

Sosialisasi dan Dampak Budaya Organisasi¹

André A. Hardjana²

Abstract : *Interest in corporate culture rapidly grew among organization and management researchers and practitioners in Indonesia since 1990. They were impressed by the concept of strong corporate culture which according to research reports was closely related to high corporate performance. In fact, they were so excited by the fact that strong corporate culture could be a competitive advantage in the era of global competition. This article describes that building a strong corporate culture needs a consistent socialization for values internalization and effective behavioral practice. In addition, socialization is a continuing learning process beyond initiation programs for new employees which involves reward system consistency as well as a powerful hidden hierarchy known as the company's cultural network.*

Key words: *corporate culture, socialization, cultural network*

Dengan hasrat menimba pengalaman sukses dari perusahaan-perusahaan besar yang berhasil membangun budaya kuat di AS sejak awal tahun 1980-an, banyak organisasi-organisasi perusahaan mencanangkan pengadopsian *budaya organisasi (organizational communication)*. Buku-buku para ilmuwan yang bekerja di firma McKinsey, khususnya buku *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* karya Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (1982) dan buku *In Search of Excellence* karya Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman (1982) nampaknya mempesona para eksekutif dan pengajar manajemen bisnis di Indonesia. Bahkan 'budaya organisasi'

1 Naskah ini semula dipersiapkan sebagai materi ceramah di Kelas Peminatan Sumber Daya Manusia, Program Magister Manajemen di Jakarta.

2 **André A. Hardjana** adalah staf pengajar pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Atma Jaya Yogyakarta

masuk ke dalam kurikulum program Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia pada pendidikan manajemen strata dua (Magister Manajemen) di Indonesia. Selain mengacu pada kedua buku tersebut di atas, buku *Organizational Culture and Leadership* karya Edgar H. Schein (1985) dinyatakan sebagai buku wajib. Sementara itu, beberapa perusahaan diberitakan sudah berhasil membangun budaya kuat, seperti PT Astra International, PT Widya Karya, dan PT Kompas-Gramedia. Perusahaan-perusahaan lain seperti PT Pertamina, PT Elnusa, Telkom, dan PT Medco dikabarkan sibuk berjuang untuk membangun budaya organisasi kuat, termasuk mengubah logo mereka. Mengharapkan hasil yang cepat dari pembangunan budaya organisasi nampaknya harus berani menerima kekecewaan, karena budaya merupakan urusan jangka panjang, terkait dengan sejarah dan pengalaman organisasi dalam kaitannya dengan budaya masyarakat sekitarnya. Budaya organisasi yang hanya dicangkokkan nampaknya dapat dipastikan menemukan kegagalan, budaya terbentuk melalui proses panjang dan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi dan tidak lepas dari perkembangan masyarakatnya. Proses panjang itu dikenal sebagai proses internalisasi nilai-nilai dan pengamalan ke dalam perilaku kegiatan dan relasi sehari-hari.

Sejalan dengan catatan singkat di atas, di bawah ini penulis ingin membahas konsep sosialisasi budaya yang merupakan kunci keberhasilan bagi pembentukan budaya organisasi yang kuat. Selanjutnya juga akan dibahas efektivitas budaya kuat dengan perspektif *multilevel effects* yang menunjukkan bahwa dampak budaya kuat perlu dilihat pada beberapa tataran—bukan hanya dari kinerja organisasi secara keseluruhan, karena dampak sedemikian sukar dievaluasi dengan tolok ukur yang pasti. Dengan begitu diharapkan kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pembentukan budaya organisasi dan dampak yang dihasilkan sebagai sebuah proses yang *rumit dan multifaktor (complex)*. Sebagai landasan pengertian untuk semuanya itu, perlu dibahas terlebih dahulu konsep inti '*budaya organisasi*' sebagai pengertian substantif yang harus disosialisasikan.

BUDAYA ORGANISASI

Konsep '*budaya organisasi*' dapat dijelaskan secara operasional dengan mengutip definisi Marvin Bower (1966) dalam buku *The Will to Manage* yang menyatakan bahwa [*Corporate culture is*] '*the way we do things around here*.' Dari definisi operasional itu kita dapat memperoleh pengertian bahwa budaya organisasi terutama terlihat sebagai perilaku. Istilah '*perilaku*' mengandung pengertian sebagai kegiatan hasil belajar, muncul karena alasan tertentu dan berlangsung demi pencapaian tujuan tertentu. Alasan yang melandasi perilaku adalah nilai-nilai yang melahirkan kebutuhan manusia. Sedangkan tujuan perilaku adalah pencapaian pemenuhan kebutuhan sebagai manifestasi dari nilai-nilai yang dihayati bersama oleh sekelompok orang-orang. Singkat kata, budaya adalah kebulatan dari apa yang nampak dan apa yang tidak nampak secara integral. Secara rinci Edgar H. Schein (1992: 12) dalam upayanya menunjukkan kebulatan intergral tersebut merumuskan definisi yang dapat diterjemahkan sebagai berikut:

[budaya organisasi dapat diberi definisi sebagai] sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang dihayati bersama oleh sekelompok manusia saat mereka belajar memecahkan persoalan-persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang bekerja cukup efektif sehingga dianggap absah dan, oleh karena itu, diajarkan kepada segenap anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berfikir, dan merasakan mengenai persoalan-persoalan tersebut.

Definisi Schein ini mempertegas konsepsi Andrew M. Pettigrew (1979: 570-581) dalam artikel berjudul "On Studying Organizational Culture" yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah '*sistem interpretasi nilai-nilai dan perilaku sekelompok orang atas situasi-situasi yang mereka hadapi bersama*.' Secara tepatnya definisi Pettigrew (1979: 574) dapat diterjemahkan menjadi sebagai berikut:

Budaya organisasi adalah sistem yang secara terbuka dan bersama-sama diterima orang-orang sebagai nilai-nilai berperilaku untuk kelompok mereka sendiri dalam waktu tertentu. Sistem pengertian, bentuk, kategori, dan citra-citra ini menafsirkan situasi masyarakat untuk segenap anggotanya sendiri.

Dalam definisi Pettigrew di atas dijelaskan bahwa budaya organisasi secara terbuka diakui dan berlaku untuk segenap anggotanya pada waktu tertentu, namun tidak dijelaskan bagaimana budaya organisasi sebagai sebuah sistem interpretasi nilai-nilai dan perilaku itu dapat bertahan. Definisi Schein melengkapi dan mempertegas bahwa sistem interpretasi itu diperoleh melalui proses '*belajar bersama-sama*' dan karena dianggap efektif untuk mengatasi persoalan-persoalan integrasi—hubungan antar satuan-satuan internal—dan adaptasi dengan lingkungan eksternal, maka juga '*diajarkan kepada segenap anggota baru*'. Maka definisi Schein ini menyadarkan kita bahwa kunci pemahaman terdapat budaya organisasi adalah pengertian yang benar tentang *sosialisasi* sebagai sebuah proses pembelajaran nilai-nilai bersama dan pola perilaku. Lagi pula, proses pembelajaran hanya dapat sukses kalau diperteguh dengan *sistem imbalan (system of rewards and punishment)* yang berlaku pada pertemuan dan interaksi. Artinya, dalam proses pembelajaran itu anggota baru juga mengamati dan menemukan kebersamaan nilai dan norma-norma tersebut dalam pola hubungan antar segenap anggota—termasuk antara jajaran manajemen dengan karyawan bawahan. Dengan demikian proses sosialisasi tidak terbatas dalam bentuk formal dan eksplisit, tetapi juga mencakup kegiatan-kegiatan implisit dan tidak terprogram secara sistematis. Perilaku yang terkait dengan nilai-nilai terpendam adalah pola cara memandang, memikirkan, merasakan persoalan-persoalan tertentu—di samping tentu saja upacara dan acara-acara formal yang merupakan manifestasi dari perilaku formal dan organisasional. Akhirnya, kehidupan organisasi sebagai kerjasama orang-orang yang mengusahakan pencapaian tujuan bersama hanya mungkin terwujud dan lestari bila dilandasi oleh kebersamaan nilai-nilai dan pola perilaku.

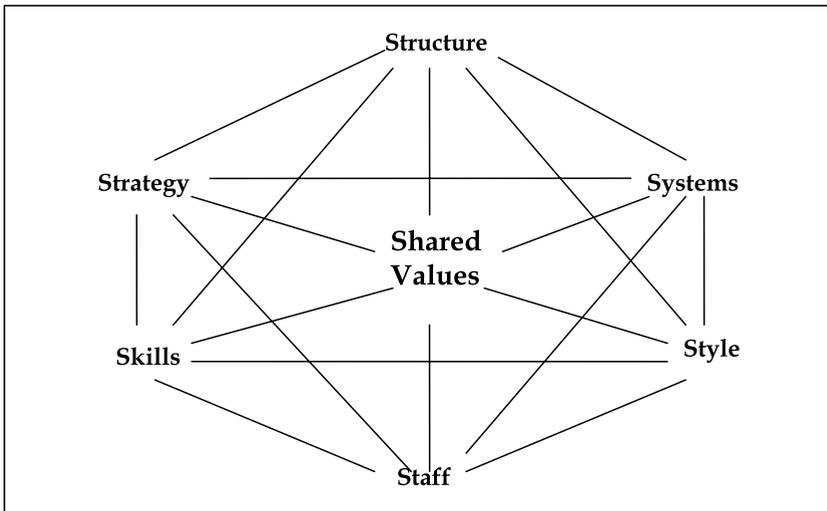
Berdasarkan penjelasan singkat di atas, kita dapat memahami tiga lapisan budaya yang dijelaskan oleh Schein: *artifacts, espoused values, and basic underlying assumptions*. Istilah '*artifacts*' menunjuk pada dimensi fisik yang terlihat seperti struktur organisasi, proses kerja, relasi, dan bangunan, ruang kerja, maupun benda-benda lainnya yang dianggap penting. '*Espoused values*' menunjuk pada nilai-nilai pegangan yang dinyatakan secara eksplisit, seperti strategi, tujuan, filosofi, dan landasan

kebijakan organisasi. Akhirnya, *'basic underlying assumptions'* adalah berbagai kepercayaan, persepsi, pikiran, dan perasaan-perasaan, yang tidak disadari dan diterima sebagai kebenaran dan akhirnya dijadikan sumber akhir dari nilai dan tindakan sehingga tidak perlu dipertanyakan lagi. Asumsi bahwa pimpinan adalah wakil Tuhan, misalnya, dapat membuat anggota organisasi berkorban—kalau perlu mengorbankan hidupnya, seperti pelaku bom bunuh diri—sebagai wujud dari ketaatan pada 'segala' perintah Tuhan. 'Internalisasi' asumsi-asumsi dasar membutuhkan waktu lama dan hanya dapat dicapai melalui keyakinan yang mendapat peneguhan melalui interaksi sosial. Dalam pengalaman organisasi asumsi-asumsi dasar tersebut menjadi pedoman perilaku yang melahirkan solusi-solusi atas berbagai persoalan yang bekerja efektif berulang kali dan akhirnya menjadi nilai-nilai yang diterima sebagai realitas, yakni kebenaran yang tidak dipertanyakan lagi. Maka segenap anggota organisasi menerima dan taat pada nilai-nilai tersebut dengan tanpa berfikir untuk mencari alternatif.

