

PENGARUH BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI, SERTA MANAJEMEN TERHADAP KINERJA

ENDANG SULISTYANINGSIH*, SYAMSUAR **

ABSTRAK

“Culture and climate of organization and management have high influence to the proses of work of employee. A good culture and climate of management and organization is an organization with values that recognized and applied, and also developed together, not only forced to applied to the other employee. In other words the values which applied in an organization is a result of consensus and it should be applied universally. Application of values which not accepted by all mammer of an organization can disturb climate and mangement of the organization and decrease working capabelity of employee”

Budaya organisasi sering diartikan sebagai sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya, yang membedakan organisasi satu dengan lainnya (Robbins, 1991). Budaya organisasi adalah istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variabel-variabel perilaku yang mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi suatu sistem manajemen organisasi.

Budaya organisasi merupakan sekumpulan sistem nilai dan keyakinan bersama, yang menghasilkan norma perilaku. Gibson, Ivan Cevich dan Donnelly mengatakan norma perilaku yang terbentuk akan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok.

Djamaluddin Ancok (1992) mengatakan Budaya organisasi berupa nilai, norma, keyakinan akan mengarahkan karyawan pada arah yang sama, dalam usahanya mengatasi problem internal maupun eksternalnya, untuk itu karyawan yang bergabung kedalam suatu organisasi, harus memiliki pemahaman dan kesesuaian dengan budaya organisasi atau mampu melakukan sosialisasi dengan baik. Asumsi ini harus diakui oleh semua anggota (karyawan) organisasi dan berlaku konsisten dalam organisasi.

Kotter dan Heskott (1992) berdasarkan penelitiannya terhadap 207 perusahaan dari berbagai jenis usaha di Amerika Serikat, menentukan bahwa budaya organisasi yang kuat akan sangat menentukan manajemen dalam melakukan koordinasi perilaku. Ini berarti dengan kekuatan budaya organisasi, gerak langkah dari seluruh komponen organisasi dapat dipadukan secara serasi. terciptanya kesatuan arah dari seluruh komponen sangat dimungkinkan sebab, masing-masing individu (pimpinan sampai dengan bawahan maupun antar unit kerja memiliki persepsi yang sama.



Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dianut secara bersama-sama atau suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil baik. sehingga dianggap absah untuk diajarkan kepada para bawahannya yang baru sebagai pedoman berperilaku. Sedangkan Iklim organisasi adalah pengalaman yang dirasakan oleh seseorang ketika memasuki suatu organisasi. Karena itu, iklim organisasi sering bercokol dibentuk fisik gedung atau ruang kerja, kegairahan yang diperlihatkan oleh bawahannya, hal ini terjadi disebabkan karena historis, ideologis atau nilai dari pendirinya. Sehingga iklim berdampak pada hal-hal yang lemah seperti perasaan bawahannya terhadap organisasi, sistem kewenangan, derajat keterlibatan dan komitmen bawahannya. Sedangkan budaya berdampak kepada hal-hal yang keras seperti sistem, strategi dan struktur. **Schein** membagi konsep budaya kedalam tiga tingkat yaitu nilai yang dianut, asumsi yang mendasar sebagai sumber nilai, dan tindakan. Dikatakannya bahwa tipologi dapat menyesatkan karena ketidak konsistennya dengan nilai yang dianut. Misalnya dua organisasi yang sama-sama menganut paham kerjasama tim dapat memiliki struktur yang berbeda-beda, yang satu berkiblat pada kebijakan pintu terbuka dan yang lain pada kebijakan pintu yang tertutup, yang pada gilirannya mengembuskan iklim yang berbeda pula.

Didalam nilai itu sendiri terkandung cita-cita, harapan-harapan dan keharusan, maka apabila kita berbicara tentang nilai, sebenarnya kita berbicara tentang hal yang ideal, tentang hal yang merupakan cita-cita. Berbicara tentang nilai berarti berbicara tentang das sollen, bukan das sein, kita masuk kerohanian bidang makna normatif, bukn kognitif, kita masuk ke dunia ideal bukan dunia real. Meskipun demikian, diantara keduanya, antara das sollen dan das sein, antara yang makna normatif dan kognitif, antara dunia ideal dan dunia real itu saling terkait atau saling berhubungan secara erat. Artinya bahwa das sollen itu harus menjelma menjadi das sein, yang ideal harus menjadi erat, yang bermakna normatif harus direalisasikan dalam perbuatan sehari-hari yang merupakan fakta. (Khodi, 989).

Untuk memahami suatu budaya organisasi, perlu menelaah lebih dalam lagi sampai ke asumsi dasar yang dipercayai bersama-sama sebagai suatu kebenaran. Dapat disimpulkan disini, bahwa perilaku dan profil organisasi seperti halnya iklim bukanlah budaya tetapi bisa menjadi refleksi dari suatu budaya. Sedangkan budaya bertengger disistem nilai yang dianut bersama. Jadi budaya yang tidak lagi dianut oleh mayoritas bawahannya, sekalipun masih terlihat menjadi tatakrama di organisasi tidak saja membuatnya lemah, tetapi secara konseptual menjadikannya tidak absah lagi.

