

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Budaya dan Organisasi**

Budaya secara formal diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama.

Menurut Bass dan Avilio (1993), budaya dapat juga didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana visi ditentukan dan pada gilirannya visi akan menentukan karakteristik budaya organisasi.

Sedang Cooke dan Resseau (1988) berpendapat bahwa konsep tentang budaya telah banyak diperbincangkan oleh antropologis (Gerts, 1973; Wallace, 1970) dan para peneliti organisasi (Smircich, 1983) sebagai sekumpulan pengakuan bersama oleh unit-unit dalam organisasi (lihat Tabel 2.1.).

Proses pengakuan ini didapat melalui *social learning* dan sosialisasi oleh individu-individu yang berasal dari berbagai macam elemen sikap budaya.

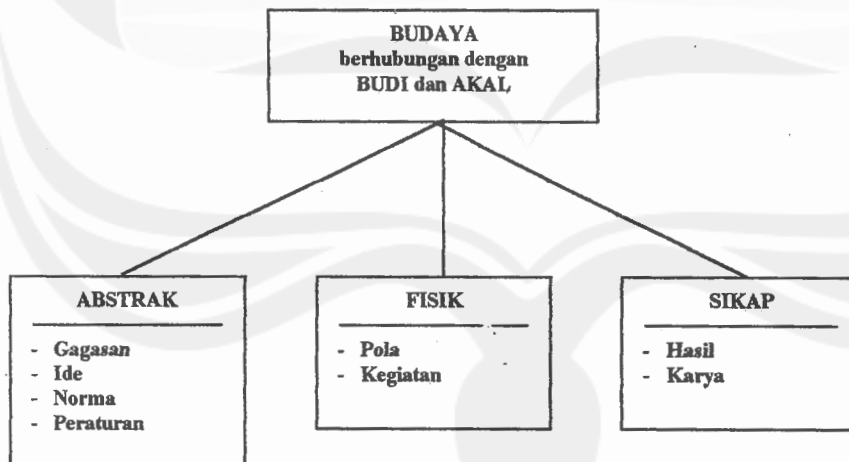
Selanjutnya menurut Koentjoroningrat, asal kata kebudayaan berasal dari Bahasa Sansekerta yaitu “Budhayah” yang berarti budi atau akal. Dengan demikian kata budaya dapat diartikan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan budi dan akal. Unsur-unsur budaya : wujud atau refleksi dari pengertian dan definisi budaya terdiri dari tiga hal yaitu : (1) wujud abstrak (Ideal) merupakan gagasan, ide, nilai-nilai, norma-norma dan peraturan, (2) wujud sikap (Kelakuan) merupakan suatu pola

kegiatan manusia dalam masyarakat, (3) wujud fisik, merupakan bentuk fisik hasil karya manusia.

**Tabel 2.1.**  
**Definisi Budaya**

No.	Nama	Definisi
1	Becker dan Geer (1970)	Kumpulan dari pengertian, dinyatakan dalam bahasa.
2	Krober dan Kluckhiom (1952)	Pola penyampaian nilai, ide dan sistem simbolik yang membentuk perilaku.
3	Martin dan Siehi (1983)	Perekat mempersatukan sebuah organisasi melalui pola-pola kesepakatan. Tiga sistem komponen : konteks atau nilai pokok, bentuk dan strategi untuk memperkuat tujuan.
4	Louis (1983)	Tiga aspek : (1) beberapa isi (pengertian dan intepelasi), (2) berhubungan khusus kepada, (3) sebuah kelompok.
5	Ouchi (1981)	Kumpulan simbol, seremoni dan mitos yang mengkomunikasikan nilai yang disepakati, keyakinan dari organisasi kepada para karyawannya.
6	Van Mannen dan Schein (1979)	Nilai, keyakinan dan pengharapan yang disepakati para anggotanya.
7	Swartz dan Jordon (1980)	Pola-pola keyakinan dan harapan yang disepakati para anggota yang menghasilkan norma-norma pembentuk perilaku.
8	Uttal (1983)	Nilai kesepakatan (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerja) yang berinteraksi dengan suatu struktur organisasi dan sistem kontrol untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita bekerja di lingkungan sekitar).

Sumber : Cooke, R.A & Rousseau,DM (1988), Behavioral Norms & Expectation, A Quantitative Approach to Assessment of Organizational Culture, J. Group and Organizational Studies, Vol 13 No.3



**Gambar 2.1.**  
**Unsur-unsur Budaya**

Sumber : Nining I. Soesilo, 2000, Reformasi Pembangunan dengan Langkah-langkah Manajemen Strategik, Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Fak.Ekonomi U I, p.15-1 s/d 15-2

Menurut M. Sashin dan K.Kiser (1993), (dalam Hardjosoedarmo, 1996) budaya terdiri dari dua komponen yaitu, keyakinan (*beliefs*) dan nilai (*values*). Dalam organisasi, keyakinan dan nilai tersebut ditentukan dan diekspresikan melalui kepemimpinan dan diikuti oleh para anggota organisasi. Adapun nilai tersebut adalah penghayatan anggota organisasi mengenai apa yang benar dan apa yang salah. Selanjutnya keyakinan adalah sikap tentang cara sesuatu bekerja dan cara hal tersebut seharusnya bekerja dalam organisasi.

Selanjutnya masih menurut M.Sashin dan K. Kiser yang paling penting dalam hal nilai dan keyakinan itu adalah bahwa mereka berkaitan erat dengan tiga fungsi organisasi yang signifikan yaitu: penyesuaian diri pada perubahan, pencapaian tujuan dan koordinasi kegiatan para anggota.

Pengertian organisasi menurut David Silverman (dalam Nining I. Soesilo, 2000, Reformasi Pembangunan dengan Langkah-langkah Manajemen Strategik, Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Fak.Ekonomi U I, p.15-1 s/d 15-2), organisasi adalah institusi sosial dengan ciri-ciri khusus tertentu, penemunya telah menjelaskan tujuan-tujuan penting utama yang menjadi simbol legitimasi, hubungan antara anggota dan sumber kekuasaan yang sah relatif terjadi secara jelas dan terdefinisikan, meskipun sering hal ini menjadi bahan diskusi dan kemudian memerlukan perubahan terencana oleh anggota-anggota organisasi yang melakukan koordinasi dan kontrol.

