BSO

Gambar IX-3
Perbandingan Antara BSI dengan BSO

Dalam hal (1) terjadi nilai tambah, dalam hal (3) terjadi nilai kurang, dan dalam hal (2) tidak terjadi penambahan nilai. Tambah dan kurang nilai terjadi di dalam dan sepanjang proses budaya. Nilai kurang tidak dikehendaki dan karena itu orang berusaha memperbaiki atau membarui proses melalui penyampaian *feedback* menjadi *input* (BSI) baru. Pada Gambar IX-2, yang dimaksud dengan proses budaya hanyalah proses antara *input* dengan *output*, jadi hanya proses "produksi" budaya.

Tetapi jika yang di*benchmark* bukan product melainkan proses, maka semua rute yang ditempuh antara input melalui *output, outcome, evaluasi* dan *feedback*, kembali menjadi *input* baru, adalah proses budaya. Dengan demikian, model hubungan tidak sesederhana model tersebut pada Gambar IX-3 di atas. Dengan demikian, setiap pokok bahasan yang terdapat di dalam Bab VIII berfungsi sebagai rute proses budaya, dan rekamannya pada suatu saat (T) itulah BO (BSO). Rekaman itu (BSO) pada gilirannya berfungsi sebagai BSI, BSI diproses dan direkamannya pada saat berikut (T1) itulah BSO baru (BSO1) yang kemudian pada gilirannya menjadi BSI1, dan seterusnya.

Hubungan antara BSI dengan BSO itu dapat digambarkan sebagai di bawah ini.



Gambar IX-4
Hubungan Antara BSI dengan BSO Pendekatan Proses, Bukan Output

Dilihat dari sudut teori organisasi, hubungan antara BSI dengan BSO dapat digambarkan melalui Matriks IX-1 di bawah ini:

Matriks IX-1
Hubungan OSO dengan OSI

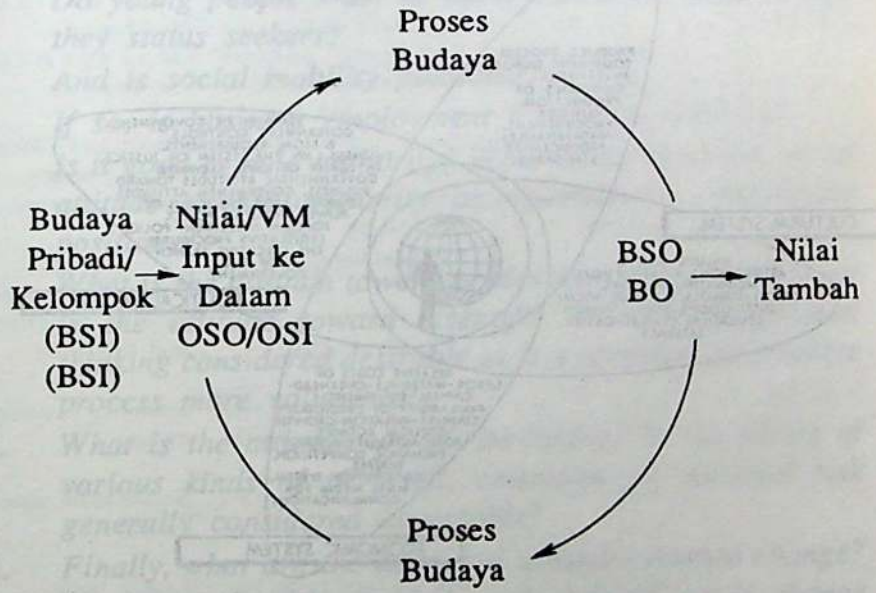
		Organisasi sebagai Unit (OSI)		
		Visi & Misi	Sumber	Dasar
Organisasi Sebagai Output (OSO)	Anatomi	1	2	3
	Fisiologi	4	5	6
	Budaya	7	8	9

Matriks di atas menunjukkan bahwa hubungan antara VM pada OSI adalah juga hubungan antara BSI dengan BSO, karena VM pendiri diwarnai dan dijiwai oleh budaya pribadinya (BSI). Jika Acer Group dijadikan contoh, diperlukan waktu 19 tahun untuk memproses VM Stan Shih (Abad Informasi) sehingga menjadi BSO Acer Group pada tahun 1995 (*Together We Make It Happen*!). Sudah barang tentu, pada generasi Acer berikut, VM mengalami perkembangan, demikian juga BSO-nya. Jadi, BSO itu sesungguhnya hanyalah sebuah momentum, sebuah potret atau rekaman proses budaya yang sedang dan terus berjalan (berproses), ibarat *kaizen* pada manajemen.

Hubungan Antara Nilai dengan Budaya

Oleh karena setiap orang atau kelompok, berbudaya (budaya pribadi atau budaya kelompok), maka ketika orang atau

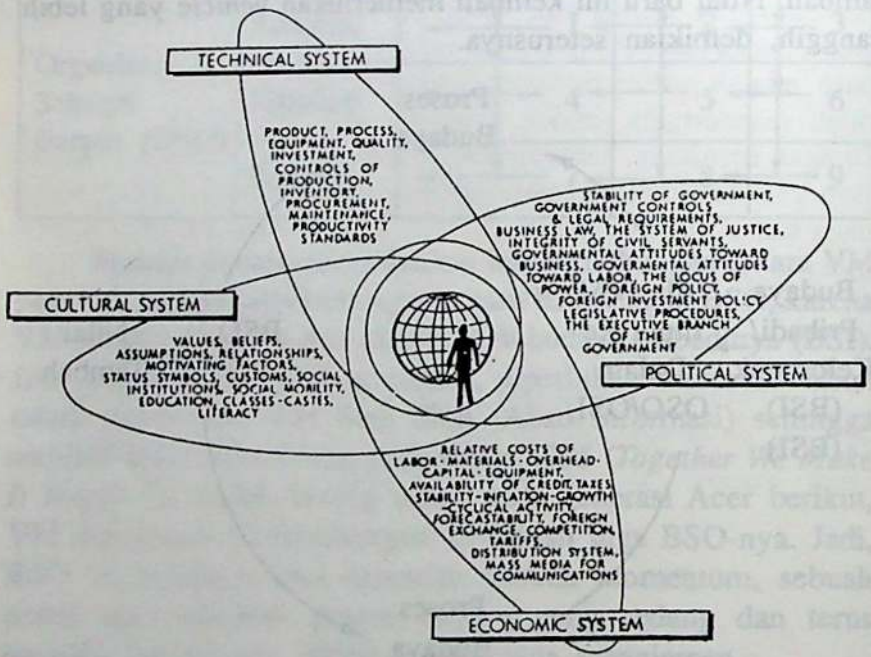
kelompok memasuki OSO atau membentuk OSI, ia (mereka) membawa budayanya serta (BSI). Nilai yang menjadi muatan budayanya berfungsi sebagai masukan bagi OSO dan terlebih lagi bagi OSI. Bagi OSI, sistem nilai masukan itu adalah VM (lihat Gambar IX-4). Dalam organisasi, nilai atau VM itu diproses oleh para pelaku budaya di dalam institusi terkait sehingga terbentuklah *vehicles* baru yang memuat nilai-nilai itu. Nilai atau VM sebagai salah satu unsur masukan ke dalam organisasi diproses menjadi BSO yang bersangkutan. BSO pada gilirannya berfungsi sebagai alat pembentuk nilai baru atau nilai tambah. Nilai baru ini kembali memerlukan *vehicle* yang lebih canggih, demikian seterusnya.



Gambar IX-5
Hubungan Timbal-balik Antara Nilai dengan Budaya

Hubungan Antara Budaya dengan Manajemen

Ross A. Webber dalam *Culture and Management* (1969) menjelaskan hubungan antara budaya dengan manajemen. Menurut Webber, ada empat sistem yang mempengaruhi filsafat dan praktek manajemen, yaitu (1) sistem budaya, (2) sistem ekonomi, (3) sistem politik, dan (4) sistem teknologi. Di dalam hubungan ini termasuk anggapan dasar tentang agama dan waktu.



Gambar IX-6
Budaya dan Manajemen

Budaya membentuk perilaku manajerial. Dalam hubungan itu budaya kerja (BK) sebagai operasionalisasi BO memegang peranan penting. Beberapa butir pertanyaan yang diajukan oleh Webber dan perlu dijawab dicantumkan di bawah ini:

1. *Do we want wealth and material gain? Is this considered socially desirable?*
2. *Do we want to satisfy achievement, confidence, or power needs at work? Are workers and managers more concerned with security and social needs?*
3. *Do young men want to become managers? What is the dominant social attitude toward management?*
4. *Do young people want to climb the social ladder? Are they status seekers?*
   And is social mobility possible?
   If so, is business employment a way of climbing?
5. *Is it good to hold authority? What is the dominant social attitude toward authority and persons in subordinate positions?*
6. *What is the attitude toward achievement and work? What is the attitude toward scientific method? Is rational thinking considered desirable or is a spontaneous intuitive process more valueable?*
7. *What is the attitude towar risk-taking? Is the taking of various kinds of personal, collective, or national risk generally considered acceptable?*
8. *Finally, what are the dominant attitudes toward change? Is change feared, avoided, and resisted, or is change associated with progress?*

Secara rinci, dengan mengutip C. Wickham Skinner, "*Management of International Production*," dalam *Harvard*

Business Review (Sept.-Oct. 1964, 129), Webber menjelaskan bagaimana faktor budaya (kolom 1) dengan muatan nilai tertentu (kolom 2) mendorong penggunaan pendekatan manajerial (kolom 4) dalam menghadapi yang berada dalam kondisi tertentu (kolom 3) seperti di bawah ini.

Differences in these cultural factors—	*Affect a people's values and habits relating to—*	*For example, the local employee might feel that—*	*... and this would tend to affect approaches in these (and other) areas of manufacturing management*
I. Assumptions and attitudes	Time	Time is not measured in minutes, but in days and years.	Production control, scheduling, purchasing
	One's proper purpose in life	The only purpose which makes sense is to enjoy each day.	Management development
	The future	The future is not in man's hands.	Short-and long-range planning
	This life vs. the hereafter	Life and death are completely ordained and predetermined.	Safety programs
	Duty, responsibility	Your job is completed when you give an order to a subordinate.	Executive techniques of delegation and follow-up
II. Personal beliefs and aspirations	Right and wrong	I give the boss inventory counts which please him.	Inventory control system
	Sources of pride	A college degree places one higher in society for life.	Selection of supervisiors
	Sources of fear and concern	Jobs are hard to get for a man laid off, regardless of the cause of layoff.	Layout policy
	Extent of one's hopes	Without the right education and social class,	Incentives, motivation

		advancement is limited.	
	The individual vs. society	The individual's wants and needs must be subordinated to the whole group.	Labor relations
III. Interpersonal relationships	The scource of authority	My men don't like the new process. It won't work.	Quality control
	Care or empathy for others	I'd rather give my salary raise to my foreman than have to tell him he is not to receive one.	Merit reviews
	Importance of family obligations	I had to stay home because my father was sick.	Absenteeism
	Objects of loyalty	Friendship is more important than business.	Work-group relationships
	Tolerance for personal differences	If you don't agree with your boss, he will be insulted.	The decision making process
IV. Social structure	Interclass mobility	I'd refuse to work for a man without a trade school certificate.	Promotion from within
	Class or caste systems	Men with my standing don't move heavy objects such as typewriters.	Job descriptions — flexibility of job assignments
	Urban-village-farm origins	The company must take the place of the village in caring for its people.	Fringe-benefit programs
	Determinants of status	Elderly people have wisdom. They deserve the most important jobs on big machines.	Equipment selection

Hubungan Antara Budaya dengan Kinerja Ekonomi

Pertanyaan yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett (*op. cit.*) adalah, "*What kind of corporate cultures enhance long-term economic performances?*" Jawabannya adalah: (1) *Strong culture* (Teori I), (2) *Strategically appropriate culture* (Teori II), (3) *Adaptive Culture* (Teori III), dan (4) *Electic Culture* (Teori Kombinatif, "Teori IV", TN), berdasarkan pengamatan pada Hewlett Packard. Teori I menerangkan bagaimana nilai dan norma bersama-sama berperan untuk menggerakkan dan mengontrol manusia di dalam organisasi berukuran besar dan kompleks. Teori II menunjukkan pentingnya penyesuaian tindakan dengan kondisi lingkungan budaya yang khusus. Teori III mengungkapkan nilai dan perilaku khusus yang diperlukan agar organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Teori IV menunjukkan bahwa perusahaan mampu meningkatkan kinerja jangka panjangnya jika ia memperhatikan sungguh-sungguh kepentingan pelanggan, pemegang saham dan karyawan, dan juga kepemimpinan yang membawa perubahan terus-menerus.