R.J.Remengan mengatakan bagaimanapun juga, suatu organisasi harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponennya yang paling vital, yaitu manusia yang

mempunyai nilai dan norma. Sumbangan yang terbesar yang dapat diberikan oleh konsep budaya terhadap organisasi adalah pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi didalam suatu organisasi yang terorganisir. Selanjutnya dikatakan konsep nilai dalam budaya organisasi, bertitik tolak dari dua asumsi dasar, yaitu : *Pertama*, kembali ke pengertian dasar dari organisasi itu sendiri. Pada dasarnya organisasi adalah sekelompok orang yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan bersama. Menurut **Hall** (1987) Organisasi adalah kolektivitas dengan garis batas, keterlibatan normatif, tingkat kewenangan, sistem komunikasi, dan sistem pengkoordinasian keanggotaan yang relatif dapat diidentifikasi. Kolektivitas ini eksis pada basis yang relatif berkelanjutan dalam suatu lingkungan dan terlibat didalam aktivitas-aktivitas yang terkait dengan seperangkat tujuan. Aktivitas-aktivitas itu mengandung hasil-hasil bagi para anggota organisasi itu sendiri dan bagi masyarakat. Masyarakat dapat diartikan sebagai masyarakat umum dan konsumen. Konsumen yang terkait langsung dengan pelayanan atau jasa yang ditawarkan organisasi menjadi unsur vital dalam komponen-komponen pembentukan nilai disamping manajemen/organisasi dan bawahannya. *Kedua*, organisasi terbentuk melalui sistem timbal balik, yakni adanya hak dan kewajiban antara organisasi dengan anggotanya dan organisasi dengan masyarakatnya/konsumen. Sistem timbal balik yang menjadi landasan untuk menerangkan konsep nilai dalam budaya organisasi. Dengan kata lain asumsi dasar dimana ketika orang memasuki suatu organisasi, mereka datang dengan suatu kepentingan khusus –menyumbangkan tenaga, keahlian, atau pengalamannya dengan suatu imbalan berupa materi dan atau kepuasan batin (nilai)- begitu pula konsumen/pengguna jasa datang berhubungan dengan organisasi atas suatu kepentingan atau nilai. Sistem timbal balik ini beserta tujuan bersama (pengguna jasa-manajemen-karyawan) membentuk nilai-nilai, yang pada gilirannya membentuk budaya organisasi tersebut.

Budaya organisasi (*organizational culture*) akhir-akhir ini sering muncul di permukaan, dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan praktisi maupun ilmuwan. Banyak diskusi dan seminar diselenggarakan oleh berbagai pihak yang berusaha mengungkapkan hal-hal yang berkaitan dengan penciptaan dan pengembangan budaya organisasi. Gejala tersebut secara sederhana menunjukkan bahwa budaya organisasi itu dirasakan penting, dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tidak langsung bagi perkembangan organisasi tersebut.

Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi dimana kata budaya sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, yang oleh Kilmann, Saxton, & Serpa (1986) diartikan sebagai *the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectotations, attitudes, and norms that knit a community togetre* (falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan,



keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat). Kini konsep tersebut telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi, dan menjadi bagian bahasan yang penting dalam literature ilmiah di bidang manajemen dan perilaku organisasi dengan memakai rubrik budaya organisasi (*organizational cultur*). Istilah budaya organisasi kini telah menjadi sangat popular, baik di Amerika Serikat maupun di bagian-bagian dunia yang lain, termasuk Indonesia.

Menurut **Elliott Jacques** budaya organisasi adalah the customary or traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all members of the organization and which new numbers must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm (cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi).

Sementara itu **Wheelen & Hunger** (1986) mendefinisikan a corporation's culture is the collection of beliefs, expectations and values shared by the corporation's members and transmitted from one generation of employees to another (budaya organisasi adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya).

Griffin & Ebert (1989) menyebutkan Corporate culture is the shared experiences stories, beliefs, and norms that characterize an organization (budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi).

Ketiga definisi budaya organisasi yang dikemukakan di atas nampak bahwa terdapat perbedaan-perbedaan antara satu dengan lainnya. Akan tetapi dari padanya dapat diketahui bahwa ada tiga hal yang menjadi ciri-ciri budaya organisasi yaitu :

1. dipelajari,
2. dimiliki bersama dan
3. diwariskan dari generasi ke generasi.

Suatu hal yang penting bagi para manajer atau pimpinan organisasi adalah menciptakan dan memelihara suatu budaya organisasi yang kuat dan jelas. Budaya organisasi yang kuat memiliki beberapa tujuan. Salah satu diantaranya adalah dapat mengarahkan usaha-usaha produktif karyawan dan membantu setiap orang untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang sama.

Peranan Budaya Organisasi

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku social/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya social atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai,



keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Dari sedikit ungkapan di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Bagi organisasi yang masih didominasi oleh pendiri, misalnya, maka budaya akan menjadi wahana untuk mengkomunikasikan harapan-harapan pendiri kepada para pekerja lainnya. Demikian pula jika organisasi dikelola oleh seorang manajer senior yang bersifat otokratis yang mengharapkan gaya kepemimpinan top down maka budaya juga akan berperan mengkomunikasikan harapan-harapan mereka.

Dalam pada itu, **Wheelen & Hunger** (1986) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu :

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja,
2. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi,
3. Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu system social,
4. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Singkatnya, budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif.

