

BUDAYA

Pengertian Budaya

Apa yang dilakukan oleh suatu Budaya?

Kita telah membahas dampak-dampak budaya organisasi terhadap perilaku. Kita juga telah membahas secara terinci bahwa suatu budaya yang kuat akan mengurangi keluar masuknya tenaga kerja. Di dalam bagian ini, kita akan membahas dengan teliti fungsi-fungsi kinerja budaya dan menilai apakah budaya tersebut dapat diandalkan bagi suatu organisasi.

Fungsi-fungsi Budaya

Budaya memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi. Pertama, budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu. Keempat, budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. Terakhir, budaya

bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan. Fungsi terakhir ini menjadi permasalahan khusus bagi kita. Kutipan berikut menjelaskan bahwa budaya memegang peranan penting :

Budaya berdasarkan defenisinya, sukar dipahami, tidak dapat dijelaskan dengan jelas dan implisit, dan hanya merupakan suatu perkiraan. Tetapi setiap organisasi mengembangkan rangkaian inti asumsi, pemahaman dan peraturan implisit yang mengatur sikap sehari-hari di lingkungan pekerjaan..... Sebelum pendaatang-pendatang baru dapat mempelajari peraturan tersebut, mereka masih belum dianggap sebagai anggota penuh organisasi. Pelanggaran peraturan oleh eksekutif tingkat tinggi atau oleh karyawan-karyawan utama akan menimbulkan ketidaksetujuan dan denda yang kuat. Kepatuhan terhadap peraturan tersebut menjadi dasar utama bagi pemberian penghargaan dan promosi kenaikan.

Sebagaimana akan kita lihat nanti didalam bab ini, siapa yang akan ditawarkan pekerjaan, siapa yang akan dinilai memiliki kinerja tinggi, dan siapa yang mendapatkan promosi, semuanya sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara individu dengan organisasi, yaitu apakah sikap dan perilaku pelamar atau karyawan sesuai dengan budaya organisasi. Bukan merupakan suatu kebetulan bahwa karyawan Disneyland dan Disney World tampil menarik secara universal, bersih dan sehat, disertai dengan senyuman yang lebar. Kondisi tersebut merupakan kesan yang ingin dicari oleh Disney. Perusahaan tersebut memilih karyawan-karyawan yang mampu menjaga kesan perusahaan. Baik norma-norma yang tidak resmi ataupun peraturan dan ketentuan yang resmi, kedua-duanya harus

dapat memastikan bahwa karyawan-karyawan Disney, bila telah berada di tempat kerja, akan bertindak seragam dan dalam cara-cara yang sudah ditentukan.

Budaya sebagai Suatu Kewajiban

Kita memperlakukan budaya dalam cara-cara yang tidak menghakimi. Kita tidak mengatakan baik atau buruk, tetapi budaya itu memang ada. Banyak fungsi-fungsinya, sebagaimana telah disebutkan, berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sekali akan menguntungkan sebuah organisasi. Dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena budaya tersebut mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa-apa saja yang bernilai penting. Tetapi kita jangan mengabaikan aspek-aspek potensial yang akan merusak fungsi budaya, terutama suatu budaya yang kuat.

Budaya merupakan suatu kecenderungan pada saat nilai-nilai bersama tidak selaras dengan efektivitas organisasi untuk waktu-waktu selanjutnya. Situasi ini kebanyakan terjadi bila lingkungan organisasi bersifat dinamis. Bila lingkungan tersebut berubah dengan cepat, kemungkinan besar budaya organisasi yang ada sekarang tidak lagi sesuai. Konsistensi terhadap perilaku merupakan aset bagi suatu organisasi yang berada di dalam lingkungan yang stabil. Tetapi konsistensi

tersebut mungkin saja akan memberatkan organisasi dan menghalangi kemampuan organisasi tersebut dalam merespons perubahan-perubahan didalam lingkungan.

