

MENGAPA BUDAYA HARUS DIPAHAMI SECARA BAIK (WHY CULTURE MUST BE BETTER UNDERSTOOD)¹⁾

Oleh: Purwanto

Abstrak

Topik mengapa budaya organisasi harus dipahami secara baik dari EDGAR H. SCHIEN ini cukup menarik. Bahasannya cukup aktual, apalagi jika fenomena ini dikaitkan dengan "event" atau peristiwa yang sedang terjadi pada organisasi atau perusahaan di tanah air. Banyak ketidakpuasan terjadi bukan semata-mata masalah yang berkaitan dengan finansial saja, tetapi lebih dari itu menyangkut masalah ketenteraman, harga diri, dan martabat. Ambil suatu contoh program privatisasi BUMN, reaksi yang muncul semata-mata tidak terkait dengan masalah upah/gaji, tetapi yang lebih mendasar adalah perasaan ketidakpuasan dan ketidakpastian yang diprediksikan akan terjadi perubahan sistem manajemen jika privatisasi itu sungguh terjadi. Kekawatiran akan terjadinya perubahan memang tidak perlu ditakuti, akan tetapi budaya organisasi yang sudah lama terbentuk dan sudah mengakar (baca sudah mapan) pada individu-individu, jika ada perubahan iklim kerja mereka akan bereaksi "antipati", yaitu suatu sikap menolak, minimum akan menimbulkan tawar menawar posisi dan sebagainya. Dampak negatif yang mudah ditangkap bila terjadi perubahan budaya akan merugikan berbagai pihak yaitu para karyawan lama atau mereka yang baru bergabung maupun perusahaan sebagai institusi secara keseluruhan. Memang anggapan ini tidak selamanya benar, namun diakui atau tidak situasi ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pendahuluan

Walaupun sangat penting artinya, budaya organisasi belum ba-

nyak dipahami orang. Di perusahaan perusahaan atau organisasi-organisasi lain terdapat kecenderungan

¹⁾ Cukilan dan Ulasan Buku "Organizational Culture and Leadership" oleh Edgar H. Schien

2. Penekanan Berlebihan Terhadap Proses

Karena orang terlalu memperhatikan proses sosialisasi dan mengabaikan isi dari budaya, maka jadi kurang memiliki informasi tentang isi (substansi) budaya dari berbagai organisasi bisnis. Dengan demikian orang lalu tidak banyak memiliki teori untuk menganalisis isi budaya tersebut.

4. Kebingungan Membedakan Bagian Dari Keseluruhan

Kebingungan membedakan bagian dari keseluruhan budaya-budaya menyebabkan timbulnya persepsi yang berbeda-beda atas budaya yang sama. Dalam tulisan-tulisan mengenai budaya organisasi kita dapat melihat perbedaan-perbedaan fokus, karena setiap penulis membahas berdasar sudut pandang dan teorinya. Ada yang fokusnya struktur organisasi, ada yang falsafah manajemen, kepribadian dari pendiri dan pemuka, iklim organisasi, gaya manajemen, dan lain-lain. Masing-masing bisa saja secara benar mengidentifikasi satu aspek dari budaya organisasi. Tetapi tak satupun yang berhasil menangkap budaya itu secara keseluruhan.

3. Kebingungan Membedakan Kulit Dari Esensi

Analisis terhadap budaya organisasi juga melibatkan dimensi kedalaman. Dalam menganalisis budaya

organisasi, seseorang dapat dengan mudah keliru menangkap manifestasi kulit atau gejala, dan bukannya penyebab utama, esensi dan pola-pola. Padahal hanya karena lingkungan perusahaan terasa informal dan terbuka bukan berarti bahwa budaya sesungguhnya dari perusahaan itu informal dan terbuka.

Data tentang kulit memang bisa sangat akurat. Tetapi tanpa menggali lebih dalam, kita tidak akan mengetahui apakah yang tampak di kulit itu memang sama dengan yang ada di dalam.

Biografi Penulis

Drs. Purwanto, MM. Adalah staf pengajar pada program studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta

MENGAPA BUDAYA HARUS DIPAHAMI SECARA BAIK (WHY CULTURE MUST BE BETTER UNDERSTOOD)¹⁾

Oleh: Purwanto

Abstrak

Topik mengapa budaya organisasi harus dipahami secara baik dari EDGAR H. SCHIEN ini cukup menarik. Bahasannya cukup aktual, apalagi jika fenomena ini dikaitkan dengan "event" atau peristiwa yang sedang terjadi pada organisasi atau perusahaan di tanah air. Banyak ketidakpuasan terjadi bukan semata-mata masalah yang berkaitan dengan finansial saja, tetapi lebih dari itu menyangkut masalah ketenteraman, harga diri, dan martabat. Ambil suatu contoh program privatisasi BUMN, reaksi yang muncul semata-mata tidak terkait dengan masalah upah/gaji, tetapi yang lebih mendasar adalah perasaan ketidakpuasan dan ketidakpastian yang diprediksikan akan terjadi perubahan sistem manajemen jika privatisasi itu sungguh terjadi. Kekawatiran akan terjadinya perubahan memang tidak perlu ditakuti, akan tetapi budaya organisasi yang sudah lama terbentuk dan sudah mengakar (baca sudah mapan) pada individu-individu, jika ada perubahan iklim kerja mereka akan bereaksi "antipati", yaitu suatu sikap menolak, minimum akan menimbulkan tawar-menawar posisi dan sebagainya. Dampak negatif yang mudah ditangkap bila terjadi perubahan budaya akan merugikan berbagai pihak yaitu para karyawan lama atau mereka yang baru bergabung maupun perusahaan sebagai institusi secara keseluruhan. Memang anggapan ini tidak selamanya benar, namun diakui atau tidak situasi ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pendahuluan

Walaupun sangat penting artinya, budaya organisasi belum ba-

nyak dipahami orang. Di perusahaan perusahaan atau organisasi-organisasi lain terdapat kecenderungan

¹⁾ Cukilan dan Ulasan Buku "Organizational Culture and Leadership" oleh Edgar H. Schien

2. Penekanan Berlebihan Terhadap Proses

Karena orang terlalu memperhatikan proses sosialisasi dan mengabaikan isi dari budaya, maka jadi kurang memiliki informasi tentang isi (substansi) budaya dari berbagai organisasi bisnis. Dengan demikian orang lalu tidak banyak memiliki teori untuk menganalisis isi budaya tersebut.

4. Kebingungan Membedakan Bagian Dari Keseluruhan

Kebingungan membedakan bagian dari keseluruhan budaya-budaya menyebabkan timbulnya persepsi yang berbeda-beda atas budaya yang sama. Dalam tulisan-tulisan mengenai budaya organisasi kita dapat melihat perbedaan-perbedaan fokus, karena setiap penulis membahas berdasar sudut pandang dan teorinya. Ada yang fokusnya struktur organisasi, ada yang falsafah manajemen, kepribadian dari pendiri dan pemuka, iklim organisasi, gaya manajemen, dan lain-lain. Masing-masing bisa saja secara benar mengidentifikasi satu aspek dari budaya organisasi. Tetapi tak satupun yang berhasil menangkap budaya itu secara keseluruhan.

3. Kebingungan Membedakan Kulit Dari Esensi

Analisis terhadap budaya organisasi juga melibatkan dimensi kedalaman. Dalam menganalisis budaya

organisasi, seseorang dapat dengan mudah keliru menangkap manifestasi kulit atau gejala, dan bukannya penyebab utama, esensi dan pola-pola. Padahal hanya karena lingkungan perusahaan terasa informal dan terbuka bukan berarti bahwa budaya sesungguhnya dari perusahaan itu informal dan terbuka.