Membangun dan Membina Budaya Organisasi

Bagaimana membangun dan membina suatu budaya organisasi, adalah pertanyaan yang penting untuk dijawab. Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Dan boleh jadi didalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Meskipun demikian, tahapan-tahapan pembentukan atau pembangunan budaya organisasi itu dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Seseorang dating dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru (pendiri).
2. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
3. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain yang relevan.
4. Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.



Selanjutnya, bagaimana budaya organisasi itu dibina. Pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut :

1. Seleksi pegawai, yang obyektif,
2. Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya “the right man in the right place”,
3. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
4. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan jasa yang sesuai,
5. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting,
6. Ceritera-ceritera dan factor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan,
7. Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

Tentu saja nilai-nilai yang disebutkan di atas masih dapat ditambahkan dengan langkah-langkah yang lain lagi, sepanjang bermakna sama yakni untuk memantapkan budaya organisasi, yang penting lagi adalah perlunya langkah-langkah tersebut dilakukan secara terus menerus dan konsisten, serta diikuti dengan komitmen pemimpin perusahaan.

Bagaimana Cara Karyawan Mempelajari Budaya Organisasi

Seperti sudah dikatakan di muka bahwa budaya organisasi itu harus dipelajari, dan tidak terjadi dengan sendirinya. Karenanya, harus ada usaha khusus untuk itu agar para anggota organisasi (karyawan) mentransformasikan elemen-elemen budaya organisasi itu kepada karyawan. Adapun proses transformasi ini dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu :

1. Ceritera-ceritera mengenai bagaimana kerasnya perjuangan pendiri organisasi di dalam memulai usaha sehingga menjadi sukses seperti keadaan sekarang, merupakan hal yang baik untuk disebarluaskan. Bagaimana sejarah pasang surutnya organisasi, dan bagaimana organisasi mengatasi kemelutnya dalam situasi tidak menentu akan merupakan kisah yang akan dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras jika mereka mau memahaminya.
2. Ritual/Upacara-upacara. Semua masyarakat memiliki corak ritualnya sendiri-sendiri. Di dalam organisasi, tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup sesuatu organisasi, sehingga tetap dipelihara keberadaannya.
3. Simbol-simbol material. Symbol-simbol atau lambing-lambang material, seperti pakaian seragam, ruang kantor dan lain-lain atribut fisik yang dapat diamati merupakan unsure penting budaya organisasi yang harus diperhatikan.

Sebab, dengan symbol-simbol itulah kita dengan cepat mengidentifikasi bagaimana nilai, keyakinan, norma, dan lain-lain itu menjadi milik bersama dan dipatuhi.

4. Bahasa, bahasa merupakan salah satu media terpenting di dalam transformasi nilai-nilai. Dan di dalam organisasi tiap bidang, strata atau sebagainya memiliki bahasa atau jargon yang khas, yang kadang-kadang hanya dipahami oleh kalangan yang terbatas. Hal ini penting, karena untuk dapat diterima di suatu lingkungan dan menjadibagian dari lingkungan, salah satu syaratnya adalah memahami bahasa yang berlaku.

Pertumbuhan Organisasi

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mempelajari sebab-sebab pertumbuhan organisasi, untuk memperoleh gambaran mengenai pertumbuhan serta proses evolusi yang terjadi dan juga pengaruh pertumbuhan organisasi dapat dilihat sebagai berikut :

Alasan pertumbuhan organisasi

Beberapa alasan yang dianggap paling penting adalah :

1. Keinginan untuk menjadi lengkap

Para pemimpin organisasi umumnya mempunyai keinginan agar organisasi menjadi lebih lengkap, mempunyai kegiatan yang lebih luas, dan mampu mencapai kemajuan. Konsumen juga pada umumnya menghendaki agar seluruh kebutuhannya, baik berupa produk maupun jasa, bias dipenuhi oleh satu organisasi saja. Para pemimpin juga umumnya merasa ditantang untuk menaklukkan setiap tantangan. Keseluruhan alasan tersebut menyebabkan organisasi mengalami pertumbuhan.

2. Mobilitas para eksekutif

Organisasi yang mengalami pertumbuhan merupakan tempat bekerja yang menarik bagi para eksekutif. Organisasi yang maju biasanya dianggap lebih bergengsi dan umumnya mampu memberikan imbalan yang lebih besar. Pertumbuhan tersebut memberikan macam-macam tantangan maupun kesempatan maju bagi para eksekutif. Karena itu, jika organisasi tidak tumbuh, para eksekutifnya akan mencoba mencari tempat kerja yang dianggap lebih menarik. Hal ini menyebabkan organisasi selalu berusaha untuk tumbuh.

3. Faktor ekonomis

Pertumbuhan organisasi mampu membawa berbagai jenis keuntungan finansial. Volume produksi yang tinggi menyebabkan ongkos-ongkos akan berkurang karena skala ekonomis dapat dicapai atau dilampaui. Keuntungan bertambah, terutama jika ukuran yang lebih besar mampu memberikan kekuatan yang lebih besar dalam persaingan. Pertumbuhan melalui integrasi vertikal, atau dengan mencaplok organisasi lain, bias memberikan kestabilan pada organisasi, umur yang lebih panjang, dan keuntungan yang lebih besar.