Menciptakan dan Mempertahankan Budaya

Suatu budaya organisasi tidak muncul begitu saja. Bila sudah terbentuk mantap, budaya tidak akan menghilang begitu saja. Kekuatan apa yang mempengaruhi pembentukan suatu budaya ? Apa yang akan mengukuhkan dan mempertahankan kekuatan tersebut bila kekuatan tersebut sudah berada pada posisinya ?

Bagaimana suatu Budaya Berawal

Kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu yang sudah ada dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya dan dengan tingkat keberhasilan organisasi tersebut dengan upaya-upayanya. Dengan demikian, sumber utama budaya organisasi adalah para pendirinya.

Para pendiri suatu organisasi secara tradisional memiliki pengaruh yang dominan dalam membentuk budaya awal. Mereka memiliki visi bagaimana wujud organisasi tersebut. Mereka tidak dibatasi oleh kebiasaan-kebiasaan dalam mengerjakan sesuatu atau oleh ideologi-ideologi sebelumnya. Pemberian karakter terhadap organisasi-organisasi baru, dengan ruang lingkup yang masih kecil, mempermudah para pendiri dalam menerapkan visinya pada keseluruhan anggota organisasi. Dikarenakan para pendiri tersebut memiliki ide yang masih asli,

mereka biasanya juga memiliki bias tentang cara bagaimana ide-ide tersebut bisa terpenuhi. Budaya organisasi dihasilkan dari interaksi antara bias dan asumsi para pendiri dengan apa yang dipelajari selanjutnya oleh anggota awal organisasi, dari pengalaman mereka sendiri.

Henry Ford di Ford Motor Company, Thomas Watson di IBM, J. Edgar Hoover di FBI, ChungJu Yung di Hyundi, Walt Disney di Walt Disney Company, Sam Walton di Wal-Mart, dan David Packard di Hewlett-Packard, merupakan sedikit contoh yang nyata dari individu-individu yang memiliki pengaruh luas dalam membentuk budaya organisasi mereka. Sebagai contoh, pandangan Watson terhadap penelitian dan pengembangan, inovasi produk, pakaian karyawan, dan kebijakan kompensasi, kesemuanya masih mempengaruhi praktik-praktik yang dilakukan di IBM, walaupun dia telah meninggal dunia di tahun 1956. Walt Disney Company masih memfokuskan kepada visi orisinal Walt Disney sebagai sebuah perusahaan yang menciptakan hiburan fantasi. Wal-Mart memiliki komitmen terhadap kecermatan, kesederhanaan, dan nilai-nilai yang tertuang langsung dari Sam Walton.

Menjaga suatu Budaya Tetap Hidup

Bila suatu budaya sudah berlaku, praktik-praktik di dalam organisasi berfungsi untuk menjaga budaya tersebut dengan cara mengekspos karyawan agar memiliki pengalaman yang serupa. Sebagai contoh, banyak praktik-praktik sumber daya

manusia suatu organisasi yang mengukuhkan kembali budaya mereka. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, praktik-praktik pemberian penghargaan, kegiatan-kegiatan pelatihan dan peningkatan karier, dan prosedur promosi, kesemuanya harus dapat memastikan bahwa pekerja yang dipilih sesuai dengan budaya tersebut, penghargaan diberikan kepada siapa-siapa yang mendukung budaya tersebut, dan hukuman (bahkan pemecatan) diberikan kepada mereka yang menentang budaya tersebut. Tiga kekuatan memainkan suatu peran penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu praktik-praktik seleksi, tindakan-tindakan manajemen, dan metode sosialisasi. Mari kita lihat lebih dekat masing-masing kekuatan tersebut.