Data tentang kulit memang bisa sangat akurat. Tetapi tanpa menggali lebih dalam, kita tidak akan mengetahui apakah yang tampak di kulit itu memang sama dengan yang ada di dalam.

Biografi Penulis

Drs. Purwanto, MM. Adalah staf pengajar pada program studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta

EFISIENSI

Kajian Ilmu Administrasi

Terbit dua kali setahun

- Pelindung : Dekan FIS Universitas Negeri Yogyakarta
Penasehat : Pembantu Dekan I FIS UNY
Penanggung Jawab : Kaprodi Pend. Administrasi Perkantoran
Konsultan Ahli : Prof. Drs. Suyanto, M.Ed., Ph.D.
Prof. Drs. Ahmad Syafii Ma'arif, MA, Ph.D.
Drs. Zamroni, MA, Ph.D.
- Pemimpin Umum : Drs. Djihad Hisyam, M.Pd.
Dewan Redaksi
Pemimpin Redaksi : Dr. Muhyadi
Sekretaris Redaksi : Drs. Suranto, M.Pd., M.Si.
Drs. Saliman
- Anggota Redaksi : Prof. Dr. Husaini Usman
Dr. Sugiyono
Dra. Sugi Rahayu, M.Pd., M.Si.
Drs. Joko Kumoro, M.Si.
Drs. Argo Pambudi, M.Si.
Dra. Lena Satlita, M.Si.
- Sirkulasi : Drs. Sudaryanto
Dra. F. Winarni, M.Si.
- Pembantu Pelaksana : Drs. Didi Wahyu Sudirman, M.M.
Drs. Purwanto, M.M.
Dra. Rosidah, M.Si.
-
- Alamat Redaksi : Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta
Kampus Karangmalang Yogyakarta 55281
Telpon : (0274) 586168 psw. 248
-

*Redaksi menerima tulisan masalah ilmu administrasi. Redaksi berhak
menyingkat dan mengedit tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah
substansi isinya. Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.*

VOL :

P

EFISIENSI

Kajian Ilmu Administrasi



**Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Yogyakarta**

Bi. BARY

Vol. I No. 1, Agustus 2001

ISSN : 1412-1131

EFISIENSI

Kajian Ilmu Administrasi



Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Yogyakarta

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL _____	i
KATA PENGANTAR _____	ii
DAFTAR ISI _____	iii
1. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural Dalam Birokrasi Pemerintahan _____	1-12
<i>Oleh : Sugi Rahayu</i>	
2. Politik Birokrasi Dalam Kebijakan Pengupahan _____	13-22
<i>Oleh : Rosidah</i>	
3. Urgensi Studi Implementasi Kebijakan Publik Dalam Bidang Pendidikan _____	23-34
<i>Oleh : Argo Pambudi</i>	
4. Indonesia vs Amerika Serikat Dalam Perbandingan Administrasi Negara _____	35-51
<i>Oleh : Saliman</i>	
5. Terapan Komunikasi Data Dalam Sistem Informasi _____	52-62
<i>Oleh : Didi Wahyu Sudirman</i>	
6. Pengaruh Teknologi Komunikasi Terhadap Kinerja Organisasi _____	63-70
<i>Oleh : Suranto Aw</i>	
7. Teknik Pengambilan Keputusan _____	71-80
<i>Oleh : Muhyadi</i>	
✓ 8. Mengapa Budaya Harus Dipahami Secara Baik (Why Culture Must Be Better Understood) _____	81-89
<i>Oleh : Purwanto</i>	
9. Relevansi Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Mengantisipasi Kebutuhan Pembangunan _____	90-100
<i>Oleh : Ngadiran</i>	
10. Pekerjaan Kantor Antara Kebutuhan versus Perhatian _____	101-109
<i>Oleh : Joko Kumoro</i>	
11. Pengembangan Etika Bisnis Dalam Kepemimpinan Masyarakat Dunia Usaha _____	110-122
<i>Oleh : Winami</i>	

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat lindungan dan bimbingan-Nya jualah maka majalah *Efisiensi* Volume II No. 1 Februari 2002 ini dapat diterbitkan.

Efisiensi Volume II ini memuat pemikiran serta ide-ide tentang berbagai masalah di bidang administrasi yang mencakup antara lain: Administrasi Negara, Komunikasi, Sumber Daya Manusia, dan Administrasi Perkantoran.

Di bidang Administrasi Negara diulas artikel tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan jabatan struktural dalam birokrasi pemerintahan, politik birokrasi dalam kebijakan pengupahan serta urgensi studi implementasi kebijakan publik dalam bidang pendidikan. Juga dibahas perbandingan pelaksanaan administrasi negara di dua negara yaitu Amerika dan Indonesia.

Untuk bidang komunikasi dimuat artikel tentang kontribusi teknologi komunikasi terhadap kinerja dalam suatu organisasi dan bagaimana penerapan komunikasi dalam suatu sistem informasi. Selain berbagai artikel di atas, juga dibahas bagaimana teknik-teknik yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam suatu organisasi dan alasan mengapa kita harus memahami budaya organisasi. Untuk bidang SDM disajikan artikel mengenai relevansi pendidikan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk kebutuhan pembangunan.

Akhirnya redaksi mengucapkan selamat membaca dan berharap semoga *Efisiensi* volume II ini memberikan manfaat bagi para pembaca. Amien.

Yogyakarta, Februari 2002
Redaksi

atau dari satu wilayah geografis ke wilayah geografis lain. Memang, budaya organisasi itu tumbuh juga sampai ke tingkat sub-sub kelompok dalam suatu organisasi. Dalam hal ini erat hubungannya dengan teori-teori "tapal-batas" organisasi dan "proses sosialisasi" ke dalam suatu kelompok baru.

Sebagai "konsumen" perusahaan jasa misalnya, mereka dapat mengetahui dengan mudah adanya perbedaan-perbedaan pada saat mereka membandingkan antara toko dengan bank, atau restoran perusahaan penerbangan, dan lain-lain. Bentuk sikap para karyawan pun dapat berbeda antara satu toko atau restoran dengan toko atau restoran lainnya. Di satu tempat para karyawannya tampak dan terasa ramai dan penuh perhatian, sedang di tempat lain tampak dan terasa aneh serta menjengkelkan.

2. Pola Budaya Organisasi

Secara psikologis dapat dirasakan fenomena artifak tadi sebagai sesuatu yang bukan sekedar dampak dari kepribadian individu-individu. Hal ini karena:

- a. Dapat dijumpai suatu kenyataan, bahwa sejumlah orang dalam organisasi itu tampak berperilaku serupa.
- b. Dapat dijumpai suatu kenyataan, bahwa orang-orang lain dalam organisasi menganggap perilaku ta-

di sebagai sesuatu yang normal dan bahkan diharapkan.

- c. Dapat diketahui bahwa perilaku itu tidak terjadi sembarangan saja dan tanpa motivasi, tetapi dilakukan dengan tujuan tertentu dan terpola.

Secara hipotesis dapat menyebut suatu organisasi itu formal atau informal, otokratik, birokratik atau partisipatif, terbuka atau tertutup, dengan melihat bagaimana koordinasi perilaku dari sejumlah orang ke dalam "pola" berorganisasi.

Di suatu restoran atau bank, tata-letak fisik, mebel, baju seragam dan atribut yang dikenakan karyawan, dan lain-lain kerap kali saling mendukung sehingga menimbulkan kesan adanya pola tertentu. Kesan "pola" semacam ini timbul akibat pengalaman dengan situasi yang serupa. Bila ada seseorang yang menyimpang dari pola itu, dapat dirasakan sebagai suatu keanehan. Misalnya bila di suatu bank di jumpai karyawan yang mengenakan baju seragam pelayan restoran, maka dapat dikatakan itu sebagai penyimpangan.