4. Kemampuan menjaga kelangsungan hidup (survival)

Menjaga kelangsungan hidup mungkin merupakan alasan yang paling utama dalam pertumbuhan organisasi. Organisasi harus tumbuh membesar jika ingin tetap terjamin kelangsungan hidupnya. Organisasi tidak dapat tetap hidup tanpa menjadi lebih besar, karena organisasi lain yang merupakan saingan selalu berusaha untuk tumbuh. Pertumbuhan saingan ini seringkali dilakukannya dengan mengurangi kesempatan bagi organisasi kita.

Tahapan pertumbuhan organisasi.

Telah diperlihatkan sebelumnya bahwa terdapat beberapa alasan mengapa organisasi selalu berusaha untuk tumbuh. Proses pertumbuhan organisasi bukanlah suatu hal yang dapat dialui dengan mudah. Seringkali pertumbuhan organisasi harus menghadapi berbagai jenis hambatan. Proses pertumbuhan organisasi umumnya harus melalui beberapa kondisi kritis, yang harus dapat dilewati dengan baik agar pertumbuhan organisasi berjalan lancar.

Salah satu model pertumbuhan organisasi diperkenalkan oleh **Greiner**. **Greiner** mempelajari pertumbuhan organisasi untuk mengetahui titik-titik kritis yang harus dilalui dalam pertumbuhan tersebut. Ia juga menunjukkan bahwa organisasi akan mengalami kesulitan jika strukturnya tidak sesuai dengan tahapan pertumbuhan yang sedang dialami oleh organisasi tersebut. Greiner menamakan periode sebelum dan sesudah setiap titik kritis sebagai tahap pertumbuhan.

Tahap pertama pertumbuhan melalui kreatifitas

Pada tahapan ini organisasi baru saja berdiri, perhatian terutama dipusatkan untuk menciptakan suatu produk tertentu yang dianggap sesuai bagi organisasi, dan juga kemampuan bertahan dalam menghadapi persaingan. Tahapan ini dinamakan pertumbuhan melalui kreatifitas karena menemukan produk yang sesuai dan mengembangkan kemampuan bertahan sangat erat hubungannya dengan kreatifitas pendiri organisasi. Oleh karena itu pula, pendiri organisasi umumnya adalah orang yang berjiwa wiraswasta yang mencurahkan perhatiannya pada kegiatan produksi dan pemasaran produk. Organisasi biasanya bersifat tidak formal dan juga tidak birokratis. Jam kerja pada organisasi itu umumnya sangat panjang, dan pengawasannya dilakukannya secara pribadi oleh pemilik ataupun pimpinan organisasi. Titik kritis pada tahapan ini disebut krisis kepemimpinan, sebagai akibat dari membesarnya ukuran-ukuran organisasi. Pertambahan jumlah karyawan karena membesarnya organisasi membawa persoalan baru bagi pimpinan organisasi. Pimpinan, yang semula hanya terbiasa menangani masalah produksi dan pemasaran, diharuskan menghadapi persoalan manajemen karena ia terpaksa memimpin dan mengatur karyawan yang jumlahnya semakin besar. Organisasi memasuki masa kritis pada masalah produksi



serta pemasaran atau jasa pelayanan, dan umumnya tidak tertarik dan juga kurang terlatih dalam kegiatan pengaturan karyawan. Karena itu, para pemimpin berjiwa wiraswasta ini umumnya tidak terlalu tertarik untuk memperbesar organisasi. Agar organisasi mampu tumbuh lebih besar, diperlukan seorang manajer yang kuat dengan keahlian yang memadai dalam teknik-teknik pengaturan karyawan.

Tahap kedua pertumbuhan melalui pengarahan

Jika krisis kepemimpinan telah berhasil dilampaui berarti bahwa organisasi telah memiliki pimpinan yang kuat dan mulai dipecah menjadi bagian-bagian, dengan hirarki wewenang, penugasan dan pembagian kerja yang jelas. System manajemen dalam organisasi juga mulai lebih teratur, misalnya menyangkut manajemen keuangan, manajemen pelayanan, manajemen persediaan dan sebagainya. Komunikasi dalam organisasi mulai menjadi lebih formal dan birokrasi dalam organisasi mulai lebih jelas.

Titik kritis ini pada tahapan ini disebut krisis otonomi. Hal ini terjadi karena bawahan mulai merasa dibatasi gerakannya karena kepemimpinan yang kuat serta makin terasanya birokrasi dalam organisasi. Sementara itu, pimpinan di tingkat bawah mulai merasa berkuasa di bagian masing-masing, dan mulai juga menghendaki perhatian maupun kekuasaan yang lebih besar dari atasan.

Krisis otonomi terjadi jika pimpinan organisasi, yang merasa kuat karena keberhasilannya masyarakat melampaui krisis kepemimpinan, tidak bersedia mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada pimpinan yang lebih rendah. Pimpinan tingkat bawah tidak pernah mendapat wewenang untuk melakukan pengambilan keputusan, dan merasa tidak puas. Perlu ditambahkan bahwa pimpinan di tingkat bawah ini, walaupun mempunyai keinginan untuk memperoleh wewenang yang lebih besar, belum tentu mampu mengambil keputusan secara baik. Krisis otonomi ini bias dilampaui jika pimpinan organisasi bersedia mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada bawahan, dan juga bawahan ini mulai terlatih untuk melakukan pengambilan keputusan secara baik.

Tahapan ketiga pertumbuhan melalui pendelegasian.