Seleksi. Tujuan yang jelas dari proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang memiliki wawasan, keterampilan dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan untuk keberhasilan perusahaan. Tetapi biasanya, akan terdapat lebih dari seorang kandidat yang dapat memenuhi persyaratan dari pekerjaan yang ditawarkan. Keputusan akhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan sangat dipengaruhi oleh penilaian pembuat keputusan, yaitu seberapa bagus kandidat-kandidat tersebut memiliki kesesuaian dengan organisasi. Naif bila aspek subjektif ini diabaikan dalam keputusan untuk mempekerjakan calon karyawan. Usaha untuk memastikan kesesuaian, baik sengaja ataupun tidak sengaja, menghasilkan pengangkatan karyawan-karyawan baru yang memiliki

nilai-nilai bersama (orang-orang yang konsisten dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi) atau paling tidak memiliki porsi yang cukup baik dari nilai-nilai tersebut. Proses seleksi ini juga memberi informasi kepada calon pekerja tentang organisasi itu sendiri. Calon pekerja yang memiliki konflik antara nilai-nilai yang mereka miliki dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dapat memilih untuk keluar dari proses pelamaran pekerjaan. Penyeleksian, dengan begitu, menjadi semacam jalan dengan dua jalur yang memberi kesempatan bagi pihak yang mempekerjakan dan pihak yang melamar pekerjaan untuk membatalkan ikatan perkawinan jika terdapat ketidaksesuaian. Dalam hal ini, proses seleksi menjaga suatu budaya organisasi dengan cara membuang individu-individu yang mungkin saja menyerang atau menyepelkan budaya organisasi tersebut.

Calon-calon pekerja untuk posisi yang baru masuk didalam manajemen Procter & Gamble (P&G) mengalami proses pelamaran dan penyaringan yang rumit. Pewawancara mereka merupakan kader-kader yang dipilih dan dilatih secara ekstensif melalui program pendidikan, rekaman video, film, wawancara praktis, dan pelatihan peran, yang kesemuanya adalah untuk mengidentifikasi calon-calon karyawan yang benar-benar sesuai dengan P&G. Para pelamar diwawancarai secara mendalam mengenai kualitas kemampuan mereka untuk “melakukan pekerjaan yang baik dengan volume tinggi”, “mengidentifikasi dan memahami permasalahan”, dan “mencapai kesimpulan yang substansial dan

beralasan tepat secara menyeluruh menuju kepada tindakan.” P&G menghargai rasionalitas dan mencari calon-calon karyawan yang berfikir secara rasional. Pelamar-pelamar dari universitas melakukan dua kali wawancara dan sebuah tes pengetahuan umum di kampus sebelum diterbangkan menuju Cincinnati untuk tiga kali wawancara tatap muka dan sekali wawancara kelompok. Setiap pertemuan adalah untuk mencari bukti-bukti yang menguatkan sikap bahwa keyakinan perusahaan sangat berhubungan dengan “nilai-nilai yang memicu menuju keberhasilan di P&G.

Para pelamar kerja di Compaq Computer dipilih dengan seksama agar sesuai dengan budaya tim kerja perusahaan tersebut. Sebagaimana dinyatakan oleh seorang eksekutif perusahaan tersebut, “Kita bisa mendapatkan banyak orang yang memiliki kemampuan Permasalahan nomor satu adalah, apakah mereka bisa cocok dengan cara kita mengelola usaha ?” Di Compaq, cara tersebut menjadikan mereka mampu mendapatkan calon-calon karyawan yang bisa dengan mudah menyesuaikan diri dan merasa betah dengan gaya manajemen konsensus perusahaan. Proses wawancara eksekutif Compaq meningkatkan kecenderungan bahwa individu dengan ego besar akan tersaring keluar; tidak aneh bagi seorang calon karyawan baru untuk diwawancarai oleh 15 orang yang mewakili semua departemen perusahaan tersebut dan beraasl dari berbagai tingkat senioritas.

Manajemen Puncak.