Tuntutan Untuk Merespon

Pada saat seseorang menjumpai situasi budaya yang baru, dia merasakan adanya kebutuhan untuk melakukan respon, reaksi, berbuat sesuatu, menghilangkan ketegangan karena ketidakpastian, dan berupaya untuk dapat diterima, mengembang-

kan komunikasi dan sejenisnya serta sulit rasanya untuk hanya mengamati dan menahan perasaan. Di dalam benak terasa berkecamuk perasaan untuk mengambil sikap dan berperilaku. Pergolakan perasaan ini bisa berubah menjadi kemarahan bila seseorang didesak untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan tanpa mengetahui alasannya. Atau bila tuntutan itu terasa mengalahkan identitasnya. Bila dia dapat memahami budaya baru itu dan berhasil menyesuaikan diri, maka akan merasa nyaman. Bila tidak, maka akan timbul sedikit perasaan ancaman terhadap dirinya.

Proyeksi Berlebihan

Dalam situasi budaya yang baru, seseorang cenderung memberikan arti dan maksud dari semua aspek budaya itu menurut apa yang diyakininya. Turis Amerika misalnya, sering menganggap pelayan restoran di Perancis adalah "kasar" dan tidak suka membantu. Padahal menurut orang Perancis hal itu merupakan pencerminan dari budaya Perancis, yaitu norma individualisme. Di daerah perkotaan Perancis memang berlaku norma "uruslah dirimu sendiri".

Hal serupa dapat terjadi pada orang yang berpindah dari organisasi yang anggota-anggotanya "sopan-santun" ke organisasi yang anggota-anggotanya "kasar". Orang ini akan merasa terancam oleh keka-

saran, keagresifan, dan spontanitas yang berlangsung di sekelilingnya. Proyeksi (dugaan) yang demikian ini dapat mengakibatkan orang tadi bereaksi secara hati-hati atau bahkan pasif. Dan hal ini tentu saja akan semakin memperlambat proses penyesuaiannya dengan norma-norma lingkungan barunya.

Proyeksi tadi kerap kali direfleksikan secara "bias" akibat budaya lama, yang sesungguhnya sering terjadi mungkin sekali tidak demikian. Oleh karena itu orang harus berlaku sangat hati-hati dan tidak melakukan proyeksi (dugaan) secara berlebihan.

Efektivitas Organisasi dan Kepuasan Individu

Dampak dari kesalahpahaman budaya telah terbukti sangat menyengsarakan dalam pergaulan internasional. Kesalahpahaman budaya dapat mengakibatkan timbulnya perang dan hancurnya masyarakat. Tetapi apakah kesalahpahaman budaya juga berpengaruh dalam lingkup organisasi? Pengalaman menunjukkan bahwa kesalahpahaman memang berpengaruh dalam lingkup organisasi. Oleh karena itu ahli-ahli di bidang organisasi, strategi dan pengembangan organisasi menyarankan agar kita mengkaji isu-isu budaya dalam organisasi. Hal ini diperlukan untuk memperoleh pemahaman dasar terhadap apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana mena-

nganinya, dan bagaimana meningkatkannya.

1. Dampak Terhadap Strategi

Banyak perusahaan mampu merumuskan strategi-strategi baru yang cukup mantap dari segi keuangan, produk, maupun pemasaran. Namun demikian mereka tidak dapat melaksanakan strategi-strategi tersebut karena strategi itu menuntut adanya asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan cara-cara kerja yang jauh berbeda dengan yang dianut perusahaan saat ini. Sangat sulit untuk memperkenalkan misalnya, perubahan arus informasi di perusahaan yang sudah terbiasa menganut manajemen "dari atas ke bawah" (*top down*) menjadi "dari bawah ke atas" (*bottom up*). Apa lagi bila di perusahaan itu dianut nilai bahwa pekerjaan seseorang adalah urusan pribadinya, yang tak boleh diintervensi oleh orang-orang lain.

2. Dampak Terhadap Merger, Akuisisi dan Diversifikasi

Pada saat manajemen sebuah perusahaan berkeputusan untuk melakukan merger dengan atau mengakuisisi perusahaan lain, biasanya dilakukan penelitian cermat terhadap aspek-aspek keuangan, posisi pasar kekuatan manajemen, dan lain-lain yang berkaitan dengan "kesehatan" perusahaan lain tadi. Jarang sekali dilakukan pengkajian terhadap hal-hal yang bersifat "budaya" seperti:

falsafah atau gaya perusahaan, sumber teknologi, keyakinan terhadap misi dan masa depan. Padahal ketidakcocokan budaya dapat merupakan resiko besar bagi suksesnya merger atau akuisisi dari segi keuangan, produk maupun pasar. Hal ini terjadi misalnya pada sebuah perusahaan makanan kaleng yang mengakuisisi sebuah jaringan restoran hamburger yang sukses. Karena tidak menyukai falsafah yang dianut oleh perusahaan induknya yang baru, banyak manajer restoran hamburger yang keluar. Perusahaan induk tidak mencari manajer-manajer baru yang berpengalaman di bisnis "fast food", melainkan mengangkat orang-orangnya dari perusahaan makanan kaleng untuk menjadi manajer-manajer restoran hamburger. Selain tidak memahami seluk-beluk bisnis "fast food", para manajer ini gagal bekerja dengan baik karena tidak menyesuaikan diri dengan budaya yang sudah ada di restoran-restoran hamburger.

Pada saat merger, akuisisi atau diversifikasi mengalami kegagalan, para manajer sering menyatakan bahwa akar penyebabnya adalah ketidak-sesuaian budaya organisasi. Namun demikian, pada saat awal pengambilan keputusan untuk merger, akuisisi, atau diversifikasi itu, mereka sama sekali tidak memperhitungkan faktor budaya organisasi. Dewasa ini memang telah semakin banyak orang yang memper-

hatikan faktor budaya organisasi dalam pengembangan bisnisnya. Tetapi perangkat untuk mengevaluasi perbedaan-perbedaan budaya yang mereka gunakan masih seadanya saja.

3. Dampak Terhadap Pung-integrasian Teknologi Baru

Penerapan teknologi baru ke dalam pekerjaan, organisasi, atau masyarakat dapat dipandang sebagai masalah perubahan budaya. Pekerjaan-pekerjaan atau organisasi-organisasi yang telah berhasil biasanya telah memiliki kesan khusus terhadap teknologi yang digunakan saat ini. Mereka mahir berperilaku dan telah mengembangkan sikap-sikap yang sesuai dengan teknologi itu. Pada saat diperkenalkan teknologi baru, berarti orang-orang dalam pekerjaan atau organisasi itu harus mempelajari perilaku dan sikap-sikap baru. Bila perubahan perilaku dan sikap itu terjadi secara besar-besaran, maka tidak mustahil organisasi itu harus merevisi orientasinya. Misalnya pada saat munculnya teknologi makanan beku dan digunakannya kulkas di rumah-rumah. Pada saat itu banyak perusahaan makanan kaleng yang terpaksa harus beralih memproduksi makanan beku. Hanya perusahaan-perusahaan yang menyadari bahwa perubahan itu menyangkut perubahan budayalah yang akhirnya berhasil. Ceritera serupa terjadi pada perusahaan kereta api

di Amerika yang gagal menghadapi perkembangan teknologi transportasi karena tidak berhasil mengubah orientasinya sebagai perusahaan transportasi dan bukan sekedar perusahaan kereta api.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa pemahaman tentang budaya menentukan keberhasilan penerapan suatu teknologi. Penolakan terhadap teknologi itu hendaknya dipandang bukan karena teknologinya belaka melainkan karena dampak perubahan budayanya.

