

BUDAYA-ORGANISASI MEMBAWA PENGARUH TERHADAP KINERJA

Noer Sasongko
Universitas Muhammadiyah Surakarta

This article explores culture organization and its influence toward organization mechanism. The culture organization is derived from its philosophy founder that influences to all staff mechanism and the management organization mechanism. This culture organization has different type; there are academic culture organization type, club, baseball Tim and fortress. The role of this culture in influencing employee's behaviour is getting important in 1990's period by expanding span of control, reducing formality, giving certain control to employee by organizing and so on. The cultural forming in an organization will be built by new organizing principle, such as development network, integrative and collaborative process, based on knowledge and process of making value added.

Eventually, the writer notices that culture organization give impact on mechanism and satisfaction work. The higher culture organization will increase the mechanism and satisfaction work; on the contrary, the lower impact of cultural organization to the organization will reduce the mechanism and satisfaction work.

Keywords: organization culture, performance of employee, change of corporat culture, culture and climate literatur

PENDAHULUAN

Tampaknya ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan

lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Budaya diteruskan kepada para karyawan dalam sejumlah ragam, yang paling ampuh adalah cerita, ritual, lambang materi, dan bahasa.

Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

TIPOLOGI BUDAYA

Jeffrey Sonnenfeld dari Universitas Emory telah mengembangkan suatu bagan label yang dapat membantu kita melihat perbedaan antara budaya-budaya organisasi dan pentingnya mencocokkan orang-orang pada budaya itu secara tepat. Dari telaah organisasinya, ia telah mengenali empat "tipe" budaya akademi, kelab, tim bisbol, dan benteng.

Akademi. Suatu akademi adalah tempat untuk pemanjat ajek (*steady*) yang ingin menguasai benar-benar tiap pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan ini suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan terkhusus di dalam suatu fungsi tertentu.

Kelab. Menaruh nilai tertinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan, dan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci pada kelab-kelab. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, kelab menumbuhkan manajer sebagai generalis.

Tim Bisbol. Organisasi ini adalah pelabuhan yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil resiko dan inovator. Tim Bisbol mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, kemudian mengimbuu mereka untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan insentif finansial yang sangat besar

dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan di antara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa. Organisasi yang cocok dengan gambaran tim bisbol ini biasa didapat dalam bidang akuntansi, hukum, perbankan investasi, dan konsultasi: agen periklanan, pengembang perangkat-lunak, dan perusahaan riset hayati.

Benteng. Sibuk dengan upaya bertahan hidup (*survival*). Banyak yang dulunya akademi, kelab, atau bisbol, tetapi terperosok ke dalam masa-masa sulit dan sekarang berupaya membalikkan nasibnya yang merosot. Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan, namun perusahaan semacam ini dapat merupakan tempat yang mengasyikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan.

Namun pada kenyataannya banyak organisasi tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena mereka memiliki suatu panduan budaya atau karena mereka berada dalam masa peralihan. Sonnenfeld menemukan bahwa masing-masing dari empat tipe budaya ini cenderung menarik kepribadian-kepribadian tertentu, dan pencocokan kepribadian budaya organisasi mempengaruhi sejauhmana dan semudah apa seseorang akan bergerak ke atas dalam peringkat-peringkat manajemen.

FUNGSI BUDAYA

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lainnya. Kedua, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting dalam dasawarsa 1990-an. Dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didaftarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalitas, diberi kuasanya karyawan

oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

MENCIPTAKAN DAN MEMPERTAHANKAN BUDAYA

Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan. Sekali ditegakkan, jarang budaya itu berangsur padam. Kebiasaan dewasa ini, tradisi, dan cara umum melakukan segala sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang dilakukannya sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dengan usaha keras tersebut. Ini membimbing kita ke sumber paling akhir dari budaya suatu organisasi pendirinya.

Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Mereka mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalikan oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi.