Tindakan manajemen puncak juga memiliki dampak utama terhadap budaya organisasi. Para eksekutif membentuk norma-norma penyaring yang menyeluruh didalam organisasi melalui apa yang mereka katakan dan lakukan, apakah pengambilan resiko lebih dikehendaki, seberapa banyak keleluasaan yang harus diberikan manajer kepada bawahannya, seragam apa yang dipakai, tindakan apa yang harus dilakukan untuk kenaikan gaji, promosi dan penghargaan-penghargaan lainnya, dan lain sebagainya.

Sebagai contoh, kita akan melihat Xerox Corp. Eksekutif kepala perusahaan tersebut dari tahun 1961 hingga 1968 adalah Joseph C. Wilson. Sebagai seseorang yang agresif dan memiliki jiwa wirausaha, dia memimpin kemajuan besar bagi Xerox dengan basis produksi mesin fotokopi jenis 914, sebagai salah satu produk yang berhasil di Amerika. Dibawah kepemimpinan Wilson, Xerox mendapatkan lingkungan usaha yang memiliki budaya informal, bersahabat, inovatif, tegas dan berani mengambil resiko. Pengganti Wilson sebagai CEO adalah C. Peter McColough, seorang MBA dari Harvard dengan gaya manajemen formal. Dia memberlakukan pengendalian birokrasi dan perubahan utama didalam budaya Xerox. Saat McColough turun pada tahun 1982, Xerox telah berubah, menjadi tidak menarik lagi dan bersifat formal, banyak terjadi pertikaian politik dan adu siasat, dan dipenuhi oleh manajer-manajer pengintai. Pengganti McColough adalah

David T. Kearns, yang percaya bahwa budaya yang dia warisi akan menghalangi Xerox untuk bersaing.

Untuk meningkatkan daya saing Xerox, Kearns mengelola Xerox sedemikian rupa dengan mengurangi 15.000 pekerjaan, pengambilan keputusan yang didelegasikan ke bawah, dan memfokuskan kembali budaya organisasi pada suatu tema sederhana : Tingkatkan mutu produk dan pelayanan Xerox. Dengan tindakannya ini, serta dengan kader manajerial seniornya, Kearns menyampaikan kepada setiap orang di Xerox bahwa perusahaan menilai dan menghargai kualitas dan efisiensi. Saat Kearns pensiun pada tahun 1990, Xerox masih memiliki permasalahan. Usaha mesin fotokopi telah matang dan Xerox harus mengeluarkan biaya yang besar dalam mengembangkan sistem komputerisasi. CEO berikutnya, Paul Allaire, kembali mencari upaya dalam membentuk budaya Xerox. Secara khusus, dia mengorganisir ulang kerjasama departemen pemasaran di seluruh dunia, menyatukan divisi-divisi pengembangan dan produksi produk, dan mengganti separuh tim manajemen puncak perusahaan dengan orang-orang dari luar. Allaire berusaha membentuk ulang budaya Xerox agar bisa memusatkan perhatian mereka kepada cara berfikir yang inovatif dan memenangkan kompetisi.

Sosialisasi. Bagaimanapun bagusya pelaksanaan penerimaan dan penyeleksian pegawai baru yang dilakukan suatu organisasi, karyawan-karyawan baru tidak sepenuhnya terdoktrin dengan budaya organisasi tersebut. Dikarenakan tidak

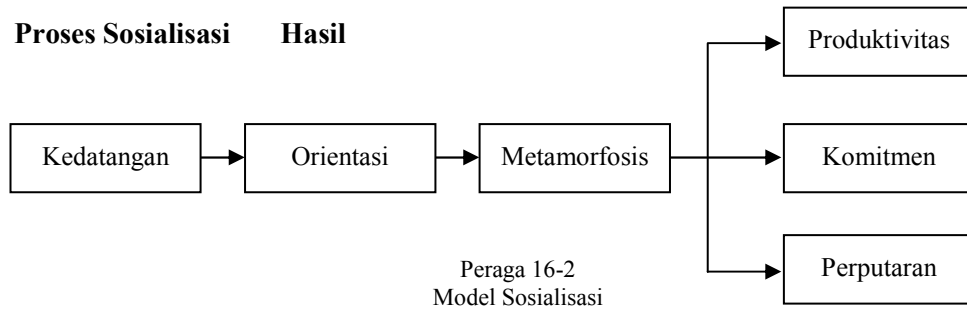
terbiasa dengan budaya organisasi tersebut, karyawan-karyawan baru memiliki kecenderungan untuk mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang sudah berlaku. Dengan demikian, organisasi perlu membantu karyawan-karyawan baru tersebut dalam beradaptasi dengan budaya mereka. Proses adaptasi ini disebut sosialisasi.