4. Dampak Terhadap Hubungan Antar Kelompok Dalam Organisasi

Kelompok dapat terbentuk atas dasar kedekatan secara fisik, kesamaan tujuan, kesamaan pekerjaan, kesamaan pengalaman kerja, kesamaan latar belakang etnis, atau kesamaan tingkat jabatan. Dalam perkembangannya, kelompok itu membangun budaya. Oleh karena itu pada saat terjadi konflik antar kelompok, maka konflik itu sukar sekali diredakan. Hal ini karena masing-masing merasa harus mempertahankan identitasnya. Salah satu cara terbaik untuk menjaga identitas adalah dengan membandingkan dan mengkontraskan kelompok sendiri dengan kelompok-kelompok lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perbandingan, kompetisi, dan/atau konflik antar kelompok membantu terpeliharanya budaya intra (dalam)

kelompok. Dilihat dari sudut organisasi maka budaya yang berkembang dalam kelompok disebut subbudaya. Jika terjadi masalah komunikasi antara satu kelompok (misalnya kelompok produksi) dengan kelompok lain (misalnya kelompok penjual), maka masalah itu harus dipandang sebagai masalah antar budaya.

5. Dampak Terhadap Hubungan Antar Kelompok

Masalah-masalah yang dijumpai sehari-hari dalam organisasi seperti misalnya rapat yang tidak produktif, kesulitan menyampaikan instruksi kepada bawahan, kesulitan dalam menyampaikan evaluasi kinerja, dan lain-lain dapat dipandang sebagai masalah budaya.

Kegagalan komunikasi ini biasanya dipandang sebagai akibat dari ketidak-jelasan pesan, upaya membela diri, atau masalah bahasa (semantik). Tetapi tidak jarang kegagalan komunikasi itu sesungguhnya berakar dari perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap sesuatu oleh sebab keterikatan masing-masing pada budaya kelompok yang berbeda.

6. Kegagalan Bersosialisasi

Setiap organisasi berkeinginan agar setiap orang dalam organisasi itu "cocok" dengan organisasi. Karena keinginan ini maka organisasi-organisasi melakukan banyak upaya untuk melatih, mengindoktri-

nasi, mensosialisasi, dan lain-lain terhadap anggota-anggotanya. Pada saat proses sosialisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya, yaitu pada saat anggota baru tidak berhasil mempelajari budaya organisasi, maka akan timbul hal-hal yang tidak menyenangkan. Misalnya orang itu merasa tidak nyaman berada dalam organisasi tersebut, merasa terasing, dan akibatnya ia menjadi tidak produktif. Bahkan mungkin saja ia lalu melakukan sabotase dan hal-hal lain yang merugikan organisasi.

Sebaliknya bila orang itu sangat berhasil dalam sosialisasinya, maka kemungkinan besar ia menjadi tidak inovatif dan tidak responsif terhadap tuntutan-tuntutan lingkungannya yang baru. Ia menjadi persis sama dengan anggota-anggota lama organisasi tersebut.

7. Dampak Terhadap Produktivitas

Menurut beberapa studi, kelompok-kelompok kerja membentuk budaya-budaya yang kuat. Kerap kali budaya-budaya ini menimbulkan asumsi bahwa pekerjaan harus dibatasi bukan karena kemampuan seseorang, melainkan karena kelayakan bagi seseorang. Misalnya prinsip "bekerjalah sesuai dengan upah yang diterima".

Kadang kala pada saat perusahaan menghadapi kesulitan atau pada saat para pekerja mengaitkan kepentingan pribadinya dengan kepentingan perusahaan, maka terda-

pat produktivitas yang tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa masalah produktivitas pada hakikatnya adalah masalah budaya organisasi.

Salah Pengertian Terhadap Budaya

Budaya saat ini merupakan istilah yang digunakan secara luas dan ditawarkan sebagai alat untuk menjelaskan banyak hal yang terjadi dalam organisasi. Karena sifat penggunaannya yang luas itu, maka orang perlu mempelajari budaya agar dapat melakukan analisis dengan setepat dan seakurat mungkin.

Siapun sangat akrab dengan budaya, maka seseorang cenderung dengan mudah menyebutkan sesuatu sebagai budaya dan mengandalkan intuisi dalam menganalisisnya. Padahal intuisi seseorang itu tidak jarang menyebabkan kesalahpahaman yang bersumber dari 4 hal, yaitu:

1. Kegagalan memahami konsekuensi dinamis dari fenomena budaya.
2. Penekanan yang berlebihan terhadap proses sosialisasi dan kurangnya perhatian terhadap isi (budaya yang senyatanya).
3. Kebingungan membedakan antara bagian budaya dengan budaya keseluruhan.
4. Kebingungan membedakan antara kulit-kulit budaya dengan esensi dari budaya.

Berbagai kesalah-pengertian tersebut di atas saling berkait. Tetapi untuk kepentingan pembahasan, kiranya dapat dianalisis dapat menyurutinya secara terpisah.

1. Tak Dipahaminya Konsekuensi Dinamis

Budaya itu terpola, sangat kuat, dan sangat dalam tertanam dipikiran, persepsi, serta perasaan seseorang. Budaya memberikan kepada anggota kelompok suatu perspektif terintegrasi dan arti dari situasi-situasi yang dihadapinya. Budaya menstabilkan segala sesuatu bagi anggota kelompok. Dengan demikian ada orang-orang yang berpendapat bahwa budaya itu sendiri bersifat stabil, tidak mungkin berubah. Apakah benar demikian?.

Banyak penulis mutakhir tentang budaya organisasi menyatakan bahwa budaya itu berkembang. Manajemen Jepang misalnya, menyebutkan perlunya pertumbuhan dari Tipe A yang kurang disukai menjadi Tipe Z yang lebih disukai, dengan cara membuat orang-orang dalam organisasi tersebut "lebih terbuka dan mempercayai". Ini berarti bahwa budaya organisasi dapat terus menerus berubah dan berkembang sampai tingkat budaya yang diinginkan dan dapat diterima secara subyektif, minimum dalam kelompok-kelompok tersebut.

anggapan bahwa hanya orang-orang yang telah lama di perusahaan/organisasilah yang dapat memahami budaya organisasi/ perusahaan tersebut. Anggapan ini, selain tidak benar, juga merugikan bagi mereka yang baru bergabung dengan perusahaan/organisasi. Mereka jadi sulit berpartisipasi secara penuh dalam upaya perbaikan perusahaan/organisasi.

Selain alasan tersebut di atas, terdapat 3 hal yang merupakan alasan pokok mengapa setiap individu harus memahami budaya organisasi secara lebih baik. Tiga hal itu adalah

1. Budaya organisasi sangat "terlihat" dan "terasa" kehadirannya.
2. Kinerja individu dan organisasi serta perasaan anggota organisasi terhadap organisasinya akan dapat memahami hanya bila setiap individu memperhatikan budaya organisasi.
3. Budaya organisasi sebagai su-atu pengertian atau konsep telah disalahartikan dan dirancukan dengan konsep-konsep lain, seperti misalnya "iklim", "falsafah", "ideologi", "gaya", bagaimana mengelola orang", dan lain-lain. Oleh karena itu, makalah ini menyajikan uraian tentang ketiga hal tersebut.

Kehadiran Budaya Organisasi

Di atas telah dikemukakan bahwa kehadiran budaya organisasi sangat "terlihat" dan "terasa". Dampak

dari budaya organisasi ini sangat kuat dan terpola serta menuntut adanya respon. Selain itu bila data yang kita diperoleh tidak lengkap, maka dampak-dampak itu akan memaksa setiap individu untuk membuat asumsi-asumsi.

1. Kekuatan Budaya Organisasi

Siapa pun yang pernah berpengalaman, dapat merasakan betapa kuatnya dampak dari budaya. Dan apabila seseorang datang ke suatu tempat, maka orang itu akan menghadapi situasi yang berbeda, misalnya bahasa yang baru, adat kebiasaan yang terasa aneh, suara dan bau yang tidak biasa, serta respon respon tak terduga yang membuat seseorang merasa tegang. Biasanya semua indera kita akan segera bekerja pada saat seseorang memasuki suatu budaya baru. Dan apa yang kita tangkap dengan indera kita itu adalah aspek-aspek atau perwujudan dari budaya yang dapat dilihat dan diraba. Perwujudan ini, yang memiliki pengaruh yang kuat, yang biasa disebut dengan "artifak".

Walau dalam intensitas yang berbeda, hal yang sama terjadi pada saat seseorang memasuki suatu organisasi yang memiliki budaya berbeda dengan yang biasa dialami. Misalnya bila seseorang pindah bekerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Hal ini juga dapat dirasakan perpindahan dari satu bagian kebagian dalam suatu organisasi,

Lampiran III B-(1 + 3)

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU SOSIAL

Alamat: Karangmalang, Yogyakarta 55281, Telp. (0274) 586168 Pes.247, 248, 249

SURAT REKOMENDASI
MELAKSANAKAN PENELITIAN PERORANGAN/MANDIRI
No. : 78 /J35.14/KP/2002

Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta menerangkan bahwa karya melaksanakan penelitian perorangan/mandiri sub unsur: Menghasilkan Karya Ilmiah dengan judul:

“Mengapa Budaya Harus Dipahami Secara Baik Why Culture Must Be Better Understood.” yang disusun oleh:

Nama / N I P : Purwanto, M.M., 131282350
Jurusan/Program Studi : Pendidikan Dunia Usaha
Jabatan fungsional : Lektor (200)
Bidang Ilmu/Mata Kuliah : Administrasi Perbekalan
Pangkat, Gol./Ruang : Penata, III/c
Fakultas/Universitas : Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta

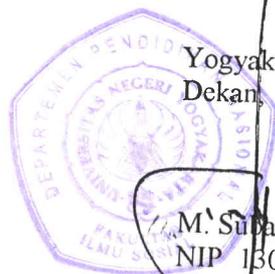
telah diperiksa oleh 2 (dua) orang penilai sejawat (*peer reviewer*) yang ditunjuk oleh Dekan. Nama-nama penilai sejawat terdapat pada Lampiran III B-2[A] dan III B-2[B] dan hasil penilaiannya terdapat pada tabel berikut.

No	Nama penilai sejawat	Jabatan dan Gol./Ruang	Aspek yang dinilai dan nilai angka x bobot			Σ Nilai angka x Bobot
			Mutu x Bobot(50)	Sofistikasi x Bobot(30)	Kemutakhiran x Bobot(20)	
1	Dr. Muhyadi	Lektor Kepala, IV/b	4100	2460	1620	8180
2	Didi Wahyu Sudirman, M.M.	Lektor Kepala, IV/a	4000	2460	1680	8140
Σ Nilai angka x Bobot						16320
Rerata nilai angka = Σ Nilai angka x Bobot : 100 : 2						8160
Rerata nilai huruf ²⁾						A

Berdasarkan rerata hasil penilaian sejawat (*peer review*) terhadap aspek (a) mutu, (b) sofistikasi, dan (c) kemutakhiran diambil kesimpulan bahwa nilai akhir karya tersebut adalah ¹⁾:

a. Amat Baik (A) - b. Baik (B) c. Cukup (C)

Rekomendasi ini merupakan kelengkapan usulan penilaian dan penetapan angka kredit yang bersangkutan untuk kenaikan jabatan/pangkat.



Yogyakarta,
Dekan,

M. Subardi, M.Pd.
NIP. 130367413

¹⁾ Coret yang tidak perlu

²⁾ Konversi nilai angka ke huruf dan sebutannya:

81 – 100: amat baik (A); 66 – 80: baik (B); ≤ 65 : cukup (C)

EFISIENSI

Kajian Ilmu Administrasi

Terbit dua kali setahun

- Pelindung : Dekan FIS Universitas Negeri Yogyakarta
Penasehat : Pembantu Dekan I FIS UNY
Penanggung Jawab : Kaprodi Pend. Administrasi Perkantoran
Konsultan Ahli : Prof. Drs. Suyanto, M.Ed., Ph.D.
Prof. Drs. Ahmad Syafii Ma'arif, MA, Ph.D.
Drs. Zamroni, MA, Ph.D.
- Pemimpin Umum : Drs. Djihad Hisyam, M.Pd.
Dewan Redaksi
Pemimpin Redaksi : Dr. Muhyadi
Sekretaris Redaksi : Drs. Suranto, M.Pd., M.Si.
Drs. Saliman
- Anggota Redaksi : Prof. Dr. Husaini Usman
Dr. Sugiyono
Dra. Sugi Rahayu, M.Pd., M.Si.
Drs. Joko Kumoro, M.Si.
Drs. Argo Pambudi, M.Si.
Dra. Lena Satlita, M.Si.
- Sirkulasi : Drs. Sudaryanto
Dra. F. Winarni, M.Si.
- Pembantu Pelaksana : Drs. Didi Wahyu Sudirman, M.M.
Drs. Purwanto, M.M.
Dra. Rosidah, M.Si.
-
- Alamat Redaksi : Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta
Kampus Karangmalang Yogyakarta 55281
Telpon : (0274) 586168 psw. 248
-

*Redaksi menerima tulisan masalah ilmu administrasi. Redaksi berhak
menyingkat dan mengedit tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah
substansi isinya. Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.*

VOL :

P

VOL : II, NO : 1, Februari 2002

ISSN: 1412-1131

EFISIENSI

Kajian Ilmu Administrasi



**Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Yogyakarta**

Bi. BARY

Vol. I No. 1, Agustus 2001

ISSN : 1412-1131

EFISIENSI

Kajian Ilmu Administrasi



Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Yogyakarta

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL _____	i
KATA PENGANTAR _____	ii
DAFTAR ISI _____	iii
1. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Struktural Dalam Birokrasi Pemerintahan _____	1-12
<i>Oleh : Sugi Rahayu</i>	
2. Politik Birokrasi Dalam Kebijakan Pengupahan _____	13-22
<i>Oleh : Rosidah</i>	
3. Urgensi Studi Implementasi Kebijakan Publik Dalam Bidang Pendidikan _____	23-34
<i>Oleh : Argo Pambudi</i>	
4. Indonesia vs Amerika Serikat Dalam Perbandingan Administrasi Negara _____	35-51
<i>Oleh : Saliman</i>	
5. Terapan Komunikasi Data Dalam Sistem Informasi _____	52-62
<i>Oleh : Didi Wahyu Sudirman</i>	
6. Pengaruh Teknologi Komunikasi Terhadap Kinerja Organisasi _____	63-70
<i>Oleh : Suranto Aw</i>	
7. Teknik Pengambilan Keputusan _____	71-80
<i>Oleh : Muhyadi</i>	
✓ 8. Mengapa Budaya Harus Dipahami Secara Baik (Why Culture Must Be Better Understood) _____	81-89
<i>Oleh : Purwanto</i>	
9. Relevansi Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Mengantisipasi Kebutuhan Pembangunan _____	90-100
<i>Oleh : Ngadiran</i>	
10. Pekerjaan Kantor Antara Kebutuhan versus Perhatian _____	101-109
<i>Oleh : Joko Kumoro</i>	
11. Pengembangan Etika Bisnis Dalam Kepemimpinan Masyarakat Dunia Usaha _____	110-122
<i>Oleh : Winami</i>	

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat lindungan dan bimbingan-Nya jualah maka majalah *Efisiensi* Volume II No. 1 Februari 2002 ini dapat diterbitkan.

Efisiensi Volume II ini memuat pemikiran serta ide-ide tentang berbagai masalah di bidang administrasi yang mencakup antara lain: Administrasi Negara, Komunikasi, Sumber Daya Manusia, dan Administrasi Perkantoran.

Di bidang Administrasi Negara diulas artikel tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan jabatan struktural dalam birokrasi pemerintahan, politik birokrasi dalam kebijakan pengupahan serta urgensi studi implementasi kebijakan publik dalam bidang pendidikan. Juga dibahas perbandingan pelaksanaan administrasi negara di dua negara yaitu Amerika dan Indonesia.

Untuk bidang komunikasi dimuat artikel tentang kontribusi teknologi komunikasi terhadap kinerja dalam suatu organisasi dan bagaimana penerapan komunikasi dalam suatu sistem informasi. Selain berbagai artikel di atas, juga dibahas bagaimana teknik-teknik yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam suatu organisasi dan alasan mengapa kita harus memahami budaya organisasi. Untuk bidang SDM disajikan artikel mengenai relevansi pendidikan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk kebutuhan pembangunan.

Akhirnya redaksi mengucapkan selamat membaca dan berharap semoga *Efisiensi* volume II ini memberikan manfaat bagi para pembaca. Amien.

Yogyakarta, Februari 2002
Redaksi

atau dari satu wilayah geografis ke wilayah geografis lain. Memang, budaya organisasi itu tumbuh juga sampai ke tingkat sub-sub kelompok dalam suatu organisasi. Dalam hal ini erat hubungannya dengan teori-teori "tapal-batas" organisasi dan "proses sosialisasi" ke dalam suatu kelompok baru.

Sebagai "konsumen" perusahaan jasa misalnya, mereka dapat mengetahui dengan mudah adanya perbedaan-perbedaan pada saat mereka membandingkan antara toko dengan bank, atau restoran perusahaan penerbangan, dan lain-lain. Bentuk sikap para karyawan pun dapat berbeda antara satu toko atau restoran dengan toko atau restoran lainnya. Di satu tempat para karyawannya tampak dan terasa ramai dan penuh perhatian, sedang di tempat lain tampak dan terasa aneh serta menjengkelkan.

2. Pola Budaya Organisasi

Secara psikologis dapat dirasakan fenomena artifak tadi sebagai sesuatu yang bukan sekedar dampak dari kepribadian individu-individu. Hal ini karena:

- a. Dapat dijumpai suatu kenyataan, bahwa sejumlah orang dalam organisasi itu tampak berperilaku serupa.
- b. Dapat dijumpai suatu kenyataan, bahwa orang-orang lain dalam organisasi menganggap perilaku ta-

di sebagai sesuatu yang normal dan bahkan diharapkan.

- c. Dapat diketahui bahwa perilaku itu tidak terjadi sembarangan saja dan tanpa motivasi, tetapi dilakukan dengan tujuan tertentu dan terpola.

Secara hipotesis dapat menyebut suatu organisasi itu formal atau informal, otokratik, birokratik atau partisipatif, terbuka atau tertutup, dengan melihat bagaimana koordinasi perilaku dari sejumlah orang ke dalam "pola" berorganisasi.

Di suatu restoran atau bank, tata-letak fisik, mebel, baju seragam dan atribut yang dikenakan karyawan, dan lain-lain kerap kali saling mendukung sehingga menimbulkan kesan adanya pola tertentu. Kesan "pola" semacam ini timbul akibat pengalaman dengan situasi yang serupa. Bila ada seseorang yang menyimpang dari pola itu, dapat dirasakan sebagai suatu keanehan. Misalnya bila di suatu bank di jumpai karyawan yang mengenakan baju seragam pelayan restoran, maka dapat dikatakan itu sebagai penyimpangan.

Tuntutan Untuk Merespon

Pada saat seseorang menjumpai situasi budaya yang baru, dia merasakan adanya kebutuhan untuk melakukan respon, reaksi, berbuat sesuatu, menghilangkan ketegangan karena ketidakpastian, dan berupaya untuk dapat diterima, mengembang-

kan komunikasi dan sejenisnya serta sulit rasanya untuk hanya mengamati dan menahan perasaan. Di dalam benak terasa berkecamuk perasaan untuk mengambil sikap dan berperilaku. Pergolakan perasaan ini bisa berubah menjadi kemarahan bila seseorang didesak untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan tanpa mengetahui alasannya. Atau bila tuntutan itu terasa mengalahkan identitasnya. Bila dia dapat memahami budaya baru itu dan berhasil menyesuaikan diri, maka akan merasa nyaman. Bila tidak, maka akan timbul sedikit perasaan ancaman terhadap dirinya.

Proyeksi Berlebihan

Dalam situasi budaya yang baru, seseorang cenderung memberikan arti dan maksud dari semua aspek budaya itu menurut apa yang diyakininya. Turis Amerika misalnya, sering menganggap pelayan restoran di Perancis adalah "kasar" dan tidak suka membantu. Padahal menurut orang Perancis hal itu merupakan pencerminan dari budaya Perancis, yaitu norma individualisme. Di daerah perkotaan Perancis memang berlaku norma "uruslah dirimu sendiri".

Hal serupa dapat terjadi pada orang yang berpindah dari organisasi yang anggota-anggotanya "sopan-santun" ke organisasi yang anggota-anggotanya "kasar". Orang ini akan merasa terancam oleh keka-

saran, keagresifan, dan spontanitas yang berlangsung di sekelilingnya. Proyeksi (dugaan) yang demikian ini dapat mengakibatkan orang tadi bereaksi secara hati-hati atau bahkan pasif. Dan hal ini tentu saja akan semakin memperlambat proses penyesuaiannya dengan norma-norma lingkungan barunya.

Proyeksi tadi kerap kali direfleksikan secara "bias" akibat budaya lama, yang sesungguhnya sering terjadi mungkin sekali tidak demikian. Oleh karena itu orang harus berlaku sangat hati-hati dan tidak melakukan proyeksi (dugaan) secara berlebihan.

Efektivitas Organisasi dan Kepuasan Individu

Dampak dari kesalahpahaman budaya telah terbukti sangat menyengsarakan dalam pergaulan internasional. Kesalahpahaman budaya dapat mengakibatkan timbulnya perang dan hancurnya masyarakat. Tetapi apakah kesalahpahaman budaya juga berpengaruh dalam lingkup organisasi? Pengalaman menunjukkan bahwa kesalahpahaman memang berpengaruh dalam lingkup organisasi. Oleh karena itu ahli-ahli di bidang organisasi, strategi dan pengembangan organisasi menyarankan agar kita mengkaji isu-isu budaya dalam organisasi. Hal ini diperlukan untuk memperoleh pemahaman dasar terhadap apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana mena-

nganinya, dan bagaimana meningkatkannya.

1. Dampak Terhadap Strategi

Banyak perusahaan mampu merumuskan strategi-strategi baru yang cukup mantap dari segi keuangan, produk, maupun pemasaran. Namun demikian mereka tidak dapat melaksanakan strategi-strategi tersebut karena strategi itu menuntut adanya asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan cara-cara kerja yang jauh berbeda dengan yang dianut perusahaan saat ini. Sangat sulit untuk memperkenalkan misalnya, perubahan arus informasi di perusahaan yang sudah terbiasa menganut manajemen "dari atas ke bawah" (*top down*) menjadi "dari bawah ke atas" (*bottom up*). Apa lagi bila di perusahaan itu dianut nilai bahwa pekerjaan seseorang adalah urusan pribadinya, yang tak boleh diintervensi oleh orang-orang lain.

2. Dampak Terhadap Merger, Akuisisi dan Diversifikasi

Pada saat manajemen sebuah perusahaan berkeputusan untuk melakukan merger dengan atau mengakuisisi perusahaan lain, biasanya dilakukan penelitian cermat terhadap aspek-aspek keuangan, posisi pasar kekuatan manajemen, dan lain-lain yang berkaitan dengan "kesehatan" perusahaan lain tadi. Jarang sekali dilakukan pengkajian terhadap hal-hal yang bersifat "budaya" seperti:

falsafah atau gaya perusahaan, sumber teknologi, keyakinan terhadap misi dan masa depan. Padahal ketidakcocokan budaya dapat merupakan resiko besar bagi suksesnya merger atau akuisisi dari segi keuangan, produk maupun pasar. Hal ini terjadi misalnya pada sebuah perusahaan makanan kaleng yang mengakuisisi sebuah jaringan restoran hamburger yang sukses. Karena tidak menyukai falsafah yang dianut oleh perusahaan induknya yang baru, banyak manajer restoran hamburger yang keluar. Perusahaan induk tidak mencari manajer-manajer baru yang berpengalaman di bisnis "fast food", melainkan mengangkat orang-orangnya dari perusahaan makanan kaleng untuk menjadi manajer-manajer restoran hamburger. Selain tidak memahami seluk-beluk bisnis "fast food", para manajer ini gagal bekerja dengan baik karena tidak menyesuaikan diri dengan budaya yang sudah ada di restoran-restoran hamburger.

Pada saat merger, akuisisi atau diversifikasi mengalami kegagalan, para manajer sering menyatakan bahwa akar penyebabnya adalah ketidak-sesuaian budaya organisasi. Namun demikian, pada saat awal pengambilan keputusan untuk merger, akuisisi, atau diversifikasi itu, mereka sama sekali tidak memperhitungkan faktor budaya organisasi. Dewasa ini memang telah semakin banyak orang yang memper-

hatikan faktor budaya organisasi dalam pengembangan bisnisnya. Tetapi perangkat untuk mengevaluasi perbedaan-perbedaan budaya yang mereka gunakan masih seadanya saja.

3. Dampak Terhadap Pung-integrasian Teknologi Baru

Penerapan teknologi baru ke dalam pekerjaan, organisasi, atau masyarakat dapat dipandang sebagai masalah perubahan budaya. Pekerjaan-pekerjaan atau organisasi-organisasi yang telah berhasil biasanya telah memiliki kesan khusus terhadap teknologi yang digunakan saat ini. Mereka mahir berperilaku dan telah mengembangkan sikap-sikap yang sesuai dengan teknologi itu. Pada saat diperkenalkan teknologi baru, berarti orang-orang dalam pekerjaan atau organisasi itu harus mempelajari perilaku dan sikap-sikap baru. Bila perubahan perilaku dan sikap itu terjadi secara besar-besaran, maka tidak mustahil organisasi itu harus merevisi orientasinya. Misalnya pada saat munculnya teknologi makanan beku dan digunakannya kulkas di rumah-rumah. Pada saat itu banyak perusahaan makanan kaleng yang terpaksa harus beralih memproduksi makanan beku. Hanya perusahaan-perusahaan yang menyadari bahwa perubahan itu menyangkut perubahan budayalah yang akhirnya berhasil. Ceritera serupa terjadi pada perusahaan kereta api

di Amerika yang gagal menghadapi perkembangan teknologi transportasi karena tidak berhasil mengubah orientasinya sebagai perusahaan transportasi dan bukan sekedar perusahaan kereta api.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa pemahaman tentang budaya menentukan keberhasilan penerapan suatu teknologi. Penolakan terhadap teknologi itu hendaknya dipandang bukan karena teknologinya belaka melainkan karena dampak perubahan budayanya.

4. Dampak Terhadap Hubungan Antar Kelompok Dalam Organisasi

Kelompok dapat terbentuk atas dasar kedekatan secara fisik, kesamaan tujuan, kesamaan pekerjaan, kesamaan pengalaman kerja, kesamaan latar belakang etnis, atau kesamaan tingkat jabatan. Dalam perkembangannya, kelompok itu membangun budaya. Oleh karena itu pada saat terjadi konflik antar kelompok, maka konflik itu sukar sekali diredakan. Hal ini karena masing-masing merasa harus mempertahankan identitasnya. Salah satu cara terbaik untuk menjaga identitas adalah dengan membandingkan dan mengkontraskan kelompok sendiri dengan kelompok-kelompok lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perbandingan, kompetisi, dan/atau konflik antar kelompok membantu terpeliharanya budaya intra (dalam)

kelompok. Dilihat dari sudut organisasi maka budaya yang berkembang dalam kelompok disebut subbudaya. Jika terjadi masalah komunikasi antara satu kelompok (misalnya kelompok produksi) dengan kelompok lain (misalnya kelompok penjual), maka masalah itu harus dipandang sebagai masalah antar budaya.

5. Dampak Terhadap Hubungan Antar Kelompok

Masalah-masalah yang dijumpai sehari-hari dalam organisasi seperti misalnya rapat yang tidak produktif, kesulitan menyampaikan instruksi kepada bawahan, kesulitan dalam menyampaikan evaluasi kinerja, dan lain-lain dapat dipandang sebagai masalah budaya.

Kegagalan komunikasi ini biasanya dipandang sebagai akibat dari ketidak-jelasan pesan, upaya membela diri, atau masalah bahasa (semantik). Tetapi tidak jarang kegagalan komunikasi itu sesungguhnya berakar dari perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap sesuatu oleh sebab keterikatan masing-masing pada budaya kelompok yang berbeda.

6. Kegagalan Bersosialisasi

Setiap organisasi berkeinginan agar setiap orang dalam organisasi itu "cocok" dengan organisasi. Karena keinginan ini maka organisasi-organisasi melakukan banyak upaya untuk melatih, mengindoktri-

nasi, mensosialisasi, dan lain-lain terhadap anggota-anggotanya. Pada saat proses sosialisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya, yaitu pada saat anggota baru tidak berhasil mempelajari budaya organisasi, maka akan timbul hal-hal yang tidak menyenangkan. Misalnya orang itu merasa tidak nyaman berada dalam organisasi tersebut, merasa terasing, dan akibatnya ia menjadi tidak produktif. Bahkan mungkin saja ia lalu melakukan sabotase dan hal-hal lain yang merugikan organisasi.

Sebaliknya bila orang itu sangat berhasil dalam sosialisasinya, maka kemungkinan besar ia menjadi tidak inovatif dan tidak responsif terhadap tuntutan-tuntutan lingkungannya yang baru. Ia menjadi persis sama dengan anggota-anggota lama organisasi tersebut.

7. Dampak Terhadap Produktivitas

Menurut beberapa studi, kelompok-kelompok kerja membentuk budaya-budaya yang kuat. Kerap kali budaya-budaya ini menimbulkan asumsi bahwa pekerjaan harus dibatasi bukan karena kemampuan seseorang, melainkan karena kelayakan bagi seseorang. Misalnya prinsip "bekerjalah sesuai dengan upah yang diterima".

Kadang kala pada saat perusahaan menghadapi kesulitan atau pada saat para pekerja mengaitkan kepentingan pribadinya dengan kepentingan perusahaan, maka terda-

*Mengapa Budaya Harus Dipahami Secara Baik
(Why Culture Must Be Better Understood) (Purwanto)*

pat produktivitas yang tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa masalah produktivitas pada hakikatnya adalah masalah budaya organisasi.

Salah Pengertian Terhadap Budaya

Budaya saat ini merupakan istilah yang digunakan secara luas dan ditawarkan sebagai alat untuk menjelaskan banyak hal yang terjadi dalam organisasi. Karena sifat penggunaannya yang luas itu, maka orang perlu mempelajari budaya agar dapat melakukan analisis dengan setepat dan seakurat mungkin.

Siapun sangat akrab dengan budaya, maka seseorang cenderung dengan mudah menyebutkan sesuatu sebagai budaya dan mengandalkan intuisi dalam menganalisisnya. Padahal intuisi seseorang itu tidak jarang menyebabkan kesalahpahaman yang bersumber dari 4 hal, yaitu:

1. Kegagalan memahami konsekuensi dinamis dari fenomena budaya.
2. Penekanan yang berlebihan terhadap proses sosialisasi dan kurangnya perhatian terhadap isi (budaya yang senyatanya).
3. Kebingungan membedakan antara bagian budaya dengan budaya keseluruhan.
4. Kebingungan membedakan antara kulit-kulit budaya dengan esensi dari budaya.

Berbagai kesalah-pengertian tersebut di atas saling berkait. Tetapi untuk kepentingan pembahasan, kiranya dapat dianalisis dapat menyurutinya secara terpisah.

1. Tak Dipahaminya Konsekuensi Dinamis

Budaya itu terpola, sangat kuat, dan sangat dalam tertanam dipikiran, persepsi, serta perasaan seseorang. Budaya memberikan kepada anggota kelompok suatu perspektif terintegrasi dan arti dari situasi-situasi yang dihadapinya. Budaya menstabilkan segala sesuatu bagi anggota kelompok. Dengan demikian ada orang-orang yang berpendapat bahwa budaya itu sendiri bersifat stabil, tidak mungkin berubah. Apakah benar demikian?.

Banyak penulis mutakhir tentang budaya organisasi menyatakan bahwa budaya itu berkembang. Manajemen Jepang misalnya, menyebutkan perlunya pertumbuhan dari Tipe A yang kurang disukai menjadi Tipe Z yang lebih disukai, dengan cara membuat orang-orang dalam organisasi tersebut "lebih terbuka dan mempercayai". Ini berarti bahwa budaya organisasi dapat terus menerus berubah dan berkembang sampai tingkat budaya yang diinginkan dan dapat diterima secara subyektif, minimum dalam kelompok-kelompok tersebut.

anggapan bahwa hanya orang-orang yang telah lama di perusahaan/organisasilah yang dapat memahami budaya organisasi/ perusahaan tersebut. Anggapan ini, selain tidak benar, juga merugikan bagi mereka yang baru bergabung dengan perusahaan/organisasi. Mereka jadi sulit berpartisipasi secara penuh dalam upaya perbaikan perusahaan/organisasi.

Selain alasan tersebut di atas, terdapat 3 hal yang merupakan alasan pokok mengapa setiap individu harus memahami budaya organisasi secara lebih baik. Tiga hal itu adalah

1. Budaya organisasi sangat "terlihat" dan "terasa" kehadirannya.
2. Kinerja individu dan organisasi serta perasaan anggota organisasi terhadap organisasinya akan dapat memahami hanya bila setiap individu memperhatikan budaya organisasi.
3. Budaya organisasi sebagai su-atu pengertian atau konsep telah disalahartikan dan dirancukan dengan konsep-konsep lain, seperti misalnya "iklim", "falsafah", "ideologi", "gaya", bagaimana mengelola orang", dan lain-lain. Oleh karena itu, makalah ini menyajikan uraian tentang ketiga hal tersebut.

Kehadiran Budaya Organisasi

Di atas telah dikemukakan bahwa kehadiran budaya organisasi sangat "terlihat" dan "terasa". Dampak

dari budaya organisasi ini sangat kuat dan terpola serta menuntut adanya respon. Selain itu bila data yang kita diperoleh tidak lengkap, maka dampak-dampak itu akan memaksa setiap individu untuk membuat asumsi-asumsi.

1. Kekuatan Budaya Organisasi

Siapa pun yang pernah berpengalaman, dapat merasakan betapa kuatnya dampak dari budaya. Dan apabila seseorang datang ke suatu tempat, maka orang itu akan menghadapi situasi yang berbeda, misalnya bahasa yang baru, adat kebiasaan yang terasa aneh, suara dan bau yang tidak biasa, serta respon respon tak terduga yang membuat seseorang merasa tegang. Biasanya semua indera kita akan segera bekerja pada saat seseorang memasuki suatu budaya baru. Dan apa yang kita tangkap dengan indera kita itu adalah aspek-aspek atau perwujudan dari budaya yang dapat dilihat dan diraba. Perwujudan ini, yang memiliki pengaruh yang kuat, yang biasa disebut dengan "artifak".

Walau dalam intensitas yang berbeda, hal yang sama terjadi pada saat seseorang memasuki suatu organisasi yang memiliki budaya berbeda dengan yang biasa dialami. Misalnya bila seseorang pindah bekerja dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Hal ini juga dapat dirasakan perpindahan dari satu bagian kebagian dalam suatu organisasi,

Lampiran III B-(1 + 3)

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS ILMU SOSIAL

Alamat: Karangmalang, Yogyakarta 55281, Telp. (0274) 586168 Pes.247, 248, 249

SURAT REKOMENDASI
MELAKSANAKAN PENELITIAN PERORANGAN/MANDIRI
No. : 78 /J35.14/KP/2002

Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta menerangkan bahwa karya melaksanakan penelitian perorangan/mandiri sub unsur: Menghasilkan Karya Ilmiah dengan judul:

“Mengapa Budaya Harus Dipahami Secara Baik Why Culture Must Be Better Understood.” yang disusun oleh:

Nama / N I P : Purwanto, M.M., 131282350
Jurusan/Program Studi : Pendidikan Dunia Usaha
Jabatan fungsional : Lektor (200)
Bidang Ilmu/Mata Kuliah : Administrasi Perbekalan
Pangkat, Gol./Ruang : Penata, III/c
Fakultas/Universitas : Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Yogyakarta

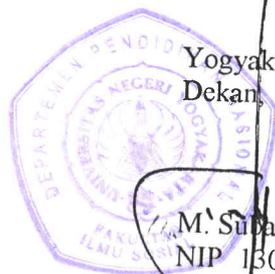
telah diperiksa oleh 2 (dua) orang penilai sejawat (*peer reviewer*) yang ditunjuk oleh Dekan. Nama-nama penilai sejawat terdapat pada Lampiran III B-2[A] dan III B-2[B] dan hasil penilaiannya terdapat pada tabel berikut.

No	Nama penilai sejawat	Jabatan dan Gol./Ruang	Aspek yang dinilai dan nilai angka x bobot			Σ Nilai angka x Bobot
			Mutu x Bobot(50)	Sofistikasi x Bobot(30)	Kemutakhiran x Bobot(20)	
1	Dr. Muhyadi	Lektor Kepala, IV/b	4100	2460	1620	8180
2	Didi Wahyu Sudirman, M.M.	Lektor Kepala, IV/a	4000	2460	1680	8140
Σ Nilai angka x Bobot						16260
Rerata nilai angka = Σ Nilai angka x Bobot : 100 : 2						8130
Rerata nilai huruf ²⁾						A

Berdasarkan rerata hasil penilaian sejawat (*peer review*) terhadap aspek (a) mutu, (b) sofistikasi, dan (c) kemutakhiran diambil kesimpulan bahwa nilai akhir karya tersebut adalah ¹⁾:

a. Amat Baik (A) - b. Baik (B) c. Cukup (C)

Rekomendasi ini merupakan kelengkapan usulan penilaian dan penetapan angka kredit yang bersangkutan untuk kenaikan jabatan/pangkat.



Yogyakarta,
Dekan,

M. Subardi, M.Pd.
NIP. 130367413

¹⁾ Coret yang tidak perlu

²⁾ Konversi nilai angka ke huruf dan sebutannya:

81 – 100: amat baik (A); 66 – 80: baik (B); ≤ 65 : cukup (C)