Selanjutnya menurut Roubis dan Coulter (1999), organisasi adalah pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu : (1) organisasi mempunyai tujuan tertentu, (2) masing-masing organisasi terdiri dari

manusia-manusia dan ke (3) organisasi mengembangkan suatu struktur secara sengaja agar anggota-anggotanya dapat melaksanakan pekerjaan mereka.

## **2.2. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Kotter dan Heskett (1992), (dalam E.Kusumadmo, 2000) budaya dalam suatu organisasi adalah menyangkut nilai yang dianut bersama serta norma perilaku kelompok. Lebih lanjut Kotter dan Heskett (1992), menganggap budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam tidak tampak budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah.

Pada tingkatan yang tampak di luar, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Budaya dapat mempunyai konsekuensi yang sangat berpengaruh, terutama apabila budaya-budaya itu kuat. Mereka dapat memampukan suatu kelompok untuk mengambil tindakan yang cepat dan terkoordinasi menghadapi pesaing atau dalam melayani klien/pelanggan. Selanjutnya menurut Kotter dan Heskett (1992), jika budaya suatu organisasi kuat maka organisasi tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, serta mendapatkan nilai positif dari klien atau pelanggannya.

Menurut Gordon (1993), (dalam Kusumadmo 2000) budaya organisasi terbentuk oleh komponen-komponen kepercayaan, harapan, nilai-nilai bersama, personifikasi pahlawan, mitos dan cerita-cerita. Budaya organisasi ditentukan oleh perilaku kelompok-kelompok didalamnya.

Sedangkan menurut Gibson (1991), (dalam Kusumadmo, 2000) budaya organisasi merupakan sistem yang dapat meresapkan nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma yang ada di setiap organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau tidak mendorong keefektifan, tergantung dari sifat nilai-nilai dan norma-norma tersebut.

Jones (1995) berpendapat bahwa struktur organisasi akan berpengaruh pada bagaimana organisasi tersebut mengontrol dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan. Karena hal yang terpenting adalah manusia maka kemampuan dan keahlian mereka/karyawan perlu diperhatikan dan dapat dijadikan ciri untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Jadi menurut Jones (1995) budaya organisasi merupakan seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi anggota yang satu dengan lainnya, antara lain supplier, pelanggan dan orang-orang di luar organisasi. Selain itu budaya organisasi juga dapat digunakan untuk mencapai keuntungan kompetitif dan efektifitas organisasi melalui perilaku-perilaku anggotanya.

Menurut Robbins dan Coulter (1999), budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama di dalam sebuah organisasi yang menentukan dalam tingkat yang tinggi, bagaimana para karyawan bertindak. Makna tersebut mewakili suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut, lebih lanjut

Robbins dan Coulter (1999) mengatakan bahwa ada tujuh dimensi yang secara keseluruhan menangkap hakikat budaya sebuah organisasi yaitu :

- a. **Inovasi dan mengambil risiko.** Tingkat dimana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko.
- b. **Perhatian kepada detail.** Tingkat dimana para karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. **Orientasi hasil.** Tingkat dimana para manajer memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan.
- d. **Orientasi manusia.** Tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia didalam organisasi itu.
- e. **Orientasi tim.** Tingkat dimana kegiatan-kegiatan kerja disusun sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
- f. **Agresifitas.** Tingkat dimana orang bersifat agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja sama.
- g. **Stabilitas.** Tingkat dimana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan status quo bukan pertumbuhan.

Menurut Gibson (1991), budaya organisasi merupakan sistem yang dapat meresapkan nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma yang ada di setiap organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau tidak mendorong keefektifan tergantung dari sifat nilai-nilai dan norma-norma tersebut.

Menurut Miller (1987), budaya organisasi adalah kumpulan nilai yang dianut dalam perusahaan/organisasi dan mendasari pengelolaan dan pengorganisasian perusahaan tersebut. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap.

Menurut Schein (1996), (dalam Shafritz and Ott, 1996), budaya organisasi adalah asumsi dan kepercayaan dasar yang dirasakan oleh seluruh anggotanya, yang beroperasi secara tidak disadari dan didefinisikan dalam bentuk dasar gaya yang dianggap sudah selayaknya dilakukan secara demikian (*taken for granted*), menurut sudut pandang organisasi dan lingkungannya. Selanjutnya budaya organisasi ialah suatu pedoman nilai-nilai, norma-norma, kebiasaan-kebiasaan dan perilaku sehari-hari yang dihayati dan dijalankan bersama oleh seluruh pegawai untuk dapat mendukung suatu usaha. Atau secara sederhana budaya organisasi diartikan bagaimana segala sesuatu itu dikerjakan dalam suatu organisasi.

Dengan demikian budaya organisasi berguna untuk menangani lingkungan internal dan eksternal organisasi sehingga perlu ditanamkan di kalangan anggota organisasi untuk dapat mengadakan persepsi, berpikir dan merasakan pekerjaannya secara benar. Pengertian budaya organisasi tersebut mengandung implikasi untuk memandang organisasi sebagai sistem “terbuka” yaitu selalu mengadakan interaksi dengan lingkungannya dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya.