Semula Marinir harus dilatih di pusat pelatihan mereka, dimana mereka harus dapat menunjukkan komitmen mereka. Tentu saja, di saat pelatihan tersebut pelatih Marinir akan mendoktrin marinir-marinir baru tersebut dengan “cara-cara Marinir”. Keberhasilan setiap doktrin tergantung kepada sosialisasi yang efektif. Anggota-anggota Moonies baru harus melewati ritual “pencucian otak” untuk mengubah kesetiaan dan komitmen terhadap keluarga menjadi kesetiaan dan komitmen terhadap kelompok. Karyawan-karyawan baru Disneyland menghabiskan dua hari pertama mereka untuk melihat pemutaran film dan mendengarkan ceramah bagaimana karyawan-karyawan Disneyland dituntut untuk tampil dan berlaku.

Pada saat kita mendiskusikan sosialisasi, kita harus mengingat bahwa tahap sosialisasi yang paling penting adalah pada saat karyawan baru masuk kedalam organisasi. Tahap ini merupakan saat-saat dimana organisasi berusaha untuk membentuk karakter orang luar yang baru masuk menjadi karyawan-karyawan dengan cara “penempatan diri yang baik”. Karyawan-karyawan yang gagal

mempelajari perilaku peran yang penting akan beresiko dicap tidak dapat bekerja sama, atau dianggap sebagai pemberontak dan, akhirnya diberhentikan. Tetapi organisasi akan mensosialisasikan setiap karyawan, walaupun tidak secara rinci, melalui karier mereka didalam organisasi. Proses yang berkelanjutan ini, selanjutnya akan memberi kontribusi dalam mempertahankan budaya organisasi tersebut.

Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap : kedatangan, orientasi dan metamorfosis. Tahap pertama mengarah pada semua pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi. Pada tahap kedua, karyawan baru berusaha mencari seperti apa organisasi tersebut dan membandingkan keadaan yang diharapkan dengan realita yang mungkin saja berbeda. Pada tahap ketiga, muncul dan berlaku perubahan yang relatif bertahan lama. Karyawan-karyawan baru menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan yang mereka lakukan, berhasil melakukan peran mereka yang baru, dan mampu melakukan penyesuaian terhadap nilai dan norma yang berlaku didalam kelompok. Proses dengan tiga tahap ini berpengaruh pada produktivitas kerja dan komitmen karyawan baru terhadap tujuan organisasi, dan keputusan mereka untuk tetap bergabung dengan organisasi. Peraga 16-2 memperlihatkan proses tersebut.



Tahap kedatangan terjadi sebelum karyawan tersebut bergabung dengan organisasi, dan mereka datang dengan serangkaian nilai-nilai, sikap dan tuntutan yang sudah ada. Keadaan mereka ini mencakup pekerjaan yang harus dilakukan dan organisasi itu sendiri. Sebagai contoh, pada kebanyakan pekerjaan, terutama pekerjaan profesional, anggota-anggota baru akan mengalami tingkat sosialisasi awal yang rendah selama pelatihan dan sekolah. Salah satu tujuan utama dari sekolah bisnis, sebagai contoh, adalah untuk mensosialisasikan siswa-siswa bisnis kedalam sikap dan perilaku yang diinginkan oleh perusahaan bisnis. Jika para eksekutif bisnis melihat karyawan-karyawan yang berhasil menghargai etika yang menguntungkan merupakan orang-orang yang setia, mau bekerja keras, ingin berhasil, dan mau menerima arahan dari atasan mereka, para eksekutif tersebut biasanya akan mempekerjakan siswa-siswa sekolah bisnis tersebut, lagi pula sekolah mereka dalam hal ini telah membentuk mereka dari awal sesuai dengan pola-pola yang diharapkan Tetapi sosialisasi saat kedatangan belum mencakup pekerjaan khusus. Proses seleksi ini sendiri digunakan oleh kebanyakan organisasi