Hubungan Antara Budaya dengan Keunggulan Bisnis

Charles Hampden-Turner dalam *Corporate Culture* (1994) mempelajari dua pola budaya perusahaan. Kedua pola itu diperagakan melalui dua lingkaran, (1) *Vicious Circle* dan (2) *Virtuous circle*. Pada vicious circle, budaya "*promotes an extreme formality*" (disebut nilai 1). Untuk menegakkan formalitas diperlukan "*increasing centralization of authoriy*" (nilai 2). Tetapi, semakin tinggi formalitas dan semakin tersentralisasi kekuasaan, semakin banyak penyimpangan informasi dan sikap bertindak sendiri dilakukan oleh unit kerja bisnis (nilai 4), karena pada hakikatnya mereka "*precipitating*

considerable informal resistance and dissent" (nilai 4) Pada gilirannya hal itu semakin mendorong peningkatan formalitas dan sentralisasi kekuasaan (nilai 1 plus).

Dalam praktek, formalisasi kekuasaan itu berbentuk keseragaman, keserentakan, penetapan target yang harus dikejar dengan jabatan sebagai jaminannya, manajemen *top-down,* dan pembentukan wadah tunggal setiap institusi ekonomi sosial agar mudah dikendalikan dari atas. Kondisi seperti itu oleh Hampden-Turner diibaratkan roda lingkaran yang jari-jarinya lemah sehingga putaran rodanya ke mana-mana, akhirnya cepat dan lambat terhempas.

Berbeda halnya dengan *Virtuous Circle*. Pada *Virtuous Circle*, budaya dengan cermat mencatat dan memperhatikan semua sikap dan perilaku informal (*carefully notes what informal activity,* nilai 1) yang terdapat (berlangsung) di kalangan unit kerja, yang dilakukan demi keinginan dan kepuasan konsumen (*of most values to customers,* nilai 2), dan memformalisasikan hal itu ke dalam prosedur operasional organisasi (perubahan, nilai 3), sehingga sistem informasi terpusat justru menghargai dan mendorong aktivitas informal di atas (nilai 4). Kondisi itu oleh Hampden-Turner diibaratkan roda lingkaran yang jari-jarinya kuat sehingga rodanya senantiasa stabil dan terkendalikan, secepat apa pun putarannya.

Hubungan Antara Budaya dengan Kepemimpinan

Edgar H. Schein membahas hubungan antara budaya keorganisasian (*organizational culture*) dengan kepemimpinan dalam Bagian IV bukunya. Bab IV yang berjudul *The Role of Leadership in Building Culture* itu terdiri dari empat bab, berturut-turut (1) *How Leaders Create Organizational Cultures*, (2) *How Founders and Leaders Embed and Transmit Culture:*

Socialization from a Leadership Perspective, (3) *Organizational Midlife: Differentiation and the Growith of Subcultures*, dan (4) *Management of Information Technology: Two Subcultures in Collision?*

Dari hasil pengamatan terhadap tiga perusahaan yaitu (1) The Jones Food Company, (2) Smithfield Enterprise, dan (3) The Action Company, Schein mengambil kesimpulan bahwa:

1. Budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri sebagai *strong leaders*. Para eksekutif perusahaan yang sudah mapan pun mengakui, bahwa keberhasilan perusahaan sekarang berawal dari kepemimpinan para pendirinya.
2. Nilai-nilai dasar (*basics*) dihadirkan (*embedded*) menjadi budaya melalui enam mekanisme primer dan juga enam mekanisme sekunder.

   Mekanisme primer:

   1. What leaders pay attention to, measure, and control on a regular basis?
   2. How leaders react to critical incidents and organizational crises?
   3. Observed criteria by which leaders allocate scarce resources.
   4. Deliberate role modelling, teaching, and coaching.
   5. Observed criteria by which leaders allocate rewards and status.
   6. Observed criteria by which leaders recruit, select, promote, retire, and excommunicate organizational members.

   Mekanisme sekunder:

   1. Organization design and structure.
   2. Organization system and prosedures.

3. Organizational rites and rituals.
4. Design of physical space, facades, and buildings.
5. Stories, legends, and myths about people and events.
6. Formal statements of organizational philosophy, values, and creed.

3. Organisasi tumbuh dan berkembang, mengalami differensiasi dan pertumbuhan subkultur melalui 8 macam mekanisme, atau dengan perkataan lain, tatkala organisasi tumbuh dan dewasa, ia mengalami 8 hal:
   1. Functional/occupational differentiation.
   2. Geographical decentralization.
   3. Differentiation by product, market, or technology.
   4. Divisionalization.
   5. Differentiation by hierarchical level.
   6. Mergers and acquisitions.
   7. Joint ventures, strategic alliances, multiorganizational units.
   8. Structural opposition groups.

   (bandingkan dengan Gambar VI-2 di atas). Boleh dikatakan, kedelapan hal tersebut merupakan proses alami di satu pihak, yaitu terjadinya differensiasi fungsi dan subkultur organisasi, dan di pihak lain dapat dijadikan program kerja guna meredesain (*reinventing, re-engineering*) guna memelihara *sustainability* organisasi.

4. Manajemen puncak dan masyarakat teknologi informasi (*information technology, IT*) merupakan dua subkultur organisasi yang membentuk asumsi sendiri-sendiri menyangkut informasi. Manajemen puncak dan manajemen senior pada umumnya berpendapat bahwa:

1. *Information is intrinsically dynamic, holistic, and imprecise; therefore it cannot be packaged and transmitted electronically.*
2. *IT systems only deal with data, and it takes human thought to turn data into information and knowledge.*
3. *The computer limits and distorts thinking by ocusing the user on only those kinds of data that can be packaged and transmitted.*
4. *Communication required face-to-face contact so that one can, at any given moment, asses the full range of cues such as tone of voice, timing, and body language to determine how one's message is being received.*
5. *Hierarchy is intrinsic to organizations and necessary for coordination.*
6. *Personnel success and career security are measured by progress up the hierarchy.*
7. *Human beings are intrinsically necessary to the performance of organizations and must be developed and enhanced, not replaced.*
8. *IT is just another tool among many tools that managers need in order to run the business and must be evaluated accordingly.*
9. *IT is too expensive, too complicated, and too unreliable to be useful tool in spite of its potential strategic advantage in many companies.*
10. *IT threatens the security and orderliness of the present organizational structures and processes and, thereby, the welfare of the present members.*

Subkultur manajemen di atas berbeda dengan subkultur masyarakat informasi yang pada umumnya sebagai berikut:

1. *It is possible to package and transmit information accurately in an electronic medium.*
   (Alternative: One can only transmit raw data and that information must be extracted by other means as a separate task).
2. *Information can be validly divided into bits.*
   (Alternative: Meaning derives from complex patterns or gestalts).

   The best example of the implementation of these two assumptions is the tendency in many companies to convert descriptive performance appraisals and job histories in the personnel records into quantitative indexes that can be electronically stored. Complex concepts such as "potential" for higher-level general management jobs are measured in terms of numerical ratings and rankings on the premise that people can then be compared in terms of their numerical standing.
3. *Information can be frozen in time on a screen or on a printout.*
   (Alternative: Information is always changing and dynamic).

   The best example of this contrast was provided by an Israeli tank commander who noted that in the war against Syria, the Syrian tank commanders operated from a pradetermined battle plan, while the Israeli tank commanders opened their hatches and looked around to see what was happening moment by moment, giving them a tremendous tactical advantage.

4. *Faster transmission and computation are always better than slower.*

   (Alternative: The costs associated with speed may not be worth it).

   As described later in this chapter, for some purposes it may be actually dysfunctional for managers to see information as quickly as their subordinates, so the general value of speed has possibly to be modified in terms of who sees what at what time.

5. *More information is always better than less.*

   (Alternative: Managers often get too much information, and what they need is more of the right kind of information; IT produces information overload).

   It is a real question, to be explored in the context of managerial control systems, whether it is better for higher levels to know everything for every level below them or whether the problem of increasing organizational effectiveness is really how to conduct complex analysis of who needs to know what.

6. *The more quantifiable the information is, the better.*

   (Alternative: Much qualitative information, such as performance appraisals, should be left in qualitative form rather than converted into numbers as a "convenience to the system).

   If all information is ultimately quantified, it makes possible even more than is possible today "management by the numbers," a concept that is increasingly being criticized because it depersonalizes the organization too much and leads to the use of indicators that my not be valid representatives of what is going on.

7. *Ultimately, a paperless environment is more efficient and desirable.*

(Alternative: The ability to see and manipulate paper is intrinsic to some kinds of tasks).

There seems to be a general goal or ideal in the IT community of the paperless office based on notions of reduced costs and greater accessibility of electronically stored data. However, some tasks may continue to require the ability to look at many more things simultaneously than electronic screens can provide, raising questions about the ultimate validity of this vision.

BAB X

BUDAYA KUAT

Pengertian Adab dan Budaya

Budaya berbeda dengan adab. Seperti telah dikemukakan jauh sebelum ini, tidak ada budaya baik dan tidak ada budaya buruk, setiap orang, setiap kelompok dan setiap bangsa, pada suatu saat, berbudaya. Tim Budaya Perusahaan BDN (nd, tn) juga berpendapat demikian. Orang nudis berbudaya, yaitu budaya nudis, orang miskin berbudaya, yaitu budaya miskin, orang jahat berbudaya, yaitu budaya jahat. Adab dikaitkan dengan moral atau norma tingkah laku. Jadi, secara relatif ada orang yang disebut beradab dan ada orang yang dicap biadab.