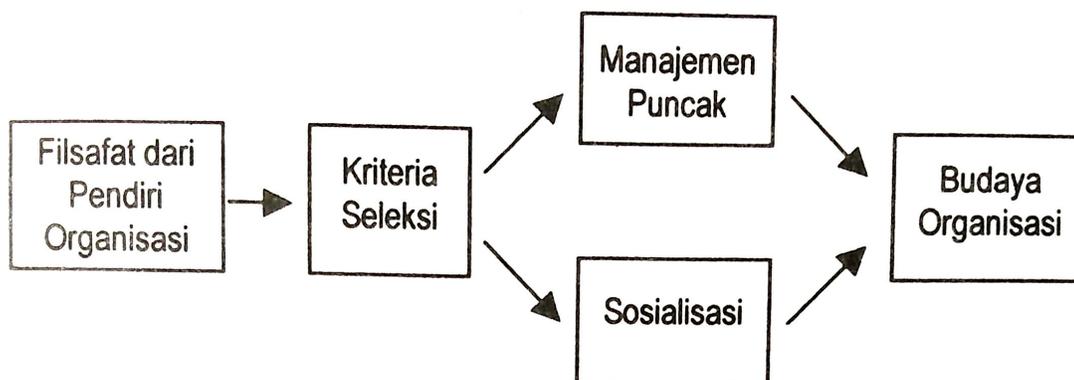
TERBENTUKNYA BUDAYA

Sekali budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada para karyawannya seperangkat pengalaman yang serupa. Misalnya, banyak praktik sumber daya manusia memperkuat budaya organisasi itu. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, praktek ganjaran, kegiatan pelatihan dan pengembangan karir, dan prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang dipekerjakan cocok dalam budaya itu, mengimbali mereka yang mendukungnya, dan menghukum (dan bahkan memecat) mereka yang menentangnya. Tiga kekuatan memainkan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima-baik dan yang tidak. Budaya diteruskan kepada para karyawan dalam sejumlah ragam, yang paling ampuh adalah cerita,

ritual, lambang materi, dan bahasa. Untuk lebih jelasnya terbentuk budaya organisasi ditunjukkan di bawah ini.

Gambar 1. Terbentuknya Budaya Organisasi



Pilihan-pilihan sosialisasi saat masuk di antaranya, formal lawan informal. Makin terpisahnya seorang karyawan baru dari tempat berlangsungnya kerja dan terbedakan dalam cara mengeksplisitkan peran pendaang barunya, makin formal sosialisasi itu. Orientasi yang spesifik dan program pelatihan merupakan suatu contoh. Sosialisasi informal menempatkan karyawan baru langsung dalam pekerjaannya, dengan sedikit atau tanpa perhatian istimewa.

Tetapi lawan variabel ini mengacu pada jadwal waktu dimana pendaang baru melakukan peralihan dari orang luar menjadi orang dalam. Suatu jadwal yang pasti menetapkan tahap-tahap peralihan yang dibekukan. Ini mencirikan program pelatihan rotasi. Itu juga mencakup kurun waktu percobaan, seperti misalnya status sosial selama 8 sampai dengan 10 tahun yang digunakan perusahaan akuntansi dan hukum sebelum memutuskan apakah seorang calon dijadikan mitra. Jadwal yang variabel tidak memberitahukan sebelumnya mengenai jadwal peralihan mereka. Jadwal variabel memberikan sistem promosi yang lazim, dimana orang tidak diteruskan ke tahap berikutnya sebelum ia "siap".

Individual lawan kolektif, Anggota baru dapat disosialisasikan secara individu. Ini memberikan bagaimana sosialisasi itu dilakukan dalam banyak kantor yang profesional. Mereka juga dapat dikelompokkan bersama-sama dan diproses lewat seperangkat pengalaman yang identik seperti dalam tempat latihan militer.

Berurutan (serial) lawan acak. Sosialisasi berurutan dicirikan oleh penggunaan model-model peran yang melatih dan mendorong pendaang baru itu. Program magang dan mentor merupakan suatu

contoh. Dalam sosialisasi acak, model peran sengaja disembunyikan. Karyawan baru itu dibiarkan sendiri memperkirakan segalanya.

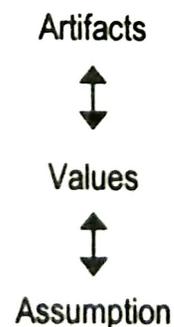
Investitur lawan divestitur. Sosialisasi investitur yang mengendalikan kualitas dan kualifikasi pendatang baru itu merupakan unsur yang perlu untuk suksesnya pekerjaan, sehingga kualitas dan kualifikasi itu ditegaskan dan didukung. Sosialisasi divestitur mencoba menanggalkan karakteristik tertentu dari rekrutan. Ikrar persaudaraan (*fraternitas*) dan persaudaraan (*sororitas*) melewati sosialisasi divestitur untuk membentuk mereka ke dalam peran yang tepat.

MODEL SCHEIN'S PADA BUDAYA ORGANISASI

Konsep pada culture yang berhubungan dengan pusat studi *anthropology* dan *folklore* (dongeng cerita rakyat) melebihi satu abad. Para praktisi dengan disiplin menghasilkan suatu tubuh yang sangat besar pada literatur sejak tahun 1940 dan 1950 beberapa pada riset mereka bertransaksi secara langsung dengan *customs* (adat-istiadat) dan *tradition* (tradisi) pada work organizations.