untuk menginformasikan kepada calon karyawan tentang organisasi secara keseluruhan dan untuk memastikan kesesuaian – yaitu, mereka-mereka yang cocok akan masuk kedalam organisasi. “Tentu saja terlebih dahulu, kemampuan dari masing-masing individu dalam mempresentasikan wajah yang tepat selama proses seleksi tersebut menentukan apakah mereka dapat bergabung dengan organisasi. Selanjutnya, keberhasilan ditentukan oleh tingkat antisipasi anggota-anggota yang benar-benar ingin bergabung dan menghadapi tuntutan dan keinginan organisasi, sebagai pihak yang menyeleksi.

Proses masuk kedalam organisasi dimulai dengan tahap orientasi. Pada tahap ini, masing-masing individu menghadapi dikotomi yang mungkin terjadi antara harapan mereka sendiri, yaitu mengenai pekerjaan, rekan kerja, pimpinan dan organisasi itu sendiri secara umum, dengan realita. Jika harapan-harapan terbukti lebih atau kurang akurat, maka tahap orientasi ini hanya akan berupa penguatan persepsi yang diperoleh di masa-masa awal. Tetapi, hal ini bukan merupakan keharusan. Bila harapan dan realita berbeda, maka karyawan-karyawan baru tersebut harus menjalani sosialisasi yang akan memisahkan mereka dari asumsi sebelumnya dan mengganti asumsi tersebut dengan serangkaian asumsi lain yang diinginkan organisasi tersebut. Pada kasus yang paling eksterm, anggota-anggota baru tersebut kecewa total dengan kenyataan pekerjaan mereka, dan

selanjutnya mengundurkan diri. Seleksi yang memadai harus mengurangi secara signifikan akan kemungkinan kejadian-kejadian yang muncul pada saat-saat akhir.

Terakhir, anggota-anggota baru harus menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ditemui selama masa orientasi. Untuk melakukan ini, mereka harus melewati masa perubahan, disini kita menyebutnya tahap metamorfosis. Peraga 16-3 merupakan alternatif-alternatif yang dapat digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan metamorfosis yang diinginkan. Tetapi, apa yang dimaksud dengan metamorfosis yang sesuai dengan keinginan ? Kita dapat menyimpulkan bahwa suatu proses metamorfosis dan sosialisasi anggota-anggota yang baru masuk sudah lengkap bila mereka merasa nyaman dengan organisasi dan dengan pekerjaan mereka. Mereka sudah bisa menghayati norma-norma organisasi dan kelompok kerja mereka, dan mereka sudah mengerti dan menerima norma-norma tersebut. Anggota-anggota baru merasa diterima oleh rekan-rekan kerja mereka sebagai individu-individu yang dipercaya dan berharga. Mereka memiliki rasa percaya diri bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Mereka memahami sistem – tidak hanya tugas mereka, tetapi juga peraturan, prosedur, dan juga praktik-praktik informal yang bisa diterima. Terakhir, mereka mengetahui bagaimana mereka akan dievaluasi, yaitu kriteria apa yang akan dipakai untuk mengukur dan menilai pekerjaan mereka. Mereka mengetahui apa yang dituntut dari mereka dan apa yang menjadi acuan bahwa suatu pekerjaan

telah dilakukan dengan baik. Seperti yang terdapat dalam Peraga 16-2, metamorfosis yang berhasil harus memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas karyawan baru dan terhadap komitmen mereka kepada organisasi serta mengurangi kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Formal vs Informal : Semakin kuat seorang karyawan baru dikucilkan dari aturan pekerjaan yang sudah ada, dan dibedakan sedemikian rupa untuk menunjukkan peran mereka sebagai pendatang baru, maka semakin formal sosialisasi yang akan berlangsung. Contohnya, selama program orientasi dan pelatihan tertentu. Sosialisasi formal menempatkan karyawan-karyawan baru untuk langsung terlibat didalam pekerjaan mereka, dengan sedikit atau tanpa adanya perhatian khusus.

Individu vs Kolektif : Anggota-anggota baru bisa disosialisasikan secara individu. Kebanyakan kantor-kantor profesional mensosialisasikan karyawan baru mereka dengan cara seperti ini. Anggota-anggota baru juga dapat dikelompokkan bersama dan diproses melalui serangkaian pengalaman yang serupa, sebagaimana yang berlangsung di pusat pelatihan militer.

Jadwal yang Sudah Ditentukan vs Jadwal Variabel : Jadwal kapan pendatang baru melakukan transisi dari orang luar menjadi orang dalam dapat berupa jadwal yang sudah ditentukan atau berupa jadwal yang variabel. Suatu jadwal yang sudah ditentukan menstandarkan tahap-tahap transisi, seperti prosedur

enam tahun “diangkat atau keluar”, yang biasanya diterapkan terhadap asisten-asisten dosen baru di perguruan tinggi. Jadwal variabel tidak memiliki pemberitahuan awal masa transisi mereka. Sebagai contoh, jadwal variabel ini menerapkan sistem promosi khusus, dimana seseorang tidak dilanjutkan ke tahap berikutnya sampai dia “siap”.

Tersusun vs Acak : Sosialisasi tersusun ditandai oleh pemakaian model-model peran yang melatih dan mendorong pendatang baru. Misalnya, program magang dan program penasihat pendamping. Dalam sosialisasi acak, model-model peran sengaja dihilangkan. Karyawan baru dibiarkan sendiri dengan penyelesaian yang harus mereka lakukan sendiri.

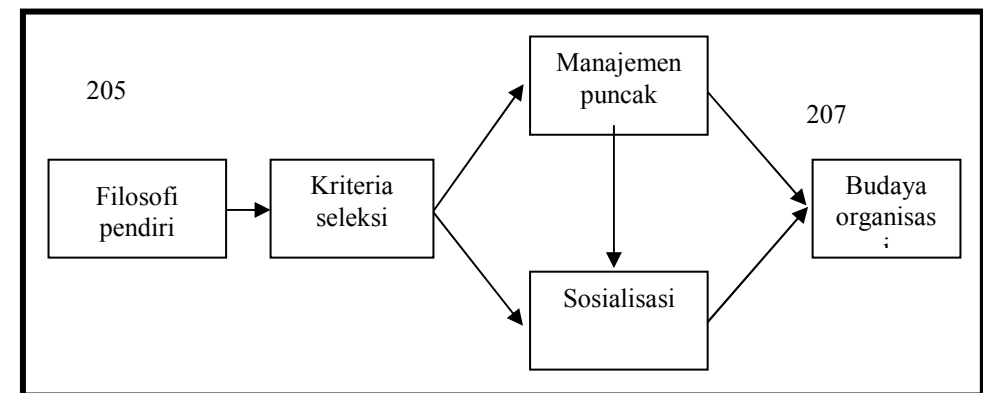
Pengakuan vs Tidak Ada : Sosialisasikan dengan adanya pengakuan bahwa mutu dan kualifikasi pendatang baru merupakan bagian penting dari keberhasilan pekerjaan, sehingga mutu dan kualifikasi tersebut ditetapkan dan didukung. Sosialisasi tanpa adanya pengakuan mencoba menghilangkan karakter-karakter tertentu karyawan baru. “Ikrar” kekeluargaan dan persaudaraan digunakan dalam sosialisasi ini, untuk membentuk mereka agar sesuai dengan peran yang diinginkan.