Pada tahapan ini sebagian wewenang telah didelegasikan secara resmi kepada pimpinan tingkat bawah, dan mulai terasa adanya desentralisasi dalam organisasi. Wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar mulai diberikan kepada para pimpinan tingkat bawah (middle managers). Pimpinan tertinggi dalam organisasi mulai mengarahkan perhatiannya pada pemikiran yang bersifat strategis, sementara operasi sehari-hari dipercayakan kepada pimpinan yang lebih rendah. Mulai digunakan system pengendalian internal serta system informasi dalam organisasi. Komunikasi menjadi lebih jarang tetapi bersifat lebih formal.



Dalam organisasi mulai bermunculan penggunaan teknologi yang lebih maju dan karyawannya pun harus spesialis dengan tugas-tugas yang sangat khusus.

Titik kritis pada tahapan ini disebut krisis pengawasan. Kondisi kritis ini terjadi karena pimpinan tingkat menengah maupun bawah telah mendapatkan cukup otonomi, yang berakibat bahwa organisasi berkembang kesegala arah tanpa terkendali. Pimpinan organisasi perlu mengarahkan organisasi ke suatu arah tertentu, yaitu melalui penggunaan teknik-teknik koordinasi yang baru untuk menyatukan arah perkembangan bagian-bagian organisasi. Koordinasi untuk menuju suatu arah tersebut dilaksanakan dengan menggunakan teknik-teknik pengawasan yang selalu berusaha mengusahakan agar semua bagian berkembang tanpa menyalahi arah yang dikehendaki.

Tahapan keempat pertumbuhan melalui koordinasi

Jika tahapan sebelumnya telah terlewati, berarti organisasi telah mencapai tingkat koordinasi yang baik. Pada organisasi telah ada staf profesional atau spesialis yang menguasai program pengembangan organisasi secara keseluruhan, sehingga dapat menggunakannya untuk mengarahkan semua kegiatan bagian sesuai dengan rencana keseluruhan tersebut. Dibentuk organisasi menurut jasa pelayanan (produk) ataupun bentuk-bentuk lainnya yang bias memudahkan tercapainya koordinasi antar bagian. Juga biasa digunakan system imbalan yang dapat merangsang para karyawan agar bersedia mengarahkan kegiatannya untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Titik kritis pada tahapan ini adalah krisis birokrasi, yang terjadi karena program organisasi secara keseluruhan seringkali membatasi gerak para pimpinan menengah, organisasi menjadi terlalu birokratis, dan pengaruh pimpinan puncak serta stafnya terlalu kuat sehingga menghambat kegiatan para pimpinan menengah. Akibatnya, hambatan ini menyebabkan pimpinan menengah menjadi kurang inovatif. Organisasi menjadi kaku, tampak terlalu besar untuk bias dikelola dengan baik hanya melalui aturan maupun program formal.

Tahapan kelima pertumbuhan melalui kerjasama/kalaborasi

Suasana baru akan tumbuh dalam organisasi yang telah berhasil melewati krisis birokrasi, yaitu munculnya semangat kerjasama/kalaborasi. Pada tahapan ini, seluruh karyawan telah menyadari bahwa birokrasi yang berlebihan akan sangat menghambat kegiatan. Karena itu, para karyawan telah terlatih dan juga terbiasa menghadapi serta menyelesaikan permasalahan tanpa terhambat oleh birokrasi, dan mencoba menyelesaikan perbedaan pendapat dengan cara yang tidak formal. Birokrasi terasa telah mencapai batas, sehingga jika dibuat lebih formal akan terasa menghambat. Karyawan akan menyadari pentingnya bekerja dalam organisasi tanpa

membuat organisasi itu lebih birokratis. Pengawasan formal menjadi tidak dibutuhkan karena muncul kontrol social yang membatasi gerak karyawan, menuju ke arah yang baik. Kondisi seperti ini kadang-kadang hanya dapatdicapai dengan bantuan konsultan dari luar organisasi. Untuk mencapai kerjasama yang baik, dalam organisasi seringkali dibentuk team yang anggotanya diambil dari berbagai bagian ataupun fungsi-fungsi organisasi. Komunikasi ataupun hubungan formal lainnya seringkali digantikan dengan rapat koordinasi ataupun dengan pembentukan kelompok kerja, yang seluruhnya bertujuan untuk menyederhanakan koordinasi dalam organisasi.

Tahapan perkembangan yang paling akhir ini seringkali memerlukan waktu yang cukup lama untuk tercapai. Perkembangan organisasi selama pertumbuhan tersebut akan mengikuti tahapan yang telah dijelaskan dalam penjelasan mengenai hubungan ukuran dengan dimensi-dimensi birokrasi. Selama pertumbuhan tersebut organisasi menjadi lebih formal dengan desentralisasi yang lebih tinggi. Organisasi juga menjadi lebih kompleks dan mempunyai rasio karyawan penunjang yang lebih tinggi.

Titik kritis pada tahapan ini belum diketahui bentuknya. Hal ini mungkin terjadi karena organisasi pada tahapan ini telah mempunyai mekanisme yang secara otomatis akan melakukan tindakan perbaikan jika titik kritis itu akan tercapai. Karena belum diketahui bentuknya, titik kritis pada tahapan ini dinyatakan dengan nama krisis.