Budaya Kuat

Jika budaya bebas dari pertimbangan moral, apakah tolok ukur kualifikasi BO? Baik dilihat dari sudut TO maupun BO, orang pendapat, tolok ukur utama adalah kekuatannya. Jadi, kua-lifikasi BO adalah BO kuat (BOKU) atau BO lemah (BOLE).

Budaya kuat adalah budaya organisasi yang ideal. Kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku, demikian Sathe (1985, 15). Tiga ciri khas budaya kuat menurut Sathe

adalah *thickness, extent of sharing,* dan *clarity of ordering.* Pendapat Robbins mirip Sathe. Ia mengatakan, "*A strong culture is characterized by the organization's core values being intensely held, clearly ordered, and widely shared.*" Jadi, BOKU adalah BO yang dipegang semakin intensif (semakin mendasar dan kukuh), semakin luas dianut, dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan. Semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia. Boleh juga dikatakan, BOKU adalah BO yang berketahanan (BOTA).

Pengukuran BOK

BOK dapat diukur pada ketiga dimensinya: *intensity (I), clarity (C),* dan *extensity (E).* Jika tiap dimensi diberi skala R(endah), S(edang), dan T(inggi), dan masing-masing dimensi dikombinasikan dengan tiap skala, terjadilah tujuh kualifikasi BOK:

Matriks X-1
Pengukuran BOK

		Kualifikasi						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
Dimensi	I	T	T	T	S	S	S	R
	C	T	T	S	S	S	R	R
	E	T	S	S	S	R	R	R
Kualifikasi		SK	K	AK	S	AL	L	SL

SK *sangat kuat,* K *kuat,* AK *agak kuat,* S sedang, AL *agak lemah,* L *lemah,* dan SL *sangat lemah.*

Budaya Tepat dan Budaya Adaptable

BO yang bagaimana yang mampu mendorong peningkatan kinerja ekonomi jangka panjang? Jawabannya menurut Kotter dan Heskett adalah: Teori I BOKU, Teori II BO yang "*appropriate*," (BOP), dan Teori III BO yang adaptif BOAD (lihat Bab VIII di atas), dan jika ketiga Teori itu dikombinasikan atau diambil unsur-unsurnya yang cocok (elektik), Teori IV (BOEK).

Menurut penelitian Kotter dan Heskett, betapapun kuatnya budaya suatu organisasi, BOKU itu bisa cocok untuk sejumlah situasi atau lingkungan (*context*), tetapi tidak untuk situasi lainnya, sama seperti kunci inggris, bisa cocok untuk berbagai persoalan tetapi tidak untuk membuka busi yang mati. Jadi, diperlukan dimensi lain, yaitu ketepatan atau kecocokan (*appropriateness*) BO dengan kondisi tertentu. Kedua peneliti itu mencatat, kecepatan mengambil keputusan sebagai salah satu ciri BOKU bisa meningkatkan kinerja organisasi pada lingkungan kompetitif, tetapi mungkin merusak kehidupan tradisional suatu perusahaan asuransi (Teori II).

Pada kondisi lingkungan tertentu, organisasi ber-BOLE malahan menunjukkan kemampuan adaptasi yang cepat dengan lingkungan yang kuat. Kotter dan Heskett menarik kesimpulan bahwa hanya BO yang mendukung organisasi untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkunganlah yang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi, lihat juga Matriks VIII-5.

Dimensi BO: Makro

Dimensi BO dapat dilihat dari sudut makro, organisasi, dan dapat juga dipandang dari sudut individu. Dari sudut makro,

Geert Hofstede dalam *Culture's Consequences* (op. cit., 1980) menggunakan empat set dimensi BO, yaitu (1) *Power Distance,* jarak kekuasaan atau ketimpangan kekuasaan di dalam masyarakat besar atau kecil (2) *Uncertainty Avoidance*, menerima atau menolak ketidakpastian, (3) *Individualism,* individual atau kolektif, dan (4) *Masculinity,* maskulin atau feminin. Penerapan pengukuran menurut Hofstede telah diuraikan oleh Budhi Paramita dalam "Masalah Keserasian Budaya dan Manajemen di Indonesia" (*Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia*, edisi November-Desember 1986, 3 dan yang berikutnya), seperti juga telah disinggung di atas (Bab VIII).

Dimensi BO: Mikro Organisasional

Bertolak dari definisi BO, dimensi BO menurut Schein (1992, 49) ada dua, yaitu (1) *External Adaptation* dan (2) *Internal Integration*. Kedua dimensi itu merupakan tolok ukur terakhir dan tertinggi buat BO yang ideal. Organisasi kejahatan, misalnya, kendatipun *an sich* merupakan organisasi ber-BOKU, tidak pernah dapat menyesuaikan diri dengan perubahan atau tuntutan lingkungan, bahkan cenderung menjauhkan diri dari masyarakat umum, tidak pernah dapat menciptakan kedamaian ke dalam, ketertiban terjadi lantaran ketakutan semata-mata, antara satu dengan yang lain terjalin dendam dan saling curiga, sehingga integrasi sosial internal untuk jangka waktu lama tidak kunjung tercipta. Karena itu, organisasi semacam organisasi kejahatan, sekalipun sepakterjangnya terkesan kuat dan menakutkan, sesungguhnya tidak kuat tetapi lemah, bahkan sangat lemah.

Dimensi BO: Mikro Individual

Selanjutnya, pada level individu (*individual traits*), Graves (1986, 72) mencatat 10 items *research tools* (dimensi,

kriteria, indikator) untuk BO, yaitu (1) *Self-assurance*, (2) *Decisiveness*, (3) *Supervisory ability*, (4) *Intelligence*, (5) *Initiative*, (6) *Need for achievement (nAch)*, (7) *Need for self-actualization*, (8) *Need for power*, (9) *Need for reward*, dan (10) *Need for security*. Setiap item diberi berskala, dan kemudian dicari koefisien korelasi antaritem di lingkungan pegawai berbudaya tertentu. Graver misalnya melakukannya di lingkungan manajemen Amerika dan Inggris (1986, 80). Kemudian diteliti koefisien korelasi antara keberhasilan pelaksanaan tugas dengan kesepuluh dimensi tersebut juga di lingkungan kerja tertentu, misalnya di lingkungan perusahana manufaktur, pemerintah daerah, toko swalayan, asuransi, pialang, dan sebagainya.

BAB XI

BUDAYA INDONESIA

Pengertian

Yang dimaksud dengan Budaya di sini adalah BO di Indonesia dan BO Indonesia. BO di Indonesia (BODI) adalah BSI sedangkan BO Indonesia (BOI) adalah BSO. BODI sangat kaya, bukan saja mengingat kebhinnekaan nusantara yang sudah berjalan ribuan tahun lamanya, tetapi juga Indonesia adalah ajang pertemuan budaya-budaya dunia. Hal itu misalnya dibahas oleh C. J. Bleeker dalam *Pertemuan Agama-Agama Dunia* (tt, buku tua, terbit tahun 50an, 108) dan Denys Lombard dalam *Nusa Jawa: Silang Budaya* (1996).

Pendekatan

Charles Hampden-Turner dalam *Corporate Culture* (1994) menggunakan pendekatan makro (*Macro-Cultural Issues*, Bab II dan *Macro-Cultures: With Nations are Developing and Why*, Bab III). Alinea pertama Bab IV berjudul "*Malaysia on the March: A Chinese Style of Management*," menunjukkan pendekatan itu:

> *This chapter acts as a link between the macro-cultures described in Chapter 3 and the (micro) corporate cultures*

described in the rest of this book. One characteristic of the Developmental State, that is goverments which turn economic development into a superordinate goal - for example Singapore, Thailand, Malaysia, Japan and Taiwan - is that corporate cultures are really parts of the macro-culture. It is hard to separate their functions...

Pendekatan Hampden-Turnerian di atas menunjukkan betapa kuatnya pengaruh budaya politik terhadap budaya organisasi (perusahaan) (di) Indonesia. Diagnosis yang dilakukan melalui Seminar Konsep Manajemen Indonesia 3 s.d 5 Juli 1979 di Jakarta belum setajam metodologi Hampden-Turnerian tersebut (lihat B. N. Marbun, peny., *Konsep Manajemen Indonesia* 1980, 3). Di dalam makalah posisi hanya disebutkan bahwa ada pengaruh nilai-nilai ideologi Pancasila - setidak-tidaknya pengaruh yang diharapkan — terhadap Manajemen Indonesia. Tetapi, studi Albert Widjaja tentang Gejala Perekonomian Indonesia periode 1961-1964 dan 1968-1971 dengan menggunakan *content analysis*, menunjukkan bahwa "budaya politik para elite mempunyai sangkut-paut atau mempengaruhi keberhasilan pembangunan ekonomi masyarakat," (lihat Albert Widjaja, *Budaya Politik dan Pembangunan Ekonomi*, 1982, 217). Dalam perspektif yang lebih luas, Lucian W. Pye dalam *Asian Power and Politics The Cultural Dimensions of Authority* (1985, 13) berpendapat bahwa:

... different cultures will produce different styles of modernization, and that some cultural traits can facilitate, while others will impede, development.

Berdasarkan pendekatan itu, studi tentang BOI mau tidak mau harus dimulai dari pengkajian tentang Budaya Politik dan

Budaya (Organisasi) Pemerintahan Indonesia (BPI). Dalam hubungan itu, sejauh ini, BO hanyalah subkultur saja. Kendatipun demikian, tekanan bisnis dan pasar global terhadap BPI semakin gencar, sehingga tidak mustahil pada suatu saat terjadi sebaliknya: budaya perusahaan global menekan budaya politik nasional dan kemudian merebut dominasi kekuasaan. Diramalkan terjadinya tawar-menawar, *exchange*, dan akodomasi budaya antara keduanya.

Budaya Politik Indonesia (BPI) yang Sedang Berjalan

PT Pustaka Utama Grafiti mengawali *Pengantar Penerbit* atas buku suntingan Alfian dan Nazaruddin Sjamsuddin *Profil Budaya Politik Indonesia* (1991) dengan kata-kata:

> *Suka atau tidak suka, budaya politik yang konsepnya diperkenalkan pertama kali oleh Gabriel A. Almond dalam Journal of Politics, 18, 1956, adalah kata kunci yang sering digunakan dalam pembicaraan politik di Indonesia.*

Dari sudut teoretik, budaya politik yang didefinisikan secara sederhana sebagai sikap orientasi warga negara terhadap sistem politik (lihat Gabriel A. Almond dan Sidney Verba, *Budaya Politik*, 1984) menyangkut soal siapa (S) berkuasa memenuhi kepentingan apa (nilai, N) dengan cara bagaimana (C).