Bila asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai inti dari budaya sudah diterima dan dihayati menjadi pola perilaku bersama oleh sebagian besar anggota organisasi, maka budaya organisasi disebut *budaya kuat (strong culture)*. Sebaliknya bila sebagian besar anggota organisasi tidak menganut dan melaksanakan nilai-nilai dasar—terdapat cara pandang, cara berfikir, dan cara merasakan bersama tentang persoalan-persoalan integrasi dan adaptasi—maka budaya itu disebut budaya lunak. Dalam budaya lunak pola perilaku sebagian besar karyawan tidak dilandasi kepercayaan dan keyakinan bersama melainkan hanya sekedar formalitas. Lagi pula, mereka menunjukkan pola-pola perilaku yang berbeda-beda dan bahkan simpang siur dalam menghadapi persoalan bersama. Dalam budaya kuat ditemukan tokoh-tokoh pahlawan, upacara dan acara-acara, dan jaringan budaya yang merealisasikan perangkat nilai-nilai dan semangat lingkungan bisnis. Posisi budaya organisasi dalam kehidupan organisasi bisnis adalah sebagai *'shared value'* yang berfungsi sebagai *'superordinate values'* yakni nilai kebersamaan yang berfungsi sebagai *poros pengendali seluruh komponen-komponen nilai* dalam organisasi. Fungsi ini dengan jelas ditunjukkan oleh *'McKinsey's 7-S Model'* (Lihat Gambar 1).

Dalam model yang dikembangkan oleh McKinsey & Co., sebuah firma konsultan yang tersohor di Boston itu, tampak jelas bahwa budaya organisasi mempunyai posisi sentral dalam sistem kerja organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi berpengaruh pada ‘komponen-komponen lunak organisasi (*skills, style, staff*) maupun ‘komponen-komponen keras’ (*systems, structure, strategy*) organisasi. Kedudukan sebagai poros itu menjamin stabilitas dan dinamika organisasi. Sebelum pemikiran tentang budaya organisasi berkembang, praktek kerja di AS cenderung menekankan komponen keras dan kurang memperhatikan komponen lunak. Hal yang sebaliknya terjadi di dalam organisasi Jepang. (Pascale dan Athos, 1981).

Gambar 1. Model 7-S menurut McKinsey & Co.



Sumber: Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, 1982: 10.

SOSIALISASI BUDAYA

Istilah ‘*sosialisasi*’ secara umum berarti proses pewarisan nilai-nilai budaya dari orang tua kepada anak-anak muda agar mereka dapat berperilaku sesuai nilai-nilai sosial masyarakat. Bila dilihat

dari perspektif anak, sosialisasi berarti proses hubungan yang memungkinkan mereka belajar nilai-nilai sosial sehingga mereka dapat menjadi warga masyarakat yang dewasa dan bertanggung jawab. (Brim dan Wheeler, 1966) Kekuatan-kekuatan sosial yang menentukan keberhasilan sosialisasi adalah keluarga, lingkungan komunitas, sekolah, lembaga agama, dan media massa. Di dalam organisasi, sosialisasi diartikan sebagai proses pembelajaran anggota baru tentang nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang dipersyaratkan bagi keanggota-an organisasi. Artinya pendatang baru hanya dapat diterima menjadi anggota dan karena itu dibenarkan berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan organisasi, termasuk interaksi kerja, bila ia secara formal dinyatakan memenuhi persyaratan budaya—mau menerima dan mampu melaksanakan nilai-nilai, aturan-aturan, dan kebiasaan-kebiasaan organisasi. Secara tepat Edgar Schein memper-bandingkan sosialisasi dengan '*proses pembelajaran meniti tambang*' dalam sebuah pertunjukan sirkus. Secara tepatnya, Schein (1968: 2) menulis dalam artikel berjudul "Organizational Socialization and the Profession of Management" sebagai berikut:

[Sosialisasi] adalah proses pembelajaran orang tentang meniti tali-tali tambang ... Proses seseorang memperoleh indoktrinasi, latihan, dan proses pendidikan tentang apa yang penting dalam sebuah organisasi.

Pemain sirkus hanya boleh tampil, bila dia sudah menjiwai, terlatih, terampil, dan mau menerima—patuh mengikuti—aturan main dalam melaksanakan perannya. Demikian juga dalam organisasi, pendatang baru tidak dibenarkan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan organisasi sebelum secara resmi dinyatakan mampu bertindak sebagai anggota. Dalam sosialisasi setiap pendatang baru tidak hanya *harus tahu dan terlatih* tentang apa, bagaimana, dan mengapa tentang hal-hal yang dianggap penting dalam organisasi, tetapi juga *meninggalkan* pikiran-pikiran, sikap-sikap, pola perilaku, dan kebiasaan-kebiasaan lama dari 'lingkungan (organisasi)' sebelumnya. Di dalam sebuah organisasi baru, sosialisasi berlangsung atas prakarsa dan tanggung jawab (para) pendiri dan/atau pemimpin organisasi dan melibatkan segenap anggota organisasi. Pendiri dan/atau pemimpin organisasi mempunyai peran

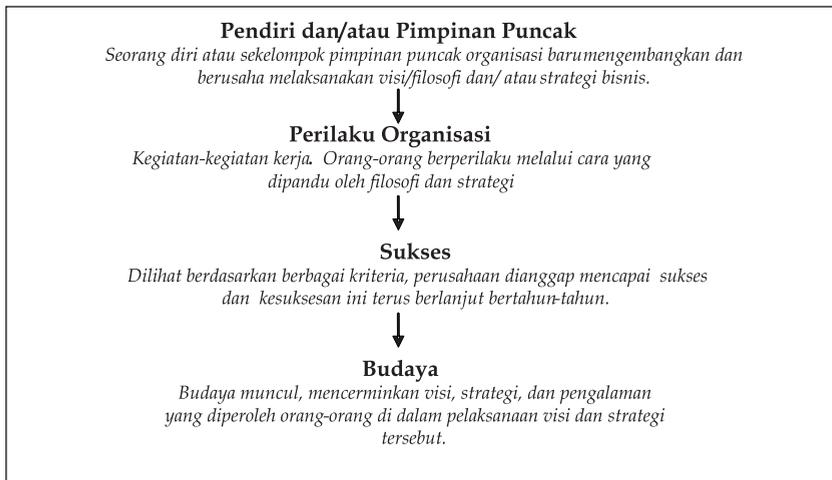
yang sangat besar, yakni sebagai 'sumber nilai-nilai inti' dan sekaligus menjadi 'suri tauladan' bagi segenap anggota. Di dalam organisasi yang sudah mapan, sosialisasi berlangsung sebagai sebuah program yang secara khusus dirancang dan dilaksanakan sebagai penyiapan anggota baru—sebagai terjemahan dari visi dan misi organisasi. Namun tujuan sosialisasi untuk kedua jenis organisasi itu pada dasarnya sama, yakni mengembangkan '*budaya kuat*' (*strong culture*), agar dapat mengatasi persoalan-persoalan integrasi organisasi secara internal dan adaptasi dengan lingkungan eksternal. Di dalam lingkungan yang penuh persaingan lokal-regional, nasional, dan global itu berarti bahwa sosialisasi dapat menjadikan budaya organisasi sebagai keunggulan bersaing dan kekuatan bertahan hidup. Singkat kata, sosialisasi yang efektif diharapkan dapat menjadikan budaya organisasi sumber '*kekuatan integrasi*' (*integrative power*), '*kekuatan adaptasi*' (*adaptive power*), '*keunggulan bersaing*' (*competitive advantage*) dan '*sumber kelangsungan hidup*' (*source for survival*) sebagaimana dijelaskan oleh John P. Kotter dan James L. Heskett (1992) dalam buku berjudul *Corporate Culture and Performance* dan Edgar H. Schein (1999) di dalam *The Corporate Culture Survival Guide*. Namun sosialisasi budaya organisasi pada dasarnya berlangsung sepanjang waktu—tidak berhenti dengan selesainya program sosialisasi resmi. Organisasi menyelenggarakan berbagai peristiwa penting yang dikenal dengan sebutan '*rites and ritual*'—upacara dan perayaan-perayaan penting—sebagai tampilan nilai-nilai budaya dalam praktek organisasi. Bahkan di luar peristiwa-peristiwa resmi tersebut, organisasi nampak aktif berkat berbagai kegiatan-kegiatan tidak resmi yang digerakkan oleh jaringan budaya.

SOSIALISASI DALAM ORGANISASI BARU

Sosialisasi sebagai proses pembentukan budaya yang berlangsung di organisasi baru sebenarnya sejalan dengan proses pembentukan kelompok, karena esensi dari '*kebulatan kelompok*' (*groupness*) atau identitas kelompok adalah pola-pola kebersamaan pikiran, kepercayaan, perasaan, dan nilai-nilai yang dihasilkan oleh pengalaman dan pembelajaran bersama, hasil yang membentuk pola-pola asumsi bersama—budaya kelompok tersebut. (Schein, 1992: 52). Sosialisasi budaya

organisasi baru berlangsung secara bertahap dengan pola umum yang pasti yang terkenal dengan sebutan model 'role modeling' (*peran keteladanan*) dengan empat tahapan yang berlangsung secara berurutan seperti digambarkan oleh Kotter dan Heskett (1992). (Lihat Gambar 2).

Gambar 2. Sosialisasi sebagai Pembentukan Budaya dalam Organisasi Baru



Sumber: John P. Kotter dan James L. Heskett, *Coporate Culture and Performance*, 1992: 8.

Gambar di atas dengan jelas menunjukkan bagaimana proses nilai-nilai inti, yang menjadi pegangan hidup pribadi (para) pendiri organisasi dan ditampilkan sebagai perilaku yang sukses, akhirnya dapat diterima dan dilaksanakan ke dalam praktek organisasi secara keseluruhan. (Para) pendiri dan sekaligus pimpinan puncak organisasi mempunyai pengaruh besar dalam tradisi pembentukan budaya organisasi, karena mereka mempunyai *visi-filosofi* tentang apa yang harus dicapai organisasi dan bagaimana cara mencapainya. Dalam organisasi baru sosialisasi visi-filosofi dan strategi di kalangan karyawan berlangsung dengan mudah, karena ukuran organisasi pada dasarnya masih kecil—jumlah karyawan terbatas. Lagi pula, sebagai pencetus ide-ide awal mereka tidak dibatasi atau dihambat oleh tradisi atau ideologi sebelumnya, sehingga mereka

cenderung bersikap bebas dan subjektif dalam menentukan cara untuk merealisasikan ide-ide tersebut. Dengan demikian budaya organisasi pada dasarnya merupakan hasil persilangan antara asumsi-asumsi dan pandangan-pandangan subjektif para pendiri dan pengalaman belajar para karyawan. Bila *'founding fathers'* organisasi berhasil menunjukkan bahwa visi-filosofi dan strategi dapat dilaksanakan dan berulang kali menghasilkan sukses, maka para karyawan akan menerimanya sebagai asumsi-asumsi dasar bersama, yang kebenarannya tidak dipertanyakan lagi. Apalagi visi tersebut juga dirumuskan secara tertulis sebagai pernyataan resmi tentang 'apa yang hendak diperjuangkan oleh organisasi'. Sebagai pernyataan resmi, visi diusahakan agar diketahui oleh semua *pihak yang berkepentingan (stateholders), kelompok publik (publics),* atau *'konstituensi' (constituencies)* yang dapat dipengaruhi dan mempengaruhi keputusan-keputusan penting organisasi selanjutnya.

Sukses pelaksanaan visi-filosofi dan strategi oleh para pendiri organisasi itu sangat penting karena dua alasan: Pertama bahwa visi-filosofi dan strategi itu terkait dengan perilaku efektif. Kedua, para pendiri itu berhasil menjadi pemimpin yang juga mampu berperan sebagai *'suri teladan' (role model)*. Maka rumusan formal tentang visi-filosofi dan strategi yang jelas dan dapat membawa sukses itu penting bagi organisasi secara keseluruhan, karena dapat melaksanakan beberapa fungsi sebagai berikut:

- 1) Sebagai pemberi motivasi dan fokus bagi karyawan kepada tujuan-tujuan bersama yang harus dicapai;
- 2) Menentukan batas-batas wilayah kegiatan bisnis;
- 3) Menjadi tema sentral dalam komunikasi organisasi; dan
- 4) Tanda pengenal yang membedakan dengan organisasi pesaing.