Peraga 16-3

Pilihan Sosialisasi bagi Anggota Baru

Kesimpulan : Bagaimana Budaya Terbentuk

Peraga 16-4 menyimpulkan bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk dan bertahan. Budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku-perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Bagaimana cara karyawan-karyawan baru bersosialisasi akan bergantung kepada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyesuaikan nilai-nilai yang dianut karyawan-karyawan baru tersebut dengan nilai-nilai yang ada didalam organisasi saat dilakukan proses seleksi dan dengan keinginan manajemen berkaitan dengan metode sosialisasi.



Peraga 16 – 4
Bagaimana Cara Budaya Organisasi Terbentuk

Bagaimana Karyawan Mempelajari Budaya

Budaya ditularkan kepada karyawan dengan menggunakan beberapa bentuk, yang paling banyak digunakan adalah berupa cerita, kegiatan ritual, simbol materi, dan bahasa.

Cerita

Pada saat Henry Ford II menjabat sebagai pimpinan di Ford Motor Co., akan sukar sekali bagi seseorang untuk menemukan seorang manajer yang belum pernah mendengar cerita tentang bagaimana Ford mengingatkan para eksekutifnya bila mereka sudah terlalu arogan, yang mana pesannya adalah sebagai berikut, “Nama sayalah yang tercantum di gedung tersebut.” Pesan tersebut sangat jelas : bahwa Henry Ford II-lah yang menjalankan perusahaan tersebut.

Karyawan Nordstrom sangat mengenal cerita berikut. Cerita ini berisikan kebijakan perusahaan terhadap barang yang dikembalikan oleh pelanggan : Disaat jaringan pengecer barang khusus ini masih dalam tahap pertumbuhan, seorang pelanggan masuk dan ingin mengembalikan seperangkat ban mobil. Petugas penjualan tidak begitu yakin bagaimana menangani permasalahan ini. Disaat pelanggan tersebut dan petugas penjualan melakukan pembicaraan, Nordstrom menghampiri dan mendengarkan percakapan tersebut. Kemudian dia menyela pembicaraan tersebut, bertanya kepada si pelanggan tentang berapa jumlah uang yang telah dia bayarkan untuk ban-ban tersebut. Nordstrom kemudian menginstruksikan kepada petugas penjualan untuk mengambil kembali ban-ban tersebut dan menyerahkan uang tunai kepada si pelanggan. Setelah si pelanggan

menerima uangnya kembali dan pergi, tenaga penjualan yang kebingungan memandang pimpinannya. “Tetapi Nordstrom, kita kan tidak menjual ban!” “Saya tahu”, jawab si bos, “Tetapi kita harus melakukannya jika ingin membuat pelanggan-pelanggan kita senang. Saya melakukannya karena karena kita tidak memiliki kebijakan pengembalian tentang barang yang bisa dipertanyakan.” Nordstrom kemudian mengangkat pesawat telepon dan menghubungi seorang temannya di bidang usaha komponen mobil untuk memeriksa berapa harga ban-ban tersebut.

Cerita-cerita tersebut diatas terjadi di kebanyakan perusahaan. Cerita-cerita tersebut memuat narasi peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan pendiri organisasi, pelanggaran peraturan, keberhasilan yang dimuat dari bawah, pengurangan tenaga kerja, pemindahan karyawan, reaksi terhadap kesalahan di masa-masa lalu, dan seputar masalah-masalah yang muncul di dalam organisasi. Cerita-cerita ini menambatkan keadaan yang sekarang berdasarkan kejadian di masa lalu, dan memberi keterangan serta legitimasi untuk praktik-praktik yang sedang dilakukan.

Latihan :

1. Jelaskan pengertian budaya dan fungsi budaya
2. Bagaimana cara mempertahankan budaya agar tetap hidup