Menurut Pasal 4 Ayat (1) dan Pasal 5 Ayat (1) UUD 1945, Sistem Pemerintahan di Indonesia jauh lebih dominan ketimbang sistem politik. Dalam Penjelasan UUD NI terdapat ketetapan berbunyi: "*Concentration of power and responsibility upon the President.*" Di dalam praktek, *recruitment* anggota MPR, kepada siapa Presiden bertanggung jawab, sangat dipengaruhi oleh sistem pemerintahan itu. Pada sistem politik

di Indonesia dewasa ini menjelang abad ke-21, S adalah elit politik yang berkuasa di dalam sistem pemerintahan dari pusat sampai ke RT setempat, didukung oleh berbagai spektra kelompok kepentingan di tingkat pusat pemerintahan. Sistem pemerintahan tersebut menanggalkan lambang pemerintahan berbentuk roda kemudi kapal (*government* berasal dari kata Latin *gubernāre* atau Gerik *kybernân* artinya *to steer*, mengemudikan) dan menggantinya dengan lambang Pohon Beringin yang diartikan sebagai pengayoman, yang merupakan lambang pemerintahan paternalistik-despotik raja-raja di zaman dahulu kala. Mati raja, hidup raja! Sudah barang tentu di bawah budaya paternalistik-despotik tiada ruangan bagi kontrol sosial (lihat juga Bab VIII tentang Pewarisan Budaya).

Bagaimana dengan N? Jika orientasi budaya politik dibatasi sejak tahun 70an-80an, maka di samping sistem nilai umum dan struktural: Pancasila dan UUD 1945, trilogi pembangunan yaitu pertumbuhan ekonomi, stabilitas politik dan pemerataan (versi politik bagi sila keadilan sosial) dijadikan isu sekaligus semboyan politik. Pada tahun 90an, lebih-lebih sejak tahun 1996, semboyan nilai politik yang dikibarkan adalah persatuan dan kesatuan (unsur Ika pada Bhinneka Tunggal Ika), didukung oleh semboyan berbunyi "kerukunan."

Persoalan yang menyangkut C dijawab melalui berbagai produk kebijaksanaan pembangunan dan pemerintahan melalui dua macam pendekatan, yaitu (1) pendekatan sekuriti dan (2) pendekatan prosperiti. Yang pertama ditetapkan guna mendukung penegakan stabilitas politik dan bendera persatuan dan kesatuan tersebut di atas, dan yang kedua guna mendukung pertumbuhan ekonomi dan penguasaan sumber-sumber alam di bawah kontrol sistem pemerintahan yang ada.

Budaya Organisasi/Perusahaan (di) Indonesia (BOI)

BO pemerintahan relatif sama dengan BPI di atas. *Pedoman Pemasyarakatan Budaya Kerja* (1991) sebagai implementasi BPI di lingkungan unit kerja dilengkapi dengan *Tanya-Jawab tentang Program Budaya Kerja,* dikeluarkan oleh Kantor Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara. Sudah barang tentu, pedoman itu berfungsi sebagai BSI.

Sejak tahun 70an secara bertahap dan pasti, administrasi pemerintahan adalah juga manajemen pembangunan. Manajemen pembangunan adalah manajemen projek. Karena manajemen projek adalah uang, maka BO yang terbentuk pada setiap level administratif pemerintahan adalah Budaya Projek (BP). BP itu lahir dari rimba birokrasi yang sangat sentralistik, yang oleh Fred W. Riggs dalam *Administration in Developing Countries* (1964) penuh dengan *formalism, overlapping* dan *heterogeneity*. Untuk memudahkan kontrol, segala sesuatu dibuat seragam (*uniform*), serentak, dan formal; untuk memacu prestasi target ditetapkan, kegiatan sosial dan profesional diwajibkan berwadah tunggal. Pada kondisi seperti itu setiap unit kerja hanya pelaksana operasional belaka dan duduk menunggu perintah atau projek tahun depan. Semakin jauh dari pusat, semakin membudaya nilai-nilai demikian. Perilaku unit kerja terlihat dari berbagai ungkapan seperti "jika sulit, mengapa dipermudah?"

Di samping dampak BPI, di dalam organisasi juga terasa dampak budaya daerah yang masih kuat. Misalnya bahasa yang digunakan sehari-hari di kantor dan masyarakat. Di kantor-kantor, bahasa dan logat daerah masing-masing subkultur tetap digunakan. Jika pepatah "Bahasa menunjukkan bangsa," diingat, dapat dibayangkan betapa sulitnya membentuk persepsi yang sama dalam berkomunikasi dan bekerjasama.

Budaya bisnis di Indonesia, khususnya di Jakarta dan sekitarnya, direkam oleh Richard I Mann (pertama kali mengunjungi Indonesia pada tahun 1978, istrinya Jenny, lahir di Sumatra) di dalam bukunya *The Culture of Business in Indonesia* (1994). Buku itu ditujukan kepada pihak asing, khususnya para investor, agar mereka bisa bekerja di lingkungan yang budayanya berbeda dengan budaya negeri asalnya. Rekaman diperoleh melalui tiga lapis responden, yaitu (1) Orang Asing yang Berusaha di Indonesia (Bab I), (2) Orang Jawa (Bab II), dan (3) Orang Luar Jawa (Bab II). Buku tersebut diakhiri dengan *The Challenge of Language.*

> *A final word, not about business per se, but about a condition which sometimes results in the misintepretation of business culture and, indeed, of what is really going on.*

Concluding remarks itu menerangkan banyak hal tentang masa depan budaya Indonesia dan kesiapannya memasuki abad ke-21.

Tetapi tidak semua organisasi publik, bermasalah (tidak sehat). Indosat misalnya merupakan kecualian. Diakuisisi oleh Pemerintah RI pada awal tahun 1981 dari International Telephone & Telegraph, kurang lebih 14 tahun kemudian, dari hasil penjualan sahamnya setelah *go public* pada tahun 1994, nilai perusahaan ini telah naik sekitar 80 kali lipat (lihat Bondan Winarno dalam *Manajemen Transformasi BUMN Pengalaman PT Indosat,* 1996).

Secara teoretik, rahasia kemajuan Indosat terletak pada kemampuannya mengantisipasi perubahan melalui kepemimpinan transformasional ipstek (Teori III BO model Kotter dan Heskett, BOAD, lihat VIII). Transformasi tersebut

terlihat pada perubahan motto perusahaan. Pada tahun 80an (70an Perintisan, 80an bagian pertama Kebangkitan, bagian kedua Keberangkatan, 90an Revitalisasi), motto perusahaan adalah Kretartha Karya Samuha (*Success Through Teamwork*), jadi nilai *teamwork* yang dikibarkan di saat itu (nilai satu), pada tahun 1986 Tekadku Karya Terbaik (nilai mutu produk, nilai dua), dan pada tahun 1993 Kami Lebih Peduli (nilai pelayanan dan tanggung jawab sosial, nilai tiga). Nilai satu adalah BSI dan nilai dua BSO Indosat periode yang sama; nilai dua BSI dan nilai tiga BSO Indosat periode berikutnya.

Organisasi publik lainnya juga sejak tahun 90an berusaha membangun BO, di antaranya BDN dan BRI:

1. PT Bank Dagang Negara (BDN). BO BDN diberi nama Prima Setia, meliputi Misi (menunjang pembangunan nasional melalui usaha perbankan dan keuangan, berwawasan internasional dengan mengutamakan mutu dalam usahanya mencapai kesejahteraan bersama), Filsafat 5 Sendi (pengabdian, kebersamaan, karya, etika, kesejahteraan), 5 Nilai Manajemen (wawasan, partisipasi, keterbukaan, kehati-hatian, penghargaan), 5 Perilaku (profesional, ramah, iman, kerjasama, kesetian).
2. Bank Rakyat Indonesia (BRI) mencanangkan Budaya Kerja Baru pada tanggal 16 Desember 1990, meliputi Trampil, yaitu: T(aqwa), R(amah), A(ndal), M(andiri), P(iawai), I(dealis, kreatif), dan L(uas dalam wawasan).

BO privat terdiri dari beberapa versi. Jika organisasi privat yang bersangkutan lahir dari atàs (lahir-gede), maka budayanya pun BP, tetapi jika organisasi privat yang bersangkutan lahir dari bawah (berakit-rakit ke hulu ...), maka BO sebagian besar merupakan respons terhadap BPI. Respons itu berkisar dari

ketaatan, penyesuaian diri, tawar-menawar, *exchange*, sampai pada perilaku kolusif (*collusive*).

Diperlukan penelitian terprogram untuk mengidentifikasi BOI, baik melalui *R & D Institutional*, maupun penelitian akademik di lingkungan perguruan tinggi. Pemuatan BO di dalam struktur kurikulum Program Pasca Sarjana, diharapkan penelitian yang dimaksud bisa berkembang di masa depan. Beberapa perguruan tinggi telah memulainya. Hal itu dapat dilihat melalui diskripsi dua tesis Magister Manajemen yang tidak dipublikasikan, yaitu atas nama L. W. Budiwintarta, *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan* (1995), dan Yulius Hernondo, *Tingkat Pemahaman dan Tingkat Implementasi Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan Swasta* (1995), kedua-duanya lulusan Program MM STIE Ganesha Jakarta.

Budaya Pribadi Orang Indonesia (BPOI)

Mann, sebagaimana halnya para sosiolog, antropolog dan etnolog profesional, mencatat beberapa *societal values* yang menandai orang Timur umumnya dan orang Indonesia khususnya. Contoh: *feeling and emotions, togetherness, patience, respect, self centredness, the unsaid, face-and losing it, fate and curiosity, paternalism, communalism, collectivism, hierarchy* dan *sharing*. Para karikaturis-situasi juga merekam berbagai kejadian yang dapat dipandang sebagai gejala *personnal-culture* orang Indonesia dewasa ini. Pertama, G. M. Sudarta, *Kompas* 4 Januari 1997 dan Pramono, *Suara Pembaruan* 2 Februari 1997. Kedua-duanya tentang kambing hitam berkaitan dengan rentetan kerusuhan dan protes sosial yang terjadi sepanjang tahun 1996 dan awal 1997. Sepanjang periode yang relatif singkat itu orang suka cepat-cepat cuci

tangan sendiri dan menuding sosok-sosok lain sebagai kambing hitam. Dwi Koen (*Kompas* 5 Januari 1997 dan 2 Februari 1997 berbicara tentang seni tunggang-menunggang: merasa ditunggangi atau terjebak. Senada dengan potretnya pada tanggal 4 Januari 1997 di atas, Sudarta menggambarkan betapa cermin tidak laku pada saat sekarang (*Kompas* 11 Januari 1997), pertama karena orang merasa ngeri melihat wajahnya sendiri yang semakin menebal sekulit pantat badak, dan kedua, sudah lelah dan bosan membanting cermin tatkala wajah buruknya terlihat ("buruk muka, cermin dibelah"). Inilah sarkasme Sudarta.