Singkat kata rumusan formal yang jelas tentang visi-filosofi dan strategi yang dijunjung tinggi oleh pimpinan dan menjadi nilai bersama segenap anggota organisasi itu penting bukan saja untuk publik internal—karyawan dan pemilik modal—tetapi juga untuk berbagai publik eksternal seperti konsumen, pemasok, pemerintah, komunitas lingkungan, dan pesaing.

SOSIALISASI DALAM ORGANISASI MAPAN

Dalam sebuah organisasi yang sudah mapan—memiliki budaya kuat—sosialisasi berlangsung dengan bertolak dari nilai-nilai budaya yang sudah menjadi praktek kerja sehari-hari—*the way things are done around here*. Sosialisasi umumnya berlangsung sebagai sebuah program, yang terutama tercermin di dalam konsistensi dan kejelian pemilihan calon-calon karyawan sejak awal dengan menggunakan kriteria yang jelas dan didukung dengan kebijakan-kebijakan lain yang sesuai. Program sosialisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang. Pertama, dari sudut pandang 'karyawan', sosialisasi berarti proses pembelajaran karyawan baru tentang nilai-nilai dan perilaku yang dianggap layak untuk mencapai sukses sebagai anggota organisasi. Kedua, dari sudut 'manajemen organisasi', sosialisasi berarti proses penyampaian nilai-nilai dan norma-norma perilaku yang harus dianut agar karyawan dapat menjadi anggota organisasi yang efektif dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses sosialisasi yang efektif, menurut Richard T. (1985), sangat tergantung pada berbagai kebijakan kepegawian yang dikembangkan oleh organisasi. Secara khusus melalui artikel berjudul "The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization" Pascale menganjurkan program sosialisasi dan peneguhan nilai-nilai budaya disusun dengan tahap-tahap sebagai berikut:

- 1) *Seleksi (selection)*: Pejabat yang sudah terlatih dan berpengalaman memilih calon karyawan secara cermat berdasarkan kriteria yang jelas;
- 2) *Penghapusan masa lalu (abandonment of past)*: Ini merupakan tahapan yang kritis. Dalam masa orientasi karyawan diberi 'pelajaran' dengan pengalaman 'terhina' agar mereka mau meninggalkan asumsi-asumsi dari masa lalu dan beberapa ciri bawaan, khususnya sikap angkuh dan tinggi hati, sehingga ia dapat siap menerima norma-norma organisasi, contohnya calon manajer lulusan MBA Harvard Business School diwajibkan membersihkan toilet dan mengepel lantai;
- 3) *Pelatihan (training)*: Pelatihan dengan supervisi dan 'pelatihan di lingkungan tugas' (*on the job training*) sehingga menguasai hal ikhwal tugas, dan sebagai imbalan atas penguasaan teknis tersebut karyawan diberi promosi atau kenaikan pangkat;

- 4) *Pemeriksaan dan imbalan (monitoring and reward)*: Pelaksanaan tugas diawasi secara langsung dan ketat, yang diibangi dengan pemberian imbalan sebagai upaya peneguhan nilai-nilai budaya. Konsistensi pemberian imbalan menimbulkan dampak psikologis yang besar di kalangan karyawan, maka tidak mengherankan bila gerakan *waskat* (pengawasan melekat) yang pernah digalakkan di Indonesia tidak efektif, karena tidak disertai imbalan secara konkret;
- 5) *Identifikasi (identification)*; Karyawan mulai menyatukan diri dengan organisasi dan merasa bangga sebagai anggota organisasi, sehingga mereka dapat mengerti dan tidak keberatan kalau sering harus berkorban—ada rasa telah melebur diri ke dalam organisasi;
- 6) *Peneguhan (reinforcement)*: cerita, mitos, dan legenda organisasi dapat digunakan untuk menghidupkan dan memperteguh budaya dan tujuan-tujuan organisasi;
- 7) *Teladan (role model)*: Pimpinan dan anggota-anggota lain yang sukses dapat berfungsi sebagai teladan dan pahlawan bagi karyawan.

Calon-calon terbaik, yang sudah dipilih dengan menggunakan kriteria yang jelas, harus mengikuti 'program orientasi' bagi karyawan baru. Program ini dirancang dengan tujuan untuk menghapus '*model mental lama*' (*old mindset*) yang dianut sebelumnya—lebih khusus lagi, rasa kebanggaan dan percaya diri yang berlebihan sampai kesukaan menyombongkan diri—agar sebagai karyawan baru ikhlas menerima realitas di dalam organisasi. Karyawan baru diwajibkan menjalankan tugas yang membuat mereka 'merasa' terhina—diremehkan dan direndahkan martabatnya. Perlakuan drastis dan sistematis itu penting bagi mereka agar bisa ikhlas menerima model mental baru—asumsi-asumsi bersama organisasi. Maka program orientasi ini oleh Pascale disebut sebagai '*aspek paradoksal dari budaya organisasi (the paradox in organizational culture)*'. Selanjutnya, rasa ikhlas menerima realitas baru ini dikembangkan melalui pelatihan, yang secara jelas dapat menunjukkan bahwa efektivitas dan kualitas kerja mendatangkan imbalan. Penguasaan tugas dalam pelatihan, sesuai dengan asumsi-asumsi baru yang mulai dikenalnya, ternyata dapat membuahkan promosi. Singkatnya, karyawan tidak akan kembali pada *cara berfikir*

dan bertindak lama' (*latent culture*) bila ia menghadapi persoalan.

Pengembangan dan peneguhan asumsi baru dapat berjalan mantap dengan adanya kebijakan pengawasan dan pengimbangan yang konsisten dengan nilai-nilai budaya—dalam sistem pengimbangan sebagai alat motivasi dikembangkan dengan berbagai program bantuan peningkatan kesejahteraan. Dengan begitu, karyawan menjadi yakin bahwa prestasi kerja memang dihargai perusahaan. Maka ia merasa bangga tentang prestasinya di perusahaan itu dan mau menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap kemajuan organisasi. Wajarlah bila adakalanya ia berkorban demi kemajuan perusahaan. Dalam artian tertentu, budaya memang dapat dilihat sebagai kerangka penalaran atau logika berfikir.

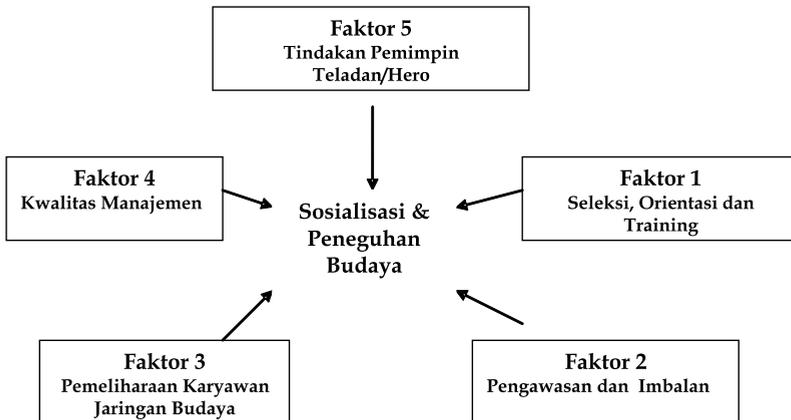
Komitmen karyawan terhadap nilai-nilai dan asumsi bersama dapat mengakar semakin dalam, karena mendapat peneguhan dari banyak cerita, mitos atau legenda organisasi, yang berulang kali terjadi melalui berbagai peristiwa, acara, upacara, dan perayaan. Metafora-metafora organisasi yang tersiar melalui peristiwa dan kegiatan-kegiatan tersebut dapat melengkapi apa yang tidak termuat dalam buku panduan karyawan dan pedoman kerja perusahaan—sistem dan prosedur. Melalui berbagai peristiwa dan kegiatan tersebut, komunikasi dan peneguhan nilai-nilai budaya dominan berlangsung secara efektif, karena kelangsungannya tidak hanya terbatas melalui 'jaringan kewenangan' (*authority network*) dan 'jaringan tugas' (*task network*) yang formal, tetapi juga meliputi jaringan informal (*informal networks*), seperti 'jaringan obrolan sosial' (*grapevine*), 'jaringan status' (*status network*) atau 'jaringan pimpinan pendapat' (*opinion leadership network*), dan 'jaringan pertemanan' (*friendship network*). Maka kedua jenis jaringan ini oleh Deal dan Kennedy (1982: 85-102) disebut sebagai jaringan-jaringan budaya (*cultural network*). Tentang jaringan budaya ini akan dibahas lebih lanjut di bawah.

Akhirnya, satu kekuatan penentu yang tidak boleh diabaikan—bahkan mungkin yang paling besar—dalam proses pemantapan nilai-nilai budaya organisasi adalah (para) pendiri dan pemimpin yang sedang berkuasa. Mereka memainkan '*peran keteladanan*' (*role models*), yang di Indonesia pengaruhnya sering dianggap jauh lebih besar dari pada semua faktor lain. Tindakan-tindakan mereka harus konsisten dengan apa yang

diucapkan tentang visi, filosofi, dan strategi yang menjadi asumsi dalam budaya organisasi. Konsistensi tindakan-tindakan pimpinan—apalagi dalam hal perlakuan terhadap karyawan—menjadikan pimpinan sosok *hero*, yakni dengan tindakan-tindakan heroik yang harus diteladani oleh segenap karyawan agar dapat mencapai sukses. Sebaliknya, bila tindakan mereka tidak konsisten di mata karyawan, maka mereka justru menjadi kekuatan penghalang paling besar dalam proses sosialisasi nilai budaya. Bila hal negatif ini terjadi maka organisasi dapat terserang *'penyakit neurosis' (neurotic organisasi)* (Harvey dan Albertson, 1971). Dengan tiadanya tokoh teladan karyawan kehilangan pedoman tentang apa yang selayaknya dilakukan agar sukses di dalam organisasi.

Dari uraian Pascale di atas, dapat disimpulkan bahwa sosialisasi dan beneguhan budaya organisasi harus dilihat sebagai suatu kesatuan dan sebenarnya merupakan suatu kegiatan yang berlanjut. Sosialisasi dan peneguhan budaya berlangsung 'sepanjang perjalanan karier' seseorang dan merupakan urusan dengan kompleksitas tinggi—bukan urusan sederhana yang hanya terbatas pada pada 'masa orientasi'. Untuk mendapatkan gambaran lebih jelas tentang kompleksitas urusan sosialisasi dan peneguhan nilai-nilai budaya organisasi ini, faktor-faktor yang merupakan penentu dari kesuksesan dikelompok-kelompokan dan disajikan dalam tatanan posisi yang jelas dalam bentuk gambar. (Lihat *Gambar 3*)

Gambar 3. Lima Faktor Penting dalam Sosialisasi Budaya



Gambar ini merupakan penyederhanaan dari tahapan-tahapan sosialisasi pemikiran Pascale dan perlu dibaca dengan mengikuti arah putaran jarum jam. *Faktor 1* adalah gabungan dari seleksi, orientasi, dan pelatihan, yang dalam konsep Pascale dipisah- pisahkan. Penggabungan sebagai satu faktor ini dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa ketiganya perlu ditangani secara konsisten sebagai satu kesatuan yang menyeluruh. *Faktor 5* ditempatkan di atas dengan maksud untuk menunjukkan bahwa 'role model' merupakan faktor penentu dari efektivitas seluruh proses sosialisasi nilai-nilai budaya dan sekaligus menjadi batu ujian bagi faktor-faktor lainnya. Bila pimpinan secara konsisten bertindak sebagai *role model* atau *hero perusahaan* maka tindakan tersebut dapat memperkuat dampak positif dari faktor-faktor pengaruh lainnya. Sebaliknya, bila perilaku pimpinan tidak konsisten sebagai *role model*, maka perilaku tersebut menafikan pengaruh faktor-faktor lain yang telah dirancang secara sistematis sebagai program. Dalam praktek pendiri dan atau pimpinan organisasi melakukan sosialisasi nilai-nilai budaya dengan mengembangkan berbagai kebijakan formal, yang kini lazim didapati pada organisasi-organisasi yang efektif.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa sosialisasi merupakan proses yang sangat penting dan pimpinan organisasi bertanggung jawab penuh atas penyelenggaraan program sosialisasi yang efektif. Namun ini tidak berarti bahwa karyawan baru dapat bersikap pasif di dalam program sosialisasi. Sebaliknya ia justru harus bersikap proaktif. Di mata karyawan baru, sosialisasi merupakan sebuah proses pembelajaran, yang meliputi segala aspek penting dari kehidupan lingkungan kerja. Secara teknis aspek-aspek penting dari kehidupan 'komunitas' di lingkungan kerja meliputi hal-hal sebagai berikut: *profisiensi kinerja, orang-orang, politik, bahasa, tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan sejarah*. (McShane dan Von Glonow, 2000: 531-532)

- 1) *Profisiensi kinerja (performance proficiency)*: karyawan baru belajar apa saja pekerjaan yang harus diselesaikan. Ini meliputi belajar tentang persepsi peran berkaitan dengan pekerjaan dan kompetensi apa saja yang perlu dikembangkan dan dikuasai dalam jangka panjang. Oleh karena itu profisiensi kinerja ini sering juga disebut dengan istilah '*pengembangan kompetensi kerja*';

- 2) *Orang-orang (people)*: karyawan baru perlu belajar membangun hubungan yang efektif dan memuaskan dengan orang-orang yang dapat mengajari 'jurus-jurus sakti' dan kiat sukses' yang dibutuhkan di lingkungan tersebut. Mereka ini selain menjadi sumber informasi terandalkan juga dapat memberikan dukungan sosial saat karyawan baru harus berjuang mengatasi kesulitan di dalam proses penyesuaian diri;
- 3) *Politik (politics)*: karyawan baru perlu mengetahui siapa saja pemegang kekuasaan di dalam organisasi, supaya ia dapat memenuhi tugasnya dan terhindar dari perpolitikan kantor. Ia harus belajar tentang pola-pola perilaku yang dapat memberikan kekuasaan dan menangannya secara efektif terhadap taktik-taktik politik yang terarah padanya;
- 4) *Bahasa (language)*: Karyawan baru perlu mempelajari 'jargon-jargon' teknis yang digunakan dalam lingkungan kerja agar dapat melakukan komunikasi secara efektif dan pekerjaan menjadi lancar. Ia juga harus memahami bahasa-bahasa khas, 'slang-slang', bahkan 'mantra-mantra sakti' yang penuh muatan nilai-nilai budaya yang berlaku di lingkungan kerja tersebut. Di sebuah perguruan tinggi semua program baru adalah 'demi peningkatan pengabdian' sesuai dengan motto '*serviam*' yang berarti '*saya akan mengabdikan*';
- 5) *Tujuan dan nilai-nilai organisasi (organizational goals and values)*: karyawan baru perlu mempelajari dan memahami nilai-nilai, yang menjadi pegangan organisasi di dalam mencapai tujuan, dan nilai-nilai maupun kepercayaan-kepercayaan yang menjadi landasan organisasi. Ia harus memahami 'acara-acara dan upacara-upacara' organisasi sepanjang tradisi dan norma-norma lingkungan kerja;
- 6) *Sejarah (history)*: Karyawan baru perlu mempelajari berbagai cerita, legenda, dan upacara dan ritus yang muncul sepanjang sejarah baik dari masa silam maupun sekarang. Selain itu, ia juga perlu menghargai pengalaman-pengalaman karyawan senior dan para manajer sebagai pembuat berbagai keputusan di masa lalu maupun penanganan peristiwa-peristiwa penting yang berlangsung sebelum ia masuk.

Singkat kata, melalui sosialisasi karyawan baru tidak hanya belajar tentang apa dan bagaimana kerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, melainkan juga tentang bagaimana saling memposisikan diri dan memainkan peran sebagai penafsiran fungsi dan kedudukan terhadap tujuan organisasi maupun terhadap segenap karyawan—termasuk pimpinan.

PEMBELAJARAN 'JARINGAN BUDAYA'

Pembelajaran melalui '*jaringan budaya*' (*cultural network*)—sebagaimana telah disinggung di atas—adalah sangat penting untuk memahami budaya organisasi. Istilah jaringan budaya digunakan Deal dan Kennedy (1982: 85) untuk menyebut '*hierarki tersembunyi*' (*the hidden hierarchy*) yang jauh berbeda dari bagan organisasi. Jaringan ini bekerja terlepas dari segala macam jabatan dan kedudukan. Jaringan budaya penting karena tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi lebih dari itu juga *menafsirkan pentingnya makna* informasi tersebut kepada segenap karyawan. Secara garis besarnya jaringan budaya tidak ada kaitan dengan struktur organisasi namun mempunyai dampak besar pada karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Peran luar biasa dari '*jaringan budaya*' dijelaskan oleh Deal dan Kennedy (1982: 86, 87) sebagai berikut:

Pada hemat kami para manajer perusahaan moderen kini hanya menyentuh pucuk gunung es sejauh menyangkut persoalan komunikasi. ... Sebenarnya 90% dari apa yang berlangsung di dalam organisasi tidak ada kaitannya dengan peristiwa-peristiwa formal. Kesibukan yang sebenarnya terjadi pada jaringan budaya. Sampaipun pada pertemuan tertutup yang amat rahasia, muncul komunikasi informal yang intensif—membentuk semacam ritual, tukar menukar pandangan, saling angguk dan tukar sandi, dan ungkapan perasaan. Proses pembuatan keputusan, penghimpunan dukungn, dan pengembangan opini yang sebenarnya telah terjadi sebelum pertemuan resmi—kadang-kadang diperteguh sesudahnya. ... Sumber-sumber resmi tidak jarang disoroti dengan sumber-sumber informasi pribadi. (Cetak tegak ditambahkan untuk memperjelas, AH)

Dalam jaringan budaya itu terdapat orang-orang yang dapat disebut sebagai '*Pendongeng*' (*story tellers*), '*sosok imam*' (*priests*), '*juru bisik*' (*whisperers*), '*penggosip*' (*gossips*), '*orang sekretariat*' (*secretarial sources*),

'mata-mata' (*spices*), dan 'konspirasi gelap' (*cabals*). 'Pendongeng' adalah orang-orang yang suka bercerita tentang tokoh-tokoh dan peristiwa-peristiwa penting dalam sejarah organisasi. Peran mereka penting karena melalui cerita mereka tidak hanya menyampaikan informasi melainkan juga mengubah realitas yang disesuaikan dengan persepsi mereka. Dengan begitu mereka dapat mempengaruhi pandangan karyawan tanpa disadarinya sendiri.

Dengan menceritakan *legenda* organisasi, pendongeng menampilkan kembali nilai-nilai penting organisasi—terutama pada karyawan baru—memelihara kekom-pakan karyawan, dan memberikan petunjuk perilaku. Legenda adalah media yang ampuh untuk menyampaikan informasi dan pengertian, dan untuk membentuk perilaku. Kasus '*tanpa*' Tanda Pengenal Sah (TPS) yang menimpa Thomas Watson, Jr., anak dari pendiri perusahaan IBM, diceritakan berulang kali untuk menekankan betapa kepatuhan pada aturan adalah sangat penting di IBM. Dikisahkan Thomas Watson, Jr. yang tidak lain adalah Ketua Dewan Pimpinan IBM, pernah ditolak memasuki gerbang oleh seorang petugas Gerbang Pengaman (GP), karena tidak mengenakan TPS. Untuk memasuki gerbang itu dibutuhkan TPS warna hijau, sedang Tanda Pengenal yang dikenakan Thomas Watson Jr. berwarna oranye, yang sah untuk masuk GP di bagian lain. Petugas GP, yang ternyata seorang gadis berumur 22 tahun itu, berteriak keras: "Berhenti. Tanpa TPS tidak boleh masuk." Mendengar teriakan itu, seluruh staf dan rombongan yang semuanya pakai TPS ribut: "Tunggu dulu Nona. Jangan salah mengerti. Nona tidak tahu, siapa bapak ini?" Bahkan ada yang bilang gadis petugas keamanan ini layak dipecah saat itu juga. Sementara itu Thomas Watson Jr. mengangkat tangan untuk menenangkan suasana, dan salah seorang petugas menyelinap pergi sebentar dan kembali membawa TPS untuk Thomas Watson, Jr. Inti ajaran cerita ini jelas: *Siapapun dan apapun jabatannya harus tunduk dan patuh pada peraturan.* Nona petugas keamanan itu adalah karyawan teladan, karena ia teguh melaksanakan 'cara bagaimana bertindak disini.'

Para pendongeng punya banyak sumber informasi, umumnya mereka bekerja di episentrum kegiatan-kegiatan, sehingga mudah membuat pengamatan. Meskipun kaya informasi, mereka tidak ambisius

jabatan dan bukan pimpinan opini. Mereka populer di kalangan manajer maupun karyawan, karena mereka itu hangat dan kaya imajinasi dalam menuturkan cerita.

'*Sosok imam*' adalah karyawan yang selalu risau tentang keadaan perusahaan dan pembinaan nilai-nilai perusahaan. Jabatan resminya nampak angker namun pengaruhnya hampir tidak terasa, seperti Direktur Perencanaan Ekonomi, yang bertanggung jawab langsung pada direktur utama. Kalau di perguruan tinggi di Indonesia orang-orang ini mendapat kedudukan resmi sebagai dewan pemeriksa. Ia umumnya seorang senior yang sudah banyak makan garam dan arif. Ia sering mendengarkan keluhan, kekecewaan, luapan amarah, kegagalan dan frustrasi orang, dan memberikan nasehat, hiburan, ajaran moral, etika, dan semangat organisasi. Namun berbeda dengan para pendongeng, '*sosok imam*' tidak bicara rinci dan jelas, ia suka menggunakan alegori alias kisah padanan. Ia adalah ensiklopedia hidup tentang sejarah dan semangat perusahaan. Maka ia penting bagi pimpinan karena senantiasa menyuarakan peringatan tentang semangat dan jati diri perusahaan sebagaimana dicita-citakan oleh para pendahulunya. Singkat kata, '*sosok imam*' adalah sumber motivasi bagi yang sedang membutuhkannya.

'*Juru bisik*' adalah orang-orang yang memberi inspirasi untuk tindakan konkret yang harus diambil oleh pimpinan (tertinggi). Jabatan resminya mungkin asisten pribadi (Aspri) namun fungsinya adalah menjadi sumber solusi atas segala persoalan mendesak yang dihadapi atasan. Efektivitas kerjanya sebagai juru bisik terutama ditentukan oleh kecerdasannya membaca pikiran bos secara cepat dan tepat, meskipun hanya melihat beberapa tanda yang samar. Kekuasaan juru bisik tergantung pada hubungan simbiosis dengan atasan. Maka tokoh juru bisik umumnya sangat loyal pada atasan. Selain cerdas membaca pikiran bos, ia juga mempunyai jaringan kontak yang luas di seluruh perusahaan, sehingga solusi atau tindakan yang perlu diambil bos dengan cepat dapat dilaksanakan tanpa banyak hambatan. Peran juru bisik terutama kritis saat terjadi pergantian pimpinan. Pimpinan baru sering menggunakan juru bisik untuk menyingkirkan '*anak buah*' pimpinan lama yang hendak dirombak. Maka peran juru bisik terkait erat dengan tindak '*machiavellian*',

seperti program pembersihan yang kemudian terkenal dengan sebutan 'de-Stalin-isasi'. Pemerintahan Orde Baru pernah melancarkan program 'de-Soekarno-isasi' pada awal kekuasaannya.

'*Penggosip*' oleh Deal dan Kennedy disebut sebagai *troubadors* alias rombongan 'pembanyol keliling' dalam budaya organisasi. Kalau sosok imam berdakwah melalui alegori dan analogia—berdasarkan dokumen ajaran-ajaran organisasi—'pembanyol keliling' membual dengan menyebut nama, tanggal, jumlah gaji dan peristiwa-peristiwa dalam organisasi *saat ini*. Ia menjajakan bualan tentang kejadian sehari-hari yang dapat menghibur banyak orang. Orang-orang tidak menerima bualannya sebagai informasi dan kebenaran melainkan sekedar sebagai hiburan. Semua pendengarnya senang pada bualan pembanyol keliling itu, sehingga ia dikenal sebagai orang yang populer. Kalau pendongeng menciptakan pahlawan dan kepahlawanan melalui legenda yang diulang-ulang, penggosip membuat tradisi dongeng berkembang dengan mengkaitkan kejadian masa silam itu dengan kemasan dan asesori mutakhir. Berbeda dengan juru bisik, penggosip tidak membutuhkan kedekatan dengan penguasa namun kekuatannya mengangkat nama dan kepopuleran tokoh sangat efektif. Di Foxboro Compony menurut penelitian Deal dan Kennedy, Ben Senior dapat tampil sebagai seorang Eksekutif legendaris yang penuh pengertian dan hidup sederhana. Mengapa? Suatu saat seorang insinyur kepala tiba-tiba muncul dan berteriak bangga sambil menunjukkan 'instrumen' hasil kelompoknya. Ben Senior itu kontan memuji, sambil tangannya sibuk membuka laci dimejanya: 'Hebat, hebat betul. Kau layak mendapat hadiah.' Ternyata laji mejanya semua kosong. Akhirnya ia membuka laci paling bawah dan berteriak "Ini untuk kamu." Ia memberikan satu pisang dari kotak makan siangnya kepada insinyur kepala itu. Peristiwa aneh ini menjadi buah bibir di divisi produksi dan siangnya sudah menyebar ke divisi lain. Oleh penggosip peristiwa ini dicerita berulang-ulang di berbagai divisi. Maka jadilah Ben tokoh eksekutif yang penuh pengertian dan sederhana. Bertahun-tahun kemudian ia menjadi pahlawan dalam legenda perusahaan berkat aktivitas 'jaringan gosip'.

'*Orang sekretariat*' di berbagai divisi dan jenjang tanpa disadari oleh para manajernya adalah pengamat dan pencatat peristiwa yang cermat.

Orang-orang sekretariat (ingat *secretary* berasal dari kata *secret* yang berarti *rahasia*) membentuk jaringan budaya yang kuat. Maka tidak jarang kalau ada manajer yang naik pangkat, ia pindah kantor dengan membawa rombongan 'orang sekretariat'-nya. Orang-orang sekretariat ini sering ngobrol tentang bos mereka masing-masing di ruang makan, di ruang istirahat, bahkan di mesin kopi. Dengan begitu setiap orang sekretariat memperoleh 'kerangka pengertian' bukan hanya tentang bosnya sendiri tetapi juga tentang bos-bos lain dan hubungan antar bos dan orang-orangnya. Karena tidak punya kepentingan pribadi, kalau diminta mereka sering dapat memberikan masukan tentang orang-orang yang mampu bekerjasama dan layak dijadikan anggota tim kerja atau panitia yang kompak. Berkat jaringan gosip mereka praktis mengetahui semua peristiwa penting dan orang-orang yang terlibat dan berkepentingan tentang peristiwa-peristiwa itu. Oleh karena itu, pimpinan yang efektif sering memanfaatkan orang sekretariat sebagai 'mata dan telinga' untuk memperoleh 'isu dan opini publik' sedang beredar, bahkan sekaligus mereka juga digunakan sebagai corong pencitraan bos.

'Mata-mata' adalah orang-orang yang dapat membuat bos memperoleh segala informasi mengenai apa yang tengah terjadi di perusahaan. Mereka ini adalah orang-orang yang suka bergaul dan banyak teman di berbagai divisi. Dengan begitu mereka dapat menghimpun informasi penting yang relevan untuk bos. Mereka ini adalah pegawai-pegawai yang loyal pada atasan. Mereka sadar bahwa mereka bukan pekerja keras yang cepat mendapat promosi. Namun mereka percaya bahwa mereka tetap dibutuhkan dan diperhatikan kebutuhannya oleh atasan selama mereka dapat memberikan informasi-informasi penting dari jalur informal. Istilah mata-mata disini tidak harus ditafsirkan sebagai 'pencuri informasi' untuk menjatuhkan lawan. Namun mereka sadar bahwa informasi dari jalur informal itu sangat penting untuk atasannya sebagai pengimbang dan pelengkap dari informasi jalur formal dalam pengendalian situasi. Para manajer yang cerdas umumnya bersahabat dengan 'mata-mata' dan mengadakan pertemuan teratur dengan dalih 'penugasan khusus'. Selama tidak digunakan untuk menjatuhkan orang lain, informasi mata-mata dapat bermanfaat untuk mengubah 'iklim (komunikasi) organisasi'. Jasa

mata-mata ini umumnya dirasa sangat penting oleh para pimpinan baru. Pimpinan baru yang cerdas tahu menghimpun, memilah, dan memilih informasi dari orang-orang yang secara sukarela datang padanya. Akhirnya, pimpinan yang efektif sering menggunakan karyawan baru sebagai mata-mata, karena mereka dapat memberikan analisis berdasarkan perspektif baru terhadap situasi dan persoalan yang dihadapi oleh perusahaan. Staf baru dapat memberikan perspektif dan pencerahan baru pada organisasi yang sibuk berproduksi dan kurang berefleksi. Kesimpulannya, siapa saja dapat digunakan sebagai mata-mata, selama mereka itu jujur, dapat dipercaya, dan bermata dan bertelinga tajam di tengah hiruk pikuk kegiatan-kegiatan organisasi.

Konspirasi gelap adalah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang membuat kesepakatan rahasia untuk memberjuangkan kepentingan sendiri. Namun 'konspirasi gelap' ini tidak bermaksud menghancurkan organisasi atau struktur kepemimpinan. Konsep konspirasi gelap ini sebenarnya dikembangkan berdasarkan 'The Dummy Theorem' yang menyatakan bahwa di dalam sejumlah orang (n), maka (k) adalah 'dummy' dan rasio k/n adalah $2/3$ atau lebih. Kesimpulannya, dalam setiap kelompok orang, $2/3$ dari jumlah tersebut adalah dummy. Contoh tentang konspirasi gelap ini terjadi di organisasi Angkatan Laut Kerajaan Belanda. Dua perwira rendah, sebut saja Jan dan Pieter adalah konspirasi gelap. Mereka bersahabat sama-sama ingin 'naik tangga karier' melalui jalur cepat. Caranya kemanapun mereka pergi—ke pesta, *open house*, anjang sana, ulang tahun dan pertemuan—mereka harus saling memuji kehebatan prestasi dan kemuliaan budi dirinya kepada semua orang yang ditemuinya. Maka jadilah mereka saling mengidolakan dalam setiap pertemuan sosial: Pieter menjadi idola Jan, dan begitulah Jan bagi Pieter. Ternyata semua orang percaya meskipun tidak bertemu secara pribadi. Begitulah, Jan dan Pieter 'berhasil naik' jalur cepat. Kesimpulannya penyebaran informasi dalam jaringan sosial membangkitkan kepercayaan, dan karena percaya, mereka merasa sudah ketemu sendiri. Terjadilah kenyataan *Believing is Seeing*. Ini merupakan kebalikan dari promosi dalam *marketing* yang menyatakan bahwa '*Seeing is Believing*'. Semua pihak yang terkait dengan kenaikan pangkat memberikan rekomendasi 'untuk jalur

cepat' itu. Sebagai anggota tim McKinsey Consulting Firm dan guru besar Harvard, Terrence Deal dan Allen Kennedy juga merupakan 'konspirasi gelap'. Dalam pertemuan profesi dan kerja ilmiah, masing-masing dikerumuni banyak orang dan ditanya hal-hal hasil risetnya. Pada orang-orang 'asing' itu, Deal mempromosikan kehebatan Kennedy, sedangkan Kennedy juga mempromosikan Deal di berbagai pertemuan itu.

Konspirasi gelap tidak hanya terbatas pada dua orang tetapi juga dapat melibatkan ratusan orang. Sebagai contoh perusahaan GE (General Electric) mempunyai kebiasaan tahunan mengadakan pertemuan General Manager di Bel Air. Pertemuan itu sebenarnya tidak dimaksudkan untuk membuat keputusan penting, bahkan dapat dikatakan hanya acara piknik. Namun para General Manager di GE itu menjadi begitu bangga telah menjadi kelompok elit yang sudah di Bel Air-kan. Mereka menganggap pertemuan itu sangat berarti, meskipun hanya untuk mempertemukan segenap GM. Mereka bangga tetapi merahasiakan apa hasil pembicaraan dalam pertemuan Bel Air itu. Dengan begitu, pertemuan Bel Air menjadi 'konspirasi gelap' di GE yang berpengaruh pada peningkatan kinerja. Mereka mengembangkan penalaran yang menyatakan bahwa karena telah di Bel Air-kan, maka mereka harus bekerja sebagai GM yang selayaknya sebagai alumni Bel Air.

Berbagai 'nama' yang digunakan dalam jaringan budaya ini memang terasa aneh dan misterius. Penggunaan istilah-istilah itu dimaksudkan untuk menonjolkan pengertian bahwa mereka itu termasuk 'hierarki tersembunyi' yang jabatan resminya tidak diketahui pasti, namun pengaruhnya sangat besar dalam kehidupan, bahkan juga pada kebijakan organisasi. Pimpinan yang bijak, tidak memusuhi dan menghapus 'jaringan budaya' ini. Sebaliknya demi efektivitas kerja, para pimpinan itu justru harus memanfaatkan 'informasi' dan 'pengaruh' jaringan budaya, karena mereka mencerminkan situasi nyata dalam jalur informal. Kepentingan jaringan budaya, terutama, adalah karena kecepatan dan kekiniannya dalam kaitan berbagai hal. Sebagai contoh, di sebuah perguruan tinggi swasta ternama di kota, beredar isu bahwa 'tunjangan khusus' bagi karyawan 'departemen promosi' akan dinaikkan secara substansial, demi peningkatan mahasiswa baru. Notulen rapat tentang itu cepat beredar di kalangan karyawan administrasi lain.

Mengapa hanya 'orang promosi' yang dinaikkan, sedang semua lainnya juga tambah beban kerja? Mereka sering bertemu membicarakan mosi yang harus diambil menghadapi 'langkah' tidak adil itu. Di tengah kemarahan, kejengkelan, bahkan frustrasi karyawan administrasi itu, tampil seorang 'sosok imam' yang dengan tenang mengatakan: "Usulan seperti itu pernah dibuat oleh Pak Agung lima tahun lalu, tetapi tak ada apa-apanya. Semuanya kan cuma wacana, tidak perlu dirisaukan." Benar juga kenyataannya tidak terjadi apa-apa.

Dari paparan tentang jaringan budaya ini dapat disimpulkan bahwa untuk memahami penyebaran nilai-nilai inti organisasi, ternyata organisasi tidak hanya membutuhkan program resmi dan komitmen pimpinan pada pelaksanaan program resmi, tetapi juga membutuhkan jaringan sosial yang berkembang di kalangan anggota komunitas. Berbeda dengan jaringan formal, yang hanya mengandalkan kewenangan dan informasi, jaringan budaya justru mengembangkan pengaruh melalui interpretasi situasional terhadap setiap persoalan dan peristiwa penting yang terjadi di dalam organisasi. Artinya jaringan budaya adalah efektif untuk pengembangan dan peneguhan budaya organisasi yang kuat.

DAMPAK BUDAYA ORGANISASI

Sosialisasi yang efektif berhasil membentuk *budaya kuat (strong culture)* dalam organisasi. Artinya perilaku sebagian besar karyawan—terutama segenap jajaran manajemen—dapat mencerminkan pemahaman dan penghayatan visi, nilai-nilai, praktek kerja, dan hubungan yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan dirumuskan sebagai budaya organisasi (formal). Budaya kuat dianggap dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan, efektivitas organisasi, dan keunggulan bersaing. Proposisi ini mendapat konfirmasi empiris dari hasil studi klasik yang terbit di awal tahun 1980-an. Dampak positif dari budaya kuat terjadi terutama melalui *role model* dari pimpinan organisasi dalam proses pembentukan budaya. Hasil studi Deal dan Kennedy (1982) menunjukkan bahwa 'budaya kuat' dibentuk oleh pendiri yang merupakan pahlawan organisasi, yang di dalam sejarah perkembangannya mampu melahirkan *banyak pahlawan (heroes)*, yang memainkan peran besar dalam perkembangan organisasi, yakni sebagai '*role model*', *personalisasi*

simbolik organisasi, patok baku kinerja dan penggerak motivasi karyawan, dan manajer-manajer simbol—yang mampu menyosialisasikan dan meneguhkan nilai-nilai bersama, sehingga organisasi terintegrasi dan mampu menempatkan diri pada lingkungan sosial dan bisnis. Maka Deal dan Kennedy (1982: 107) membuat kesimpulan tentang budaya organisasi yang berbunyi sebagai berikut:

Budaya organisasi mengandung apa yang menjadikan organisasi sukses di dalam lingkungan [sosial dan bisnis].

Pimpinan organisasi hanya dapat mencapai sukses, bila ia mampu membentuk dan mewujudkan budaya organisasi. Secara konseptual kita sudah belajar dari pemahaman Schein bahwa budaya organisasi ditemukan dan dikembangkan sebagai alat untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Artinya budaya kuat merupakan alat yang efektif untuk adaptasi dan integrasi organisasi, sehingga organisasi tampil jaya dan unggul di dalam persaingan. Dalam praktek, sebagaimana dipaparkan oleh Deal dan Kennedy, budaya kuat 'membentuk orientasi' manajemen baru, yang tidak hanya harus diperhatikan oleh para manajemen sendiri tetapi juga oleh para karyawan pada umumnya. Bagaimana manajemen melihat lingkungan dan bisnisnya, misalnya, dapat menghasilkan budaya yang berbeda-beda. Bila bisnisnya berwatak sangat teknis dan menuntut sebuah proses keputusan rinci, maka akan berkembang '*technical mentality—strive for technical perfection*'—seperti bunyi semboyan Price Waterhouse & Co. Singkat kata, dampak eksternal dan internal dari budaya organisasi tidak dapat dipisah-pisahkan, harus digabungkan sebagai acuan dalam pengembangan budaya organisasi. Integrasi organisasi dengan konsensus berda-sarkan 'nilai-nilai bersama', harus dicapai tidak terpisah dari adaptasi dengan lingkungan, sehingga tidak terjadi '*budaya tertutup*' (*inward looking*) yang tidak tanggap terhadap perubahan lingkungan dengan segala kompleksitasnya.

Dalam pemikiran kesisteman pengaruh budaya organisasi dapat dilihat dalam 'Model 7-S' yang telah dikembangkan oleh McKinsey & Co. Model terkenal ini tidak perlu dijelaskan di sini, karena penjelasan tentang hal ini telah disajikan di bagian 'budaya organisasi' di atas.

(Lihat *Gambar 1*). Di bagian selanjutnya akan dibahas dampak budaya organisasi secara rinci dan akan ditinjau berbagai pola hubungan yang terjadi agar dapat diperoleh gambar besar secara utuh. Pertama-tama, harus difahami bahwa sebagai '*nilai bersama*' (*shared values*) budaya organisasi mempunyai dampak pada individu—khususnya kerja individu dan kerjasama kelompok menjadi efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Lalu bagaimana proses pengaruh itu berlangsung akan dijelaskan dalam paparan di bawah.

DAMPAK INDIVIDUAL

Budaya organisasi '*memberikan legitimasi status*' (*status legitimization*) pada individu. Karyawan baru akhirnya memperoleh *status* setelah menjalani proses seleksi, orientasi, dan pelatihan,. Ia menjadi orang yang dipercaya, punya pengaruh, dan diterima sebagai orang dalam. Status tersebut menunjukkan makna, bobot, dan kepatuhan orang yang bersangkutan pada tatanan dalam organisasi. Status mencerminkan seberapa besar penghargaan yang diterima individu dari orang-orang lain dalam organisasi tersebut. Status adalah sebuah '*sensitizing concept*' yang penting. Orang hanya dapat berbuat sesuatu bila ia memiliki status yang dipersyaratkan. Bagaimana perilaku individu terhadap status yang lebih tinggi dari dirinya, dan bagaimana terhadap orang yang lebih rendah dari dirinya. Pengaruh hanya dimiliki orang-orang dengan status tertentu di dalam organisasi. Singkatnya, budaya memberikan batasan pada peran yang dimiliki seseorang. Budaya organisasi selain memberikan legitimasi juga memberi garis-batas keluasaan peran yang dapat dimainkan orang dengan status yang dimiliki. Definisi peran ini khas untuk setiap organisasi.

Status pada dasarnya merupakan fungsi dari '*kredibilitas dan penerimaan*' (*credibility and acceptance*) seseorang di dalam organisasi. *Kredibilitas* memberikan jaminan bahwa seseorang memiliki kemampuan dan pengaruh untuk menyampaikan hasil yang dinilai positif. *Penerimaan* adalah bukti bahwa dirinya dianggap sebagai bagian dari kelompok lingkungannya. Kredibilitas terbentuk sebagai hasil *persepsi* lingkungan terhadap kemampuan dan tekad karyawan untuk berprestasi. *Persepsi* lingkungan mempunyai pengaruh pada kualitas

hubungan karyawan itu dengan karyawan-karyawan lain, yang pada gilirannya berpengaruh pada *pemahaman terhadap lingkungan kerja* karyawan—pengertian tentang gambar besar. *Pemahaman* ini terkait dengan berbagai *pengharapan, kepercayaan, dan kekuasaan*.

Pengharapan terkait sebagai dimensi kualitas hubungan kerja yang meliputi;

- 1) *Kinerja*—tujuan yang harus diperjuangkan dan bagaimana cara memper-juangkannya;
- 2) *Peran*—apa yang harus dilakukan oleh masing-masing agar tujuan tercapai, termasuk tanggung jawab;
- 3) *Kepercayaan*—keterbukaan dan dukungan, termasuk bagaimana konflik harus diselesaikan;
- 4) *Pengaruh*—sejauh mana orang dapat mencoba mengubah pikiran dan tindakan orang lain.

Kepercayaan antar karyawan pada dasarnya merupakan sebuah ukuran dari keterbukaan hubungan. Selanjutnya keterbukaan hubungan terkait dengan sejauh mana orang rela menanggung resiko untuk disalah gunakan pihak lainnya berdasarkan persepsi terhadap kepribadian dan kompetensi orang tersebut.

Bila diurai secara rinci, konsep *kepercayaan* menunjukkan beberapa dimensi penting sebagai berikut:

- 1) *Integritas*— bagaimana orang lain menilai ketulusan diri seseorang;
- 2) *Motif*—bagaimana orang lain menilai niat dan tekat seseorang;
- 3) *Konsistensi*—bagaimana pandangan dan tindakan seseorang dapat diramal-kan;
- 4) *Keterbukaan*—jujur dalam pembicaraan dan pemecahan masalah;
- 5) *Kebijaksanaan*—jaminan bahwa tidak akan menyalah gunakan informasi dari pihak lain, khususnya tentang informasi sensitif.

Kekuasaan berkembang berdasarkan kemampuan orang mengubah perilaku dan pemikiran orang-orang lain. Dengan kata lain, kekuasaan merupakan penerimaan orang-orang lain terhadap pikiran dan tindakan seseorang. *Kekuasaan* sering dikacaukan dengan

pengaruh. Dalam budaya organisasi pengaruh diartikan sebagai proses penggunaan kekuasaan untuk mengubah pikiran dan perilaku orang-orang lain. Sebagaimana halnya dengan kepercayaan, kekuasaan merupakan konsep relasional—bukan ciri-ciri istimewa seseorang. Kekuasaan sosial bertumpu pada status resmi yang memberikan kewenangan organisasi dan kekuasaan antar pribadi yang bersumber pada kepribadian, kemampuan, keahlian, dan sumber sosial lain.

Legitimasi penerimaan individu ke dalam budaya organisasi sebagaimana dijelaskan mempunyai konsekuensi yang luas, yang meliputi penerimaan organisasi secara struktural maupun secara sosial, yang perlu pembahasan singkat agar tidak menimbulkan kebingungan. Singkat kata, budaya organisasi secara garis besar melaksanakan beberapa fungsi penting sebagai berikut:

- 1) *Menentukan batas-batas peran (role definition)*, yang khas dalam organisasi tersebut—berbeda dengan organisasi lain;
- 2) *Memberikan kesadaran identitas (sense for identity)* atau pengenalan diri sebagai anggota organisasi;
- 3) *Mendorong munculnya komitmen* pada sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan pribadi. Memperjuangkan kebersamaan dan tidak terpaku melulu pada kepentingan-an sendiri;
- 4) *Meningkatkan stabilitas sistem sosial* berdasarkan konsensus;
- 5) *Akhirnya, bekerja sebagai mekanisme pemaknaan dan kontrol (sense making and control mechanism)*. Mekanisme ini mengarahkan dan membentuk sikap-sikap dan perilaku karyawan. Budaya menentukan berbagai 'aturan main'. Karyawan baru diterima sebagai anggota organisasi secara penuh sesudah mereka mempelajari aturan-aturan tersebut. Pelanggaran aturan yang dilakukan oleh pihak eksekutif tingkat atas atau tenaga garis depan akan mendapat penolakan umum dan diganjar hukuman berat. Kepatuhan pada peraturan merupakan landasan utama bagi pemberian ganjaran dan kenaikan pangkat. Fungsi konformitas atau kepatuhan pada aturan main ini secara konseptual dapat dilihat sebagai dampak formal yang bersifat pembatasan, yang layak dibicarakan tersendiri.

DAMPAK FORMAL

Budaya organisasi tidak hanya membuka peluang tetapi juga membatasi kebebasan dengan berbagai ikatan formal. Ikatan-ikatan formal menghasilkan 'tekanan formal' (*formal pressures*) yang terkait dengan kedudukan atau jabatan resmi yang dinyatakan absah oleh organisasi. Jabatan resmi memberikan kewenangan dan kekuasaan yang berdampak pada perilaku. Karyawan bawahan menempatkan kewenangan dan kekuasaan manajer atasan itu dalam 'zona penerimaan tanpa bantahan' (*zone of indifference*), yakni sikap menerima tanpa pertanyaan kritis. Keluasan zona penerimaan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti jabatan formal atasan di mata karyawan, keyakinan bawahan terhadap atasan, nilai-nilai organisasi yang ditanamkan di kalangan karyawan. Semakin kuat faktor-faktor kekuatan ini semakin luas pula zona penerimaan. Budaya organisasi mempengaruhi zona penerimaan ini berkat adanya asumsi-asumsi bersama yang menjangkau wilayah kewenangan jabatan dan keabsahan kekuasaan atasan yang dapat diterima tanpa menimbulkan pertanyaan atau tantangan. Bawahan akan menerima segala yang melekat pada jabatan tersebut bila dianggap wajar—keabsahannya dapat dibenarkan. Para manajer staf personalia, keuangan, humas, dan lain-lain dapat diterima sebagai sebuah kewajaran. Budaya mempengaruhi bagaimana kewenangan digunakan.

Selain itu tekanan formal juga datang dari peraturan dan prosedur kerja, baik yang bersifat mekanistik kaku maupun yang organis luwes. Budaya mempengaruhi sejauh mana peraturan dan prosedur kerja itu dapat diterapkan pada persoalan nyata yang timbul. Peraturan dibuat untuk dipatuhi tetapi juga untuk dilanggar —kapan dan bagaimana pelanggaran itu dapat dibenarkan oleh budaya. Demi kepuasan pelanggan, dapat ditempuh segala jalan yang terpuji—tanpa kecurangan. Dalam peraturan dan prosedur pembuatan keputusan, misalnya, silang pendapat yang konstruktif dapat diterima, tetapi konflik yang berkepanjangan tidak dapat dibenarkan.

Akhirnya, tekanan formal berlangsung melalui '*kebijakan pengimbalan dan sanksi*' (*rewards and sactions*). Imbalan diberikan pada mereka yang berkinerja baik sebagai pengakuan. Sebaliknya, sanksi diberikan pada mereka yang menyalahi aturan dan prosedur

kerja. Dalam budaya organisasi yang kuat perbedaan *'rewards'* dan *'punishment'* dimengerti dengan tegas oleh segenap anggota organisasi. Ketegasan dalam hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak terlalu tergantung pada *'nasib'* atau *'kebetulan'*—semuanya berjalan sistematis.

DAMPAK SOSIAL

Begitu karyawan memasuki organisasi formal yang telah mengembangkan budaya, ia menyadari bahwa ada pertimbangan-pertimbangan sosial yang perlu diperhatikan—apa yang dapat dilakukan dan apa yang tidak dapat dilakukan. Maka kita pun bicara tentang *'tekanan-tekanan sosial'* (*social pressures*) dari budaya organisasi. Tekanan sosial itu merupakan *'harapan-harapan formal'* (*formal expectations*) yang berbentuk petunjuk, peraturan, prosedur, yang terkait dengan tujuan yang harus dicapai. Harapan-harapan sosial ini lahir sebagai tuntutan organisasi agar dapat *'hidup lestari'* (*survival*), yang pada dasarnya berupa *'perlindungan terhadap perpecahan dan campur tangan kekuatan luar'* (*internal disintegration and outside intervention*). Budaya organisasi menciptakan harapan-harapan sosial ke arah solidaritas kelompok dan setiap anggota ikut menjaga keutuhan kelompok bila berhubungan dengan kekuatan luar. Solidaritas kelompok sebagai wujud dari kepatuhan pada harapan-harapan sosial memberikan dua keuntungan, yakni *'informasi dan dukungan'* (*information and support*). Karyawan dapat memperoleh informasi yang penting tentang bagaimana menjadi anggota kelompok yang efektif. Ia dapat memperoleh kesamaan persepsi tentang apa yang dapat dipercayai dan tidak dipercayai, sehingga hidupnya menjadi pasti, tenang, dan aman. Kesamaan persepsi ini juga menjadi kerangka acuan dalam memahami situasi, kinerja, dan kemajuan. Dengan begitu, karyawan tidak akan berindak aneh di dalam kelompok. Selain itu, karyawan juga dapat memperoleh dukungan pikiran, sikap, dan tindakan dari sesama anggota kelompok—diakui, diterima, dan disukai di dalam kelompok. Dalam prakteknya *'dukungan kelompok'* ini tercapai antara lain dengan penggunaan *'pakaian seragam, kesamaan bahasa, dan gaya'*.

Pemahaman tentang harapan-harapan kelompok menjadi lebih jelas bila dikaitkan dengan *'harapan-harapan negatif'*—yang seharusnya

tidak dilakukan— yang dinyatakan dalam bentuk *'sanksi kelompok'* (*social sanctions*). Kelompok melakukan tekanan terhadap segenap anggotanya agar menghindari hal-hal yang seharusnya tidak terjadi. Pertamata, kelompok melakukan *persuasi* pada saat terjadi penyimpangan-penyimpangan. Pada saat itu pelaku banyak diperhatikan secara diam-diam ataupun terbuka. Pada saat itu bermunculan *taktik-taktik sindiran* melalui gosip, panggilan sinis, gurauan, dan olok-olok. Bila olok-olok bahasa ini tidak efektif, kelompok selanjutnya mulai *mengisolasi* pelaku penyimpangan tersebut. Dengan *memutus komunikasi*, tindakan menyimpang itu tidak berpengaruh pada kelompok. Bila langkah ini pun tidak efektif, akhirnya kelompok akan mengambil tindakan drastis terhadapnya, yakni *boikot mental*, diadili rame-rame, teror psikologis, atau bahkan dijauhkan secara fisik. Dalam situasi demikian, pelaku dipaksa mengevaluasi keanggotaan dirinya dalam kelompok. Namun harus diakui bahwa keanggotaan dalam kelompok ada kalanya tidak terlalu berpengaruh pada prestasi dan kemajuan seseorang. Dosen atau sales, misalnya, tidak terlalu terpengaruh oleh tekanan departemen atau kelompok kerjanya. Dalam hal demikian kelompok mempunyai senjata terakhir yakni *tekanan politik*.

DAMPAK POLITIK

Budaya organisasi tidak hanya terkait dengan relasi, nilai, dan aturan, tetapi juga pengaruh, kekuasaan, politik. Politik dalam organisasi— politik kantor—pada dasarnya adalah kegiatan-kegiatan yang ditempuh untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan, sehingga ia dapat mempengaruhi hasil kerja lingkungan kerja atau organisasi. Dalam organisasi kekuasaan terkait dengan sumber-sumber langka. Sumber-sumber kekuasaan terdapat pada diri sendiri dalam bentuk *'kapasitas. Jaringan relasi, dan kepercayaan orang lain*. Orang punya *kompetensi* yang dapat digunakan dalam kelompok dan menghasilkan pengaruh, termasuk penentuan haluan kerja. *Kekuasaan* juga terdapat dalam hubungan dengan orang-orang lain, dalam kaitan dengan siapa tentang apa. Misalnya, manajer pemasaran sangat berkuasa di organisasi jasa. Akhirnya, kekuasaan dapat dikenali dari *kepercayaan orang-orang lain*. Oleh karena itu, selain mempunyai kapasitas, orang juga mengembangkan dan memelihara cara-cara mempengaruhi kepercayaan orang lain. Cara

yang terkenal adalah 'pengelolaan kesan' (*management of impressions*) dan 'pengelolaan citra' (*image management*).

Penggunaan kekuasaan sangat dipengaruhi oleh situasi budaya yang dikembangkan oleh organisasi. Kekuasaan pada umumnya digunakan dalam dua kepentingan, yakni kekuasaan untuk memberi 'hadiah' (*reward power*) dan 'memaksa' (*coercive power*) dan kedua untuk memberi pengarahan. 'Kekuasaan absah' (*legitimate power*) dapat digunakan tanpa menimbulkan persoalan tentang 'zona penerimaan' di kalangan karyawan. Namun 'kekuasaan jabatan' (*positional power*) dan 'kekuasaan keahlian' (*expert power*) dapat menimbulkan sedikit masalah tergantung pada jenis organisasi. Dalam organisasi profesional kekuasaan keahlian lebih mudah diterima, sedangkan dalam organisasi birokrasi dan manufaktur kekuasaan jabatan dianggap lebih penting. 'Kekuasaan acuan' (*referent power*) ditemukan bila karyawan bawahan dalam pandangan, sikap, dan perilaku mengacu—atas kemauan sendiri berkiblat—pada orang yang terpancang, seperti pimpinan pendapat atau orang berstatus. Penggunaan kekuasaan menjadi lebih efektif bila terjadi akumulasi sumber kekuasaan, seperti jabatan dan keahlian. Penggunaan kekuasaan pada umumnya dapat berlangsung efektif melalui komunikasi persuasi. Namun untuk kekuasaan *non-absah*, seperti kekuasaan memaksa dan memberi hadiah dapat juga digunakan untuk *mengintervensi lingkungan*, yakni dengan kontrol atas situasi 'senang' dan 'tidak senang' sehingga mengarahkan perilaku orang sesuai yang dikehendakinya. Akhirnya untuk kekuasaan *non-sah* juga dapat dilakukan secara 'tersembunyi' (*overtly*), seperti dengan peringatan (dini), rekomendasi, saran, dan anjuran. Bila ketiga cara ini dianggap tidak efektif, maka manajer dapat menempuh cara paksaan atau ancaman. Namun cara terakhir ini tidak dianjurkan, karena dapat berbuah balas dendam atau serangan balik, bahkan tidak jarang dapat menimbulkan boikot.

DAMPAK ORGANISASI

Dampak budaya organisasi pada tingkatan individu tidak berlangsung dalam isolasi atau otonom melainkan dalam situasi relasional yang dinamis, yakni dalam hubungan-hubungan dengan

orang-orang lain yang berbentuk jaringan—baik jaringan kerja maupun jaringan sosial pergaulan internal organisasi. Oleh karena itu banyak peneliti yang menyimpulkan bahwa efektivitas kerja individual dalam organisasi mempunyai implikasi untuk efektivitas organisasi secara keseluruhan. Jadi bukan hanya kinerja individu melainkan kinerja organisasi. Bahkan dampak-dampak pada tingkatan individu dan tingkatan organisasi ini terjalin menjadi sebuah 'tenunan sosial' (*social fabric*) yang dapat dikenali melalui beberapa ciri khusus.

Dari uraian tentang proses pembentukan budaya organisasi di atas kita dapat mengetahui bahwa dampak budaya kuat terutama dirasakan oleh para manajer, yang berperan sebagai 'role models' aktif memperteguh pembentukan budaya kuat di kalangan segenap karyawan. Para karyawan menerima nilai-nilai bersama melalui interaksi yang terus-menerus dengan atasan maupun dengan sesama karyawan, sehingga ia dapat bekerja efektif dan tidak bingung pada saat harus menghadapi berbagai masalah penting. Karyawan dan manajemen organisasi yang berbudaya kuat, menunjukkan pola perilaku tertentu dalam menunjukkan tanggung jawab pribadi maupun dalam hubungannya dengan sesama karyawan dan manajer. Pola-pola perilaku tertentu ini oleh Stephen Robbins (1989: 468) dijelaskan dalam konteks sebagai berikut:

- 1) *Inisiatif pribadi*: tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan otonomi yang dimiliki karyawan;
- 2) *Toleransi terhadap resiko*: dorongan dari pimpinan agar karyawan bertindak agresif, inovatif, dan berani ambil resiko;
- 3) *Kejelasan arah*: organisasi menciptakan tujuan yang jelas, dan pengharapan untuk kinerja;
- 4) *Integrasi*: unit-unit kerja dalam organisasi didorong untuk bekerja secara terkoordinasi;
- 5) *Dukungan manajemen*: komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan dari pimpinan kepada bawahan;
- 6) *Kontrol*: aturan, ketentuan, dan supervisi langsung yang digunakan untuk mengendalikan perilaku karyawan;
- 7) *Identitas*: rasa bangga karyawan sebagai anggota organisasi secara

- keseluruhan, tidak hanya sebatas unit kerjanya sendiri;
- 8) *Sistem imbalan*: pembagian imbalan, termasuk penentuan dan kenaikan gaji dan promosi berdasarkan evaluasi atas kinerja karyawan dengan kriteria yang jelas—bukan pilih kasih atau senioritas belaka;
 - 9) *Toleransi terhadap konflik*: karyawan didorong untuk mengeluarkan pendapat secara terbuka, sehingga terjadi konflik terbuka yang konstruktif—bukan dipendam yang berdampak destruktif;
 - 10) *Pola-pola komunikasi*: sejauh mana komunikasi antar karyawan dibatasi pada komunikasi formal yang bersifat hierarkis struktural.