Yang paling penting, memformulasi kembali model orisinil dari Schen ke dalam keselarasan model Schein (1985), keberadaan *culture* secara simultan atas tiga level, digambarkan sebagai berikut (gambar 2)

Gambar 2. Keberadaan Culture



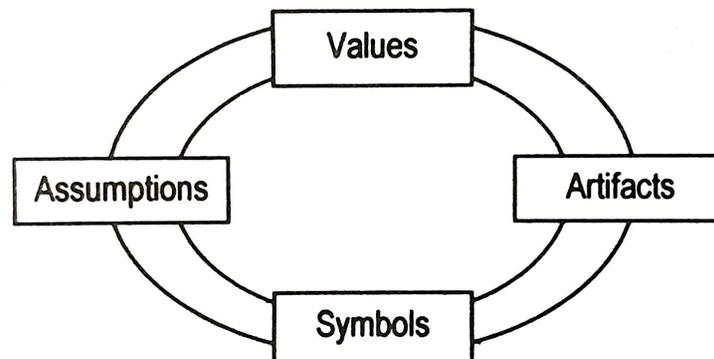
Budaya (*culture*) adalah pola dengan dasar asumsi bahwa kebiasaan kelompok diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dalam pembelajaran untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah bekerja cukup baik untuk mempertimbangkan ke-valid-an, dan mengajarkan anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berfikir, dan meraba berkaitan dengan permasalahan ini.

Jadi, dalam meminjam istilah *cultural dynamics* (dinamika kebudayaan), dan memperluas argumen Schein dari *origin* (asal-usul), *evolution* (evolusi), dan *enculturation* untuk dialektika pada perubahan dan kestabilan, diikuti petunjuk untuk keunggulan *cultural anthropologist* (ahli antropologi kebudayaan).

DINAMIKA BUDAYA ORGANISASI

Dalam mengembangkan perspektif dinamika *cultural*, diperlihatkan dua perubahan mendasar pada model Schein. Pertama, simbol diperkenalkan sebagai elemen baru. Kedua, elemen *culture* (assumption, value, artifact) dibuat kurang terpusat jadi supaya berkaitan dengan hubungannya menjadi *focal* (dengan terfokus).

Gambar 3. Model *Cultural Dynamics*



Keuntungan pada versi dinamika teori organizational culture berbohong dalam mengajukan pertanyaan yang baru. Pandangan Schein difokuskan atas apakah artifacts dan value mengungkapkan tentang dasar assumption. Hal ini berbeda dengan perspektif dynamic menyatakan: Bagaimana culture didapat dari *assumption, value, artifact, symbols* dan *process* yang berhubungan di antara mereka?.

Hatch (1993) memperkenalkan *processes* pada *cultural dynamics* dengan mempertimbangkan bagaimana elemen *cultural* berhubungan. Keselarasan model baru, diusulkan bahwa culture didapat dengan proses *manifestation, realization, symbolization, dan interpretation*. Secara singkat menjelaskan *circularity* (bentuk bundar) pada model cultural dynamic. Dimulai dari mana saja dan bergerak tiap-tiap arah clockwise (menurut jalan jarum jam) atau counterclockwise (berlawanan jalan jarum jam).

PERUBAHAN BUDAYA KORPORAT

Desain struktur organisasional mungkin mencerminkan kognisi kita (Keidel, 1994). Oleh karena itu, untuk merancang kembali cara kita berpikir. Pengaturan organisasional bisa dipandang sebagai suatu proyeksi pola mental, apakah kita mengetahuinya atau tidak. Konsekuensinya, sukses perancangan kembali struktur organisasi sangat tergantung pada perubahan mindsets individual dan kolektif orang-orang dalam organisasi. Lebih lanjut, perubahan mindset manajer-karyawan berarti mengubah shared beliefs, shared values dan shared goals, atau secara esensial "habit" mereka, atau lebih dikenal sebagai budaya korporat (corporate culture).

Lalu apa dampak perubahan lingkungan terhadap budaya korporat? Perusahaan perlu melakukan penyusunan kembali (recasting) budaya korporat: Apakah shared values mendukung upaya untuk mengimplementasi strategi perusahaan? Apakah sebaliknya, budaya korporat justru menjadi hambatan untuk melakukan perubahan strategik (strategic myopia)? Eksekusi perubahan strategik berarti pendefinisian kembali budaya korporat, untuk membuat nilai-nilai yang dominan lebih konsisten dengan visi strategik baru. Sejalan dengan akselerasi perkembangan teknologi dan globalisasi pasar, bagaimanapun budaya korporat akan menjadi semakin "tipis" (thin) (Fombrun, 1992), kurang terfokus pada konformitas dan lebih menekankan peningkatan fleksibilitas. Nilai-nilai dominan yang diperlukan di dekade mendatang adalah kreativitas, efisiensi, kewirausahaan, orientasi masalah, fleksibilitas dan keadilan.

Bagaimana mengubah budaya korporat? Menjelaskan proses pengubahan cultural features akan lebih mudah dengan menggunakan berbagai metaphors yang berbeda. Budaya korporat sering dipandang sebagai bahasa, gunung es, bawang, payung dan lem. Penggunaan metaphors memudahkan kita untuk menangkap hakekat budaya dan bagaimana budaya suatu organisasi berfungsi sebagai kekuatan penginterasian, pengikat semua orang.

Pertama, memandang budaya sebagai suatu "bahasa" menunjukkan bahwa budaya diekspresikan lewat kata-kata, gerakan-gerakan tubuh, situasi, interpersonal relations dan berbagai macam konvensi. Kita menghidupkan dan mengembangkan bahasa persis sama dengan kita menghidupkan bahasa: "by speaking it" dan "by reading it" terwujud dalam cara kita berbicara, bertindak, menggunakan waktu menjalin hubungan dengan anggota tim, dan seterusnya.

Kedua, budaya juga bisa dipandang sebagai “social glue” yang menyatukan dan mengikat setiap orang bersama bagaimana berbagai bahasa, norma, nilai, ritual, myths, cerita dan kegiatan rutin membentuk “realitas” yang koheren. Hanya kadang-kadang lem ini tidak lengket seperti yang seharusnya, sehingga bisa menghasilkan budaya yang terbagi dan terfragmentasi.

Ketiga, budaya seperti “gunung es” mencerminkan bahwa apa yang terlihat di permukaan adalah berdasar pada suatu realitas yang lebih dalam. Elemen-elemen budaya yang kasat mata mungkin ditopang oleh berbagai nilai, keyakinan, ideologi dan asumsi yang tersembunyi dipertanyakan disadari atau tidak disadari. Oleh sebab itu, mengubah permukaan tidak mungkin berhasil tanpa mengubah apa yang terletak di “bawah”nya.

Keempat, berpikir budaya seperti “bawang” berarti budaya mempunyai berbagai lapisan. Pemahaman budaya perlu dilakukan dengan penetrasi terhadap berbagai hal di bawah ritual, upacara dan simbol-simbol untuk mengungkapkan lapisan-lapisan mitologi, folklore, harapan dan impian yang akhirnya terujud pada nilai-nilai dan asumsi-asumsi filosofis yang memberi arti aspek-aspek budaya. Implikasinya adalah bahwa untuk mengubah budaya, perusahaan perlu mencakup dan barangkali mengubah nilai-nilai yang terletak pada intinya. Akhirnya berpikir budaya sebagai sebuah payung berarti memandang nilai-nilai dan visi yang memandang nilai-nilai dan visi yang memayungi dan menyatukan, atau mampu untuk menyatukan individu-individu dan kelompok-kelompok yang bekerja di bawah payung. Kemampuan manajemen untuk memobilisasi, mendongkrak energi atau mengubah organisasi tergantung pada “penemuan” payung yang dapat menyatukan individu-individu, kelompok-kelompok dan sub-cultures yang secara potensial berbeda untuk menciptakan shared vision.

Pengubahan budaya korporat tidak seperti berganti pakaian. Perusahaan tidak dapat hanya mengubah permukaan, misal hanya dengan memberikan image baru, memunculkan filosofi-filosofi dan keyakinan-keyakinan baru dan mengenalkan pola hubungan kerja baru. Tetapi agar mempunyai dampak signifikan dan berkelanjutan, nilai-nilai dsar (basic values) juga harus diubah.

Bagaimana perubahan budaya dapat efektif? Pertama, perubahan budaya harus dimulai dari jenjang hirarki tertinggi, yaitu manajemen puncak. Tanpa komitmen dari manajemen puncak, perubahan budaya akan sia-sia. Kedua untuk berfungsi secara efektif, budaya baru perlu didukung dan kongruen dengan berbagai

praktik manajemen sumberdaya manusia, terutama sistem-sistem penilaian kinerja, kompensasi atau imbalan, pendidikan dan sosialisasi. Ketiga, budaya fungsional yang kuat juga terbentuk oleh adanya keterlibatan dan partisipasi karyawan, kongruensi tujuan antara organisasi dan karyawan, program-program sosialisasi serta persaaan kerja tim yang kuat. Lima tahap perubahan kultural yang biasa dilakukan mencakup: 1) pemunculan berbagai nilai, keyakinan, asumsi dan norma lama ke permukaan, 2) "penggalian" dan artikulasi elemen-elemen budaya baru, 3) penetapan nilai-nilai dan norma-norma baru, 4) pengidentifikasian culture gaps, dan 5) formulasi dan implementasi berbagai program penanganan gaps tersebut.