Hubungan karakteristik organisasi dan pertumbuhan

Tahapan-tahapan pertumbuhan organisasi seperti yang ditemukan oleh Greiner, terjadi pada saat yang berbeda, sesuai jenis organisasinya. Kebanyakan organisasi tumbuh dalam 3 tahapan utama, yaitu periode bayi, remaja dan dewasa. Pada setiap tahapan ini ternyata organisasi mempunyai struktur dan juga kondisi internal yang berbeda-beda.

Tahapan bayi dimana organisasi tersebut baru berdiri, berukuran kecil dan bersifat tidak birokratis. Organisasi hanya diarahkan oleh seorang pimpinan tunggal, yang juga menetapkan struktur maupun system pengendalian maupun pengawasan. Usaha organisasi terutama dipusatkan pada kegiatan untuk mempertahankan kelangsungan hidup, yaitu dengan membuat satu jenis produk ataupun jasa.

Tahapan remaja dimana organisasi tersebut mulai bersifat birokratis, terjadi penambahan jumlah staf penunjang, dengan prosedur-prosedur yang bersifat lebih formal, dan adanya pembagian kerja yang jelas. Pimpinan mulai mendelegasikan sebagian wewenangnya, dan mengimbangnya dengan adanya penggunaan system pengawasan formal. Organisasi juga mulai mengembangkan produk/jasa lain yang sejenis dengan produk/jasa semula, sehingga membentuk satu rangkaian sejenis.

Tahapan dewasa dimana organisasi tersebut sudah dewasa (matang), berukuran besar bersifat birokratis yang menggunakan secara ekstensif

pada semua bagiannya, system pengawasan, pengendalian dan prosedur-prosedur kerja yang baku. Pimpinan organisasi sering membentuk berbagai team yang bekerja dalam birokrasi, untuk mencegah semakin birokratisnya organisasi. Pada tahapan ini para pimpinan sudah merasa sangat terganggu oleh birokrasi, dan mereka juga berusaha untuk berpikir dan bertindak dengan acuan keseluruhan organisasi. Reputasi organisasi merupakan permasalahan penting. Penemuan-penemuan dalam organisasi dicapai melalui bagian penelitian dan pengembangan yang resmi dibentuk untuk keperluan ini.

Stackman dikutip oleh **R.J.Remengan** mengatakan nilai adalah obyek, kualitas, standar, atau kondisi yang memenuhi, dirasakan memenuhi kebutuhan dan sebagai pedoman terhadap suatu tindakan. Lebih lanjut dikatakan sistem nilai sebagai suatu susunan prinsip dan aturan untuk membantu seseorang memilih alternatif, mengatasi konflik dan membuat keputusan. Jadi dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai dalam organisasi pada hakekatnya adalah sesuatu yang dianggap penting untuk dijadikan pedoman dalam mencapai suatu tujuan bersama.

R.J.Remengan mengatakan dari wacana timbal balik, timbul tenggelamnya suatu nilai dapat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu :

1. Manfaat. Nilai baru timbul setelah seseorang merasakan manfaat dari sesuatu. Misalnya penduduk yang mendiami suatu kepulauan kecil tidak akan merasakan nilai suatu mobil. Manfaat disini juga mempunyai konotasi batiniah seperti kepuasan batin yang dirasakan seseorang ketika mencapai suatu hasil.
2. Kelangkaan. Suatu kebutuhan yang langka akan lebih bernilai. Kondisi ini dapat kita lihat dalam kehidupan sehari-hari dengan naik turunnya harga suatu bahan pokok.
3. Konteks/situasi. Dalam situasi yang terjepit seperti kesulitan ekonomi, orang cenderung menurunkan nilai suatu barang yang dimilikinya.

Ketiga faktor diatas bila diterapkan kedalam konteks organisasi, maka dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Manfaat bagi organisasi, yaitu :
 - ❖ Meningkatkan produktivitas
 - ❖ Meningkatnya pelayanan yang diberikan kepada konsumen
2. Manfaat bagi karyawan
 - ❖ Meningkatnya imbalan jasa dari organisasi
 - ❖ Tersedianya barang/fasilitas secara tepat waktu dan dalam jumlah yang cukup
 - ❖ Meningkatnya rasa berprestasi karyawan.

Hanya masalahnya apakah insentif /imbalan jasa yang diterima karyawan itu sudah cukup untuk mengontrol program produktivitas itu menjadi suatu nilai bagi karyawan yang seimbang dengan yang dianut oleh manajemen ? Pertanyaannya menjadi absah jika kita merujuk pada teori

Hygiene-Motivation dari **Herzberg**. Ia berpendapat bahwa ada dua tahap dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Pertama : Seorang pimpinan/manajer harus memastikan bahwa faktor hygiene (yang berkaitan dengan kondisi kerja) itu mencukupi, yakni gaji dan tunjangan harus yang pantas atau kondisi kerja harus tidak membahayakan dan sebagainya. Dengan menyediakan faktor ini pada tingkat kewajaran, seorang pimpinan/manajer tidak menstimulasi kerja.

Kedua : Pada tahap ini pihak organisasi harus memberikan kepada karyawan kesempatan untuk mengalami faktor motivasi yang mengandung aspek-aspek pengakuan dan penghargaan atas prestasi, hakekat pekerjaan, tanggungjawab dan sebagainya. Menurut penelitian yang telah dilakukan **Herzberg** faktor motivator akan meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan/manajemen harus terlebih dahulu memposisikan faktor hygiene pada tingkat kewajaran sebelum membuat program insentif, jika tidak dimata karyawan program itu tidak akan bernilai sama sekali.