Kutipan di atas ini dapat memberikan kesan seolah-olah pengaruh budaya organisasi hanya terbatas pada integrasi internal. Namun sesuai dengan '*orientasi sistem terbuka*' (*open systems*), kita diingatkan bahwa secara konseptual integrasi internal organisasi tidak dapat dipisahkan dari adaptasi eksternal. Tegasnya, efektivitas kerja karyawan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi mempunyai dua dimensi, yakni dimensi integrasi internal sebagai kegiatan kerjasama yang terkoordinasi, dan dimensi adaptasi eksternal karena tujuan organisasi pada dasarnya adalah tanggapan organisasi secara fungsional terhadap dinamika kondisi lingkungan. Dalam organisasi bisnis, kinerja organisasi dapat diartikan sebagai tingkat kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan lingkungan yang berubah-ubah. Maka tidak mengherankan jika dimensi adaptasi eksternal ini justru ditonjolkan di dalam buku *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* karya Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman, Jr. (1982). Buku *best seller* yang fenomenal ini merupakan hasil penelitian atas lebih dari enam puluh organisasi bisnis, yang berasal dari enam jenis industri yang berbeda, dengan sangat meyakinkan menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan unggul mempunyai seperangkat ciri adaptasi eksternal-- secara konsisten sigap menanggapi perubahan lingkungan. Ciri-ciri adaptasi eksternal yang khas dan konsisten tersebut meliputi delapan ciri khas sebagai berikut:

- 1) *Cekatan bertindak (bias for action)*: berorientasi pada tindakan, perbaikan, dan eksperimentasi. Bila ada ide, karyawan dapat

- bertindak cepat karena organisasi fleksibel dan dinamis dengan 'struktur' berbentuk *ad hoc* dan ditandai oleh banyak komunikasi informal—pimpinan melaksanakan MBWA (*management by walking about*) dan menganut prinsip 'lebih baik dicoba dari pada ide hilang percuma' (*chaotic action is preferable to orderly inaction*);
- 2) *Dekat dengan pelanggan (close to the customer)*: peduli dan mendengarkan konsumen, karena konsumen adalah sumber *revenue* perusahaan. Karyawan belajar dari para pelanggan dan peka terhadap jajaran pengguna produk, jasa, layanan, kualitas—dapat mencapai *nichemanship* atau kepekaan terhadap ceruk bisnis yang kecil sekalipun;
 - 3) *Otonomi dan kewirausahaan (autonomy and entrepreneurship)*: desentralisasi, kemandirian, tanggung jawab, inisiatif, dan inovasi didorong dan dikembangkan. Pemimpinan dan inovasi dikembangkan secara sadar, sehingga karyawan berani berjuang sebagai 'pendekar' ide dan inovasi di dalam 'sistem pemupukan juara' (*championing systems*), individual dan tim kerja dengan melibatkan diri dalam komunikasi intensif, khususnya komunikasi informal, dengan dukungan sarama fisik, dan toleransi terhadap kegagalan—program persaingan internal;
 - 4) *Produktivitas melalui manusia (productivity through people)*: memperlakukan jajaran pimpinan dan segenap karyawan sebagai sumber dari produktivitas dan kualitas. (Anggaran) pengembangan sumber daya manusia dianggap penting melebihi dana otomatisasi. *Karyawan penting karena akal budi dan ide*—bukan karena kekuatan otot dan tangannya. Setiap orang dianggap dewasa dan diperlakukan sebagai rekan atau mitra, dalam suasana kekeluargaan, keterbukaan, dan penghargaan—aturan fleksibel, bahasa ramah dan santun dalam keluarga besar, setiap orang dapat 'memenangkan' hadiah;
 - 5) *Sentuhan demi nilai dan mutu (hands-on, value-driven)*: penuh perhatian, teguh, dan siap membantu demi penciptaan nilai—tidak lepas tangan—terlebih di sektor jasa, perlakuan individual dan komunikasi informal, akrab dan gembira. Pimpinan secara teratur meluangkan waktu untuk melihat pelaksanaan 'nilai tertinggi', misalnya QSC & V (*quality, service, cleanliness, and value*) yang

dicetuskan oleh Ray Kroc untuk perusahaan makanan cepat saji terkenal McDonald's.

- 6) *Taat pada bisnis inti (stick to the knitting)*: fokus dan konsisten dengan bisnis dasar yang asli—menghindari konglomerasi, tetap pada kompetensi inti dengan memisahkan yang tidak terkait langsung. Berpegang teguh dan konsisten pada prinsip *'get back to basics'*—tidak rakus dengan akuisisi atau pencaplokan dan berpegang teguh pada prinsip 'jauhkan diri dari bisnis yang kau tidak tahu';
- 7) *Bentuk sederhana dan ramping (simple form, lean staff)*: struktur organisasi sederhana dan jumlah karyawan pas, struktur jabatan mendatar, jumlah pimpinan sedikit, prioritas kerja jelas, integrasi mantap namun dinamis sesuai kebutuhan (*ad hoc*), sigap dalam pemecahan masalah dan peka terhadap masa depan—perubahan;
- 8) *Ketat sekaligus longgar (simultaneous loose-tight properties)*: keseimbangan antara kontrol pusat dan otonomi karyawan. Teguh dan tegas dalam hal kebijakan penting, namun bebas pada penjabaran dan pelaksanaan, pimpinan mempunyai kepercayaan pada karyawan demi kedekatan dengan konsumen. Kontrol budaya organisasi ketat namun ada kelonggaran dalam orientasi keluar atau otonomi dalam kerangka disiplin—ikatan nilai-nilai bersama, keyakinan untuk eksperimentasi.

Kedelapan ciri khas ini oleh Peters dan Waterman disebut sebagai '*delapan prinsip dasar*' (*eight basics*) dan sekaligus '*delapan praktek umum*' (*eight common practices*). Singkat kata, organisasi, yang unggul dan mampu mengembangkan budaya kuat, bukanlah organisasi yang rasional, kaku, dan ketat dengan kontrol, melainkan organisasi yang fleksibel, berorientasi pada manusia baik secara internal maupun eksternal, berorientasi keluar dan mau mendengarkan pada konsumen, dan peka terhadap perubahan dan berpandangan ke depan.

Dari berbagai dampak yang telah di bahas di atas kita dapat menyimpulkan bersama Harrison Trice dan Janice Beyer (1993) bahwa budaya kuat yang tampil *unique* dan khas dari sebuah organisasi dapat melaksanakan fungsi-fungsi yang efektif sebagai berikut:

- 1) *Penekan ketidak pastian kolektif*: budaya organisasi berfungsi sebagai sistem interpretasi bersama bagi segenap karyawan, terutama saat

menghadapi situasi genting;

- 2) *Pencipta tertib sosial*: dengan adanya kejelasan dan ketegasan segenap karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka masing-masing;
- 3) *Penjamin kesinambungan*: pewarisan nilai-nilai dan norma-norma kunci yang berlangsung antar generasi melalui proses sosialisasi;
- 4) *Pencipta identitas dan komitmen kolektif*: budaya mengikat segenap karyawan menjadi anggota organisasi yang terikat dan terintegrasi menjadi satu kesatuan sosial;
- 5) *Penyuluh visi ke masa depan*: dengan visi bersama segenap karyawan memperoleh semangat dan kekuatan batin untuk terus maju bersama sebagai satu kesatuan.

Dengan berbagai fungsi di atas, budaya akhirnya terkait dengan efektivitas organisasi, yang berarti kinerja tinggi, bahkan juga keunggulan bersaing, yang berarti kelangsungan hidup organisasi. Sebagai pencipta kesinambungan dan semangat pendorong ke masa depan, misalnya, budaya organisasi budaya kuat memiliki kepekaan dan daya adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Daya adaptasi ini sering nampak menonjol dalam bentuk '*perubahan budaya*' (*culture change*).

RANGKUMAN PENUTUP

Dari paparan di atas, kita telah belajar tentang sosialisasi budaya organisasi yang kini merupakan sebuah konsep mapan dalam studi organisasi, manajemen, dan komunikasi organisasi. Sosialisasi budaya organisasi tidak hanya berlangsung pada organisasi yang sedang tumbuh dan berkembang, tetapi juga di perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai koordinasi kerjasama dan integrasi antar unit kerja dan karyawan—termasuk jajaran manajemen—tetapi juga identitas dan keunggulan daya saing. Oleh karena itu program sosialisasi disusun secara cermat dan rinci dengan keterlibatan pimpinan puncak maupun menengah. Keteladanan pimpinan sebagai alat peneguhan adalah kunci utama untuk keberhasilan sosialisasi budaya organisasi. Selain sebagai program

formal, sosialisasi budaya organisasi juga terjadi melalui konsistensi pelaksanaan sistem imbalan. Akhirnya sosialisasi budaya berlangsung melalui komunikasi yang mengalir dalam jaringan budaya atau hierarki tersembunyi. Berkat kegiatan-kegiatan komunikasi jaringan budaya karyawan belajar tentang makna kontekstual dari informasi, pola perilaku, dan kepatutan.

Dampak dari sosialisasi budaya organisasi yang efektif tidak hanya terjadi pada tingkatan individu—karyawan secara perseoranga—namun juga sosial, politik, dan organisasi. Maka pimpinan organisasi umumnya sadar bahwa ketidak cermatan dalam sosialisasi dapat mengembangkan budaya laten, yang dapat merongrong integrasi dan daya adaptasi organisasi. Budaya laten berarti bahwa karyawan tetap berpegang teguh dan berorientasi pada budaya dan praktek kerja lama, yang diperoleh di luar organisasi maupun cara kerja lama, sehingga budaya organisasi kehilangan makna dan fungsinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- Barnett, George A. 1994. "Communication and Organizational Culture," dalam Goldhaber, G. M. dan G. A. Barnett (eds). *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Co. (101-130).
- Bower, Marvin. 1966. *The Will to Manage*. New York: McGraw Hill Book Co. Inc.
- Brim, Jr., Orville G. dan Stanton Wheeler. 1966. *Socialization after Childhood*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Deal, Terrence E. dan Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Deal, Terrence E. dan Allan A. Kennedy. 1999. *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.

- Denison, Daniel. 1989. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Eisenberg, Eric M. dan Harold L. Goodall, Jr. 2001. *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. 3rd ed. Boston, MA: Redford/St. Martin's.
- Goldhaber, Gerald M. 1993 *Organizational Communication*. 6th ed. Boston, MA: McGraw Hill.
- Handy, Charles. 1993. *Understanding Organizations*. New ed. New York: Penguin Books Co.
- Harrison, Roger. 1972. "Understanding Your Organization's Character," *Harvard Business Review* Vol. 50, 3 (May-June).
- Harvey, Jerry B. dan D. Richard Albertson. 1971. "Neurotic Organizations: Systems, Causes, and Treatment," *Personnel Journal* (September-October).
- Keyton, Joann. 2005. *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Kotter, John P. dan James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Martin, Joanne. 1991. *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press.
- McShane, Steven dan Mary Ann Von Glinow. 2000. *Organizational Behavior*. Bston, MA: McGraw-Hill Irwin
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 1993. *Organizational Communication*. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Pascale, Richard T. dan Anthony G. Athos. 1981. *Art of Japanese Management: Applications for American Management*. New York: Simon & Schuster.
- Pascale, Richard T. 1985. "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review* (Winter): 29-33.

- Peters, Thomas J. dan Robert H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Robbins, Stephen P. 1989. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Schein, Edgar H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey- Bass Publishers. [asli 1985]
- Schein, Edgar H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Trice, Harrison M. dan Janice M. Beyer. 1984. "Studying Organizational Culture through Rites and Ceremonials," *Academy of Management Review* Vol 8: 653-669.