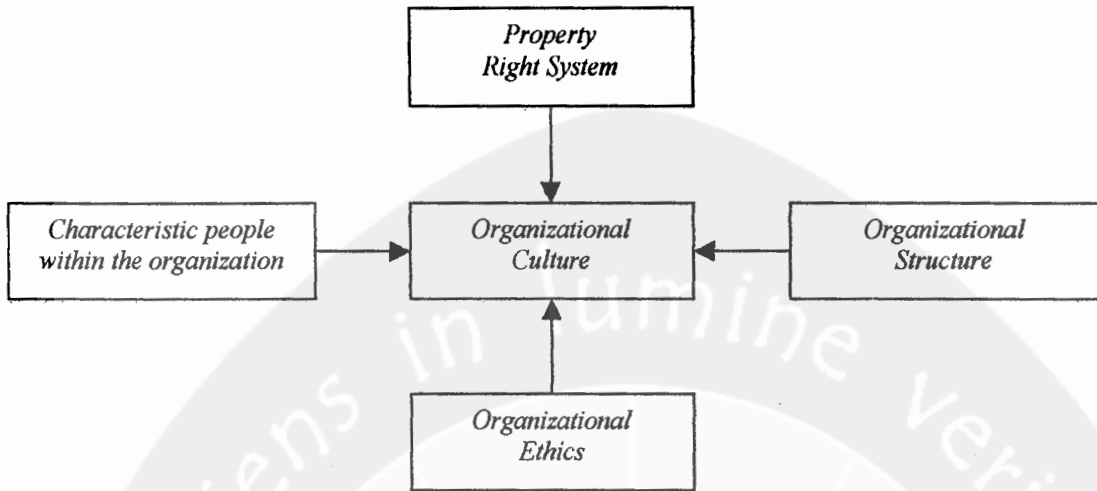
### **2.3. Terbentuknya Budaya pada Suatu Organisasi**

Menurut Luthan (1995), budaya organisasi dapat berkembang dengan sejumlah cara yang berbeda. Beberapa proses yang sering terjadi adalah mengikuti tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Pendiri organisasi secara individu mempunyai suatu ide untuk mendirikan suatu perusahaan yang baru.
- b. Pendiri organisasi membawa satu atau lebih orang lain yang berpengaruh dan menciptakan suatu kelompok yang penting yang mempunyai kesamaan visi dan misi dengan pendiri. Kelompok ini percaya bahwa ide-ide tersebut baik dan layak untuk dijalankan dan berharga untuk investasi waktu, uang dan energi yang disyaratkan.
- c. Kelompok inti mulai bertindak untuk mewujudkan suatu organisasi dengan mencari dana, mendapatkan paten, membentuk perseroan, mencari lokasi dan membangunnya.
- d. Dalam poin ini, orang-orang di luar organisasi dibawa masuk ke dalam organisasi dan sejarah perusahaan akan mulai diceritakan.

Sedang menurut Jones (1995), budaya organisasi dikembangkan dari 4 (empat) faktor yaitu: (1) karakteristik orang dalam suatu organisasi, (2) etika organisasi, (3) struktur organisasi dan (4) sistem hak cipta





**Gambar 2.2**  
**Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi**

Sumber : Jones, Bareth R (1995), *Organizational Theory Text and Cases*, Addison Wesley Publishing Company, Inc

#### 2.4. Fungsi Budaya Organisasi

- a. Memberikan perbedaan-perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Mengandung rasa jati diri bagi anggota-anggota organisasi yang bersangkutan.
- c. Memudahkan bangkitnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada sekedar kepentingan pribadi sehingga menumbuhkan rasa kebersamaan.
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial, sebagai “Perekat Sosial” yang menopang kesatuan organisasi dengan memberikan standar-standar yang memadai mengenai apa yang seharusnya dikatakan dan dikerjakan oleh para pegawai sehingga dapat melestarikan nilai-nilai positif yang ada.

- e. Sebagai penuntun alam pembentukan sikap dan perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari sehingga memberikan iklim dan motivasi kerja yang baik.

## 2.5. Perbedaan Budaya dalam Suatu Organisasi

Menurut Cooke dan Lafferty (1988), jika budaya dipengaruhi lingkungan anggota-anggotanya, organisasi tersebut tidak hanya dicirikan pada *dominant culture* tetapi berarti bahwa pada organisasi tersebut juga mempunyai *sub culture*. *Sub culture* menunjukkan menunjukkan adanya banyak sekali jarak kerja dan lingkungan-lingkungan sosial dalam suatu organisasi.

Robin (1996), berpendapat bahwa karena budaya organisasi merupakan suatu nilai atau persepsi bersama yang dianut anggota-anggotanya yang terdiri dari berbagai latar belakang atau tingkat-tingkat yang berlainan dalam suatu organisasi, maka budaya organisasi cenderung untuk menunjukkan suatu profil atau kepribadian dari organisasi tersebut. Tetapi budaya yang mempunyai sifat-sifat norma dan nilai bersama tidak berarti tidak adanya *subculture*. Kebanyakan organisasi besar mempunyai suatu *dominant culture* dan sejumlah *culture*. *Dominant culture* mengungkapkan nilai-nilai dan norma-norma inti yang dianut bersama mayoritas anggota-anggotanya. Dalam *dominant culture* nilai inti organisasi tersebut dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota-anggota yang menerima nilai-nilai inti tersebut akan makin kuat budaya tersebut. Suatu *dominant culture* akan berpengaruh besar pada perilaku-perilaku anggotanya karena

tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan iklim organisasi terhadap kendali perilaku yang tinggi anggota menjadi tahu secara pasti apa yang diharapkan pada mereka dan harapan ini lama-kelamaan akan membentuk perilaku mereka.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya suatu derajat dari diferensiasi internal, baik horisontal (Lawrence dan Lorsch, 1973) maupun vertikal (Tannenbaum, 1976) dan perbedaan ini berhubungan dengan gaya berpikir dan berperilaku dari anggota-anggotanya pada tingkat yang berbeda dan fungsi area yang berbeda (Parrett dan Lau, 1983).

Perbedaan vertikal ditunjukkan dari cara berpikir yang ditekankan pada kepuasan level yang tinggi jika keperluannya dapat dicapai, sedangkan pada level yang rendah lebih berorientasi pada kebutuhan akan rasa aman (Cooke dan Rosseau, 1983; Hall dan Nougaim, 1986).