BPOI apakah yang terdapat di belakang karikatur-situasi itu? Tanpa bermaksud menyamaratakan orang Indonesia, karikatur-karikatur itu menyiratkan manusia Indonesia yang kesadaran-akan-tanggung jawab lemah. Begitu mudah ditunggangi, begitu mudah dijebak, begitu mudah terseret hasutan dan ajaran-ajaran yang sempit-radikal. Kesadaran-akan-tanggung jawab yang lemah itu digambarkan oleh Sudarta (*Kompas* 24 Januari 1996). Karikatur tersebut menggambarkan kepedulian bangsa, tetapi ketidakpedulian sebelum bencana terjadi. Orang *epimethean!*

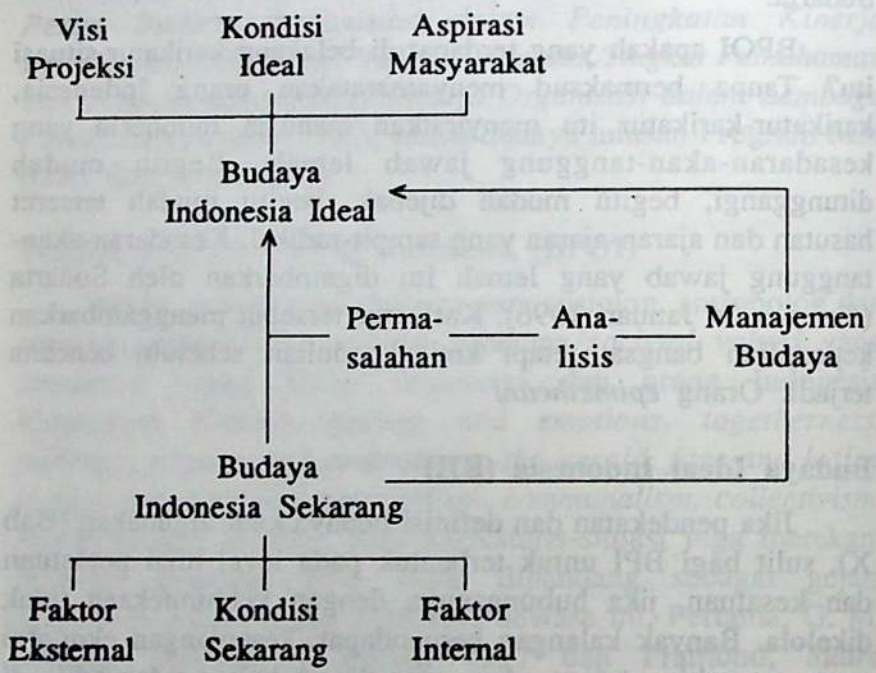
Budaya Ideal Indonesia (BII)

Jika pendekatan dan definisi budaya kuat digunakan (Bab X), sulit bagi BPI untuk terbentuk pada level nilai persatuan dan kesatuan, jika hubungannya dengan kebhinnekaan tidak dikelola. Banyak kalangan berpendapat, kesenjangan ekonomi yang semakin tajam dan rasa-diperlakukan-tidak-adil di kalangan masyarakat menghambat proses persatuan bangsa.

Pertanyaan sekarang ialah, bisakah terbentuk suatu budaya Indonesia (BI)? BI yang bagaimana yang hendak

dibentuk? Pada sistem nilai manakah BI dapat terbentuk? Pertanyaan pertama tergantung pada pilihan antara nilai politik dengan nilai budaya atau kedua-duanya, dan pertanyaan kedua dan ketiga bergantung pada jawaban terhadap pertanyaan pertama.

Menemukan konsep BII dilakukan dengan menggunakan model Teori Pembangunan. Model ini digunakan misalnya oleh Tim Budaya Perusahaan Bank Dagang (BDN). Jika diterapkan pada pembangunan budaya, gambarnya demikian:



Gambar XI-1
Model Pembangunan Budaya Ideal

BI sekarang dibentuk oleh tiga faktor, yaitu faktor eksternal, faktor internal dan kinerja pembangunan (kondisi sekarang). Jika BI sekarang dikonsultasikan dengan visi (projeksi) masa depan (perubahan yang pesat, globalisasi), aspirasi masyarakat, dan berbagai kondisi ideal (lihat juga Gambar VII-1) yang menjadi bahan konstruk BII, terlihat masalah budaya (*cultural gap*). Model ini menjadi dasar pembahasan bab-bab selanjutnya.

Sudah barang tentu, BII yang hendak dibentuk dan ditumbuhkembangkan adalah BII kuat, yang *intensely held, clearly ordered, widely shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration*. Jika dikaji melalui definisi BO, pertanyaan-pertanyaan di atas dapat dirumuskan menjadi pada sistem nilai manakah dapat terbentuk dan tumbuh kembang BII yang kuat (Bab X)?

R. M. MacIver menempatkan kutipan dari Plato, *Protagoras*, 322, sebagai kata pengantar (*foreword*) bukunya berjudul *The Web of Government* (cet. ke-19 1961, v), sebagian berbunyi:

> *Zeus feared that the entire race would be exterminated and so he sent Hermes to them, bearing reverence and justice to be the ordering principles of cities and the bonds of friendship and conciliation.*
>
> *Hermes asked Zeus how he should impart justice and reverence among men: — Should he distribute them as the arts are distributed; that is to say, to a favored few only, one skilled individual having enough of medicine or of any other art for many unskilled ones? "Shall this be the manner in which I am to distribute justice and*

reverence among men, or shall I give them to all?" "To all," said Zeus; "I should like them all to have a share; for cities cannot exist, if a few only share in the virtues, as in the arts."

Dari kutipan itu diketahui bahwa nilai yang berfungsi sebagai kekuatan yang mampu mengintegrasikan seluruh warga negara dan sebagai kekuatan yang mampu menghadapi perubahan global, adalah *justice* dan *reverence*. Jika kedua nilai itu diterjemahkan ke dalam bahasa BO untuk kondisi Indonesia, bunyinya adalah *kebersamaan* dan *keterbukaan*. Keberatan Evan (op. cit., 252) tentang kesulitan yang dihadapi dalam mengukur gejala budaya, dapat diatasi, mengingat kedua nilai itu dapat diukur dengan mudah menurut metodologi sederhana.

BAB XII
TANTANGAN BUDAYA

Pengertian

Yang dimaksud dengan tantangan budaya di sini adalah tantangan yang akan dan dapat dihadapi oleh suatu lingkungan budaya tatkala berkomunikasi dengan berbagai lingkungan budaya yang lain yang memuat nilai yang berbeda, dalam situasi dan kondisi perubahan sosial yang semakin pesat dan global, misalnya:

1. Pribadi dengan pribadi atau *door to door (D-to-D).*
2. Antarunit kerja (*work units*) suatu organisasi (U-to-U).
3. Organisasi dengan organisasi (O-to-O) atau corporate dengan corporate (C-to-C).
4. Pusat dengan daerah atau *center to periphery* (C-to-P).
5. Negara (*state*) dengan negara (S-to-S), bangsa (*nation*) dengan bangsa (N-to-N).

Tantangan Budaya Antarpribadi

Tantangan budaya antarpribadi dihadapi dalam rangka membentuk semangat tim (*team work*). Dalam manajemen

modern, *teamwork* sangat penting. Nilai tim lebih tinggi daripada kerjasama semata-mata. *Team-building* didasarkan pada anggapan dasar (1) tidak ada orang yang sempurna, (2) setiap orang mempunyai kelemahan, keterbatasan dan kekurangan (LBK), di samping kekuatan, keahlian, dan kelebihan (KAL) dibandingkan dengan orang lain, (3) KAL antarpribadi bisa saling melengkapi dan karena itu berikat satu dengan yang lain (ingat konsep dan budaya dwitunggal, tritunggal, dan sebagainya, lihat Gambar VIII-9, dwitunggal Khun Chin dengan Khun Boonchu), (4) LBK dan KAL dapat di-*manage (manageable)*; LBK dikelola agar tiada anggota tim yang menjadi musuh dalam selimut, menohok kawan seiring dan menggunting dalam lipatan; KAL dikelola: "Bersatu Kita Teguh, Bercerai Kita Hancur," dan (5) tim adalah semangat (*spirit*) dan sinerji (*synergy*): di dalam tim, "*Together Everyone Achineves More,*" TEAM.

Tantangan Budaya Antarunit Kerja (Kelompok) di Dalam Organisasi

Dewasa ini terdapat kecenderungan pembesaran organisasi melalui akuisisi, merger, kemitraan, dan sebangsanya. Hal itu terjadi sebagaimana diterangkan oleh hipotesis Richard N. Osborn, James G. Hunt dan Lawrence R. Jauch dalam *Organization Theory* (1980, 230) dan William G. Scott, "*Organizational Revolution,*" dalam *Administration and Society* (vol. 17 No. 2, 1985, 149) yang menyatakan bahwa dalam batas-batas tertentu terdapat hubungan korelatif positif antara besaran (*size*) organisasi dengan *effectiveness* organisasi. Tetapi, penelitian lebih lanjut oleh sumber yang sama di bidang teori organisasi dan kajian sosiologi organisasi seperti yang dikembangkan oleh C. Wright Mills dalam *The Sociological Imagination* (1961, 168

dan yang berikutnya) menunjukkan kemungkinan timbulnya kesengsaraan lebih besar di lingkungan organisasi raksasa ketimbang organisasi kecil, dan kepuasan kerja yang lebih besar di lingkungan organisasi berukuran kecil ketimbang di lingkungan organisasi besar. Tudingan tentang anak mas dan anak bawang menjalar, unit kerja basah dan unit kerja kering terbetik, gosip tentang jalur lambat dan jalur cepat merebak.

Untuk mengurangi kesengsaraan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, eksekutif puncak memberikan otonomi dan mengelola heterogenitas kultur menjadi subkultur organisasi level bisnis (level korporat organisasi ada pada top eksekutif) pada setiap unit kerja atau suborganisasi yang disebut juga subkultur. Hierarki diperpendek, hubungan fungsional diperluas, kecerdasan organisasi (*organizational intelligence* ditingkatkan dan desain organisasi digepengkan.

Tantangan Budaya Antarorganisasi

Tantangan budaya antarorganisasi (perusahaan) dihadapi tatkala orang berusaha menyelesaikan konflik dan memacu persaingan (pertandingan, perlombaan) sehat antarorganisasi yang budayanya berbeda-beda. Tantangan ini dibahas oleh William Ouchi dalam berbagai bukunya, antara lain *Teori Z* (terjemahan Indonesia, 1985) yang membahas metodologi interaksi budaya manajemen antara perusahaan dengan pemerintah di Jepang dibandingkan dengan Amerika, dan *The M-Form Society* (1984) yang membahas *team-building* antarorganisasi yang fungsinya berbeda-beda (pemerintah, perusahaan dan bank), agar terdapat hubungan saling kontrol dan supaya yang satu tidak memperalat (mengeksploitasi) yang lainnya. Bank, misalnya harus bebas dari tekanan perusahaan, agar ia tetap sehat dan berfungsi di samping sebagai alat

kapitalisasi dan pelayanan, juga alat *external control* manajemen perusahaan.

Tantangan Budaya Antara Pusat dengan Daerah (Center dengan Periphery)

Dalam Bab XI telah dikemukakan bahwa muatan utama BI adalah nilai persatuan dan kesatuan bangsa dan negara. Kebhinnekaan dikelola melalui sistem pemerintahan berdasarkan asas dekonsentrasi, desentralisasi, dan pembantuan. Urusan yang didesentralisasikan kepada daerah (urusan pangkal), misalnya kesehatan, pendidikan dasar, pekerjaan umum, pertanian rakyat, perkebunan rakyat, perikanan rakyat dan peternakan rakyat, pada umumnya bersifat pelayanan kepada masyarakat, *money-consuming*, bukan *money-generating*. Sementara itu urusan yang bersifat *money-making* dipegang oleh Pusat (negara) dan "dikembalikan" kepada Daerah menurut *will (nugraha)* Pusat. Hasilnya: *local culture of powerlessness*. Agar daerah terkesan *achieving*, daerah membebani masyarakat lapisan bawah dengan ratusan jenis pajak, retribusi dan pungutan, baik resmi maupun tidak resmi, *budgetary* atau *non-budgetary* (lihat juga *Kompas* 5 dan 6 Desember 1996).