Insentif yang dipersepsikan sebagai suatu penghargaan atas suatu kinerja unggul akan menjadikan program produktivitas itu menjadi suatu nilai bagi para bawahannya. Nilai yang telah dibangun ini selanjutnya perlu dilestarikan atau dibudayakan dengan menjadikannya sebagai suatu kepercayaan yang dianut serentak didalam organisasi. Bila kepercayaan ini kemudian terbukti efektif dalam suatu ujian waktu, baru kepercayaan ini dapat disebut sebagai budaya. Dengan kata lain, nilai harus terbukti sukses ketika diaplikasikan sehingga pantas untuk diajarkan kepada anggota yang baru.

Lebih lanjut **Schein** mengatakan kelangkaan suatu tenaga teknis tertentu akan membuat nilai tenaga kerja itu menjadi tinggi. Kompetisi yang semakin tajam akan meningkatkan nilai dari elemen-elemen seperti efisiensi, kualitas, pelayanan, dan sebagainya. Perubahan teknologi yang cepat akan mempengaruhi nilai kreatifitas.

Filsuf Yunani **Epictetus** mengatakan bahwa apa yang menjadi perhatiannya bukannya keadaan dari apa yang ada, tetapi apa yang dipikirkan orang tentang apa yang ada. Nilai sering dirumuskan sebagai bagaimana seseorang menaruh makna terhadap segala sesuatu. Bekerja bagi seseorang bisa diartikan sebagai suatu siksaan, dilain orang bisa diartikan sebagai suatu kenikmatan. Arti kualitas bagi seseorang dapat menimbulkan efek emosional “kebanggaan”, sehingga orang ini lebih condong dari pada yang lain untuk bekerja sesempurna mungkin. Banyak organisasi yang cenderung melihat nilai dari sudut pandang manajemen saja, sehingga mengabaikan kepentingan karyawan.

Schein mengatakan pengabdian untuk memperhitungkan faktor nilai dalam manajemen inilah penyebab kegagalan konsep Gugus Kendali Mutu (GKM) di AS sedangkan di Jepang dipandang sukses, hal ini disebabkan negara Jepang yang budayanya sarat dengan rasa kebersatuan.



Umar Nimran mengatakan dalam suatu organisasi ada tiga tingkat manager yaitu general manager atau Chief Executive Officer (CEO) dimana manager tingkat menengah menduduki jabatan pimpinan fungsional (seperti manager pemasaran, personalia, produksi dan keuangan), manager tingkat bawah mereka ini berurusan dengan hal-hal yang bersifat teknis, seperti supervisor.

Ketiga tingkatan manager tersebut adalah pemimpin formal di organisasinya, karena masing-masing mempunyai pengikut (anak buah). Karenanya mereka juga memiliki peranan tertentu di dalam kedudukannya sebagai pemimpin atau manager.

Mengenai peranan manager, apapun tingkatannya menurut **Henry Mintzberg** ada 10 (sepuluh) macam. Peranan-peranan tersebut merupakan himpunan dari sejumlah aktivitas para manager yang diperoleh melalui suatu studi yang mendalam. Kesepuluh peranan yang dimaksud adalah :

1. Figurehead role (peran sebagai kepala), peranan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
2. Leader role (peran pemimpin), peranan untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manager perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya.
3. Liaison role (peran penghubung), peranan yang mengharuskan manager melakukan interaksi dengan teman-teman sejawat, staf, dan orang-orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi.
4. Monitor role (peran pemantau), peran yang mengharuskan seorang manager untuk menjadi pencari, penerima dan pengumpul informasi agar supaya mampu mengembangkan pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya,
5. Disseminator role (peran penyebar), peran yang menempatkan manager sebagai penyebar informasi ke seluruh jajaran organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Ini dimungkinkan karena ia memiliki akses pada semua informasi melalui peran monitornya.
6. Spokesman role (peran juru bicara), peran manager untuk mewakili organisasi untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasi,
7. Entrepreneur role (peran wirausaha), peran sebagai pemrakarsa dan perancang bagi sejumlah perubahan yang terkendali dalam organisasinya.
8. Disturbance-handler role (peran penghalau gangguan) yaitu peran yang membawa manager untuk bertanggung jawab ketika organisasinya mengalami krisis yang seringkali tidak direncanakan sebelumnya,
9. Resource allocato role (peran pembagi sumberdaya), peran manager sebagai penentu di dalam mengalokasi sebagai sumberdaya, seperti keuangan/dana untuk kegiatan tertentu dalam organisasi.



10. Negotiator role (peran perunding), peran yang menempatkan manajer sebagai perunding (negosiator) baik dengan pihak-pihak dalam lingkungan organisasi maupun pihak luar guna pemecahan bagi masalah-masalah yang dihadapi organisasi.