Jadi dalam suatu perusahaan selain terdapat budaya yang dominan juga terdapat *subculture* karena adanya pengaruh lingkungan dari anggota-anggota organisasi yang dibawa masuk. Akan lebih baik bagi perusahaan jika mempunyai budaya dominan yang tinggi karena akan mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan. Dalam usahanya untuk menciptakan suatu budaya yang dominan perlu memperkecil hambatan-hambatan yang terjadi seperti adanya jarak kerja antar karyawan yang tinggi dan tingkat sosial yang tinggi dalam suatu organisasi.

## 2.6. Atribut-atribut Kunci Budaya Organisasi

Cooke dan Lafferty (1988), berpendapat bahwa berbagai budaya dalam konteks organisasi mempunyai dua segi yang berhubungan agar dapat dilakukan penilaian yaitu : arah (*direction*) dan kekuatan (*intensity*). *Direction* yang ditekankan disini merupakan nilai-nilai, norma-norma perilaku dan cara berpikir. *Intensity* merupakan kekuatan dari penekanan-penekanan tersebut.

*Intensity* mempunyai beberapa fungsi yang digunakan untuk mengetahui :

- a. Derajat konsensus di antara anggota terhadap perhatiannya budaya apa yang ditekankan.
- b. Kekuatan hubungan antara harapan-harapan, *rewards* dan perilaku.

Melalui penggunaan pengukuran pada tingkat individu, kekuatan budaya organisasi dapat secara langsung dinilai yaitu: melalui tingkat kesetujuannya di antara anggota-anggota terhadap budaya tersebut. Konsensus dapat ditunjukkan dari pola-pola kepercayaan dan perilaku (Van Maanen, 1976). Dari konsensus dapat dilihat suatu derajat yang tinggi dari kepercayaan dan perilaku-perilaku bersama, yang perlu diperhatikan juga dari *intensity* yaitu: seperangkat kekuatan dari hubungan-hubungan antara harapan-harapan, *rewards* dan perilaku.

*Direction* atau arah akan menunjukkan peranan anggota-anggota organisasi pada lingkungannya. Ada banyak cara untuk mendiskripsikan arti yang sebenarnya dari *culture*. Pendekatan yang paling sering ditekankan adalah kesadaran individu yang berhubungan dengan pola pikir dan perilaku dalam suatu organisasi. Kesadaran individu jelas diukur dari persepsi-persepsi individu mengenai karakteristik dan

atribut-atribut organisasi seperti yang terjadi dalam survei iklim organisasi. Iklim organisasi berbeda dengan budaya organisasi, dimana iklim lebih menunjukkan pada struktur dan bagaimana struktur organisasi tersebut dirasakan oleh anggota organisasinya. Sebaliknya kepercayaan lebih memperhatikan bagaimana seseorang berperilaku yang merupakan aspek dari budaya.

## **2.7. Tujuan dan Keuntungan Menilai Budaya Organisasi**

Menurut Harberg (2000), terdapat keuntungan-keuntungan dan tujuan-tujuan dilakukannya penilaian budaya organisasi diantaranya:

- a. Mencocokkan budaya dengan sasaran strategis. Jika suatu organisasi ingin untuk memaksimalkan kemampuannya untuk mencapai sasaran strategis, orang tersebut harus mengerti jika budaya organisasi dapat merupakan pendorong dan menjalankan tindakan-tindakan yang penting untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
- b. Merger dan Akuisisi. Perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi perlu sekali memperhatikan budaya organisasi perusahaan yang akan dimerger atau diakuisisi. Mengerti dua budaya merupakan hal yang penting untuk dimengerti demi kesuksesan perusahaan. Biasanya dua budaya yang berbeda nilai-nilai dan kepercayaan tidak secara langsung akan dapat bekerja sama hal ini memang dimungkinkan dalam organisasi.
- c. Mengenalkan budaya organisasi pada karyawan baru perusahaan sebaiknya memaksimalkan kecocokan karyawan baru kedalam budayanya. Karyawan baru

dapat mengganggu kebiasaan-kebiasaan yang ada pada orang-orang jika tidak secara dini diperkenalkan.

## 2.8. Model (Pola) Kebudayaan

Instrumen yang dipakai untuk menilai budaya organisasi kontraktor kelas besar dan menengah di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta adalah *organizational culture inventory* (OCI; Tabel 2.2) yang telah digunakan oleh Cooke dan Rosseau (1988) dan telah dimodifikasi oleh Putranto, I.H (2000).

OCI menurut Cooke dan Lafferty (1983), dirancang sebagai bagian dari sebuah sistem yang memberikan skor sendiri, sistem diagnosa berbagai tingkat untuk perubahan individu dan pengembangan keorganisasian. Selanjutnya masih menurut Cooke (1983), OCI merupakan sebuah inventaris pengembangan manajemen dengan ukuran persepsi pribadi dari individu-individu dimana mencakup 12 pola pikir yang secara sebab akibat berhubungan dengan hasil dari efektifitas manajerial, kualitas hubungan antar individu dan kebaikan individu. Berdasarkan 12 pola ini, inventaris penilaian kebudayaan adalah cara dimana anggota organisasi diharapkan untuk berpikir dan berperilaku dalam hubungannya terhadap tugas-tugasnya dan kepada orang lain. Kedua fokus ini konsisten dengan konsultasi dan perspektif orientasi perubahan yang mendefinisikan kebudayaan dalam istilah “nilai dan kepercayaan yang dipegang bersama yang menyatakan cara manajer dan bawahannya saling memiliki satu sama lain dan pekerjaan mereka” (Shtogren, 1984).

OCI didasarkan pada sebuah konfigurasi atau model lingkaran dari hubungan interpersonal/antar pribadi dan pola hubungan tugas/kerja (Conte dan Plutchik, 1981; Wiggins, 1979).