Budaya yang tumbuh-kembang di dalam hubungan itu adalah budaya ketergantungan (karena *powerless*) Daerah pada Pusat dan budaya sentralisasi kekuasaan Pusat (karena *the concentration of power* di atas) terhadap Daerah. Maka terbentuklah *the vicious circle* model Hampden-Turnerian (Bab IX, 121 di atas).

Bagaimanakah membentuk *the virtuous circlenya?*

1. Berbagai kegiatan informasi yang dilakukan oleh daerah (pemda dan masyarakat) sebagai reaksi terhadap *the*

vicious circle (informal resistence and disent), guna memenuhi tuntutan konsumen direkam dengan teliti dan hati-hati.

2. Kegiatan informasi tersebut oleh pusat ditampung dan diformalisasikan menjadi program daerah, sehingga kegiatan yang sebelumnya non- atau ekstra struktural menjadi struktural.

(Hampden-Turner, 1994, 31). Tantangan budaya di sini ialah, sejauh manakah Indonesia bisa menerapkan nilai:

1. Warga negara sebagai (adalah) konsumen.
2. Kebutuhan konsumen didahulukan, karena konsumen adalah raja.
3. Konsumen berhak mengatakan tidak, jika layanan tidak sesuai dengan pesanan.
4. Haknya untuk mengatakan tidak itu mendapat perlindungan.

Jika keempat nilai itu diterima, masalahnya belum sepenuhnya terpecahkan. Seperti telah dikemukakan di atas, berbagai faktor telah membentuk Indonesia sebagai realitas yang sangat bhinneka dan antarlapisan/kelompok masyarakat terdapat ketimpangan yang sangat dalam, sehingga dengan kemampuan pusat yang terbatas, sangat sulit baginya memenuhi semua tuntutan konsumen. Penjelasan yang dapat dipercaya oleh konsumen tentang keterbatasan (baca: pertanggungjawaban) pusat itu semakin dirasakan sebagai kebutuhan pokok sehari-hari masyarakat *civil* sekarang.

Dunia usaha dan masyarakat maju menjawab persoalan di atas dengan beberapa nilai kunci:

1. Desentralisasi (memperpendek jarak kekuasaan) komprehensif (politik, ekonomi, sosial, dan lingkungan sampai pada tingkat yang sedekat mungkin pada konsumen).
2. Pemberdayaan (semakin mengurangi ketergantungan dan ketidakberdayaan) masyarakat pada tingkat yang sama.
3. Konsumerisme publik, yang sebenarnya secara formal tercantum di dalam Pasal 27, 28, 29, 31, 33 dan 34 UUD 1945.
4. Persamaan di depan hukum dan kesempatan yang sama untuk memperoleh keadilan (Presiden atau Perdana Menteri yang sedang berkuasa pun diperiksa oleh pihak kepolisian; mantan Presiden pun bisa dihukum mati).

Dalam hubungan itu Daerah harus diakui, dihormati dan diperlakukan sebagai (1) unit ekonomi, (2) masyarakat hukum, (3) lingkungan budaya, dan (4) subsistem politik.

Tantangan Budaya dari Luar: Tantangan Global

Yang dimaksud budaya dari luar di sini adalah budaya regional dan global dengan muatannya berupa nilai-nilai yang berbeda dengan nilai yang selama ini dianut oleh masyarakat Indonesia, yang masuk melalui IT berbagai media. Nilai-nilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi (1) sistem nilai politik seperti demokrasi, HAM, liberalisme, imperialisme, oposisi, kontrol sosial, kebebasan pers, sosiolisme, (2) sistem nilai ekeonomi seperti kapitalisme, pasar bebas, persaingan, (3) sistem nilai sosial seperti perikemanusiaan, keadilan, kedamaian, solidaritas, dan (4) sistem nilai lingkungan seperti kelestarian, SDA, ambangbatas toleransi alam, studi dampak lingkungan.

Sistem-sistem nilai di atas seyogianya dijadikan topik-topik penelitian tentang tantangan budaya global guna mengantisipasi sejauh mungkin masa depan. Charles-Hampden-Turner dan Alfons Trompenaars, misalnya, melakukan penelitian tentang sistem nilai yang berhasil menciptakan kemakmuran (*wealth*) di negara-negara sampel, Amerika Serikat, Jepang, Jerman, Perancis, Inggris, Swedia dan Belanda. Hasilnya dapat dibaca dalam *The Seven Cultures of Capitalism* (1993).

Ketujuh nilai yang menjadi muatan budaya negara maju itu adalah:

Tabel XII-1
Tujuh Budaya Kapitalisme

Sistem Nilai	Metodologi
1. *Making Rules and Discovering Exceptions;*	1. *Unversalism vs Particularism;*
2. *Constructing and Deconstructing;*	2. *Analyzing vs Integrating;*
3. *Managing Communities of Individuals;*	3. *Individualism vs Communitarianism;*
4. *Internalizing the Outside World;*	4. *Inner-dirrected vs Outer-directed Orientation;*
5. *Synchronizing Fast Processes;*	5. *Time as Sequence vs Time as Synchronization;*
6. *Choosing Among Achievers;*	6. *Achieved Status vs Ascribed Status;*
7. *Sponsoring Equal Opportunities to Excel.*	7. *Equality vs Hierarchy.*

BAB XIII
MANAJEMEN BUDAYA

Pengertian

Manajemen budaya bertolak dari Tabel III-1 tentang Kondisi, Dampak dan Solusi Nilai, Matriks III-2 tentang Kondisi Nilai, Matriks VIII-2 s.d -5 tentang Proses-proses Budaya, dan Matriks X-1 tentang Pengukuran BOKU. Secara teoretik ia bertolak dari anggapan dasar bahwa kebudayaan dapat di*manage (manage-able)*. Hal itu diuraikan oleh Robbins dalam Bab XVI bukunya di bawah judul *Managing Organizational Culture*. Manajemen budaya meliputi fungsi dan kegiatan yang tercakup di dalam Bab VIII tentang Proses Budaya.

Manajemen Budaya: Pendekatan Manajemen Multibudaya, dan Pendekatan Manajemen Lintas Budaya

Tantangan budaya dalam manajemen global dibahas misalnya oleh Farid Elashmawi dan Philip R. Haris dalam Bab II *Manajemen Multibudaya* (1966, buku aslinya 1993) dan William M. Evan dalam Bagian V *Organization Theory: Research and Design* (1993). Tantangan tersebut dihadapi

dengan menggunakan pendekatan lintas budaya dan multibudaya (*cross- and multicultural approaches*). Pendekatan tersebut memerlukan kualitas SDM profesional berwawasan global dan memiliki budaya pribadi (*personnal culture*) yang kuat.

Manajemen Budaya: Program Budaya

Manajemen budaya diarahkan pada realisasi dan aktualisasi BII yaitu Bhinneka Tunggal Ika. Berbeda dengan manajemen pembangunan pada umumnya, terlebih-lebih pembangunan fisik, manajemen budaya tidak diukur semata-mata pada produk melainkan juga proses dan *outcome*nya. Manajemen budaya sebagai kekuatan penggerak dan kekuatan penarik ketimbang sebagai alat produksi barang, jasa dan layanan. Ia terus-menerus *merevive*, menyadarkan, membangunkan, menegakkan, kendatipun "*ideals can never be more than partially realized.*"

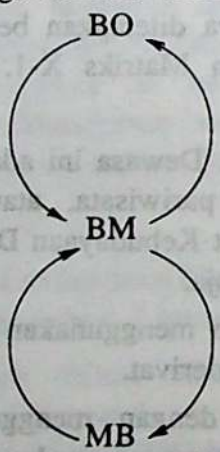
Manajemen budaya ditetapkan berdasarkan kajian yang menggunakan instrumen Matriks X-1. Programnya meliputi items Tabel III-1.

1. Redefinisi budaya. Dewasa ini ada kesan bahwa budaya adalah komoditi pariwisata, atau budaya dalam arti menurut Direktorat Kebudayaan Depdikbud, atau budaya dalam arti seni saja.
2. Pengkajian dengan menggunakan instrumen Matriks X-1 dan instrumen derivat.
3. Analisis budaya dengan menggunakan Gambar XI-1 (Policy, strategi, perencanaan, dan sebagainya dilakukan).
4. Penyusunan program budaya dan teknik operasionalnya.

5. Manajemen proses-proses budaya seperti terdapat di dalam Bab VIII di atas.
6. Perhatian khusus dan utama ditujukan pada pembangunan SDM yang mampu berfungsi dan berperan sebagai subjek atau pelaku budaya berorientasi global dan berkualifikasi profesional (Bab V).
7. Pelaksanaan program budaya adalah proses belajar-mengajar (*learning process*) bukan politik. Karena itu semua institusi pendukung proses budaya harus dilancarkan.

Hubungan Antara Budaya Manajemen dengan Manajemen Budaya dan Budaya Organisasi

BO adalah produk Manajemen Budaya (MB) melalui Budaya Manajemen (BM), dan sebaliknya Manajemen Budaya bergantung pada BO melalui Budaya Manajemen. Saling-hubungan itu dapat digambarkan demikian:



Gambar XIII-1
Hubungan Antara BO, BM dan MB

Pendekatan Atlit Bisnis

Induk semua cabang olahraga adalah atletik. Klub olah raga yang unggul adalah klub yang atlitnya memiliki kinerja (*performance*) teratas, profesionalisme murni dan penuh disertai *sportsmanship (sportiveness)* yang tinggi. Pelaku atau pengemban *sportsmanship* bukan hanya para atlit yang saling bersaing, berlawanan namun tidak bermusuhan (pemain, produser), tetapi juga penonton (konsumer) wasit, dan pemilik/ pengelola klub. Sistem nilai olahraga dan pertandingan terdapat pada aturan main yang dibuat dan disepakati bersama (*the rule of the game*). Jika model ini digunakan pada bisnis, maka terdapat lima pihak (komponen) sistem bisnis:

1. Pemilik/Pengelola.
2. Lembaga Aturan Main.
3. Wasit.
4. Produser yang saling berlawanan namun tidak saling bermusuhan.
5. Konsumer.

Pelaku-pelakunya disebut atlit bisnis (*business athlete*).

Dengan demikian, di samping *vehicle* dan muatannya, BO memerlukan pelaku-pelaku (sais, driver, mekanik) yang setara dengan atlit-atlit bisnis di atas. Berdasarkan pendekatan atlit bisnis, pelaku-pelaku budaya pada level makro adalah seluruh bangsa dan pada level mikro adalah kelima komponen di atas.