Kesemua peran diatas selanjutnya dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok perilaku manajer, yaitu 1. Perilaku antar-pribadi (interpersonal behavior) yang terdiri dari peran pemimpin, kepala dan perantara, 2. Perilaku pemrosesan informasi (information processing behavior) yang terdiri dari monitor, penyebar, dan juru bicara, dan 3. Perilaku pengambil keputusan (decision making behavior) yang meliputi wirausaha, penghalau gangguan, pembagi sumberdaya, dan perunding. Bagaimana intensitas dari setiap peran di atas dimiliki oleh masing-masing manajer tentu saja berbeda-beda menurut tingkatnya. Semakin tinggi posisi seseorang dalam struktur organisasi semakin tinggi pula intensitas peran tersebut diharapkan dari padanya. Dengan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa :

1. Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari. Sebab pada dasarnya budaya organisasi itu adalah sekumpulan nilai-nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.
2. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi itu dapat berperan dalam menciptakan jatidiri, mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi, dan menyajikan pedoman perilaku kerja karyawan.

R.J.Remengan mengatakan perilaku yang tidak ada kepentingannya bagi karyawan akan mendapatkan perlawanan atau minimal tidak akan dijalankan sepenuhnya apa yang telah digariskan. Lebih parah lagi adalah suatu kemajuan organisasi yang diukur dari tingkat pengabdian saja atau loyalitas, tanpa memperhatikan fasilitas dan imbalan jasa yang seimbang. Disatu sisi dituntut kemajuan organisasi dan imbalan jasa yang tinggi, disisi lain diminta kerja keras dengan imbalan jasa yang rendah.

Bila hal seperti ini terus berjalan tanpa koreksi yang mendalam bagi pimpinan/manajer dapat mengakibatkan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi tersebut, dan bila terus berlanjut, maka organisasi tidak akan pernah maju dan pihak pekerja akan stres (manajemen stres) karena tidak mendapatkan kepuasan batin. Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai produktivitas kerja, dan membina kinerja karyawan yang profesional perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Seorang pimpinan hendaklah menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif dengan nilai yang dikehendaki, seperti perlunya masukan-masukan dari bawahan, orang lain dan adanya kerjasama yang baik



- antara pimpinan dan bawahan dan antara sesama bawahan maupun diluar organisasi (pengguna jasa).
2. Proses perekrutan karyawan dalam memegang posisi tertentu hendaklah diawali dari dalam organisasi sendiri, jika memang tidak memungkinkan barulah kemudian direkrut dari luar organisasi, dengan demikian akan menambah insentif karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Ironisnya ada organisasi yang mampu merekrut tenaga dari luar organisasi dengan imbalan jasa yang cukup memadai, sementara untuk insentif karyawannya tidak mampu dilaksanakan, atau dengan kata lain oraganissi tidak dapat memberikan insentif untuk 10 orang karyawan, tetapi mampu memberikan insentif 5 orang tenaga honorer.
 3. Peraturan dan kebijakan harus dibuat sedemikian rupa dan konsisten termasuk sangsi atas pelanggaran terhadap tindakan yang merintanggi terbentuknya nilai. Jangan sampai suatu peraturan dan kebijakan itu hanya diatas kertas tanpa diimplementasikan.

Kesimpulan

Bila pimpinan/manajer tidak memahami arti penting budaya dan iklim organisasi serta manajemen yang dipimpinnya, maka kinerja karyawan akan menurun dan akan mengakibatkan konflik baik antara atasan bawahan maupun antara sesama bawahan. Budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisir organisasi. Suatu budaya organisasi yang kuat dengan tingkat sosialisasi anggota yang baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Selain itu kelancaran arus informasi sangat dibutuhkan oleh sebuah organisasi, karena dapat mempererat hubungan kerja antar individu dan antar unit kerja, baik vertikal maupun horizontal, serta meningkatkan keakraban, hal ini telah dibuktikan Jepang yang unggul dalam berbagai bidang dan sekarang telah sejajar bahkan melebihi negara super power dibidang ekonomi, hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang kuat. Pengembangan organisasi hanya dapat dilakukan dengan baik dan berhasil, apabila didukung oleh iklim organisasi yang kondusif, dan yang paling penting adalah keteladanan para pemimpin puncak sampai pimpinan pada level terbawah. Keteladanan tidak cukup hanya diatas kertas, tetapi harus dibuktikan dalam perilaku nyata sehari-hari.

* *Dosen Filsafat Logika Fisipol UNRI*

** *Pengamat sosial dan perilaku organisasi*

DAFTAR BACAAN

Hall, Richard H. Organizations, Structures, Processes, and Outcomes, Eaglewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1987.



- Khodi, Silvestor A, dan Soejadi R, Filsafat, Ideologi dan Wawasan Bangsa Indonesia, Univ. Atma Jaya, Yogyakarta, 1994.
- R.J.Remengan, Manajemen Usahawan Indonesia, No.6 tahun XXXI Juni, 2002.
- Schein, Edgar H, Organizational Culture and Leadership. A Dinamic View. San Fransisco. Jossey Bass, 1985.
- Umar Nimran, Prof.Dr.MA, Perilaku Organisasi, Citra Media Surabaya, 1996.
- Killman,R.H., Saxton, M.J.,&Serpa, R. Issues in Understanding and changing culture, California Managemnr Review. Col.XXVIII, No.2, pp.87-94.
- Griffin, R.E. (1989), Business, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- William H. Starbuck, Organizational Growth and Development dari James G. March (ed): Handbook of Organizations, Rand McNally, 1965, hal 451-552.
- Ann M. Morrison “a Big Baker That Won’t Live By Bread Alone”, Fortune, 7 September, 1981, Hal : 70-76.