Keduabelas model itu adalah (1) *Humanistic helpful*, (2) *Affiliative*, (3) *Approval*, (4) *Conventional*, (5) *Dependent*, (6) *Avoidance*, (7) *Oppositional*, (8) *Power*, (9) *Competitive*, (10) *Competence/Perfectionistic*, (11) *Achievement* dan, (12) *Self Actualizing* (Gambar 2.3)

Pola-pola yang diukur oleh OCI diidentifikasi dan diposisikan dalam lingkaran dengan berdasarkan pada sistem personalitas antar individu yang disusun oleh Leary (1957) dan penelitian lain pada personalitas oleh McClelland, Atkinson, Clark dan Lowel (1953), Roger (1961), Horney (1954) dan lain-lain. Perkembangan pekerjaan secara khusus dipengaruhi oleh penelitian pada kebutuhan-kebutuhan manusia (contoh; Maslow, 1954) dan perkembangan organisasi serta literatur pada gaya kepemimpinan (contoh; Katz, Maccoby dan Morse, 1959; Stodgill, 1963). Penelitian pada struktur hirarkis dan kebutuhan-kebutuhan menyebabkan sebuah perbedaan antara pola pikir ke depan terhadap pemenuhan kebutuhan “kepuasan” yang lebih tinggi dengan kebutuhan “keamanan” yang lebih rendah (lihat gambar 2.3 ). Sama halnya literatur kepemimpinan menyebabkan sebuah perbedaan antara pola-pola yang merefleksikan perhatian pada “orang” dengan mereka yang perhatian terhadap “tugas”.

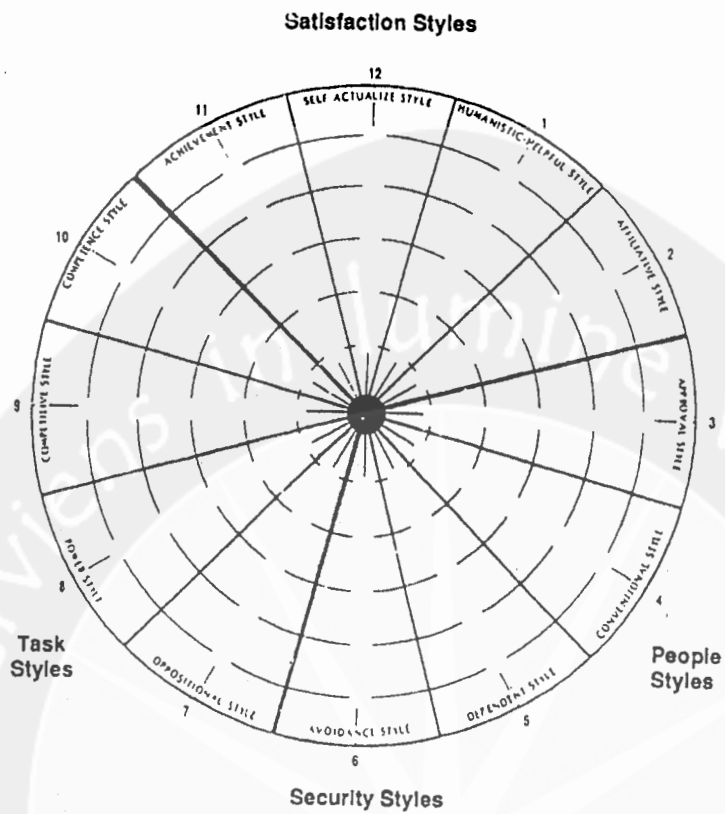
Melalui pola-pola ini telah digunakan secara primer untuk merefleksikan kecenderungan berpikir dan berperilaku dari individu, baik kualitatif maupun

kuantitatif, keduanya juga merefleksikan pedoman atau muatan dari standar keorganisasian tertentu dan pengharapannya.

Instrumen OCI terdiri dari duabelas macam *cultural styles* (lihat Tabel 2.2) yang masih dikelompokkan menjadi 3 kelompok. *Satisfaction culture* (11, 12,1,2), *people security culture* (3, 4, 5, 6, ), *task security culture* (7, 8, 9, 10,).

Keduabelas pola ini tergabung didalam OCI pada sebuah usaha untuk mengukur arah dan intensitas dari standar dan harapan organisasi. Inventaris tidak dirancang sebagai sampel pada seluruh domain antar individu dan pola hubungan kerja yang mungkin dilakukan oleh organisasi, tidak juga sebagai alat kontrol yang kompleks pada ragam sosial yang berasal dari pemahaman kebudayaan. Tetapi inventaris direncanakan untuk memungkinkan responden untuk menjelaskan pengalaman mereka terhadap kebudayaan organisasi dengan pertimbangan pada pola khusus, untuk membandingkan persepsi mereka dengan persepsi keseluruhan teman kerjanya, untuk memahami bagaimana pola pikir mereka yang mungkin dipengaruhi oleh standar keorganisasian.





**Gambar 2.3**  
Konfigurasi Hubungan Interpersonal dan Pola Hubungan Tugas/Kerja

Sumber : Cooke, R.A & Rousseau,DM (1988), Behavioral Norms & Expectation, A Quantitative Approach to Assessment of Organizational Culture, J. Group and Organizational Studies, Vol 13 No.3

**Tabel 2.2.**  
**Variabel untuk mengukur budaya organisasi**

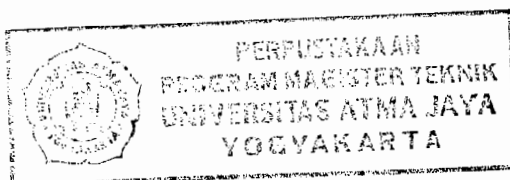
No.	Variabel
<b>I</b>	<b>Satisfaction Culture</b>
1	<i>Humanistic-Helpful Culture</i> – ciri organisasi yang dikelola dengan cara partisipatif dan berpusat pada orang secara pribadi.
2	<i>An Affiliate Culture</i> – ciri organisasi yang menempatkan prioritas tinggi pada pembentukan relasi antar pribadi.
11	<i>An Achievement Culture</i> – ciri organisasi yang menghargai pekerjaan baik dan memberi nilai kepada para anggotanya untuk mengerjakan apa yang mereka rencanakan.
12	<i>Self-Actualization Culture</i> – ciri organisasi yang didalamnya memberi nilai pada hasil pekerjaan baik dan menghargai kreativitas, kualitas diatas kuantitas, juga dapat menyelesaikan pekerjaan sekaligus mengembangkan diri.
<b>II</b>	<b>People-Security Culture</b>
3	<i>Approval Culture</i> – menjelaskan organisasi dimana orang-orang didalamnya menghindari konflik dan hubungan antara pribadi tampaknya menyenangkan paling tidak paling tingkat luar.
4	<i>Coventional Culture</i> – menjelaskan organisasi yang konservatif, tradisional dan secara birokratik terkendalikan.
5	<i>Dependent Culture</i> – menjelaskan sebuah organisasi yang dikendalikan secara hirarki dan tanpa partisipatif.
6	<i>Avoidance Culture</i> – menjelaskan organisasi yang memimpin anggotanya untuk memberi tanggung jawab kepada yang lain dan menghindari kemungkinan untuk dapat dipersalahkan.
<b>III</b>	<b>Task-Security Culture</b>
7	<i>Oppositional Culture</i> – Menjelaskan organisasi yang non-partisipatif yang strukturnya berdasarkan kewenangan yang melekat pada jabatannya.
8	<i>Power Culture</i> – Menjelaskan organisasi yang partisipatif yang strukturnya berdasarkan kewenangan yang melekat pada jabatannya.
9	<i>Competitive Culture</i> – menjelaskan organisasi dimana didalamnya semangat juara dihargai.
10	<i>Competence/Perfectionistic Culture</i> – ciri organisasi yang didalamnya menghargai nilai-nilai kesempurnaan, ketekunan dan kerja keras.

Sumber : Cooke, R.A & Rousseau,DM (1988), *Behavioral Norms & Expectation, A Quantitative Approach to Assessment of Organizational Culture*, J. Group and Organizational Studies, Vol 13 No.3

## 2.9. Pengertian Perubahan

Menurut Roberts dan Hunt (1991), mendefinisikan bahwa perubahan adalah suatu proses yang dilakukan organisasi untuk beradaptasi dengan teknologi dan budaya baru atau oleh karena tekanan politik yang disebabkan lingkungan sekitar dan pihak-pihak terkait yang dilayani.

Selama organisasi berada dalam suasana kompetisi dan lingkungan yang berubah, maka perubahan diperlukan. Tidak hanya dibutuhkan untuk bangkit di tahun ini atau tahun berikutnya, tetapi agar perusahaan dapat tetap bertahan dan mencapai kesuksesan.



Sedang menurut Porter et.al dalam Reksohadji Projo dan Handoko (1992), sasaran dari perubahan adalah untuk menciptakan sistem organisasi yang mampu tetap hidup dan berkembang, baik secara internal maupun eksternal. Manajemen perubahan merupakan bagian internal berfungsinya organisasi. Kecepatan perubahan akan berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, tetapi fakta tentang perubahan tidak.

Menurut Stoner (1982), untuk menangani perubahan, manajer dapat menempuh dua cara pendekatan utama. Pertama : manajer bereaksi (*react*) terhadap kenyataan bahwa perubahan itu diperlukan dengan cara melaksanakannya sedikit demi sedikit untuk mengatasi masalah khusus apabila timbul. Kedua : manajer menyusun program perubahan terencana (*programme of planned change*) dengan melakukan investasi waktu dan sumber-sumber lain untuk mengubah cara kerja organisasi.

## **2.10. Reaksi terhadap Perubahan**

Menurut Handoko (1996), apabila perubahan terjadi para manajer dan karyawan akan bereaksi baik secara positif maupun negatif. Berbagai reaksi khas terhadap perubahan adalah sebagai berikut:

- a. Orang mungkin menyangkal bahwa perubahan sedang terjadi. Bila ini terjadi organisasi kemungkinan akan terus kehilangan efektifitasnya.
- b. Orang mungkin mengabaikan perubahan. Manajer mungkin menanggukkan keputusan-keputusan dengan harapan bahwa masalah yang terjadi akan hilang dengan sendirinya.

- c. Orang mungkin menolak perubahan. Karena berbagai alasan manajer dan karyawan mungkin menentang perubahan.
- d. Orang mungkin menerima perubahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.
- e. Orang juga mungkin mengantisipasi perubahan dan merencanakannya, seperti yang banyak dilakukan perusahaan-perusahaan progresif.

Manajer dan karyawan akan cenderung mendukung perubahan bila mereka diarahkan pada penyebab nyata masalah, dimana hal ini merupakan suatu penyelesaian efektif dan tidak mempengaruhi mereka secara merugikan. Disamping itu, tanggapan netral sikap "*wait and see*" juga merupakan tanggapan para karyawan yang paling sering dilakukan.

Menurut Luthans (1998), beberapa manajer tingkat atas mungkin menerima perubahan karena mereka berpendapat perubahan tersebut merupakan kesempatan untuk memperkuat organisasi dengan cara menyamakan operasi dengan visi dan strategi mereka, untuk dapat mengambil risiko dan tantangan baru secara lebih profesional dan untuk mengembangkan karir.

Menurut Roberts dan Hunt menuliskan bahwa perubahan manajemen bukan merupakan suatu tugas yang mudah. Karena organisasi merupakan kumpulan individu dan grup yang sifatnya kompleks, maka rencana perubahan harus mempertimbangkan cara mengurangi perlawanan. Beberapa manajer dan pekerja menggunakan kebijaksanaan, strategi dan struktur yang mungkin secara efektif dapat

menekan informasi mengenai perubahan. Mereka mungkin khawatir akan keberadaan mereka nantinya atau berharap dapat tetap menjaga posisi kekuasaannya, yang dimungkinkan berubah dengan adanya perubahan.

### **2.11. Penolakan terhadap Perubahan**

Meskipun perubahan merupakan suatu kejadian universal dan tidak dapat dihindarkan, hal ini jarang terjadi dengan cara yang lancar, mudah dan seimbang. Penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) adalah sesuatu hal yang sering sulit untuk ditentukan. Penolakan mungkin disebabkan oleh bermacam-macam alasan seperti: (1) *vested interest*, (2) salah pengertian, (3) norma kelompok (4) keseimbangan kekuatan, dan (5) berbagai perbedaan (nilai, tujuan dan lain-lain).

Menurut Kenneth dan Loudon (2000), perubahan teknologi memerlukan perubahan dalam hal siapa pemilik dan pengendali informasi, siapa yang berhak mempergunakan dan memperbaharui informasi tersebut dan siapa yang membuat keputusan mengenai siapa, kapan dan bagaimana. Salah satu kesulitan mengadakan perubahan dalam organisasi adalah adanya penolakan perubahan organisasi yang diperlukan. Perubahan penting yang mendasar adalah perubahan yang langsung mempengaruhi siapa, kepada siapa, dimana dan bagaimana.

Sekelompok orang yang merasa terancam kedudukannya dengan adanya perubahan tentu saja akan berusaha untuk mempertahankan status yang dinikmati dan berusaha menolak perubahan. Disamping itu, salah pengertian sebagai akibat salah informasi dapat menyebabkan orang tak mau menerima perubahan. Komunikasi yang

tidak sampai kepadanya akan membuat orang enggan menerima perubahan, mungkin karena merasa diri tidak diikutsertakan dalam penyusunan dan diskusi, sehingga tidak menghayati tujuan, proses dan akibat potensial dengan adanya perubahan. Lebih lanjut, aturan atau norma yang sudah menjadi pegangan orang atau kelompok dapat menghambat proses perubahan. Orang takut bahwa dengan adanya perubahan aturan tersebut sering sukar dan memakan waktu. Dengan adanya perubahan kemungkinan juga otonomi/kemandirian suatu kelompok berkurang, sehingga orang lebih menyukai untuk mempertahankan status quo dan keseimbangan kekuatan yang ada sekarang ini. Akhirnya jelas bahwa perubahan akan berpengaruh tidak sama pada setiap orang. Semakin banyak perbedaan yang melihat pada diri setiap orang, semakin sulit perubahan dilakukan, karena hal ini akan menimbulkan keresahan yang tak terkendalikan. Para manajer hendaknya mengetahui alasan-alasan dasar diatas yang mungkin menyebabkan terjadinya penolakan. Adapun beberapa alasan yang menyebabkan terjadinya penolakan antara lain:

- a. Kepentingan pribadi yang picik seperti : kekuasaan, uang prestise, kenyamanan, keamanan dan kecakapan profesionalisme.
- b. Kesalahpahaman dan kurangnya kepercayaan.
- c. Penilaian yang berbeda.
- d. Toleransi rendah terhadap perubahan.

Menurut Handoko (1996), hambatan utama implementasi kebijaksanaan, tujuan atau metoda operasi baru adalah penolakan para anggota terhadap perubahan (*resistance to change*). Ada tiga sumber umum penolakan terhadap perubahan:

- a. Ketidakpastian tentang akibat dan pengaruh perubahan. Para anggota organisasi mungkin secara psikologis menolak perubahan karena menghindari ketidakpastian. Cara tradisional pelaksanaan tugas sudah menjadi pedoman kegiatan-kegiatan para anggota dan konsekuensinya aturan, norma atau prosedur yang telah ditetapkan memerlukan waktu lama untuk mengubahnya. Para karyawan mungkin merasa tidak yakin akan kemampuan untuk mempelajari ketrampilan baru atau melakukan pekerjaan baru. Para karyawan juga mungkin menolak karena sepenuhnya tidak mempercayai setiap perubahan yang diusulkan dari atas.
- b. Ketidaksediaan untuk melepaskan keuntungan-keuntungan yang ada. Perubahan yang akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi secara keseluruhan, belum tentu akan menguntungkan sekelompok orang atau individu. Sekelompok orang (individu) yang merasa terancam kedudukannya dengan adanya perubahan akan berusaha mempertahankan status yang dinikmatinya dan berusaha menolak perubahan.
- c. Pengetahuan akan kelemahan-kelemahan dalam perubahan yang diusulkan. Kadang-kadang para anggota organisasi akan menolak perubahan karena mereka mengetahui adanya masalah-masalah yang tidak diperhatikan oleh para pengurus perubahan.

## **2.12. Budaya Organisasi dan Perubahan**

Beberapa ahli psikologi memandang budaya organisasi sebagai pemantulan kepribadian organisasi sebagaimana kepribadian manusia, budaya organisasi

cenderung bersifat unik terhadap suatu organisasi tertentu dan mengait pada kebiasaan, tradisi dan keyakinan pada kehidupan organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor penentu pada tata laku perorangan dan kelompok dalam organisasi tersebut mempengaruhi seluruh aspek kehidupan organisasi, yaitu dengan cara para anggota saling mengadakan interaksi hingga cara mereka melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Luthans (1995) dan Vestal (1997), menyatakan bahwa budaya organisasi yang sesuai dengan lingkungan sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan, namun transformasi budaya organisasi sangat sulit dilakukan. Selanjutnya Vestal menyatakan bahwa kecocokan antar budaya yang tumbuh dalam setiap individu dengan budaya yang berkembang dalam suatu organisasi menunjukkan indikasi bahwa *turn over* karyawan lebih dapat diminimalkan. Artinya semakin tinggi kecocokan antara personal dan organisasi memungkinkan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Roethlisberger dan William J. Dickson (dalam Kotter dan Heskett, 1992), menyebutkan bahwa budaya dapat mempunyai konsekuensi yang sangat berpengaruh, terutama apabila budaya-budaya itu kuat. Mereka dapat memampukan suatu kelompok untuk mengambil tindakan yang cepat dan terkoordinasi menghadapi pesaing atau dalam melayani klien/pelanggan. Jika budaya suatu organisasi tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mendapatkan nilai positif dari klien atau pelanggannya.



Sedang menurut Schein (1985), hubungan efektif antara budaya, suasana dan kebijakan menentukan kemampuan sebuah organisasi untuk melaksanakan misinya, menerima dan menyatukan perubahan. Karyawan dan manajer yang merasa nyaman dalam pekerjaannya, memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang tinggi cenderung memberikan tanggapan/perilaku yang positif dalam menghadapi perubahan. Namun demikian, sekali budaya dibentuk akan mempengaruhi setiap orang dan hal ini sangat sulit untuk dirubah.

Menurut Rowe dan Boulgarides ada empat elemen kunci yang secara potensial dapat digunakan untuk mencapai kesuksesan dalam perubahan (Rowe dan Maun, 1986) : (1) eksekutif yang melakukan perubahan; (2) kultur budaya; (3) nilai-nilai dan kepercayaan individu yang dipengaruhi proses perubahan; (4) gabungan antara nilai-nilai individu dan kultur budaya.

### **2.13. Model (Pola) Manajemen Perubahan**

Menurut Singh dan Shoura (1999), terjadi pergeseran paradigma perubahan organisasi. Filosofi dan gaya tradisional yang selama ini dianut harus dirubah untuk mendukung sistem yang fleksibel dan dinamis. Untuk mengadakan perubahan, langkah pertama yang dilakukan eksekutif adalah menyatakan adanya perubahan. Dengan demikian perubahan diharapkan mengalir melalui lapis manajemen dari tingkat atas ke bawah dan menyilang, hingga proses perubahan yang panjang selesai.

Model yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teknik yang diperkenalkan oleh Adam et al (1986), yaitu aplikasi *Organizational Development* (OD) dalam manajemen proyek (Gambar 2.4 ). Model ini menegaskan bagaimana

informasi (tindakan dan keputusan) mengalir dari manajemen lapis atas ke lapis dibawahnya dalam level produksi. *Organizational Change* model (OC) memiliki lapis manajemen dimana ide dan instruksi berputar kebawah menuju lapis manajemen dibawahnya. Gambar tersebut juga menunjukkan berbagai aktifitas, pengaruh dan parameter manajemen perubahan yang muncul pada proses perubahan.

Inti dari model ini adalah proses perubahan dapat dibagi menjadi empat tingkat perbedaan, atau disebut kuadran (Gambar 2.4). Satu kuadran terdiri dari suatu grup aktifitas model OC yang berlangsung pada fase kuadran tersebut dan aktifitas-aktifitas tersebut merupakan *Change Management Parameters* (CMPs).

Kuadran Pertama. Merupakan tahap adanya kekuatan yang mendorong ketidakstabilan; meliputi parameter perubahan sebagai berikut:

- a. Kelanjutan dari hubungan kepegawaian
- b. Kemampuan adaptasi individu dan sistem
- c. Kesadaran individu
- d. Kemampuan sumberdaya.

Kuadran Kedua. Tahap berkembangnya kesadaran dan tumbuhnya rasa keterasingan pekerja; parameter yang melingkupi adalah:

- a. Dukungan organisasi
- b. Mengelola keterasingan
- c. Pemberdayaan pekerja
- d. Mengatur peningkatan tanggung jawab

Kuadran Ketiga. Merupakan tahap penerimaan dan pengaturan tugas; parameter-parameter yang ada disini adalah:

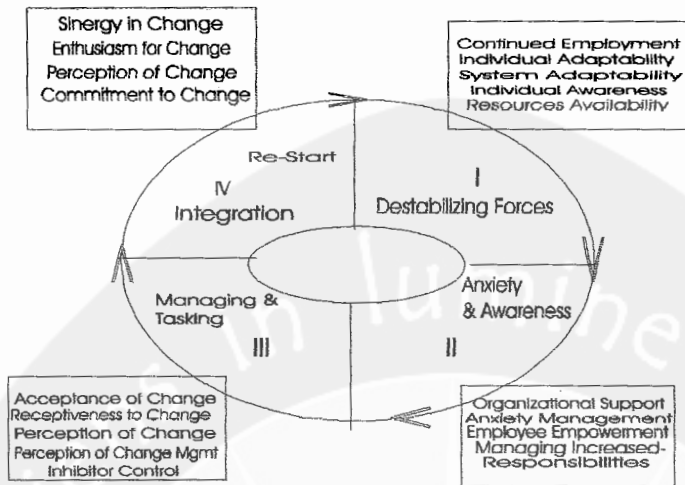
- a. Penerimaan perubahan
- b. Kesiapan untuk berubah
- c. Persepsi terhadap perubahan/manajemen perubahan
- d. Kontrol penghambat/kendala

Kuadran Keempat. Merupakan tahap integrasi dan perencanaan ulang; parameter yang ada disini adalah:

- a. Sinergi perubahan
- b. Kegairahan terhadap perubahan
- c. Komitmen pada perubahan
- d. Pemantapan sistem

Pada pusat lingkaran model OC terdapat parameter yang spesifik, yaitu komitmen terhadap perubahan. Perlu ditekankan disini bahwa komitmen yang sebenarnya atau inti dari perubahan adalah elemen yang terletak di pusat proses perubahan dimana melintasi keempat kuadran. Dalam parameter ini perlu dipertimbangkan tiga elemen yang mewakili masa lampau, posisi sekarang dan rencana kedepan yaitu:

- a. Dasar kepercayaan bahwa perubahan diperlukan
- b. Hasrat untuk berubah
- c. Janji untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses perubahan



**Gambar 2.4**

**Model Perubahan Organisasional-  
Putaran Proses Putaran Proses Perubahan**

Sumber : Adam et.al. 1986 (dalam Sing, A and Shoura, MM (1999), *Assessment of Organizational Change for Public Construction Organization*, Journal of Construction Management in Engineering ASCE, 15, 59-79.)

**2.14 Hipotesis**

Bertitik tolak pada kajian pustaka diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah adakah hubungan budaya organisasi kontraktor dan kesiapannya menerima perubahan