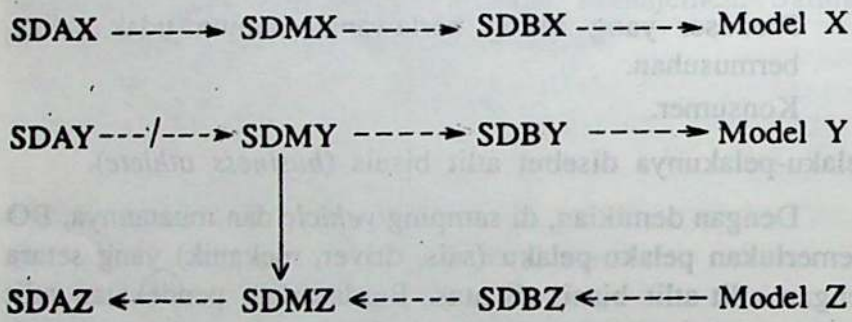
Pelaku Budaya dan Sumberdaya

Eksistensi subjek pembangunan, dalam hal ini pelaku-pelaku budaya, bergantung pada sumberdaya. Seperti diketahui, ada tiga macam sumberdaya:

1. Sumber Daya Alam (SDA).
2. Sumber Daya Manusia (SDM).
3. Sumber Daya Buatan (SB).

Pada suatu saat dalam sejarah, ada bangsa yang 100% bergantung pada SDA (SDAX), dan ada pula yang relatif tidak bergantung pada SDA (SDAZ), baik karena tidak memiliki SDA sebagai sumber (negara-negara kota seperti Singapura), karena keterbatasan SDA (misalnya Jepang), maupun karena negara yang bersangkutan telah mencapai tingkat negara maju. Negara-negara yang disebut belakangan tidak (lagi) mengandalkan SDA melainkan SDM (SMDZ). Modelnya demikian:

Gambar XIII-2
Model Sumberdaya



Model X adalah model negara berkembang seperti Indonesia dan model Z model negara maju. Model Y adalah model negara yang dukungan SDA-nya terus merosot baik oleh kondisi alam termasuk PGR yang tinggi, maupun oleh ulah manusia. (lihat juga Bab II).

Pendekatan Hampden-Turnerian

Pendekatan Hampden-Turnerian melengkapi pendekatan Atlit Bisnis di atas. Pendekatan ini didasarkan pada anggapan bahwa:

> *One characteristic of the Developmental State, that is governments which turn economic development into a superordinate goal — e.g. Singapore, Thailand, Malaysia, Japan and Taiwan — is that corporate cultures are really parts of the macro-culture. It is hard to separate their functions.*

Di Indonesia, budaya makro terkesan sebagai budaya politik paternalistik-despotik. Jika pendekatan Hampden-Turnerian digunakan, terlihat bahwa budaya politik seperti itulah yang sangat mempengaruhi budaya perusahaan di Indonesia. Budaya paternalistik-despotik memerlukan dukungan ekonomi keuangan yang sangat besar. Dukungan itu sukar diperoleh dari sektor pedesaan dan pertanian *peasant* kendatipun mayoritas mengingat nilai-tambah sektor itu sangat rendah ketimbang sektor industri kontruksi, rekayasa, dan jasa yang nilai tambahnya sangat tinggi kendatipun hanya dimainkan oleh sekelompok kecil saja. Karena itu budaya politik tersebut berorientasi pada kekuatan dukungan kalangan perusahaan besar. Sudah barang tentu kalangan perusahaan memberikan dukungan itu berdasarkan prinsip *exchange* dan tidak dengan cuma-cuma. Sudah barang tentu, yang memikul beban dan dampak exchange tersebut adalah lapisan masyarakat yang tidak memiliki *bargaining power* (pada budaya paternalistik-despotik, lapisan ini tebal sekallleee!).

Ruang Lingkup Manajemen Budaya

Ruang Lingkup Manajemen Budaya tercakup di dalam jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Bagaimanakah membudayakan nilai?
2. Bagaimana supaya nilai (muatan) dengan budaya (*vehicle*), pas?
3. Jika nilai mengalami perubahan, vehicle yang bagaimana yang cocok untuknya?
4. Bagaimana memperlambat kemerosotan atau keterbatasan daya dukung SDA sebagai pendukung SDM selaku pelaku budaya?
5. Jika indeks kemeningkatan kualitas SDM = A, dan indeks kemerosotan/keterbatasan daya dukung SDA = B, bagaimana supaya A > B?
6. Bagaimana supaya ketika kondisi SDAY mendekati nol, SDMY = SDMZ?
7. Jika pendekatan Hampden-Turnerian tersebut digunakan, apakah budaya perusahaan yang energinya habis untuk mendukung budaya paternalistik-despotik di Indonesia bisa memuat nilai-nilai global abad ke-21?

BAB XIV

MENUJU TEORI BUDAYA ORGANISASI TERPADU (TBOT, Integrated Theory of Organizational Culture)

Pengertian

Dari Epistemologi, Filsafat Ilmu dan Metodologi diketahui bahwa konsep ibarat manusia: bermasyarakat. Sama seperti masyarakat manusia, di dalam masyarakat konsep posisi, peran, hubungan dan perbatasan antarkonsep, bersifat dinamis (berubah), dan karena itu perlu terpetakan dari waktu ke waktu. Peta itu menggambarkan hubungan dinamis antara satu konsep dengan konsep lainnya yang bertetangga, sehingga terlihat sebuah sistem terbuka yang meliputi berbagai subsistem yang dinamis pula. Sistem yang terlihat dengan konsep BO sebagai pusat pengamatannya, disebut TBOT.

Pendekatan

Sonja A. Sackmann dalam *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind* (1991) dan William M. Evan dalam *Organization Theory: Research and Design* (1993) diambil sebagai contoh.

Sackmann bertolak dari *organizational settings*. *Organizational settings* itu terlihat dari empat sisi organisasional (*purpose*),

strategi, desain dan *members*, dan pengetahuan tentang keempat sisi itu seperti tergambar di bawah ini:

Matriks XIV-1
(Desain Matriks: TN) Sisi Organisasi dan Pengetahuan Kultural

		Knowledge			
		Dictio-nary	Axioma-tic	Re-cipe	Direc-tory
Organ-izatio-nal	Purpose	1	2	3	4
	Strategy	5	6	7	8
	Design	9	10	11	12
	Members	13	14	15	16

Setiap sisi organisasional mempengaruhi empat proses organisasi berturut-turut: ***task accomplishment (TA), adaptation and change (AC), acquisition, perpetuation of knowledge (AK),*** dan ***people relations (PR).*** Hubungan tersebut demikian:

Matriks XIV-1
Sisi dan Proses Organisasi

		Proses Organisasi			
		TA	AC	AK	PR
Organizational	Purpose	1	2	3	4
	Strategy	5	6	7	8
	Design	9	10	11	12
	Members	13	14	15	16

Pengetahuan Kultural (Cultural Knowledge)

Empat macam pengetahuan kultural tersebut berturut-turut adalah:

1. *Dictionary Knowledge:* semua pengetahuan kultural yang menyangkut pertanyaan "apa," info leksikal tentang berbagai hal pada level deskriptif.
2. *Axiomatic Knowledge*: semua pengetahuan kultural yang menyangkut "mengapa" tentang pembentukan dan institusionalisasi budaya.

3. *Recipe Knowledge*: semua pengetahuan kultural yang mengenai "solusi," yaitu rekomendasi, perbaikan, yang harus, yang boleh dan yang tidak.
4. *Directory Knowledge*: semua pengetahuan kultural yang terkait dengan "bagaimana," sinerjisme kultural pada proses.

(Lihat Matriks XIV-1).

Penelitian Lintas dan Multibudaya

William M. Evan (1993, 256) berkesimpulan, tim penelitian organisasi di masa depan haruslah terdiri dari ahli berbagai budaya sehingga dapat dijuluki tim multibudaya. Tim seperti itulah yang dipandang mampu melakukan penelitian lintas budaya, yang dapat melihat setiap subkultur sebagaimana adanya dan tidak seperti kacamata yang mereka atau masing-masing gunakan.

BAB XV

BERWAWASAN BUDAYA: KASUS TRANSMIGRASI

Value Splitting

"Tanpa pemahaman budaya," demikian jawaban Koentjaraningrat sebagaimana dikutip *K* 19 Maret 1997, "dikhawatirkan tindakan yang diambil akan mengulangi sikap Jenderal Spoor pada masa revolusi kemerdekaan yang berprinsip harus menggunakan (*sic!*) penyerangan militer guna mewujudkan ketertiban dan keteraturan." Kita sedang berada dalam proses perubahan nilai dan kondisi sosietal struktural yang dalam bahasa antropologi sosial dahulu disebut *cultur(el)al lag*. Cultural lag di Indonesia bukan semata-mata gejala horizontal antaraspek kehidupan seseorang atau suatu kelompok, melainkan lebih sebagai gejala vertikal antara pusat dengan daerah, antara patron dengan client, antara penguasa dengan yang dikuasai. Ini sudah melampaui tingkat pewayangan ketika Parikesit bertanya kepada Semar: "Aduh Kiai, seluruh jagat mencari Kiai, kenapa Kiai bersembunyi?" Lalu dijawab oleh sang Semar: "Oala Gusti Ratu, hamba ini apalah, dibuang ya jadi sampah, disimpan menyebar bau," melainkan pada tingkat alienasi nilai atau *value splitting*.

Vehicles seperti Gambar II-1. Pembangunan berwawasan budaya pada level makro diselenggarakan berdasarkan PP 66 Tahun 1951, sedangkan pada level mikro dilakukan berdasarkan manajemen budaya, hubungan antara keduanya dipahami berdasarkan pendekatan Atlit Bisnis dan pendekatan Hampden-Turnerian.

Program transmigrasi di Indonesia dapat dipakai sebagai *case*. Dilihat dari sudut sosiologis, transmigrasi sebagai proses sosial bertujuan:

1. Memindahkan penduduk dari daerah padat-penduduk ke daerah jarang-penduduk.
2. Pemberian lapangan kerja bagi penduduk yang kehilangan atau belum mempunyai pekerjaan.
3. Menyebarkan tenaga kerja terampil sehingga relatif merata di seluruh Indonesia.
4. Membangkitkan semangat belajar di kalangan masyarakat lokal.
5. Menanamkan dan menumbuhkembangkan nilai kebangsaan melalui kontak dan proses budaya antarlingkungan budaya yang bersangkutan.

Penyelenggaraan program transmigrasi dua daerah dan dua masyarakat, yaitu daerah asal dan daerah tujuan, masyarakat transmigran dari daerah asal dan masyarakat lokal di daerah tujuan, kendatipun transmigran itu dimukimkan di lokasi yang secara fisik kosong-penduduk.

Departemen Transmigrasi dan Pemukiman Perambah Hutan (DTPPH) menurut Keppres Nomor 61 Tahun 1995, terdiri dari tiga Ditjen, yaitu:

1. Ditjen Pemukiman:
   a. Dit Binagram.
   b. Dit Penyiapan Areal Pemukiman.
   c. Dit Penyiapan Lahan Pemukiman.
   d. Dit Penyiapan Bangunan Pemukiman.

2. Ditjen Pengerahan dan Penempatan:
   a. Dit Binagram.
   b. Dit Penyuluhan dan Motivasi.
   c. Dit Pemindahan dan Penempatan.