PERBEDAAN DAN KESATUAN ANTARA ORGANIZATIONAL CULTURE DAN ORGANIZATIONAL CLIMATE

Selama permulaan evolusi pada perspektif *culture*, perbedaan antara *culture* dan *climate* sangat jelas, Schwartz dan Davis (1981) barangkali mengatakan dengan sangat sederhana ketika mereka berkata apa saja tentang *culture*, *culture* bukan *climate*. Penelitian *culture* memerlukan metode penelitian kualitatif dan suatu apresiasi/pengertian terhadap keunikan aspek setting sosial seseorang. Penelitian *climate* organisasi memerlukan metode kuantitatif dan asumsi pada silang generalisasi/penyamartaan seting sosial tidak hanya dijamin/dibenarkan tetapi juga keutamaan obyektif penelitian.

Jika peneliti memuat catatan *field* (lapangan), kutipan atau cerita, dan menyajikan data kualitatif untuk mendukung ide/gagasannya, hal itu disebut sebagai meneliti *culture*. Jika peneliti memuat hasil cetakan komputer dan pertanyaan-pertanyaan dan menyajikan analisis kuantitatif untuk mendukung ide/gagasannya, maka itu disebut meneliti *climate*.

Topik pada penelitian *culture* lebih perhatian pada evaluasi sistem sosial over time, sedangkan topik pada penelitian *climate* secara umum kurang perhatian pada evaluasi tetapi lebih perhatian pada pengaruh sistem organisasi atas kelompok atau individu. Peneliti *culture* menganjurkan untuk pentingnya pengetahuan mendalam dengan memberi garis bawah/penekanan pada asumsi, *individual meaning* (pemaknaan individu), dan pandangan orang dalam (insider) pada organisasi. Peneliti *climate* secara khusus lebih menekankan atas persepsi anggota organisasi terhadap praktek/kebiasaan yang dapat diamati dan prosedur lebih dekat dengan yang

tampak di permukaan pada kehidupan organisasi dan kategorisasi pada praktek/kebiasaan dan persepsi kedalam dimensi analisis yang didefinisikan oleh peneliti.

Tabel 1. Perbedaan antara Culture Literature dan Climate Literature

No.	Difference	Culture Literature	Climate Literature
1	Epistemology	Contextualized and Idiographic (tulisan gambar)	Comparative & Nomothetic
2	Point of view	Emic (native point of view) (pandangan bawaan/asli)	Etic (researcher's view point) (sudut pandang peneliti)
3	Methodology	Qualitative field observation	Quantitative survey data
4	Level of Analysis	Underlying values and assumptions (yang mendasari)	Surface-level manifestations (yang tampak dipermukaan)
5	Temporal Orientation	Historical evaluation	Ahistorical snapshot
6	Theoretical Foundations	Social construction: critical theory	Lewinian field theory
7	Discipline	Sociology & anthropology	Psychology

Perbedaan dicatat hingga jauh membantu memaparkan perspektif yang menonjol dibawa dalam dua literatur ini. Hal yang tidak jelas apakah culture dan climate mewakili dua fenomena terpisah sepenuhnya atau apakah mereka mewakili dengan teliti hubungan fenomena yang diuji dari perspektif yang berbeda. Jadi bagian ini memeriksa kemungkinan bahwa culture dan climate organisasi mempunyai kesamaan dan juga perbedaan dan bahwa perbedaan mungkin lebih rapat dihubungkan dengan perbedaan perspektif lebih baik daripada perbedaan substance (substansinya).

Kesamaan di antara dua literatur diringkas berdasarkan daerah *convergence* (konvergensi/ pemusatan pandangan pada satu arah) dapat dilihat dalam **Tabel 2**.

Tabel 2. Bidang Konvergensi dari Climate dan Culture literatur

Area of Convergence	Example of Convergence
Definition of the Phenomenon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kedua focus atas internal lingkungan psikologis social sebagai suatu holistic (teori dengan pasti lebih besar daripada sejumlah bagiannya), secara kolektif didefinisikan berdasar konteks sosial
Central Theoretical Issues	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan dilemma: konteks dibuat oleh interaksi, kecuali konteks menetapkan interaksi ▪ Definisi dengan bermacam-macam wewenang sangat teoritikus secara perorangan. ▪ Dinamika di antara keseluruhan atau sebagian. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Multiple lapis pada analisis ➤ Dimensi vs analisis holistic ➤ Subcultures vs unitary culture
Content & Substance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingginya saling melengkapi di antara dimensi penelitian oleh peneliti budaya kuantitatif dan permulaan penelitian oleh peneliti climate
Epistemology & Methods	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baru saja diterima kemunculan pada studi culture kuantitatif dan studi climate kuantitatif
Theoretical Foundations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akar pada penelitian culture adalah dalam pengkonstruksian sosial. Sedangkan akar pada penelitian climate adalah pada teori field Lewinian. ▪ Baru saja beberapa studi menyilang atau menggabung tradisi tersebut. ▪ Persamaan (Lewin) $B = f(P, E)$ di mana: B = Behavior, P = Person, E = The Environment

Nampaknya perbedaan teoritis dalam konseptualisasi konteks sosial mempunyai *wide-ranging ramification* (percabangan dengan jarak luas). Terdapat tiga pengujian di sini. Pertama, kapasitas tiap perspektif untuk pengembangan suatu pengetahuan pada evolusi/perkembangan proses sosial. Kedua, potensi pada tiap perspektif untuk membandingkan konteks silang berbeda seting organisasional, dan ketiga terkait dengan tiap perspektif pada ideologi managerialisme. Implikasi/ keterlibatan ketiganya diringkas sebagaimana nampak dalam Tabel 3.

Tabel 3. Perbedaan Teoritis Dalam Konseptualisasi Konteks Sosial

Theoretical Foundations			
No	Implication for	Social Construction	Lawinian Field Theory
1	Social Process & Evaluation	Sangat berharga untuk mengetahui evolusi/ perkembangan pada konteks social atas dasar kasus demi kasus	Kesulitan guna mengetahui evolusi/ perkembangan, berguna untuk mengetahui pengaruh pada konteks sosial
2	Comparative Research	Kesulitan untuk membuat perbandingan. Kecuali studi dengan sejumlah sedikit kasus	Berguna untuk membandingkan, sedikit berguna pada suatu pengetahuan yang mendalam pada kasus individual
3	Managerial Ideology	Pengendalian pada sistem nilai organisasi dipertentangkan dengan macam stakeholder, power group, dan sub culture	Menerima perbedaan di antara pembuat managerial pada konteksnya dan personal non managerial yang dipengaruhi konteks/ suasana

KESESUAIAN PERSON-SITUATION DAN PERSON-CULTURE

Notasi pada organizational culture penting dalam studi pada organizational behavior untuk dekade yang lalu. Yang menjengkelkan pada ketidaksetujuan lebih banyak elemen pada *definition* (pendefinisian) dan *measurement* (pengukuran), peneliti tampak menyetujui bahwa *culture* merupakan faktor penting dalam menetapkan bagaimana sebaiknya *an individual fit an organizational context* (seseorang cocok dengan konteks/keadaan suatu organisasi).

Validasi pada *construct* dari *person culture fit* meletakkan atas kemampuan untuk menaksir dengan relevan aspek-aspek *person* dan *culture*. Tujuan riset ini adalah menguji *person-culture fit* dan pengaruhnya pada *work attitude* dan *behavior*. Penulis menggambarkan atas pengembangan baru-baru ini terhadap aplikasi *Q-Sort* atau *template-matching*, merupakan aplikasi untuk

memutuskan beberapa isu-isu measurement yang menghalangi riset pendahuluan atas fit (layak).

Notasi umum atas *fit* atau *congruence* (kesesuaian), penting dalam psikologi dan *organizational behavior*, peneliti *organizational behavior* mempunyai kekhasan menerima satu atau dua *broad path* (jalan/garis yang luas). Hasil empirik khusus mendukung hipotesis bahwa kesesuaian hubungan di antara *individual personalities* dengan *the demands of their occupations* (penerimaan pada pekerjaannya) berpengaruh positif, dan tingginya *likelihood* (kemungkinan) penundaan pada pekerjaannya.

Tom (1971) meneliti *role of personality and organization* (konsep diri seseorang dan kesannya), lebih banyak *individual preference* pada organisasi.

Memuji studi dan lebih banyak studi secara umum pada interaksi person-situation diletakkan di atas *premise* (dasar pikiran) dengan respon positif terjadi ketika *individual fit* atau mencocokkan keperluan pada situasi. Orang digambarkan dengan satu bahasa atau kumpulan karakteristik, dan situasi dengan sama sekali berbeda bahasa. Kekeliruan ini untuk menggambarkan orang dan situasi mendekati dimensi yang sepadan membatasi kemampuan pelajar untuk mengembangkan suatu teori yang logis pada interaksi *person situation* dan membuat sulit untuk menetapkan pengaruh nyata pada person-situation. Jadi walaupun bersifat usulan, riset pendahuluan secara umum membiarkan untuk menggambarkan orang dan situasi dalam dalam suatu cara/sikap yang komprehensif mendekati dimensi yang sepadan dan relevan.

Bem dan Funder (1978) menganjurkan bahwa menyediakan measurement yang komprehensif, keefektifan teknologi untuk menaksir person dan situasi membolehkan untuk perbandingan *holistic* melewati *multiple dimensions*. Menggunakan *Q-methodology* (Stephenson, 1953), Bem dan Allen (1974) mengembangkan suatu teknologi *template-matching* untuk menampung perhatian dengan *relevance* (relevan) dan *comparability* (dapat diperbandingkan). Pendekatan ini memfokuskan pada yang menonjol dan konfigurasi/penyusunan pada variable ke dalam person daripada atas pendirian relatif pada person melewati tiap variabel. Jadi, daripada membandingkan *person* dan *situation* atas beberapa dimensi, suatu person-situation yang tepat menginvestigasi percobaan untuk menetapkan keseluruhan fit pada person untuk kumpulan pada sifat situasi yang relevan. Aplikasi pada teknik Q-short muncul dengan suatu cara kegunaan untuk mendapatkan penilaian *semi-idigraphic* pada *fit*

dan menawarkan satu cara untuk memecahkan sejumlah permasalahan measurement bahwa menggolongkan studi awal pada interaksi *person-situation*.

Walaupun sejumlah studi awal mengeksplorasi notasi umum pada *person-organization fit*, lebih banyak perhatian baru-baru ini berpusat atas ide bahwa organisasi mempunyai culture yang lebih atau kurang menarik untuk type tertentu pada individual. Jadi, Persons menganjurkan bahwa di sekitar tradisi cultural memunculkan values, didefinisikan sebagai elemen "pada andilnya sistem symbolic yang bertindak sebagai *criterion* (norma) atau standar untuk menyeleksi di antara alternatif-alternatif pada orientasi yang pada hakekatnya terbuka dalam suatu situasi". Dasar individual values atau preferences untuk cara/mode tertentu pada tingkah laku adalah diekspresikan/dinyatakan dalam pilihan organisasi dan kemudian memperkuat kedalam *organizational contexts*.

Jadi, kesesuaian di antara individual value dengan suatu organisasi itu mungkin sebagai hal yang terpenting pada *person-culture fit*.

Satu cara untuk menaksir/menilai secara kuantitatif culture adalah memfokuskan *central value* (nilai terpusat) yang penting pada *individual's self-concept* (konsep diri seseorang) atau sebaik ciri-ciri relevan pada suatu sistem value terpusat organisasi. Untuk menggolongkan suatu *organization culture* dalam istilah *central values* diperlukan range pada *value* relevan diidentifikasi dan bahwa suatu penilaian dibuat bagaimana banyak *intensity* dan *consensus* di antara anggota organisasi tentang value tersebut.

Banyak riset awal mengusulkan bahwa *person-culture fit* meningkatkan *commitment*, *satisfaction* dan *performance*, tetapi lebih sedikit riset empirik berhubungan dengan yang harus dikerjakan. Pertanyaan riset secara umum menguji berikut ini: Untuk apa luas *person-culture fit* berhubungan dengan individual *commitment*, *satisfaction* dan *longevity* (usia panjang) dengan suatu organisasi? Penulis mengharapkan untuk menemukan tingkatan tinggi pada *person-culture fit* berhubungan positif dengan *outcomes*.

BUDAYA BERDAMPAK TERHADAP KINERJA

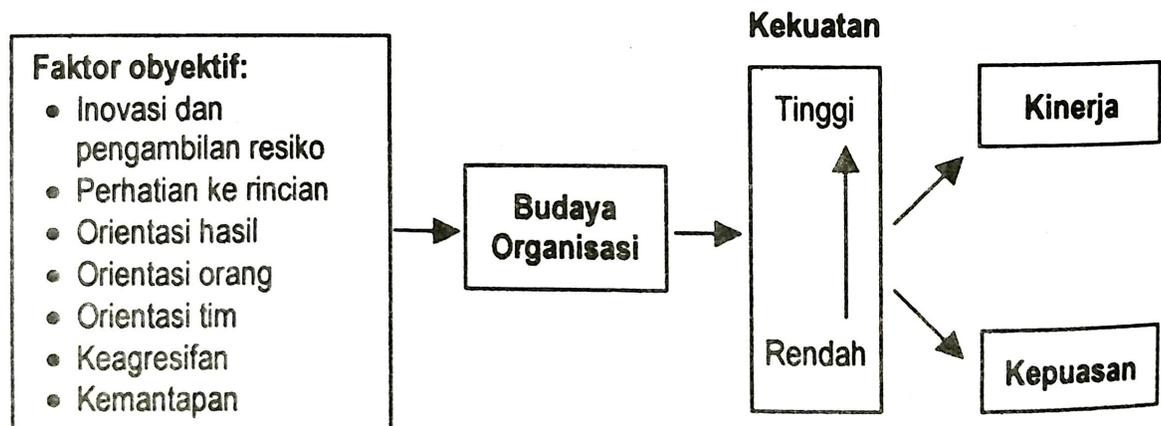
Budaya organisasi sebagai suatu variabel campur tangan. Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi

keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Tepat seperti kepribadian orang yang cenderung mantap dengan berjalannya waktu, demikian pula budaya yang kuat. Ini membuat budaya kuat sukar untuk diubah oleh para manajer. Bila suatu budaya menjadi tidak cocok dengan lingkungannya, manajer berkeinginan untuk mengubahnya. Mengubah budaya suatu organisasi merupakan suatu proses yang panjang dan sulit. Akibatnya sekurang-kurangnya dalam jangka pendek, adalah bahwa para manajer seharusnya memperlakukan budaya organisasi mereka sebagai relatif tetap.

Salah satu implikasi manajerial yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak sejaris dengan nilai-nilai organisasi itu mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan mengherankan, tingkat keluarnya karyawan yang "tidak cocok" (misfis) lebih tinggi ketimbang individu yang merasa cocok.

Gambar 4. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja dan Kepuasan



Kita seharusnya juga tidak melewatkan pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan. Kinerja seorang karyawan bergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar. Selanjutnya, penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup seberapa cocoknya dia di dalam organisasi.

PENUTUP

Pada suatu organisasi, tanpa disadari di dalam suatu organisasi mempunyai suatu budaya tersendiri yang berbeda dengan organisasi-organisasi lain. Ada beberapa tipe budaya, yaitu akademi, kelab, tim bisbol, dan banteng. Walaupun pada kenyataannya kita sulit membedakan secara nyata pada suatu perusahaan.

Budaya asli suatu organisasi biasanya diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini mempengaruhi perilaku seluruh jajaran karyawan yang ada pada organisasi tersebut. Terbentuknya budaya pada suatu organisasi untuk selanjutnya berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan itu sendiri. Model Schein dan model dinamika pada budaya organisasi, menjelaskan proses timbul dan berubahnya suatu budaya organisasi.

Perkembangan lingkungan bisnis pada kenyataannya lebih kompleks dan lebih "kaya" dibanding pembahasan di atas. Organisasi di masa mendatang, dicerminkan sebagai suatu organisasi yang dibangun dengan prinsip-prinsip pengorganisasian baru: pengembangan jaringan, proses integratif dan kolaboratif, berbasis pengetahuan, dan berdasar proses penciptaan nilai tambah. Semua ini akan memberikan daya adaptif dan inovatif, fleksibilitas, kapabilitas pembelajaran dan daya kreasi pengetahuan.

Akhirnya budaya organisasi akan memberi dampak pada kinerja dan kepuasan kerja. Semakin tinggi budaya organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan kerja. Sebaliknya bila semakin rendah pengaruh budaya organisasi terhadap organisasi akan berdampak rendahnya kinerja dan kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bem, D., dan Allen, A., 1974, Predicting Some of the People Some of the Time: The Search for Cross-Situational Consistencies in Behavior, *Psychological Review*, 81:506-520.
- Bem, D., dan Funder, D., 1978, Predicting More of the People More of the Time: Assesing the Personality of Situation, *Psychological Review*, 85:485-501.
- Fombrun, C.J.,1992, *Leading Corporate Change*, New York: McGraw-Hill.
- Hatch, M.J.,1993, The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, Vol.18 No.4, hal.12-28.

- O'reily III, C.A., Chatman, J., dan Caldwell, D. F., 1991, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assesing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal* 1991, vol. 34, No.3, 487-516.
- Schein, E.H.,1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Josey-bass.
- Schwart, H. dan Davis, S., 1981, Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, 10(1):30-38.
- Stephenson, W.,1953, *The Study of Behavior: Q-technique and its Methodology*, Chicago: University of Chicago press.
- Tom, V., 1971, The Role of Personality and Organizational Image in the Recruiting Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6:573-592.