

MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI

Leonardo Budi H

Dosen Tetap Universitas Pandanaran Semarang

Abstraksi

Pembahasan tentang manajemen budaya organisasi meliputi memahami manajemen budaya organisasi, tantangan budaya organisasi, menentukan pengaruh budaya terhadap organisasi, menentukan kegiatan dalam dinamika organisasi, sarana untuk mengubah budaya, budaya organisasi yang inovatif, serta organisasi inovatif dan manajemen perubahan. Perubahan budaya secara sistimatis serta inovasi organisasi memberi banyak pada perbaikan dan keberhasilan dimasa sekarang dan untuk masa yang akan datang.

Kata kunci : manajemen budaya organisasi, organisasi inovatif, manajemen perubahan.

PENDAHULUAN

Secara konseptual manajemen budaya bertolak dari anggapan dasar. Hal ini diungkapkan oleh Hofstede dalam Ndraha (2005:181) bahwa anggapan dasar: (1) budaya adalah collective mental program jadi budaya dapat di programkan atau dimanajemeni; dan (2) nilai bisa berubah dan oleh karena itu, budaya pun bisa berubah atau diubah (sudah barang tentu) sebagai proses manajemen budaya meliputi fungsi dan kegiatan proses budaya.

Ditinjau dari segi logika, memanajemeni atau pengelolaan budaya dapat dibagi menjadi beberapa tahap: (1) memahami sifat budaya dan pengaruhnya terhadap organisasi; (2) menilai kekuatan yang mendukung budaya yang sekarang dan kelemahan yang perlu diubah; (3) memutuskan perubahan apa, jika ada, dalam budaya (atau dalam aspek lain dari perusahaan) yang perlu dan mungkin; dan (4) menggunakan alat yang tersedia untuk merubah budaya.

PEMBAHASAN

Memahami Manajemen Budaya Organisasi

Menurut Bennis et al. (1990:221) ada sejumlah cara untuk memahami budaya suatu organisasi atau perusahaan. Cara ini meliputi: (1) mengamati secara langsung budaya yang oleh orang luar; (2) melakukan riset survei dengan menggunakan daftar pertanyaan dan wawancara (yang ditujukan kepada karyawan yang sekarang dan bekas karyawan, dan juga orang luar dianggap mengetahui perusahaan yang bersangkutan); (3) memeriksa dokumen perusahaan; (4) menilai budaya perusahaan secara langsung.

Meskipun tiga cara pertama masing-masing mempunyai keuntungan, namun tidaklah bijaksana menggunakan salah satu dari cara ini tanpa melibatkan juga para anggota perusahaan itu sendiri untuk menilai budaya perusahaan yang bersangkutan. Seringkali terjadi, bahwa studi yang dilakukan oleh orang luar berakhir dengan menumpuknya hasil studi yang tidak pernah disentuh lagi. Metode ke empat, khususnya apabila melibatkan orang-orang yang terpengaruh dan mereka yang mempunyai kekuasaan untuk mengadakan perubahan, tampaknya sangat dianjurkan untuk digunakan.

Selanjutnya Bennis et al. (1990: 222-223) mengemukakan tanpa menghiraukan metode studi yang dipilih, daftar pertanyaan yang diajukan meliputi:

- 1) Apa yang dilakukan untuk maju dalam perusahaan ini ?
- 2) Tipe orang macam apakah yang berhasil disini ?
- 3) Apa yang dilakukan untuk mengobarkan semangat kerja disini ?
- 4) Tipe orang macam apakah yang berprestasi buruk di sini ?
- 5) Peristiwa apakah yang paling penting dalam sejarah perusahaan ini ?
- 6) Kisah apakah yang disampaikan mengenai peristiwa tersebut, siapa yang menyampaikannya, dalam situasi apakah kisah itu disampaikan, dan apakah dampaknya terhadap perilaku ?
- 7) Jikalau orang berhasil di sini, strategi apakah yang mereka gunakan ?
- 8) Apabila orang mengalami kesulitan di sini, tindakan khusus apakah yang mereka ambil ?
- 9) Mengapa orang meninggalkan perusahaan ini ?

- 10) Dalam hal apakah perusahaan mengalami perubahan pada tahun-tahun belakang ini, dan apakah tetap sama ?
- 11) Apakah kekuatan utama perusahaan ini ?
- 12) Apakah kelemahan utama perusahaan ini ?
- 13) Apakah harapan anda untuk masa yang akan datang ?
- 14) Apakah kekuatan anda untuk masa yang akan datang ?
- 15) Siapakah pahlawan perusahaan ini ?
- 16) Siapakah bajingannya ?
- 17) Kantor, perabot, penataan ruang, dan lain-lain macam apakah yang ada dalam perusahaan ini dan bagaimana semuanya itu mempengaruhi perilaku?
- 18) Kebijakan, strategi, struktur macam apakah yang digunakan dalam perusahaan ini dan bagaimana semuanya ini memengaruhi perilaku ?
- 19) Hal apakah, jika ada, yang dianggap tabu dalam perusahaan ini ?
- 20) Ritual apakah, jika ada, yang merupakan kewajiban dalam perusahaan ?

Tentu saja jawaban yang diberikan untuk pertanyaan tersebut akan memperlihatkan wawasan mengenai sifat budaya dan tampaknya terhadap perilaku. Namun sangat penting bagi anggota perusahaan untuk menilai dampak budaya terhadap diri mereka, terhadap strategi mereka. Dan oleh karena itu, disarankan agar pertanyaan berikut dijawab dalam kelompok, yang terdiri dari manajer dan anggota staf perusahaan yang sedang ditelaah: (1) seberapa jauh strategi dan sasaran perusahaan selaras dengan masing-masing aspek budaya; dan (2) seberapa penting masing-masing aspek budaya itu ?

Tentang Budaya Organisasi

Budaya dalam organisasi selalu dinamis menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan. Dalam menghadapi tuntutan lingkungan pelaku budaya organisasi menghadapi berbagai tantangan. Menurut Ndraha (2005: 181) bahwa yang dimaksud dengan tantangan budaya di sini adalah tantangan yang bakal atau akan dihadapi oleh pelaku budaya atau suatu lingkungan budaya (subbudaya, subkultur) tatkala berkomunikasi atau berinteraksi dengan pelaku budaya atau lingkungan budaya (subbudaya) lain.

Dengan mengetahui tantangan budaya, dapat dipelajari bagaimana menghadapi dan mengantisipasinya, agar tantangan itu berubah menjadi peluang bahkan kekuatan

(resilient). Tantangan budaya menurut Ndraha (2005; 181-185) terdapat antar berbagai pihak sebagai berikut.

1. Budaya Pribadi

Tantangan budaya antarpribadi dihadapi dalam rangka membentuk semangat tim (teamwork). Dalam manajemen modern nilai tim lebih tinggi ketimbang kerja sama semata-mata. *Team building* didasarkan pada anggapan bahwa:

- a) Tidak ada orang yang sempurna
- b) Setiap orang mempunyai kelemahan, keterbatasan dan kekurangan di samping kekuatan, keahlian, dan kelebihan dibandingkan dengan orang lain.
- c) Kepentingan seseorang dapat di-*exchange* dengan orang lain yang kepentingannya berbeda, sehingga tercapai kondisi saling menguntungkan.
- d) Persamaan kepentingan dapat mengikat orang untuk berkerja sama.
- e) Dalam organisasi orang saling membutuhkan dan saling melengkapi.
- f) Kelemahan dan kekuatan dapat dikelola (*manageable*); agar tidak ada anggota tim yang menjadi musuh dalam selimut, menohok kawan seiring, menggunting dalam lipatan, senjata makan tuan, atau pagar makan tanaman; karena “bersatu kita teguh, bercerai kita hancur”.
- g) Tim adalah semangat (*spirit*) dan *synergy*: *di dalam tim together everyone achieves more (TEAM)*.

2. Kelompok atau Masyarakat

Dewasa ini terdapat kecenderungan pembesaran organisasi melalui akuisisi, merger, *grouping*, dan kemitraan. hal itu diterangkan melalui hipotesis Richard N. Osborn; James G. Hurnt dan Lawrence R. Juach (1980: 230) dan William G. Scott (1985: 149), yang menyatakan bahwa dalam batas-batas tertentu terdapat hubungan korelatif positif antara besaran (*size*) organisasi dengan efektivitas (*effectiveness*) organisasi. Dalam kehidupan organisasi adanya tudingan tentang anak emas dan anak bawang menjalar, isu tentang unit kerja basah dan jalur cepat merebak, dan konflik antargolongan pun mekar. Untuk mengurangi kesengsaraan dan meningkatkan kepuasan kerja itu, eksekutif puncak memberikan otonomi, mengelola heterogenitas kultur, mengembangkan subkultur unit kerja level bisnis, hierarki organisasi diperpendek, hubungan fungsional diperluas, kecerdasan organisasi ditingkatkan, dan desain organisasi digepengkan.

3. Atasan dengan Bawahan, Elite dengan Floor

Seperti telah dikemukakan, terdapat perbedaan besar antara budaya elite dan budaya *floor* di dalam sebuah organisasi. Elite itu *powerful* sementara *floor* biasanya *powerless*. Perbedaan ini merupakan tantangan berat bagi manajemen dalam membangun budaya organisasional.

4. Organisasi

Tantangan budaya antar-organisasi atau perusahaan yang budayanya berlain-lainan dihadapi di kala orang berbicara tentang penggalangan kerja sama atau penyelesaian suatu konflik. Tantangan ini dibahas oleh William Ouchi dalam berbagai bukunya, antara lain Teori Z (1985) yang membahas metodologi interaksi budaya manajemen antara perusahaan dan pemerintah di Jepang dibandingkan dengan Amerika, dan The M-Form Society (1984) yang membahas *team building* antar-organisasi yang fungsinya berbeda-beda (pemerintah, perusahaan, dan bank), agar terjalin hubungan saling kontrol dan supaya yang satutidak memperlak yang lain.

5. Pusat dengan Daerah atau Cabang, Perwakilan

Jika tantangan budaya antara atasan dengan bawahan berkaitan dengan jarak kekuasaan (*powerdistance*), tantangan budaya antarpusat dengan daerah atau pusat dengan cabang, dan perusahaan (pabrik) dengan toko, terletak pada asumsi bahwa daerah (cabang, toko)-lah yang paling dekat dengan kenyataan, rakyat atau konsumen, dan sebaliknya, pusat yang paling tahu tentang visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, *policy*, dan manajemen.

6. Kultur dengan Subkultur

Contoh yang berhasil di dalam hubungan ini adalah Amerika Serikat, dan contoh yang keberhasilannya masih tertunda, Indonesia. Semula, Amerika Serikat terdiri dari berbagai kultur, dan setelah melalui perang saudara yang dahsyat, terbentuk sebuah kultur baru; kultur-kultur lama menjadi subkultur baru di dalam wadah Amerika Serikat (federalisme). Apakah tertundanya keberhasilan Indonesia dalam hal ini karena Indonesia memilih bentuk negara unitaristik?

7. Negara atau Bangsa

Seperti diketahui, di seluruh dunia terdapat *overlapping* dan dominasi antara negara sebagai puncak perkembangan sistem sosial budaya. Ada bangsa yang didominasi oleh sebuah sistem kenegaraan seperti Uni Soviet dan Yugoslavia dahulu, dan ada juga negara yang didominasi oleh kesadaran kebangsaan. Jarang sekali terdapat sebuah *single state* yang *congruent* dengan sebuah *single nation* (*nation state*).

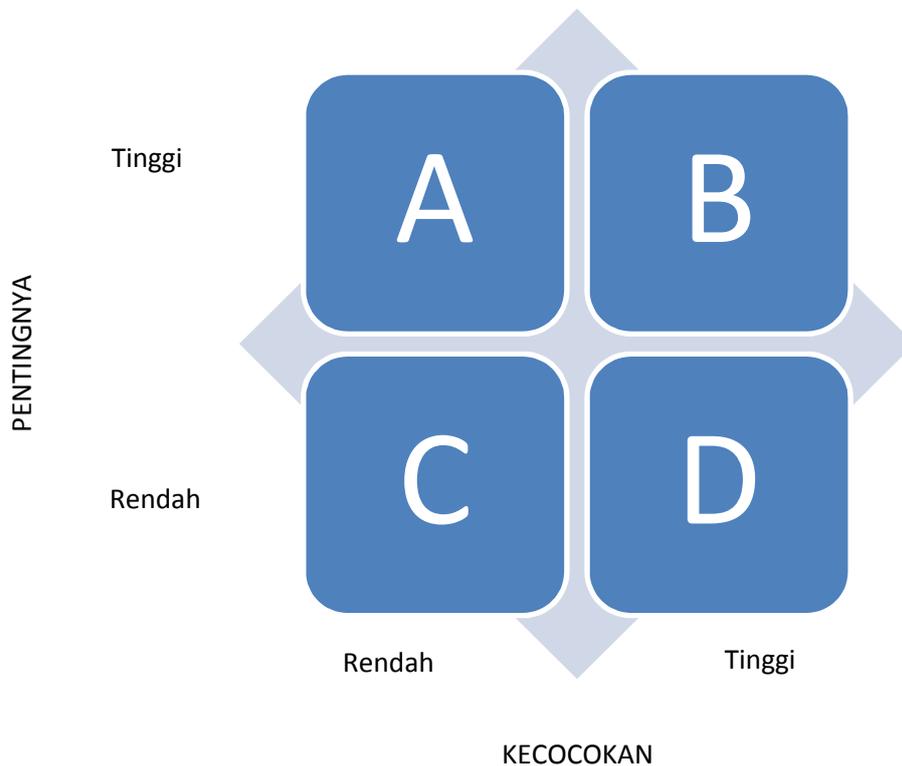
8. Kawasan Dunia

Tantangan ini dapat juga disebut tantangan regional atau global dengan muatannya dengan sistem nilai yang berbeda dengan nilai yang selama ini dianut oleh elite Indonesia. Sistem nilai itu dapat dikelompokkan menjadi:

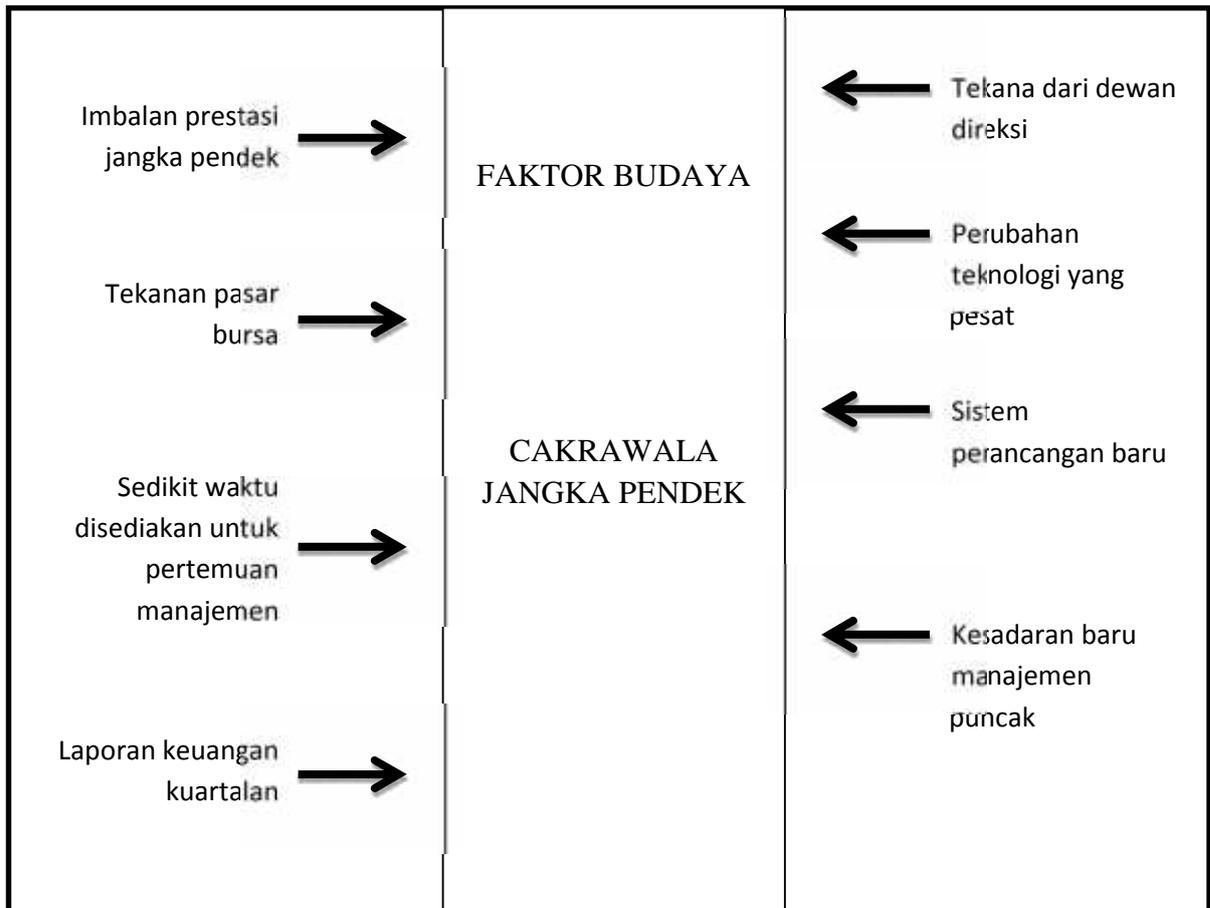
- a) Sistem nilai politik seperti demokrasi, HAM, liberalisme, oposisi, mundur, kontrol sosial, kebebasan pers, dan reformasi.
- b) Sistem nilai ekonomi seperti kapitalisme, pasar bebas, persaingan, keterbukaan, konsumerisme, kepuasan konsumen, dan profesionalisme.
- c) Sistem nilai sosial seperti perikemanusiaan, keadilan, kedamaian, solidaritas, kebersamaan, keterbukaan, tanggung jawab dan disiplin sosial.
- d) Sistem nilai lingkungan seperti kelestarian, kebersihan, ambang batas toleransi alam, dan studi dampak lingkungan.
- e) Sistem nilai diatas seyogianya dijadikan topik penelitian tentang tantangan budaya global guna mengantisipasi sedini mungkin peluang masa depan.

Menentukan Pengaruh Budaya Terhadap Organisasi

Dalam rangka memosisikan untuk menyederhanakan proses pengaruh budaya terhadap organisasi, dan pengaruh budaya pada anggota organisasi, dan pengaruh budaya pada anggota organisasi ada kemungkinan untuk memetakan berbagai aspek budaya organisasi dalam sebuah matriks, sebagai berikut:



Setelah menetapkan aspek budaya ini dalam matriks, unsur budaya ini layak di telaah lebih lanjut. Dua yang paling penting adalah aspek yang terdapat pada kuadran A dan kuadran B. Maka pertanyaan penting yang perlu dijawab adalah: bagaimana unsur budaya itu dipelihara? Apakah dampaknya terhadap kita? Sudah berapa lama unsur-unsur ini ada dalam organisasi? Apakah ada fakta unsur-unsur ini menjadi lebih atau kurang meresap dalam organisasi? Pendekatan sistematis terhadap pertanyaan pertama yang digunakan adalah analisis medan kekuatan (forcefield), bersama-sama dengan daftar penunjang budaya. Pendekatan ini akan menunjang sebuah tabel sebagai berikut:



Gambar: Analisis Medan Kekuatan Budaya

Menentukan Kegiatan Dalam Dinamika Organisasi

Dalam praktik, manajemen memiliki sejumlah pilihan menyangkut setiap pola budaya. Pilihan itu harus ditentukan secara rasional, efektif, dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Berkaitan dengan penentuan apa yang harus dilakukan dalam organisasi meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mengabaikan pola budaya tersebut.
- 2) Berusaha memperkuat pola usaha tersebut.
- 3) Mengelola pola itu.
- 4) Mengubah sasaran, strategi, sistem, dan lain-lain dari organisasi apabila tidak sesuai dengan budaya.
- 5) Berusaha mengubah pola budaya yang bersangkutan

Strategi A tidak dianjurkan, karena sering kali menghasilkan SIM (Sistem Informasi Manajemen) yang tidak terpakai, kegagalan kepemimpinan, dan berbagai masalah lain. Strategi B mungkin sangat penting untuk unsur budaya yang sangat diperlukan, namun belum begitu meresap bagaimana mestinya. Sering hal ini terjadi dalam perusahaan yang mempunyai sejarah keunggulan dan yang berkembang pesat. Hewlet-Packard, misalnya, dilaporkan menguji teknik yang digunakan untuk menyosialisasikan secara resmi karyawan baru ke dalam budayanya.

Strategi C meliputi penentuan cara untuk mencapai hasil yang diinginkan sehingga dapat menggantikan pendekatan sekarang yang tidak sesuai dari segi budaya. Strategi D memberikan peringatan bahwa harapan kadang-kadang tidak realistis atau strateginya yang disusun secara keliru. Dalam hal ini, mungkin perlu merumuskan kembali tujuan dan strategi merancang kembali sistem, dan lain-lain untuk menyesuaikannya dengan budaya.

Strategi E mungkin tergolong yang paling kasar. Mengembangkan sebuah budaya membutuhkan waktu yang lama, dan mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama lagi untuk mengubahnya. Namun ada fakta bahwa unsur budaya perusahaan dapat diubah. Banyak energi yang dibutuhkan untuk mengubah budaya, maka penting sekali memusatkan perhatian pada unsur yang dianggap paling penting.

Sarana Untuk Mengubah Budaya

Budaya adalah pola yang sesungguhnya menghubungkan semua aspek kehidupan organisasi. Dengan demikian, budaya merupakan hasil dari banyak kekuatan berbeda di dalam dan di luar organisasi dan tidak sedikit diantaranya yang merupakan sejarah. Akibatnya sebuah budaya adalah merupakan sebuah gejala sistem. Dan bagaimana sering kali kita mendengar: masalah sistem memerlukan penyelesaian sistem, walaupun hal ini kelihatan jelas, namun banyak upaya awal untuk mengubah budaya dilakukan oleh para ilmuwan keperilakuan, yang cenderung memusatkan perhatian hanya pada aspek manusiawi dari organisasi dan sering mengabaikan struktur, strategi, rancangan sistem, pemilihan teknologi, dan lain-lain. Akibatnya ada beberapa contoh sejarah mengenai upaya pengembangan organisasi terencana yang menghasilkan perubahan budaya sistem. Untuk keluar dari pendekatan faktor tunggal ini, disarankan agar upaya mengubah budaya memeriksa kekuatan dibawah ini, dan kemudian memilih kekuatan yang paling cepat untuk dapat dilaksanakan. Berikut ini adalah sarana yang tersedia,

antara lain untuk mengubah budaya menurut pendapat Pascale dan Athos (1981:81) dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Tujuan super-ordinat (visi penuntun dan filsafat organisasi).
- 2) Gaya dan tindakan manajemen.
- 3) Pengelolaan sumber daya manusia.
- 4) Struktur organisasi.
- 5) Sistem administratif dan pengendalian.
- 6) Perencanaan.
- 7) Informasi dan komunikasi.
- 8) Strategi.
- 9) Rancangan dan latar belakang fisis.
- 10) Hubungan eksternal.

Selanjutnya dikembangkan oleh bennis *et al.* (1990: 225) dalam kenyataan, manajemen puncak atau agen perubahan budaya perusahaan, mempunyai banyak sekali ragam alat yang tersedia. Alat-alat ini kurang lebih cocok tergantung pada sifat masalah dan sifat budaya yang ada. Dalam beberapa hal, beberapa aspek perusahaan dikeramatkan dan tidak mungkin di ubah kecuali dengan korban yang sangat besar. Dalam hal ini perubahan dapat di adakan dengan mudah. Dengan demikian, manajer yang peka terhadap budaya dianjurkan untuk mencari *corridors of indidereence* dan memusatkan upaya perubahan awal pada upaya tersebut. Perlu diperhatikan, bahwa karyawan sangat patuh dan sekaligus sering sisnis terhadap mode bulanan manajemen. Akibatnya mereka cenderung tidak mempercayai upaya untuk mengubah budaya yang, misalnya, sesumbar untuk meningkatkan cakrawala jangka panjang, namun membiarkan sistem upah, sistem informasi manajemen, dan isi pertemuan manajemen tidak disentuh.

Dengan upaya melakukan perubahan budaya organisasi yang telah berlaku dalam organisasi, dalam kenyataannya, dinamika organisasi menuntut adanya perubahan budaya. Oleh karena itu, walaupun ada kemungkinan untuk melakukan upaya perubahan dengan berbagai alat, namun juga ada kemungkinan untuk menyambut upaya yang nyata-nyata telah diumumkan dengan hanya melakukan beberapa dari antaranya.

Budaya Organisasi Yang Inovatif

Peter (1980) dalam Bennis *et al.*, (1990: 226) menjelaskan bahwa beberapa tahun yang lalu, beberapa periset memberikan penjelasan tentang praktik manajemen dan praktik organisasi dari banyak organisasi yang paling inovatif dan yang dikelola secara baik sekali di dunia. Riset tersebut antara lain studi perusahaan unggul McKinsey & Company yang baru-baru ini diselesaikan, studi William Ouchi tentang perusahaan Jepang dan Amerika studi Rosabeth Moss Kanter yang belum rampung mengenai inovasi dalam perusahaan dan bagaimana inovasi tersebut diselesaikan, dan studi Richard Tanner Pascale dan Anthony Athos mengenai perusahaan Jepang dan mitranya dalam industri Amerika. Disamping itu masih ada penjelasan mengenai proses inovasi dalam berbagai situasi. Menurut Ouchi dalam Bennis *et al.*, (1990:226-227) menyebutkan berdasarkan studi ini, tercatat sejumlah cara unggul menggunakan alat budaya untuk meningkatkan inovasi dan keunggulan manajemen. Namun juga harus diingat bahwa banyak cara pendekatan inovatif terhadap perusahaan dan manajemen ini mungkin berhasil baik sekali hanya untuk satu perusahaan, namun sama sekali tidak berhasil untuk perusahaan yang lain, khususnya jika perusahaan itu tidak siap.

Oleh karena itu, rancangan untuk perubahan ideal dan bukan resep untuk perubahan, melainkan daftar beberapa pilihan rancangan yang tersedia bagi para arsitek sosial yang ingin membangun organisasi yang inovatif.

Organisasi Inovatif Dan Manajemen Perusahaan

Berbagai ciri yang ditemukan dalam organisasi yang inovatif, yaitu organisasi yang selalu merespons pada tuntutan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dan organisasi yang mempunyai ketertanggapan sosial dan organisasi yang selalu dinamis. Di sisi lain organisasi yang inovatif mempunyai beberapa karakteristik menurut Bennis *et al.*, (1990: 226-229) mengemukakan pendapat para pakar sebagai berikut:

- 1) Tujuan super-ordinat:
 - a. Diutarakan secara jelas.
 - b. Disebarkan ke semua tingkat perusahaan.
 - c. Diperlihatkan melalui tindakan manajemen yang konsisten (Ouchi, 1998).

- 2) Gaya dan tindakan manajemen (Weterman *et al.*, 1980):
 - a. Penyampaian nilai secara jelas dan konsisten melalui kata-kata (termasuk slogan) dan tindakan simbolis.
 - b. Peragaan partisipatif dan kolaboratif.
- 3) Pengembangan inovasi secara aktif (Rothman, 1974).
- 4) Pemberian dukungan dan wewenang kepada orang lain (Paters, 1980), yaitu:
 - a. Mendukung pejuang inovasi.
 - b. Menyediakan sumber daya yang diperlukan (waktu, uang dan jalan).
 - c. Melakukan campur tangan dan mengelola pers.
 - d. Memperlihatkan komitmen di depan umum.
 - e. Menghentikan proyek yang gagal.
- 5) Pemberian hukuman dan imbalan (Lawler *et at.*, 1980):
 - a. Menghargai prestasi yang menonjol (gaji, waktu, dan perhatian manajer, pernyataan tanda terima kasih di depan umum).
 - b. Memberi hadiah kepada orang-orang yang bertanggung jawab atas prestasi.
 - c. Memberikan peluang untuk mencari proyek masa depan.
 - d. Memberikan peluang untuk gagal tanpa memberikan hukuman yang drastis (sekurang-kurangnya untuk kegagalan yang baik)
 - e. Memberikan tekanan yang kuat untuk hasil.
- 6) Ketekunan dan konsistensi (Peters, 1981):
 - a. Manajemen sumber daya manusia.
- 7) Kuat berorientasi pada orang (Ouchi, 1980, dan Walton, 1974) perekrutan:
 - a. Memilih secara hati-hati karyawan yang cocok dengan budaya.
 - b. Memberi uraian yang jelas kepada karyawan yang prospektif tentang budaya sehingga mereka menaruh simpati dan meminta mereka menentukan bagaimana menyesuaikan diri dengan budaya dan bukannya hanya menjual perusahaan kepada mereka.
 - c. Memberikan perhatian yang besar pada perekrutan dan pengajian.
- 8) Pelatihan dan pengembangan (Ouchi, 1980):
 - a. Sangat menekankan: peluang yang besar karyawan untuk mengikuti program pelatihan di dalam perusahaan dan program pendidikan di luar perusahaan.

- b. Memberikan perhatian pada keterampilan membina hubungan antar pribadi dan keterampilan fungsional/teknis.
 - c. Sering memasukkan orientasi pada budaya dan nilai perusahaan.
- 9) Orientasi dan sosialisasi awal (Weterman *at al.*, 1980, dan Peteers, 1980):
- a. Diselesaikan hampir secara obsesif.
 - b. Penugasan pertama adalah kerja kantor.
 - c. Peluang pertama adalah melayani bidang-bidang penggerak organisasi.
- 10) Promosi dan penugasan (lehr, 1979):
- a. Jenjang karier rangkap dua (teknik dan manajemen).
 - b. Rotasi melalui bermacam-macam fungsi, staf, nilai dan lini (karier beraneka bentuk)
- 11) Jaminan kerja (kanter, 1981, dan Ouchi, 1980).
- 12) Struktur organisasi (Peters, 1980)
- a. Kelonggaran struktural, pengendalian ketat-longgar yang serempak struktur sederhana
 - b. Staf kecil
 - c. Staf sebagai penasihat.
 - d. Sistem sementara:
 - i. Struktur paralel
 - ii. Gugus tugas/tim proyek
 - iii. Pekerjaan hina
- 13) Persyaratan minimal (dalam bentuk tulisan) untuk persetujuan proyek baru (Lawler dan Drexler, 1980):
- a. Sumber daya lepas (slack resource).
 - b. Dorongan untuk hubungan lateral.
 - c. Banyak pusat kekuasaan dan anggaran.
 - d. Desentralisasi (kecil didalam besar):
 - i. Devisi terpisah untuk produk baru
 - ii. Pabrik kecil
- 14) Tidak diatur menurut lini fungsional sempit (Weterman *et al.*, 1980)
- a. Ukuran tidak penting:

- i. Organisasi lebih baik dengan perumusan konsep dan bentuk prototipe, organisasi besar lebih baik dengan pengembangan penuh;
- ii. Apabila ukuran dikaitkan dengan sumber daya lepas (*slack resource*), maka inovasi meningkat apabila ukuran dikaitkan dengan sentralisasi maka inovasi berkurang.

15) Sistem administrasi dan sistem pengendalian (Peters, 1980):

- a. Kesederhanaan
- b. Persyaratan minimal (dalam bentuk tulisan)
- c. Keluwesan.

16) Perencanaan (Glueck, 1980)

- a. Pengamatan lingkungan yang sistematis.
- b. Sasaran relatif sedikit.
- c. Cakrawala jangka panjang.
- d. Bias terhadap tindakan.

17) Informasi dan komunikasi (Kanter, 1981)

- a. Penekanan pada komunikasi lateral.
- b. Saluran komunikasi sementara yang berpusat pada masalah.
- c. Gugus tugas:
 - i. Gugus tugas.
 - ii. Tim proyek
- d. Pertukaran berita gembira
- e. Informalitas
- f. Arus informasi bebas dan acak
- g. Slogan penghargaan
- h. Dekat dengan konsumen
- i. Terbuka terhadap kritik dan saran perubahan.

18) Strategi (Ouchi, 1981):

- a. Setia pada dasar (landasan)
- b. Hindari diservisikasi dalam bidang yang berada diluar dasar keunggulan perusahaan.
- c. Perhatian penuh pada kebutuhan konsumen
 - i. Sumber utama infasi produk baru

- ii. Kontak langsung dengan konsumen pemasaran yang sehangat ketiak (Warm-armspit marketing).
 - d. Kesederhanaan adalah kekuatan.
- 19) Rancangan dan latar belang fisis (Kaster, 1981)
- a. Menggunakan rancangan kantor terbuka
 - b. Cenderung terletak dekat univesitas atau diwilayah inovasi tinggi.
 - c. Sistem produksi menggunakan rancangan lebih baru yang meninggalkan partisipasi pekerja dan pengendalian mutu
- 20) Hubungan keluar (Ouchi, 1981)
- a. Manajemen puncak menyediakan banyak waktu untuk mengadakan hubungan keluar.
 - b. Penekanan yang kuat pada tanggung jawab sosial perusahaan dan tindakan etis.
 - c. Batas sistem ter buka.

PENUTUP

Dari uraian sebagaimana diatas setelah membahas budaya organisasi atau perusahaan dan memilih dari antara banyak strategi manajemen budaya dan alat perubahan budaya. Dengan menggunakan pendekatan sistematis terhadap perubahan budaya, yaitu:

- 1) Manusia selalu dipengaruhi budaya
- 2) Tanpa pengetahuan tentang budaya ada kemungkinan tersesat dalam upaya mengelola dan mengubah perusahaan
- 3) Dengan pengetahuan tentang budaya tersebut dapat digunakan untuk menciptakan masa depan perusahaan yang lebih baik
- 4) Mengelola dan mengubah budaya sama sekali bukan tugas yang sederhana, namun ada banyak alat yang tersedia untuk memudahkan tugas itu, yang bisa digunakan dan apabila memungkinkan dapat dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Darsono, T. 2006. *Budaya Organisasi, Kajian Tentang Organisasi, Media, Budaya, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Jakarta: Diadit Media
- Gibson, James L.; John. M. Invincefich: James H. Donnelly, jr. 1996. *Organisasi, Perilaku Struktur Proses (Jilid Satu)*. (Ahli Bahasa: Nunuk Adriani). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Kotter, Jhon & Haskett, James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: free Press.
- Ndraha , Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rienika Cipta.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organization Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publsbers.
- Tika, Moch. Prabu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Bumi Aksara.
- Wibowo.2006.*Managing Change, Pengantar Perubahan Manajemen*. Bandung: Alfabeta.