3. Ditjen Bina Masyarakat Transmigrasi:
   a. Dit Binagram.
   b. Dit Bina Sosial Budaya.
   c. Dit Bina Usaha Ekonomi.

Di samping itu DTPPH memiliki empat pusat, yaitu:

1. Pus Diklat Pegawai.
2. Pus Binlat Transmigrasi.
3. Pus Litbang.
4. Pus Data dan Informasi.

Sementara program transmigrasi dengan masyarakat transmigran sebagai sasaran dikelola secara sangat intensif oleh DTPPH, masyarakat lokal "dikelola" oleh berbagai departemen lain menurut skala projek di lingkungannya masing-masing. Bukan rahasia lagi, koordinasi antarinstansi sektoral terkait sangat lemah.

Penyelenggaraan program transmigrasi selama ini dapat digambarkan demikian:

Matriks XV-1

Masyarakat Transmigran dengan Masyarakat Lokal Diperbandingkan

Aspek	Daerah Asal	Daerah Tujuan
	Masyarakat Transm.	Masyarakat Lokal
1. Daerah	Padat-penduduk	Jarang-penduduk
2. Status	Pencari kerja yang lebih baik	Pekerja tradisional
3. Keterampilan	Tinggi	Rendah
4. Kemampuan belajar	Tinggi	Rendah
5. Pandangan	Outward	Inward
6. Persiapan		
a. pelatihan	Intensif	Nyaris tidak ada, tidak cukup untuk memampukan dan menggerakkan masyarakat lokal agar bisa meniru, berinteraksi dan berbagi budaya dengan masyarakat transmigran
b. biaya hidup	Tersedia	
c. transportasi	Tersedia	
d. lahan	Tersedia	
e. hak atas tanah	Terjamin	
f. empowerment	Intensif	
7. Penempatan	Di daerah (lahan) yang dianggap *kosong (kosong-nilai sehingga dapat ditempati oleh siapa saja)*	Menurut konsep budaya, *tidak ada daerah yang kosong*
8. Pembinaan	Intensif, setelah beberapa tahun menjadi desa modern	Sangat lamban dan tidak komprehensif
9. Hubungan dengan daerah asal	Dukungan daerah asal tetap ada	

Evan, William M.
1993 *Organization Theory: Research and Design*, McMillan, New York.

Forum Komunikasi Pascasarjana Kopertis Wilayah III
1994 *Silabus Program Studi MM*, Jakarta.

Gillin, John Lewis dan John Philip Gillin
1954 *Cultural Sociology*, McMillan, New York.

Graves, Desmond
1986 *Corporate Culture: Diagnosis and Change Auditing and Changins the Culture of Organizations*, Frances Pinter (Publs.), London.

Hampden-Turner, Charles
1992 *Creating Corporate Culture from Discord to Harmony*, Addision-Wesley Publh. Co., Inc., Reading, Mass.

Hampden-Turner, Charles dan Alfons Trampenaars
1993 *The Seven Cultures of Capitalism Value Systems for Creating Wealth*, Doubleday, New York.

Hampden-Turner, Charles
1994 *Corporate Culture How to Generate Organizational Strength and Lasting Commercial Advantage*, Piatkus, London.

Hersey, Paul dan Ken Blanchard
1988 *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall Int. Eds., New Jersey.

Hofstede, Geert
1980 *Culture's Consequences International Differences in Work-related Values*, Sage Publ., Baverly Hills, Ca.

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

Langeveld, J.; G. J. Claessen, (pen.)
1957 *Menudju Kepemikiran Filsafat*, PT Pembangunan, Djakarta.

Lombard, Denys; (pen.) nn
1996 *Nusa Jawa: Silang Budaya*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Lundberg, G. A.
1956 *Foundations of Sociology*, The McMillan CO., New York.

MacIver, R. M.
1961 *The Web of Government*, McMillan, New York.

Marbun, B. N. (pen.)
1980 *Konsep Manajemen Indonesia*, LPPM, Jakarta.

McClelland, David C.; Siswo Suyanto dan Wilhelmus W. Bakowatun, (pen.)
1987 *Memacu Masyarakat Berprestasi*, Intermedia, Jakarta.

Mann, Richard I
1994 *The Culture of Business in Indonesia*, Gateway Books, Toronto.

Maslow, Abraham
1943 *"A Theory of Human Motivation,"* dalam *Psychological Review*, Vol. 50.
1950 *Motivation and Personality*, Harper & Row, Publ., New York.

Mattulada, H. A.
1995 Laut: "Sumber Budaya Bahari Indonesia," Dalam Taliziduhu Ndraha, ed. *Membangunan Kepemimpinan Bahari Sebagai Kekuatan Alternatif, Kompetitif, dan Kooperatif, Memasuki Abad Ke-21*, Institut Ilmu Pemerintahan (terbatas), Jakarta.

Mills, C. Wright
1961 *The Sociological Imaginations*, Grove Press, New York.

Osborn, Richard N., James G. Hunt dan Lawrence R. Jauch
1980 *Organization Theory—An Integrated Approach*, John Wiley, New York.

Ouchi, William
1984 *The M-Form Society*, Addison Wesley, Reading, Mass.

Ouchi, William; (pen.) nn
1985 *Teori Z*, Aksara Persada.

Pettigrew, Andrew M.
1979 On Studying Organizational Cultures dalam *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1979, Vol. 24, Cornell University.

Pye, Lucian W.
1985 *Asian Power and Politics: The Cultural Dimensions of Authority*, Harvard UP, Cambridge, Mass.

Ramadhan KH
1994 *Gobel*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.

Riggs, Fred W.
1964 *Administration in Developing Countries*, Houghton Mifflin Co., Boston.

Robbins, Stephen P.
1990 *Organization Theory*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Sackmann, Sonja A.
1991 *Cultural Knowledge in Organizations Exploring the Collective Mind*, SAGE Publ., Newbury Park, Ca.

Sathe, Vijay
1985 *Culture and Related Corporate Realities*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill.

Schein, Edgar H.
1992 *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Publ., San Francisco.

Scott, William G.
1985 "*Organizational Revolution*," dalam *Administration and Society*, SAGE, Beverly Hills.

Sithi-Amnui, Piti
1989 "*How to Build a Corporate Culture*," dalam *The Asian Manager*, The Asian Institute of Management, Sept. 1989.

Smircich, Linda
1983 *Concepts of Culture and Organizational Analysis* dalam *Administrative Science Quarterly*, September 1983.

Case di atas terjadi juga di lingkungan projek penanaman modal di seluruh Indonesia. Bahkan lebih tragis, karena sejak alokasi lahan untuk industri, pembebasan tanah dan atau penggusuran penduduk (telah) terjadi ketegangan antar masyarakat lokal, investor, dan pemerintah.

Akibat kondisi keterputusan nilai tersebut antara masyarakat pendatang dengan masyarakat lokal ialah terbentuknya kantong-kantong yang oleh masyarakat lokal disebut kantong enklaf (*enclave: "ada yang asing di lingkungan kita"*). Di samping itu terjadi apa yang disebut dominasi budaya, intervensi budaya, bahkan mungkin penaklukan budaya, tiga hal yang tidak sesuai dengan jiwa PP 66/1951. Enklavisme dan eksklavisme itu sendiri sangat mengganggu dan menghambat proses persatuan bangsa pada aras makro dan iklim investasi pada tingkat mikro.

Menurut teori budaya, nilai semua benda-tetap istimewa tahan, meleat erat pada jiwa setiap orang yang berada di atasnya, lepas dari status pemilikan. Nilai itu terbentuk lama dan hilangnya juga memerlukan waktu lama. Karena itu efektivitas dan kelestarian hasil upaya pendamaian sengketa mengenai benda-tetap sama sekali tidak cukup hanya dengan pembubuhan tanda tangan pada suatu piagam atau intervensi penguasa, melainkan pada tindaklanjutnya dalam jangka waktu lama....

DAFTAR PUSTAKA

Albert Widjaja
1982 *Budaya Politik dan Pembangunan Ekonomi* LP3ES, Jakarta.

Alfian dan Nazaruddin Sjamsuddin, (peny.)
1991 *Profil Budaya Politik Indonesia*, Pustaka Utama Grifiti, Jakarta.

Almond, Gabriel A. dan Sidney Verba; Sahat Simamora, (pen.)
1984 *Budaya Politik*, Bina Aksara, Jakarta.

Andreas A. Danandjaja
1986 *Sistem Nilai Manajer Indonesia*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Asente, Molefi K. dan Jerry K. Frye
1977 *Contemporary Public Communication: Applications*, Harper & Row, Publ., New York.

Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C. dan Hilgard, Ernest R.; Agus Dharma dan Michael Adryanto, (pen.)
1994 *Pengantar Psikologi* (2 jilid), Erlangga, Jakarta.

Basu, K. S.
1968 *Management Similarities and Differences Under Different Cultures*, Ned. Inst. v. Efficiency, Rotterdam Univ. Press.

Bertens, K.
1992 *"Do We Transmit Values in Teaching Ethics?"*, dalam Atma nan Jaya, April 1992, UAJ Jakarta.

Bleeker, C. J.; Barus Siregar, pen.
tt *Pertemuan Agama-agama Dunia*, Penerbitan W. van Hoeve, Bandung.

Bogardus, Emory S.
1957 *Sociology*, The McMillan C., New York.

Bondan Winarno
1996 *Manajemen Transformasi BUMN — Pengalaman PT Indosat*, Pustaka Utama Grafiti, Jakarta.

Brown, Warren B. dan Dennis J. Moberg
1980 *Organization Theory and Management: A Macro Approach*, John Wiley & Sons, New York.

Budhi Paramita
1986 "Masalah Keserasian Budaya dan Manajemen Indonesia," Dalam *Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia*, November-Desember.

Caldwell, Lynton Keith
1970 *Environment: A Challenge for Modern Society*, The American Museum of Natural History Press, New York.

Calori, Roland dan Philippe Sarnin
1991 *Corporate Culture and Economic Performance:*

A French Study, Dalam *Organization Studies*, EGOS.

Childe, V. Gordon
1957 *Man Makes Himself*, The New American Library, New York.

Cohen, William A. dan Nurit Cohen
1993 *The Paranoid Corporation and 8 Other Ways Your Company Can Be Crazy*, AMACOM, New York.

Conant, James D.
1956 *On Understanding Sciences*, The New American Library, New York.

Davis, Keith dan John W. Newstrom
1985 *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw-Hill Book Co., New York.

Dessler, Gary
1992 *Organizational Theory*, Prentice Hall, Singapore.

Edmunds, Stahrl dan John Letey
1973 *Environmental Administration*, McGraw-Hill Book Co., New York.

Edwards, Allen L.
1957 *Techniques of Attitude Scale Construction*, Appleton-Century Crofts, Inc., ta/pn.

Elashmawi, Farid dan Philip R. Harris; John Tondowidjojo, pen.
1996 *Multicultural Management New Skills for Global Sucsess*, Gramedia, Jakarta.

Etzioni, Amitai
1961 *Complex Organization*, Holt, Rinehart and Winston, New York.

Spengler, Oswald
1939 *The Decline of the West*, Alfred A. Knopf, New York.

Subijatna, J. M
1988 "*Nilai, Pelimpahan Nilai, dan Penjernihan Nilai,*" dalam *Atma nan Jaya*, Desember 1988, UAJ Jakarta.

Waldo, Dwight
1955 *The Study of Public Administration*, Doubleday & Co., New York.

Webber, Ross A.
1969 *Cultures and Management*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill.