

**ANALISIS KEKUATAN BUDAYA ORGANISASI
PADA KARYAWAN PT. LONDON SUMATRA INDONESIA
Tbk. PERKEBUNAN BALOMBESSIE, BULUKUMBA,
SULAWESI SELATAN**

*AN ANALYSIS ON THE STRENGTH OF ORGANIZATION CULTURE AT
PT.PP. LONDON SUMATRA INDONESIA, TBK. BALOMBESSIE
PLANTATION OF BULUKUMBA, SOUTH SULAWESI*

MARLON MALAU



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCA SARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

ANALISIS KEKUATAN BUDAYA ORGANISASI
PADA KARYAWAN PT. LONDON SUMATRA INDONESIA Tbk.
PERKEBUNAN BALOMBESSIE, BULUKUMBA
SULAWESI SELATAN

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia

Disusun dan diajukan oleh

MARLON MALAU

Kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007

TESIS

ANALISIS KEKUATAN BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN PT. LONDON SUMATRA INDONESIA Tbk. PERKEBUNAN BALOMBESSIE, BULUKUMBA SULAWESI SELATAN

Disusun dan diajukan oleh:

MARLON MALAU

No.Pokok : P.2100205555

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 21 Juni 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat

Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si
Ketua

Dra.Wardhani Hakim, M.si
Anggota

Ketua Program Magister
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA **Prof. Dr. Dr. Abdul Razak Thaba, M.Sc**

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena kasihnya jualah sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis yang sederhana ini sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar dengan judul "Analisis Kekuatan Budaya Organisasi pada Karyawan PT. LONDON SUMATRA INDONESIA Tbk. Perkebunan Balombessie, Bulukumba, Sulawesi Selatan.

Dalam penulisan Tesis ini, Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang tanpa pamrih banyak memberi bimbingan dan bantuan, semoga Tuhan yang Maha Kuasa memberi rahmatNya.

Secara khusus Penulis memberi ucapan terimakasih yang sebesar besarnya kepada yang terhormat :

1. Ibu Dr. Ria Mardiana, SE, M.Si. dan Ibu Dra. Wardhani Hakim, M.Si. selaku Pembimbing Pertama dan Kedua yang tiada bosan-bosannya memberikan bimbingan dan tuntunan kepada Penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si., Bapak Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si., dan Ibu Dra. Hj. Nurdjannah Hamid, M.Agr. selaku dosen Penguji yang banyak memberi masukan - masukan dalam Penyempurnaan Tesis ini.

3. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Dosen Pengajar Manajemen Sumber Daya Manusia baik dari UNHAS, UI, AIR LANGGA dan Universitas Brawijaya yang telah memberi kuliah dengan baik.
4. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Staf kantor Magister Manajemen Unhas, masing-masing Bapak Ical, Bapak Drs. Hatta, Bapak Udin, Bapak Baso, Ibu Susi, Ibu Rachma, Ibu Fauziah dan yang lainnya atas bantuannya dalam pengurusan administrasi.
5. Rekan –rekan Mahasiswa Eksekutif Angkatan IIIB Magister Manajemen Unhas atas kerjasamanya dalam penyelesaian Tesis ini.
6. Direktur Manajemen PT. LONDON SUMATRA INDONESIA Tbk. Yang memberi izin kepada Penulis untuk mengikuti pendidikan S2 pada program Magister Manajemen Unhas.
7. Bapak Samad, supir pribadi kami yang tanpa kenal lelah setia menemani Penulis Bulukuba-Makassar.
8. Bapak Teguh, kepala Kantor Cabang Makassar PT. LONDON SUMATRA Indonesia Tbk. atas bantuannya memberikan fasilitas kantor dan karyawannya untuk dapat Penulis gunakan.
9. Seluruh Staf dan Pegawai Kantor Perkebunan Balombessie atas bantuannya dalam pengetikan Tesis ini.

10. Secara khusus kepada istri tercinta, Andi Nuraeda dan anak-anak tersayang Andi Lamhot Partogi Malau, Andi William Ade Putra Malau dan Andi Immanuel Maha Putra Malau yang dengan penuh pengertian dan kesabaran serta pengorbanan memahami posisi Penulis sebagai Manager di PT. LONSUM , Kepala Rumah Tangga dan sekaligus sebagai Mahasiswa.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan pahala yang berlipat ganda kepada semua pihak yang Penulis sebutkan di atas maupun yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati Penulis bersedia menerima saran dan kritik yang membangun demi penyempurnaan Tesis ini.

Akhir kata, semoga Tesis ini dapat memberi mamfaat, khususnya ke PT. LONDON SUMATRA INDONESIA Tbk.

Makassar, Juli 2007

Penulis

MARLON MALAU

ABSTRAK

MARLON MALAU. Analisis Kekuatan Budaya Organisasi pada Karyawan PT. PP LONDON SUMATRA INDONESIA Tbk. Perkebunan Balombessie, Bulukumba, Sulawesi Selatan (dibimbing oleh Ria Mardiana dan Wardhani Hakim).

Penelitian ini bertujuan mengetahui tingkat budaya organisasi pada karyawan dengan mengukur faktor-faktor pembentuk kekuatan budaya berupa kekokohan, kejelasan dan penyebaran budaya organisasi.

Metoda analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, karyawan baik secara kolektif maupun berdasarkan strata ya itu karyawan Supervisor dan karyawan non Supervisor telah memiliki budaya organisasi yang sangat kuat. Berdasarkan hasil pengujian terhadap faktor-faktor pembentuk kekuatan budaya organisasi tersebut secara signifikan terbukti tinggi. Kedua, Karyawan Supervisor pada umumnya memiliki tingkat kekokohan dan penyebaran budaya organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan non Supervisor maupun karyawan kolektif. Ketiga, karyawan non Supervisor memiliki tingkat kejelasan budaya organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan Supervisor maupun karyawan secara kolektif.

ABSTRACT

MARLON MALAU . An Analysis on the Strength of Organization Culture at PT.PP LONDON SUMATRA INDONESIA, Tbk. Balombessie Plantation of Bulukumba , South Sulawesi (supervised by Ria Mardiana and Wardhani Hakim).

This research aimed to find out the strength level of employees' culture organization by measuring the factors forming the strength of organization culture consisting of strength, clarity and spread of culture organization. Theoretically, a strong culture organization will implicate on the improvement of performance and strong commitment towards organization and decrease of employees turn over.

This research used descriptive analysis and multiple regression analysis.

The result show that (1) either collectively or based stratum, that is, supervised employees and non supervisor employees, the employees have already had a very strong organization culture because the test of factors forming the strength of organization culture, that is, firmness, clarity and the spread of organization culture are significantly high, (2) Supervisor employees generally have a higher level of firmness and the spread of organization culture compared to non supervisor employees and employees collectively, and (3) non supervisor employees have a higher culture clarity level compared to both supervisor and non supervisor collectively.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
TESIS	ii
Halaman Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Abstrak	viii
Abstract	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	
Bab I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian	16

BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	
	A. Penelitian Terdahulu	18
	B. Landasan Teoritis	21
	B.1. Teori Budaya Organisasi	21
	B.2. Kekuatan Budaya Organisasi	36
BAB III	KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS	
	A. Kerangka Pikir	47
	B. Hipotesis	51
BAB IV	METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Jenis, Waktu, dan Lokasi Penelitian	52
	B. Populasi, Sample, dan Tehknik Pengambilan Sample	53
	C. Sumber dan Tehnik Pengambilan Data	56
	D. Tehnik Analisis	57
	E. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	63

BAB V GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Sejarah Singkat PT. Lonsum

Perkebunan Balombissie 68

B. Company Profile PT. Lonsum

Perkebunan Balombissie 70

BAB VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian 75

A.1. Karakteristik Karyawan 75

A.2. Kekuatan Budaya Organisasi

Karyawan 81

A.3. Kekuatan Budaya Organisasi

Supervisor 125

A.4. Kekuatan Budaya Non

Supervisor 169

B. Pembahasan 212

B.1. Hasil-hasil penelitian 212

B.2. Kekuatan Budaya Organisasi 217

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 238

B. Saran-saran 239

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

3.1. Model Pengukuran Budaya Organisasi	49
4.1. Ukuran Sample Tiap Strata	55
6.1. Distribusi Frekuensi Masa Kerja Responden	76
6.2. Distribusi Frekuensi Usia Responden	77
6.3. Distribusi Prekuensi Jenis Kelamin Responden	78
6.4. Distribusi Frekuensi Tk. Pendidikan Responden	79
6.5. Distribusi Frekuensi Bidang Pekerjaan Responden	81
6.6. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan atas Kekokohan Budaya Organisasi	82
6.7. Distribusi Frekuensi Persepsi karyawan atas Kejelasan Budaya Organisasi	87
6.8. Distribusi Frekuensi Persepsi karyawan atas Penyebaran Budaya Organisasi	92
6.9. Model Pengukuran Kekuatan Budaya Organisasi	97
6.10. Distribusi Frekuensi Persepsi Supervisor atas	

Kekokohan Budaya Organisasi	126
6.11. Distribusi Frekuensi Persepsi Supervisor atas Kejelasan Budaya Organisasi	140
6.12. Distribusi Frekuensi Persepsi Supervisor atas Penyebaran Budaya Organisasi	155
6.13. Model Pengukuran Budaya Organisasi Karyawan Supervisor	168
6.14. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Non Supervisor atas Kekokohan budaya Organisasi	170
6.15. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Non Supervisor atas Kejelasan budaya Organisasi	184
6.16. Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan Non Supervisor atas Penyebaran budaya Organisasi	198
6.17. Model Pengukuran Kekuatan Budaya Organisasi Karyawan Non Supervisor	212

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1.1. Value Chains (Rantai Nilai) PT.LONSUM	8
2.1. Pembentukan Budaya Organisasi	25
2.2. Model Proses Sosialisasi Budaya Organisasi	26
2.3. Tingkatan Budaya	32
2.4. Core Values Component	38
2.5. Implikasi Kuat Lemahnya Budaya Organisasi	40
2.6. Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan	43
2.7. Model Budaya Organisasi dan Efektivitas Kinerja Perusahaan Menurut Denison	46
3.1. Skema Kerangka Pikir Penelitian	50
5.1. Struktur Organisasi Perkebunan Balombessie	71

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendirian sebuah organisasi bisnis pada umumnya mempunyai tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan oleh manajemen puncak. Ada tiga tujuan ekonomis suatu organisasi bisnis atau perusahaan yang tercakup dalam rumusan misinya. Pertama, **kelangsungan hidup (*Survival*)**. Kedua, **menguntungkan (*Profitabilitas*)**. Dan ketiga, **pertumbuhan (*Growth*)**. Profitabilitas adalah tujuan utama suatu organisasi bisnis (**Pearce dan Robinson, 1996**).

Dalam mencapai tujuan ekonomis ini, organisasi bisnis dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Salah satu faktor lingkungan internal yang paling berperan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (*human resources*). Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam sebuah organisasi. Terminologi sumber daya manusia merujuk pada orang-orang yang ada dalam organisasi. Signifikansi upaya sumber daya manusia bermula dari kenyataan bahwa orang-orang merupakan elemen yang senantiasa ada dalam organisasi, menggerakkan sumber daya lainnya untuk mengimplementasikan rencana dan strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Tantangan, peluang dan kekecewaan dalam pengelolaan organisasi sering bersumber dari masalah yang berhubungan dengan orang-orang dalam sebuah organisasi (**Simamora, 2004**). Konsep

dasar bahwa manusia merupakan modal atau aset organisasi dilandasi karena sumber daya manusia memiliki kemampuan dan kecerdasan melalui pengalaman, pendidikan, keahlian dan ide-ide mereka. Bahkan sumber daya manusia dapat dianggap sebagai investasi dalam bisnis karena mereka memiliki kompetensi atau keunggulan kompetitif yang akan mengembalikan investasi (*Return Of Investment/ROI*) dan memberi *profit* bagi organisasi (**Luthans, 2006**).

Menurut **Hitt, Ireland & Hoskisson (1995)**, salah satu strategi keunggulan bersaing sebuah organisasi bisnis adalah adanya sumber daya dan kemampuan yang unik, berharga, langka, tidak dapat ditiru dan dipertukarkan. Sementara **Robbins (2001)** menyatakan bahwa fungsi budaya adalah pembeda antara sebuah organisasi dengan organisasi lainnya dan menjadi ciri khas atau identitas suatu organisasi. Ditinjau dari kedua pandangan ini, maka sumber daya internal organisasi yang unik, berharga, tidak dapat ditiru dan dipertukarkan yang dapat menjadi potensi sebagai strategi keunggulan bersaing adalah **budaya organisasi**.

Banyak penelitian sumber daya manusia dilakukan di berbagai perusahaan yang maju dan berkinerja tinggi seperti IBM, Wal Mart, Tandem Computer, Northwestern Mutual, Con Agra dan lain-lain, tentang keunggulan bersaing mereka. Kesimpulan pada umumnya adalah sejarah perusahaan yang telah menanamkan budaya organisasi sebagai strategi keunggulan bersaing. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai inti yang digunakan oleh seluruh atau sebagian besar manajer dan karyawan

sebagai energi sosial yang mendorong organisasi untuk berkembang
(Hitt, Ireland dan Hoskisson, 1995).

Di bawah ini beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja tinggi melalui pendekatan budaya organisasi, yakni :

1. Perusahaan Wal Mart. Perusahaan toserba ini memiliki budaya organisasi yang menekankan pada kepuasan pelanggan, kewiraswastaan dan perlakuan yang baik terhadap karyawan¹.
2. Perusahaan Swiss Air. Perusahaan penerbangan ini memiliki budaya organisasi di mana para manajernya menekankan pada layanan pelanggan, tepat waktu, peralatan terbaik, pembiayaan konservatif dan rasa kekeluargaan di kalangan karyawan².
3. Perusahaan Xerox. Budaya organisasinya menekankan pada aspek penghargaan terhadap sesama karyawan dan layanan pelanggan³
4. Perusahaan Mc. Donalds. Perusahaan makanan cepat saji ini memiliki budaya organisasi tidak kenal kompromi menyangkut *Quality, Service, Cleanlines* dan *Values* (QSCV)⁴.
5. Perusahaan Southeast Airlines. Perusahaan penerbangan ini memiliki tiga tema pokok budaya organisasi yaitu *love* (cinta), *fun* (kesenangan) dan efisiensi⁵.
6. Perusahaan IBM. Perusahaan computer ini memiliki budaya

¹ Dalam Tika, 2006

² Dalam Tika,2006

³,4, Dalam Pearce, J.A. and Robinson, R.B. 1996

4,5. Dalam Pearce,J.A. and Robinson,R.B.1996

organisasi berupa penghargaan atas martabat dan hak setiap pribadi dalam perusahaan, memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan dan melaksanakan semua tugas dengan cara yang lebih unggul⁶.

7. Perusahaan Mc, Kinsey Co. Perusahaan konsultan ini memiliki budaya organisasi yakni mendahulukan kepentingan klien sehingga penerimaan perusahaan dapat meningkat, tutup mulut atas operasi usaha klien, jujur dan tidak takut menentang pendapat klien dan melakukan hanya pekerjaan yang menurutnya terbaik bagi klien dan dapat dikerjakan dengan baik oleh Mc. Kinsey⁷.

Pengaruh budaya organisasi telah memberikan peningkatan kinerja pada banyak perusahaan di dunia. Penelitian **Kotter dan Heskett (1992)** pada 207 perusahaan di dunia menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang suatu perusahaan. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham dan karyawan) telah meningkatkan pendapatan perusahaan rata-rata 682 persen, penambahan tenaga kerja 282 persen, peningkatan harga saham 901 persen dan pendapatan bersih meningkat 756 persen. Sedangkan perusahaan yang memiliki budaya yang tidak mementingkan komponen utama manajerialnya, pendapatan hanya meningkat rata-rata

⁷ Dalam Hitt, Ireland dan Hoskisson 1996

166 persen, penambahan tenaga kerja 36 persen, peningkatan harga saham 74 persen dan pendapatan bersih hanya 1 persen.

Robbins (2001) menyatakan bahwa kekuatan budaya organisasi akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan. Kinerja dan kepuasan ditandai dengan meningkatnya **produktivitas, tingginya komitmen pada organisasi dan berkurangnya turn over karyawan.** Pada budaya organisasi kuat setiap anggota organisasi mengetahui dengan jelas seberapa banyak pekerjaan harus diselesaikan setiap harinya dan kurangnya kontrol formal menyebabkan munculnya kreatifitas dan inovasi karyawan sehingga produktivitas akan meningkat secara konsisten. Karena setiap orang dalam organisasi baik karyawan maupun manajemen puncak telah menerima, menganut dan memegang teguh budaya organisasi yang sama sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku maka akan tumbuh komitmen yang kuat terhadap organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi yang sudah dianut dengan kuat oleh karyawan akan menciptakan kenyamanan untuk bekerja sehingga akan mengurangi niat karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain.

Sebagai sebuah organisasi bisnis, maka perusahaan PT. London Sumatra Indonesia. Tbk. atau disingkat PT. LONSUM juga berorientasi pada keuntungan (*profit oriented*) dan pertumbuhan (*growth*). PT. LONSUM adalah sebuah organisasi bisnis yang bergerak dibidang perkebunan, mengelola lahan perkebunan dengan berbagai komoditas,

karet, kelapa sawit, kakao, teh, kopi, kelapa, serta memasarkan produk-produk tersebut baik di pasar domestik maupun internasional.

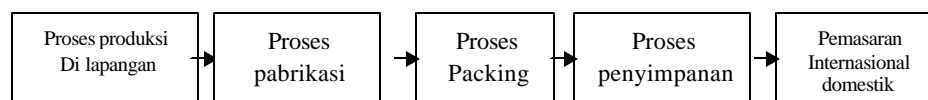
Pada tahun 1996, perusahaan ini telah dilisting di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Surabaya (BES) sebagai perusahaan terbuka (publik). Pada tahun 1998 krisis moneter melanda PT. LONSUM yang saat itu menggunakan pinjaman bank jangka pendek dalam bentuk dollar Amerika untuk membiayai pengembangan 80.000 hektar kebun sawit dan karet di Sumatra Selatan dan Kalimantan Timur. Perusahaan kesulitan liquiditas untuk membiayai operasional karena tingginya beban pembayaran utang pokok dan bunga pinjaman akibat meningkatnya nilai tukar rupiah terhadap dollar.

Untuk mengantisipasi bertambah buruknya kinerja keuangan perusahaan, pada bulan April 2003 dilakukan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) dengan agenda penggantian seluruh Direksi dan penetapan sasaran jangka pendek perseroan yaitu menyehatkan neraca keuangan perusahaan melalui **restrukturisasi** hutang jangka pendek menjadi jangka panjang. Restrukturisasi hutang kepada kreditor berhasil disepakati pada bulan April 2004, kemudian diikuti dengan serangkaian langkah-langkah memperkuat kelangsungan usaha perseroan untuk jangka panjang.

Langkah-langkah strategis perusahaan mencakup tujuan-tujuan jangka panjang diuraikan kedalam empat perspektif berikut :

1. **Perspektif Finansial.** Merefleksikan tingkat kesehatan finansial Dan pertumbuhan perusahaan jangka panjang. Inisiatif yang berkaitan dengan perspektif finansial adalah pengimplementasian inisiatif-inisiatif yang berhubungan dengan program penghematan biaya, pengendalian anggaran, dan pengelolaan aset.
2. **Perspektif Pelanggan.** Merefleksikan kontribusi yang dapat diberikan agar pangsa pasar meningkat melalui pertumbuhan pelanggan yang progressif, tingkat loyalitas serta kepuasan pelanggan yang tinggi. Inisiatif yang berhubungan dengan perspektif pelanggan adalah aktivitas yang dapat meningkatkan posisi kepemimpinan produk (*product leadership*) dan kedekatan dengan pelanggan.
3. **Perspektif Bisnis / Proses.** Merefleksikan bagaimana proses produksi, distribusi, dan proses terkait lainnya, bisa dijalankan dengan efektif dan efisien sehingga menghasilkan produk dengan kualitas terbaik, kuantitas yang sesuai dan berkesinambungan serta waktu yang tepat untuk mendukung kepuasan pelanggan. Inisiatif yang berhubungan dengan perspektif ini adalah peningkatan standar kualitas produk, efisiensi kerja, kecepatan pelayanan, kepatuhan terhadap regulasi/tata tertib dan aturan yang berlaku.
4. **Perspektif Pembelajaran / Pertumbuhan.** Merefleksikan kontribusi yang dapat diberikan agar pertumbuhan perusahaan

jangka panjang dapat berlangsung secara berkesinambungan. Kinerja pada aspek ini bertumpu pada kemampuan SDM, dukungan teknologi informasi dan pengelolaan pengetahuan. Inisiatif yang berhubungan dengan perspektif ini adalah aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, penurunan turn over, budaya perusahaan dan lingkungan kerja yang memacu meningkatkan kinerja, perbaikan tingkat kepuasan karyawan, peningkatan standar kualitas karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan. Untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang perseroan diatas, maka manajemen puncak perusahaan telah melakukan perbaikan manajemen pada setiap rantai nilai (**value chains**) dengan menggunakan prinsip-prinsip korporasi manajemen modern. Rantai nilai perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1. Rantai Nilai (*Value Chains*) PT. LONSUM

Rantai nilai dimulai dari proses produksi di lapangan yaitu proses pemanenan hasil dari tanaman. Seluruh hasil dari lapangan diangkat ke pabrik untuk diproses menjadi bahan baku setengah jadi seperti RSS (Rubber Smoke Sheet) dan SIR (Standard Indonesian Rubber), sesuai spesifikasi produk yang diinginkan pembeli (*buyers*). Produk-produk yang

dihasilkan pabrik dipacking sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan cacat sewaktu pengangkutan. Setelah proses pengepakan selesai, semua produk disimpan dalam gudang dan selanjutnya akan dikapalkan ke manca negara atau pembeli domestik. Hampir 90 persen produk-produk PT. LONSUM dipasarkan di pasar internasional melalui pasar lelang Singapura, Tokyo dan London yang diorganisir oleh kantor cabang Singapura

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan pada rantai nilai berasal dari lingkungan industri yakni pemasaran produk-produknya. Kompetisi datang dari pesaing-pesaing di dalam negeri maupun di luar negeri, baik yang sudah ada maupun pendatang baru serta industri-industri substitusi. Komoditi karet misalnya, ada sebanyak 468 perusahaan di Indonesia mengelola tanaman karet seperti Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang memiliki konsesi lahan yang lebih luas, perusahaan swasta besar seperti Astra Grup, Bakri Brothers, Goodyear, Sofindo, perusahaan-perusahaan kecil seperti Cipef, Sinar Mas, Halim Grup dan produksi karet rakyat. Kompetitor dari luar negeri berasal dari Thailand (penghasil karet terbesar di dunia), Malaysia, Papua New Guinea, dan Srilangka. Produk-produk substitusi berasal dari industri penghasil karet sintetis dan industri daur ulang. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik tahun 2003, areal tanaman karet di Indonesia seluas 3,292 juta ha dengan total produksi 1,792 juta ton, Thailand seluas 1,962 juta

ha, dengan produksi 2,909 juta ton, Malaysia seluas 1,315 juta ha, dengan produksi 1,175 juta ton.

Sejarah panjang PT.LONSUM yang telah menginjak usia 100 tahun merupakan pengalaman dan modal berharga bagi manajemen perusahaan untuk menata bisnis yang lebih baik. Namun sejalan dengan usia, melekat pula nilai-nilai budaya tradisional yang dibangun oleh para pendiri perusahaan dan dianut sangat kuat oleh anggota organisasi. Budaya tradisional tersebut adalah budaya **Feodalisme** yang menjadi ciri khas peninggalan budaya barat di Indonesia. Budaya feodalisme memberi kekuasaan yang sangat besar kepada pemimpin perusahaan, otoriter bahkan diktator. Dalam budaya feodalisme, ide-ide atau gagasan-gagasan baru karyawan tidak dihargai, inisiatif-inisiatif karyawan tidak berkembang, keterlibatan karyawan dalam usaha pemecahan suatu masalah tidak diperlukan, usaha-usaha perbaikan pekerjaan yang dilakukan karyawan tidak diperbolehkan tanpa instruksi dari pimpinan. Dalam kondisi budaya seperti ini terjadi ambiguitas dan ketidakpastian yang tinggi yang menyebabkan karyawan menjadi apatis. Untuk menghindari ketidakpastian dan agar tetap digunakan oleh perusahaan, maka karyawan sering memberi laporan-laporan yang tidak benar dengan tujuan agar si pemimpin senang akan laporan tersebut atau sering disebut asal bapak senang (ABS). Konflik antar karyawan sering terjadi karena saling melempar tanggung jawab, karyawan terkotak kotak dalam beberapa kelompok tergantung kelompok mana yang lebih dekat kepada

pemimpin. Rasa peduli dan menghargai sesama karyawan hilang karena adanya rasa curiga mencurigai, rendahnya rasa kepercayaan terhadap rekan sekerja yang sering dianggap sebagai kaki tangan dari pimpinan. Dalam budaya feodalisme, karyawan bukanlah asset tapi dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan. Budaya feodalisme ini telah melekat dan tertanam dengan kuat pada perilaku karyawan PT.LONSUM selama hampir satu abad lamanya sampai pergantian manajemen puncak pada tahun 2003.

Sejak pergantian top manajemen pada tahun 2003, muncul keinginan yang sangat kuat dari Dewan Direksi untuk merubah budaya tradisional feodalisme yang menyebabkan perusahaan berjalan di tempat. Dengan mengundang konsultan manajemen dari luar serta masukan dari seluruh karyawan maka disusunlah nilai-nilai inti budaya organisasi yang lebih modern dan lebih adaptabel terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dasar pemikirannya adalah bahwa dalam menghadapi tantangan bisnis ke depan semua karyawan harus dilibatkan dalam seluruh pengelolaan bisnis berdasarkan pengalaman, kemampuan dan kecerdasan mereka di setiap unit kerja masing-masing. Setelah melakukan berbagai kajian oleh pihak manajemen dan Konsultan Manajemen PT. LONSUM selama satu tahun maka dirumuskanlah **delapan nilai-nilai inti (core values)** budaya organisasi yang baru dan telah disetujui pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Perseroan pada bulan Mei 2004. Adapun kedelapan nilai-nilai inti budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut : Pertama,

agar tercipta sistem manajemen yang lebih flexibel, maka setiap karyawan PT. LONSUM diberi kebebasan untuk mengambil inisiatif-inisiatif tindakan terhadap suatu pekerjaan sehari-hari tanpa harus menunggu perintah atau instruksi dari atasan apabila pekerjaan tersebut dianggap dapat memberi dampak negatif pada perusahaan. Perilaku ini dalam istilah budaya Lonsum disebut **Proaktif** atau **Risk Taking** (Robbins, 2001).

Kedua, setiap karyawan PT. LONSUM harus memiliki perilaku-perilaku yang selalu memikirkan munculnya sebuah karya baru berupa ide-ide atau gagasan-gagasan baru yang dapat memberi nilai tambah bagi perusahaan untuk mengganti cara-cara yang sudah ada saat ini. Perilaku ini dalam istilah budaya Lonsum disebut **Kreatif dan Inovatif** atau **Innovation** (Robbins, 2001).

Ketiga, untuk mendapatkan alternatif pemecahan terbaik terhadap suatu masalah, maka setiap karyawan PT.LONSUM diberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk ikut serta terlibat memberikan sumbangan pemikiran, saran dan solusi-solusi terbaiknya tanpa harus diminta oleh pihak yang berkepentingan. Perilaku ini dalam istilah budaya Lonsum disebut **Kontribusi positif** atau **Involvement** (Denison, 1996).

Keempat, untuk memaksimalkan produktivitas dan terciptanya efisiensi yang tinggi maka setiap karyawan PT.LONSUM harus memegang perilaku yang selalu tidak pernah merasa puas diri atas hasil yang sudah diperolehnya saat ini dan selalu punya keinginan untuk melakukan kemungkinan-kemungkinan perbaikan secara terus menerus terhadap suatu hasil pekerjaan. Hasil hari ini harus lebih

baik dari hari kemarin dan hasil hari esok harus lebih baik dari hari ini. Perilaku-perilaku ini dalam istilah budaya Lonsum disebut **Perbaikan Terus Menerus** atau **Outcomes Orientation (Robbins, 2001)**. Kelima, untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman, rasa keadilan dan perlakuan yang sama terhadap semua karyawan sehingga tercipta stabilitas kerja, maka setiap karyawan PT.LONSUM harus selalu mematuhi dan melaksanakan aturan-aturan dan tatalaksana organisasi serta etika bisnis yang berlaku secara terus menerus dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari sehingga tercipta kontrol internal yang lebih kuat daripada kontrol eksternal. Perilaku ini dalam budaya Lonsum disebut **Disiplin dan Konsisten** atau **Stability (Robbins, 2001)** atau **Consistency (Denison 1996)**. Keenam, dalam membangun komunikasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, setiap karyawan PT.Lonsum harus selalu menunjukkan sikap yang terbuka, tanpa harus menutupi nutupi sesuatu hal, memberikan informasi dan data –data yang benar dan akurat sehingga para pihak berkepentingan dapat menggunakannya untuk keperluan pengambilan keputusan secara benar. Perilaku ini dalam budaya Lonsum disebut **Kejujuran** atau **Attention to detail (Robbins,2001)** atau **Hakikat kebenaran (Schein, 1992)**. Ketujuh, dalam melaksanakan suatu pekerjaan, setiap karyawan PT.LONSUM harus selalu menunjukkan komitmen, minat, usaha dan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sampai tuntas tanpa harus menunggu orang lain untuk menyelesaikannya. Terhadap seluruh

hasil pekerjaannya, setiap karyawan harus mengakui perbuatannya tanpa melemparkan kesalahan pada orang lain. Perilaku-perilaku ini dalam budaya Lonsum disebut ***Bertanggung jawab*** atau ***Hakikat sifat manusia (Schein, 1992)***. Kedelapan, untuk menjaga kelestarian lingkungan yang menjadi sumber daya organisasi serta menciptakan hubungan yang harmonis dengan seluruh pihak maka setiap karyawan PT. LONSUM harus peduli terhadap kepentingan dan kelestarian lingkungan, menghargai pendapat orang lain, menghargai perbedaan- perbedaan dan mengakui kelebihan pihak-pihak lain. Perilaku ini dalam budaya Lonsum disebut ***Peduli dan Menghargai*** atau ***Social interaction (Schein, 1992)***.

Sampai tahun 2006, PT.LONSUM memiliki konsesi hak guna usaha (HGU) seluas 120.299 ha, dengan jumlah kebun sebanyak 37 unit dan karyawan lebih kurang 14.000 orang, tersebar di propinsi Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Jawa Barat, Jawa Timur, Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan dan Utara. Perkebunan Balombissie adalah salah satu unit kebun PT. LONSUM dengan areal seluas 2.348 hektar berupa inti dan 740 hektar plasma. Terletak di Kabupaten Bulukumba Sulawesi Selatan, dengan komoditi karet sebagai tanaman utama.

Pada rantai nilai, Perkebunan Balombissie berada pada rantai nilai pertama yaitu melaksanakan seluruh kegiatan proses produksi di lapangan, mulai dari penderesan tanaman karet sampai pengangkutan produksi ke pabrik. Ukuran kinerja karyawan adalah target produksi

tahunan yang sudah disepakati pada awal tahun. Pencapaian target kinerja tahunan sangat dipengaruhi oleh tingkat produktivitas karyawan. Pada tahun 2006 produktivitas karyawan di beberapa blok tanaman mengalami penurunan, yaitu pada blok 86100, 87100, 88100, 90100, dan 93100 masing-masing -5.0 %, - 24,0 %, - 23,0 %, - 22,0 % dan – 7.0 %.

Menurunnya produktivitas pada tahun 2006 mengindikasikan adanya masalah pada kinerja karyawan. Setelah mendiagnosa berbagai unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja, maka kesimpulan sementara penulis tentang penyebab menurunnya kinerja adalah budaya organisasi. Untuk menjawab permasalahan ini, maka penulis mencoba meneliti kekuatan budaya organisasi PT. LONSUM dengan judul “ Analisis Kekuatan Budaya Organisasi Pada Karyawan PT.LONDON SUMATRA INDONESIA, Tbk. Perkebunan Balombissie, Bulukumba , Sulawesi Selatan”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas , maka perumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

Apakah nilai-nilai inti budaya organisasi yang terdiri dari Proaktif, Kreatif & Inovatif, Kontribusi Positif, Perbaikan Terus Menerus, Disiplin & Konsisten, Kejujuran, Bertanggung Jawab dan Peduli & Menghargai baik secara bersama-sama (simultan) atau parsial mempunyai pengaruh yang signifikan (nyata) terhadap faktor-faktor pembentuk kekuatan budaya organisasi yaitu kekokohan, kejelasan dan penyebaran budaya organisasi

pada karyawan baik kolektif maupun berdasarkan strata yakni Supervisor dan non Supervisor PT.LONDON SUMATRA INDONESIA, Tbk. Perkebunan Balombessie, Bulukumba, Sulawesi Selatan.

C. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah nilai-nilai inti budaya organisasi yang terdiri dari Proaktif, Kreatif & Inovatif, Kontribusi Positif, Perbaikan Terus Menerus, Disiplin & Konsisten, Kejujuran, Bertanggung Jawab dan Peduli & Menghargai baik secara bersama-sama (simultan) atau parsial mempunyai pengaruh yang signifikan (nyata) terhadap faktor-faktor pembentuk kekuatan budaya organisasi yaitu kekokohan, kejelasan dan penyebaran budaya organisasi pada karyawan baik kolektif maupun berdasarkan strata yakni Supervisor dan non Supervisor PT. LONDON SUMATRA INDONESIA, Tbk. Perkebunan Balombessie, Bulukumba, Sulawesi Selatan.

D. Manfaat penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi mamfaat,yaitu :

1. Memberi informasi penting bagi manajemen PT. LONSUM sudah sejauh mana implementasi langkah – langkah strategis perusahaan seperti nilai-nilai inti budaya organisasi telah tersosialisasi dengan sukses sehingga memberi kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2. Sebagai informasi untuk bahan evaluasi bagi pihak manajemen perusahaan pada seluruh unit kerja perseroan pada umumnya dan unit kerja perkebunan Balombessie pada khususnya dalam merumuskan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia jangka pendek .
3. Penelitian ini bermanfaat untuk menggugah para peneliti-peneliti Berikutnya yang ingin mengetahui kekuatan budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan lainnya di Sulawesi Selatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi akan dijelaskan dibawah ini :

Sri Suryoko (1995), telah meneliti mengenai “ Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Air Mancur, Wonogiri, Jawa Tengah. “ Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Dilihat dari budaya organisasi, PT. Air Mancur memiliki budaya Paternalistik. Nilai-nilai dalam budaya paternalistik cenderung mencerminkan kepentingan pemilik, kurang mendukung terciptanya suasana yang kondusif untuk mengembangkan sumber daya manusia. Budaya organisasi kurang bisa menjadi perekat sebagai ikatan yang menyatukan gerak kerja karyawan
2. Dari tujuh asumsi dasar yang membentuk suatu budaya, hanya lima asumsi dasar yang tercermin dalam kehidupan perusahaan sehari-hari yaitu asumsi tentang hakikat hubungan manusia, hakikat kebenaran, hakikat lingkungan, hakikat waktu dan hakikat universitas.

Nanang Trenggono (1995), telah meneliti mengenai “ Budaya Organisasi: Studi tentang Nilai-Nilai dalam Kinerja Komunikasi pada

Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS)". Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. BPIS adalah organisasi yang berorientasi pada ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu hampir seluruh pemikiran, sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dipengaruhi oleh orientasi pokok tersebut.
2. Nilai-nilai yang berorientasi pada ilmu pengetahuan dan teknologi ini ditonjolkan sebagai keutamaan dan dipegang teguh oleh anggota organisasi.
3. Untuk mencapai orientasi dasar yang digariskan, proses implementasi kebijaksanaan di tingkat pimpinan deputy diterjemahkan secara berbeda-beda dalam cara-cara memperlakukannya yang didasarkan pada cara pemikiran dan pertimbangan masing-masing deputy .
4. Budaya organisasi BPIS disamping ilmu pengetahuan dan teknologi juga mengarah pada hubungan paternalistik.
5. Gejala-gejala pada kinerja komunikasi mencerminkan nilai-nilai budaya organisasi yang dipahami dalam kelompok dan dimaknakan bersama. Nilai-nilai organisasi berada dalam konteks informasi yang tinggi artinya dikelilingi oleh informasi yang cukup yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi

Jeni Eoh(2001), telah meneliti mengenai” Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim terhadap Kinerja

Karyawan. Studi Kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang”,
menunjukkan bahwa :

1. Budaya perusahaan menyangkut daya adaptasi dan daya integrasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan manajemen (derajat partisipasi). Nilai dan keyakinan bersama merupakan fenomena yang menggerakkan hati sekelompok orang, mempersatukan dan membuat mereka mempunyai rasa keterikatan untuk bekerjasama mencapai tujuan. Nilai-nilai bersama dilakukan dengan menyelaraskan keputusan-keputusan strategis dan tindakan tiap hari.
2. Budaya perusahaan menyangkut daya adaptasi dan daya integrasi mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan pengembangan tim (pemberdayaan karyawan). Tim kerja yang dibangun dan dibina dengan nilai-nilai bersama, saling percaya, hubungan kohesif, suasana kondusif dan diberdayakan akan menimbulkan motivasi warga tim yang tinggi semangat partisipatif dan gilirannya menghasilkan kinerja yang unggul.
3. Responden berpendapat bahwa budaya perusahaan sebagai cara warga bekerja dalam perusahaan.

Yanki Harjisasti (2001) telah meneliti “ Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan “ pada dua perusahaan asuransi jiwa, dua perusahaan asuransi kerugian dan dua perusahaan pengelola jalan tol, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa :

1. Ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan.
2. Ada hubungan positif antara sifat keterlibatan dengan kinerja perusahaan.
3. Ada hubungan antara sifat adaptasi dengan kinerja perusahaan.
4. Ada hubungan konsistensi dengan kinerja perusahaan.
5. Ada hubungan yang signifikan antara pengahayatan misi dengan kinerja perusahaan.

B. Landasan Teoritis

B.1. Teori Budaya Organisasi

Hofstede (2005), telah meneliti budaya organisasi terhadap 116.000 karyawan perusahaan IBM di 72 negara di dunia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada empat dimensi budaya utama yang menjadi ciri khas suatu negara yaitu :

1. **Individualisme** adalah kecenderungan untuk mementingkan diri sendiri dan keluarga dekatnya.
2. **Jarak Kekuasaan** berkaitan dengan dimana anggota yang kurang berkuasa dalam organisasi menerima distribusi kekuasaan yang tidak sama.
3. **Penghindaran ketidakpastian** berkaitan dengan dimana orang merasa terancam oleh situasi yang mendua dan mereka mencoba menghindari ketidakpastian tersebut dengan membuat aturan,

prosedur dan kebijakan.

4. **Maskulinitas** adalah budaya yang menekankan pada sikap menonjolkan diri, dominan dan kebebasan.

Fons Trompenaars (dalam Hodgetts dan Luthans, 2003) telah meneliti perilaku 15.000 orang manajer di 28 negara di dunia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada lima dimensi budaya yang menjadi perilaku para manajer tersebut, yaitu : 1. Universalisme / Partikularisme. 2. Individualisme / Komunitarianisme, 3. Netral / Emosional, 4. Spesifik / Difusi, dan 5. Prestasi / Askripsi. **Universalisme** adalah kepercayaan bahwa ide-ide dan praktek-praktek dapat diterapkan dimanapun tanpa modifikasi. Biasanya budaya yang sangat universal akan menekankan pada aturan formal yang kuat seperti kontrak bisnis dan prosedur-prosedur formal dalam organisasi. **Partikularisme** adalah kepercayaan bahwa ide-ide dan praktek-praktek harus diterapkan. Pada budaya dengan tingkat partikularisme tinggi lebih focus pada hubungan personal dan saling mempercayai daripada aturan-aturan formal. **Individualisme** adalah sikap yang mementingkan diri sendiri dan kerabat dekatnya. **Komunitarianisme** mengacu pada orang-orang yang menganggap dirinya bagian dari kelompok. **Budaya Netral** adalah perasaan-perasaan (emosi) yang dapat dikendalikan, tidak diekspresikan terbuka, bertindak dengan perasaan tenang dan memelihara ketenangan itu. **Budaya Emosional** adalah perasaan-perasaan emosi yang diekspresikan secara terbuka dan alami. **Budaya Spesifik** adalah perilaku individu-individu

memiliki ruang publik yang besar, mereka siap membiarkan orang lain masuk dan berbagi dan ruang privasi kecil mereka jaga dengan ketat dan berbagi hanya dengan kawan dan kelompok dekatnya. Dalam budaya spesifik, orang lain diundang ke ruang publik secara terbuka, individu-individu lebih terbuka dan ekstrovert, dan ada pemisahan yang kuat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. **Budaya Difusi** adalah sesuatu yang mana ruang publik dan privasi ukurannya hampir sama dan individu-individu menjaga ruang publik dengan hati-hati sebab memasuki ruang publik berarti memasuki ruang privasi. Individu-individu pada budaya difusi menghargai gelar, usia, latar belakang hubungan, tidak sabar dan selalu mengelak. **Budaya Prestasi** adalah suatu hal yang mana orang diberi status berdasarkan seberapa baik mereka melaksanakan fungsinya. Budaya prestasi memberi status tinggi pada pencapai (*Achiver*). **Budaya Askripsi** adalah suatu hal dimana status diberikan berdasarkan siapa atau apa seseorang itu. Biasanya pemberian status berdasarkan umur, gender, atau hubungan sosial.

Robbins (2001) memandang budaya organisasi sebagai sebuah sistem pemaknaan bersama, dibentuk oleh anggota-anggotanya yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robbins ada tujuh karakteristik utama budaya organisasi, yakni :

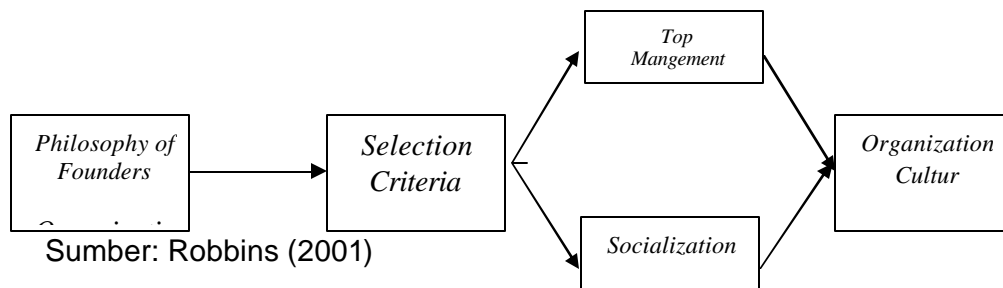
1. **Innovasi dan Pengambilan Resiko.** Sebuah karakteristik budaya organisasi yang mendorong para pekerja untuk menjadi lebih inovatif dan berani mengambil resiko.

2. **Perhatian pada Detail** adalah sebuah karakteristik budaya organisasi yang mengharapkan para anggotanya menunjukkan ketelitian, analisa dan perhatian pada hal-hal secara mendetail.
3. **Orientasi Hasil (Outcomes)** adalah sebuah karakteristik budaya organisasi yang berfokus pada hasil atau outcomes daripada tehnik atau proses yang biasa dipakai untuk mencapai semua outcomes
4. **Orientasi pada Manusia** adalah sebuah karakteristik budaya organisasi dimana pengambilan keputusan manajemen dengan mempertimbangkan bahwa outcomes dipengaruhi orang-orang dalam organisasi.
5. **Orientasi pada Tim** adalah sebuah karakteristik budaya organisasi dimana aktivitas-aktivitas pekerjaan diorganisir melalui tim-tim daripada individu-individu.
6. **Agresif** adalah sebuah karakteristik budaya organisasi yang mendorong anggota-anggotanya agar lebih agresif dan kompetitif.
7. **Stabilitas** adalah sebuah karakteristik budaya organisasi yang menekankan pada kondisi-kondisi yang sudah stabil atau tetap memelihara status quo.

Berdasarkan karakteristik budaya organisasi di atas, Robbins memberi definisi budaya organisasi sebagai suatu sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak. Budaya mewakili

persepsi bersama yang dianut anggota-anggotanya yang menentukan bagaimana mereka harus berperilaku.

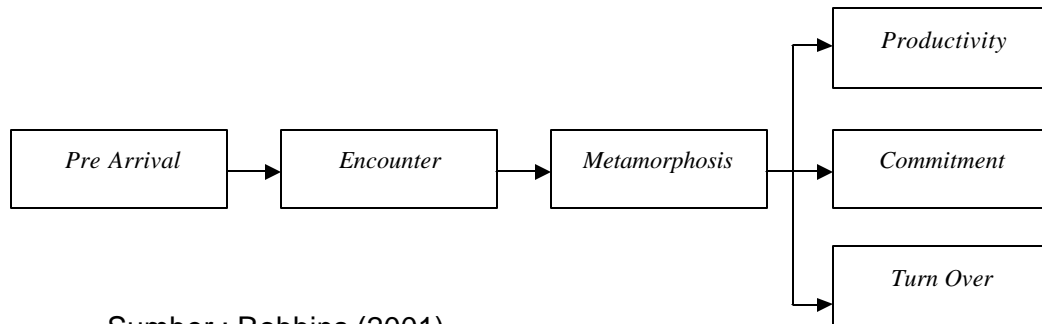
Selanjutnya Robbins melihat bahwa terbentuknya budaya organisasi dimulai dari budaya asli yang diturunkan dari filsafat pendirinya. Gambar berikut ini meringkaskan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan.



Gambar 2.1. Pembentukan Budaya Organisasi

Pada gambar diatas nampak bahwa nilai-nilai budaya organisasi diciptakan oleh para pendiri organisasi. Nilai-nilai budaya ini menjadi kriteria dalam seleksi, rekrutmen dan penerimaan karyawan. Tindakan top managemen adalah menciptakan suasana atau iklim umum tentang perilaku-perilaku yang dapat diterima atau tidak. Pada tahap selanjutnya nilai-nilai budaya ini harus disosialisasikan pada karyawan-karyawan baru yang lulus seleksi dan tindakan top managemen adalah memberi referensi akan metoda-metoda sosialisasi. Penerimaan karyawan akan seluruh nilai-nilai budaya yang terlihat dari cara mereka bertindak dan berperilaku menunjukkan bahwa sebuah budaya organisasi telah terbentuk.

Dalam pembentukan budaya organisasi, proses sosialisasi pada calon karyawan atau karyawan baru merupakan hal yang paling kritis. **Sosialisasi** adalah suatu proses untuk mengadaptasikan budaya organisasi kepada karyawan-karyawan baru. Robbins membagi proses sosialisasi dalam tiga tahap yaitu **pra kedatangan (*pre arrival*)**, **perjumpaan (*encounter*)** dan **metamorfosis (*metamorphosis*)**. Model sosialisasi budaya organisasi ini dapat dilihat pada gambar 2.2 di bawah ini.



Sumber : Robbins (2001)

Gambar 2.2. Model Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Pada tahap pra kedatangan, individu-individu sebelum bergabung

dengan perusahaan, tiba dengan seperangkat nilai, sikap dan harapan mencakup baik kerja yang harus dilakukan maupun kondisi organisasi. Pada tahap pertemuan (*encounter*) menghadapi dikotomi antara harapan (seperti pekerjaan, rekan sekerja, atasan dan organisasi secara umum) dengan kenyataan yang ada. Proses ini akan memastikan karyawan baru tentang organisasi yang sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Pada tahap *metamorphosis*, anggota baru harus menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi pada proses *encounter*. Perilaku-perilaku mereka sebelum

bergabung akan digantikan dengan perilaku-perilaku standar yang dapat diprediksi. Mereka berubah bentuk menjadi baru sesuai identitas organisasi. Proses metamorfosis dan sosialisasi dianggap selesai apabila anggota baru telah merasa enak dengan organisasi dan pekerjaannya. Metamorfosis yang sukses akan berdampak pada **Produktivitas karyawan, komitmen terhadap organisasi** dan **pengurangan turn over karyawan.**

Agar proses sosialisasi berhasil, maka perlu ada media atau cara / metoda yang tepat. Robbins membagi kedalam empat media atau cara untuk suksesnya proses sosialisasi, yakni :

1. **Cerita.** Merupakan suatu narasi peristiwa atau kejadian-kejadian mengenai pendiri organisasi, pelanggaran aturan, sukses dari miskin ke kaya, pengurangan tenaga kerja, relokasi karyawan, reaksi atas kesalahan masa lalu dan bagaimana mengatasi masalah-masalah perusahaan.
2. **Ritual.** Merupakan kegiatan yang dilakukan secara periodik yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan.
3. **Lambang Material.** Menyampaikan sesuatu kepada karyawan, siapa yang penting, sejauh mana tingkat derajat kesamaan yang diinginkan manajemen puncak dan perilaku apa yang sesuai, apakah konservatif, otoriter, individualis, sosial dan sebagainya.

4. **Bahasa.** Mencerminkan identitas sebuah budaya atau sub budaya.

Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu dan dengan begitu mereka membantu untuk melestarikannya.

Budaya organisasi dapat memiliki pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi, terutama karena budaya melakukan sejumlah fungsi dalam suatu organisasi. Fungsi-fungsi yang dimainkan budaya organisasi meliputi : **Pertama** , budaya organisasi berfungsi menetapkan tapal batas organisasi, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. **Kedua**, budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. **Ketiga**, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual. **Keempat**, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, yaitu sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Dan **Kelima**, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (**Robbins,2001**).

Persons dan **Martons (dalam Tika, 2006)** mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah untuk memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

Selanjutnya **Pascale** dan **Athos (dalam Tika, 2006)** menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk mengajarkan kepada anggotanya bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah.

Menurut **Luthans (2006)**, bahwa budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting antara lain :

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat, dan berperilaku.
2. Norma. Ada standar perilaku mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap para anggota membagikan nilai-nilai utama
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan mengenai bagaimana anggota atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman yang berkaitan dengan pencapaian perusahaan.
6. Iklim organisasi. Keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara berinteraksi diantara mereka terhadap pelanggan atau orang luar.

Berdasarkan karakteristik budaya organisasi diatas, **Luthans** mendefinisikan budaya organisasi sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku

sosial. Budaya dipelajari dan membantu manusia dalam usaha mereka berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain.

Selanjutnya **Schein (dalam Ndraha, 2005)** memberi definisi budaya organisasi yang bersifat operasional yaitu suatu pola asumsi dasar, diciptakan, ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

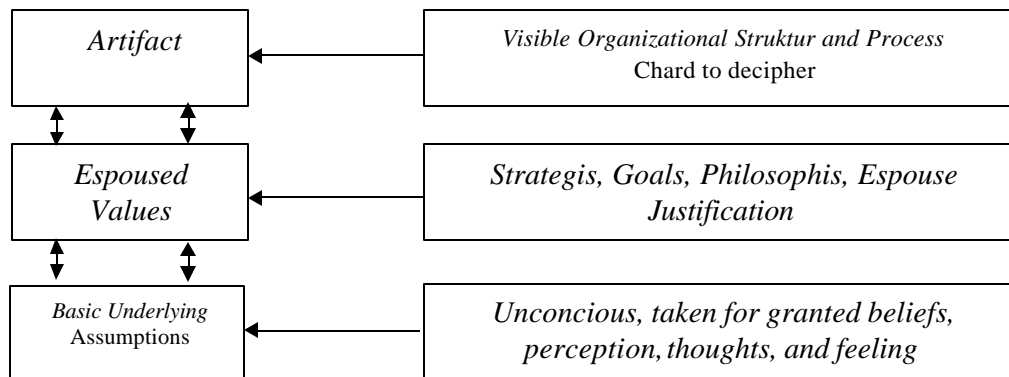
Untuk memberi pengertian dasar mengenai budaya organisasi, **Schein (dalam Moeljono, 2005)** membagi budaya dalam 3 tingkatan yaitu :

1. **Artifact** Adalah hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasa, kalau seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya, misalnya produk, jasa dan perilaku anggota kelompok tersebut
2. **Esposed Value.** Adalah nilai-nilai yang didukung dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin organisasi. Solusi dapat pengetahuan, sikap maupun tindakan yang harus dijalankan. Nilai-nilai dapat mencerminkan falsafah, misi, tujuan, standar dan larangan-larangan dalam organisasi.

3. *Basic Underlying Assumption (Asumsi yang Mendasari)*

Merupakan petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, merasakan dan memikirkan sesuatu. Dalam hal ini yang termasuk asumsi dasar adalah hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai kenyataan, waktu dan ruang, hakikat mengenai manusia, hakikat aktivitas dan hubungan manusia.

Gambar 2.3 di bawah ini meringkaskan tingkatan sebuah budaya organisasi menurut Schein.



Sumber : Schein (1992) dalam Moeljono, 2005

Gambar 2. 3. Tingkatan Budaya

Menurut **Schein (dalam Tika, 2006)**, asumsi adalah keyakinan-keyakinan para anggota organisasi yang tidak diucapkan menyangkut mereka sendiri dan mengenai hubungan mereka dengan orang lain dan

organisasi serta sifat organisasi dan hubungan dengan dunia luar. Asumsi dasar ini dibagi dalam lima kategori sebagai berikut :

1. **Hakikat Hubungan dengan Lingkungan.** Aspek ini berkaitan dengan sikap organisasi / perusahaan dalam menghadapi lingkungan. Dengan memperhitungkan faktor-faktor teknologi, politik, ekonomi, dan budaya masyarakat. Terdapat tiga sikap pokok dalam menghadapi lingkungan yakni : a. **Sikap penyelarasan diri** adalah suatu sikap yang diambil organisasi untuk menyelaraskan diri terhadap tantangan lingkungan dalam menjaga dan mempertahankan pasar yang telah dimiliki, b. **Sikap proaktif** yaitu sebuah sikap yang memandang alam bisa ditundukkan, sehingga organisasi produktif terhadap focus pasar baru dan memanfaatkan peluang-peluang pasar, c. **Sikap reaktif** yaitu suatu sikap yang memandang alam dan lingkungan dapat berubah-ubah dimana manusia memiliki sedikit pengendalian. Oleh karena itu organisasi diharuskan reaktif dalam menghadapi tantangan-tantangan alam ini. Asumsi ini menyangkut bidang usaha, tujuan, cara mencapai tujuan, siapa pesaing dan apa strategi khusus organisasi.
2. **Hakikat Realitas, Ruang dan Waktu.** Aspek ini menyangkut hakikat hubungan manusia yang arahnya terfokus pada bagaimana anggota kelompok melakukan tindakan, menentukan informasi yang relevan, dan kapan mereka cukup mendapatkan informasi untuk melakukan tindakan dan apa yang harus dilakukan. Ada tiga dimensi pada aspek

ini. Pertama, realitas fisik yang menyangkut persoalan kriteria objek atas fakta. Kedua, realitas sosial yang menekankan bahwa anggota-anggota kelompok setuju dengan bahan-bahan konsensus. Ketiga, realitas individu yang menekankan bahwa orang-orang tertentu telah belajar dari pengalaman dan karena itu mempunyai kebenaran mutlak terhadap orang itu. Hakikat dan orientasi dasar mengenai waktu menyangkut masa lalu, masa sekarang dan masa yang akan datang.

3. **Hakikat Sifat Manusia.** Aspek ini menyangkut sifat dasar manusia, apakah mereka dipandang baik, buruk, dipercaya atau tidak, punya motivasi, tanggung jawab, serta kreatif dalam organisasi.
4. **Hakikat Aktifitas Manusia.** Aspek ini berhubungan dengan jenis aktivitas individu dan proses pengembangannya. Terdapat tiga orientasi pada aspek ini. Pertama, **Doing Orientation** yaitu anggapan bahwa pada dasarnya manusia aktif, perhatian dicurahkan pada kerja, efisien dan inovatif. Kedua, **Being Orientation** yaitu anggapan bahwa manusia adalah pasif dan sulit dimotivasi, pasrah, menerima dan menikmati apa adanya. Ketiga, **Being in Orientation** yaitu penekanan pada pengembangan diri, aktualisasi diri dan penggalan potensi.
5. **Hakikat Hubungan Manusia.** Aspek ini merupakan cerminan atau gabungan hakikat manusia, hakikat lingkungan, hakikat realistik, dan hakikat kebenaran. Asumsinya, menekankan hubungan antar

kelompok dengan organisasi apakah bersifat lineal (hirarkis), kolektoral (kelompok), atau individualis

Sejalan dengan pemikiran **Schein, Dyer (1988)** menambah asumsi dasar budaya organisasi menjadi tujuh kategori, yakni :

6. **Hakikat Kebenaran.** Aspek ini berkaitan dengan pengumpulan informasi yang relevan dan benar untuk membuat keputusan. Kebenaran diidentifikasi berasal dari dogma atas tradisi dan agama, proses hukum nasional dan ditegakkan melalui metoda ilmiah.

7. **Hakikat Universalisme/Pertikularisme.** Berkaitan dengan cara memperlakukan karyawan, apakah dinilai dengan ukuran dan kriteria yang sama atau diperlakukan dengan ukuran dan kriteria yang berbeda.

Selain definisi budaya organisasi yang telah dijelaskan diatas, banyak para pakar lain memberi definisi budaya organisasi, antara lain : **Mondy (1993)** mengartikan budaya organisasi sebagai sistim nilai-nilai, keyakinan dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku. Budaya organisasi juga merupakan sebuah sistem informasi untuk mentransmisikan pengetahuan, kepercayaan, mitos-mitos dan tingkah laku. Sejalan dengan Mondy, **Matsumoto (1996)** mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku

yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya.

Budaya organisasi dapat pula diartikan dari segi orientasi pola yaitu sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi serta aturan-aturan untuk berperilaku di organisasi. Sikap organisasi memiliki makna sendiri-sendiri terhadap kata budaya itu antara lain identitas, ideologi, etos, pola, ekosistem, aturan, filosofi, tujuan, gaya, visi dan cara (**Davis, 1984**).

Sementara itu **Gibson, Ivancevich, dan Donelly (1996)**, mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah pola, eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia yang berbeda-beda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional (turun temurun dan terseleksi terutama pada nilai yang menyertai). Sifat utama budaya adalah mempelajari, saling berbagi, transgenerasi, persepsi dan adaptasi.

Sementara itu, **Moeljono (2005)** memberi definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

B.2. Kekuatan Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya sendiri-sendiri dan spesifik. Budaya bisa stabil sepanjang waktu, tapi budaya juga selalu dinamis. Tantangan-tantangan baru mengakibatkan terciptanya cara-cara baru, turn over anggota, asimilasi karyawan baru, diversifikasi bisnis, ekspansi geografis dapat memperlemah atau memperkuat suatu budaya organisasi (**Schein, 1992**). Suatu budaya dapat sangat kuat apabila terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku, praktek bersama, kontinuitas kepemimpinan, keanggotaan kelompok yang stabil, konsentrasi geografis, keberhasilan organisasi akan berperan pada munculnya budaya kuat (**Sathe, 1985**).

Menurut **Robbins (2001)**, suatu organisasi berbudaya kuat apabila nilai-nilai inti organisasi secara intensif dianut (*intensely held*), semakin jelas diwariskan (*clearly ordered*), dan terbagi secara luas (*widely shared*) kepada anggota organisasi. **Kotter dan Heskett (1992)** mendefinisikan budaya organisasi kuat sebagai budaya yang hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metoda menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Sedangkan **Sathe (1985)** menyatakan bahwa budaya organisasi kuat adalah budaya organisasi yang ideal dimana kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku. Selanjutnya **Sathe** menyatakan bahwa ada tiga ciri budaya organisasi kuat, yakni :

1. **Thicknes (Kekokohan)**, yaitu sejauh mana nilai-nilai inti budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan atau dipraktekkan secara konsisten oleh anggota organisasi dalam aktivitas pekerjaan.

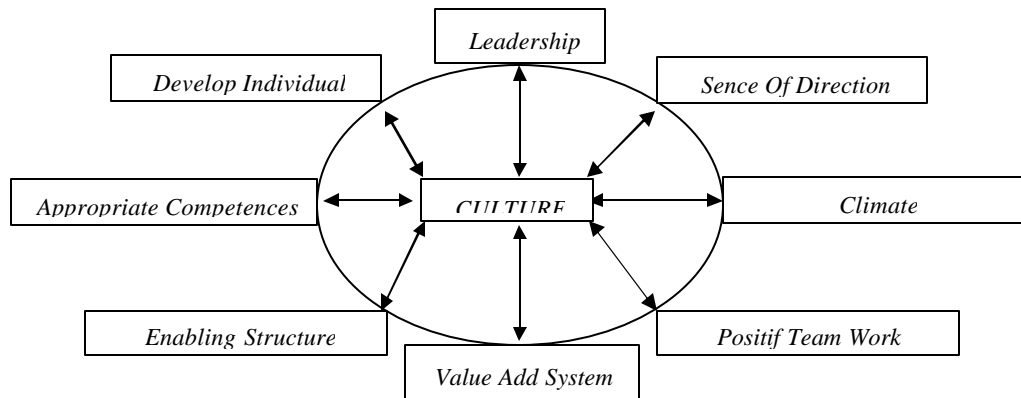
2. **Clarity Of Ordering (Kejelasan nilai-nilai dan keyakinan),**
yaitu sejauh mana nilai-nilai inti budaya organisasi dengan jelas dapat dimengerti dan dipahami sehingga karyawan berkeinginan untuk menganut dan melaksanakan nilai-nilai budaya tersebut.
3. **Extent Of Ordering (Penyebaran nilai-nilai dan keyakinan),**
yaitu sejauh mana nilai-nilai inti budaya organisasi terbagi secara meluas, diterima serta dianut oleh mayoritas anggota organisasi sebagai pola berperilaku dan bertindak.

Deal dan Kennedy (1982) menyatakan ciri-ciri budaya organisasi kuat sebagai berikut :

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi.
2. Pedoman bertingkah laku digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi dapat dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten.
4. Organisasi memberi penghargaan kepada pahlawan-pahlawan organisasi.
5. Dijumpai banyak ritual mulai dari sederhana sampai mewah.
6. Memiliki jaringan budaya yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Kekuatan budaya organisasi didukung oleh beberapa faktor yaitu leadership , sence of direction , climate , positif team work , value add

system, enabling structure, appropriate competences dan develop individual (**Jusi, dalam Moeljono, 2005**). Hubungan antara faktor-faktor ini dengan budaya organisasi digambarkan sebagai berikut :



(Sumber: Jusu dalam Moeljono, 2005)

Gambar 2. 4. Core Values Component

Faktor **leadership** merupakan faktor pendukung yang paling utama dalam menciptakan budaya organisasi kuat dalam arti dibutuhkan komitmen, tekad dan kesungguhan manajemen puncak dalam mendukung budaya organisasi.

Luthans (2006), menyatakan bahwa faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan mengacu pada sejauh mana anggota organisasi memiliki nilai-nilai inti yang dianut secara bersama-sama. Derajat kebersamaan ini dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Sedangkan intensitas mengacu pada derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi pada nilai-nilai inti budaya organisasi.

Dalam budaya organisasi kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau ketentuan-ketentuan formal, anggota-anggota organisasi makin banyak menerima keterikatannya pada norma-norma dan nilai-nilai inti organisasi yang berlaku dan makin meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma-norma dan nilai-nilai tersebut. Dampak budaya organisasi kuat terhadap perilaku anggotanya berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para anggota untuk pindah kerja ke organisasi lain (**Siagian, 2004**).

Hubungan antara komitmen dan berbagi nilai anggota organisasi terhadap kekuatan budaya organisasi dapat dilihat pada gambar 2.5 di bawah ini.



(Sumber : Siagian, 2004)

Gambar 2. 5. Implikasi Kuat Lemahnya Budaya Organisasi

Kekuatan budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan. Budaya organisasi kuat berdampak pada meningkatnya kinerja dan sebaliknya budaya organisasi lemah

akan menurunkan kinerja (**Robbins,2001**). Untuk menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan kinerja secara teoritis, maka pertanyaan yang muncul adalah apa yang mendasari bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan ?. Untuk menjawab pertanyaan ini dibutuhkan beberapa asumsi dasar, yakni

1. bahwa budaya organisasi kuat sangat mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan yang biasa disebut **Hipotesis Tipe I**,
2. bahwa budaya organisasi berpengaruh medium atau moderat dan hanya sebagai fasilitator bukan penentu utama (denominator) terhadap peningkatan kinerja perusahaan yang biasa disebut **Hipotesis Tipe II** dan
3. bahwa budaya organisasi berpengaruh rendah terhadap kinerja organisasi atau disebut **Hipotesis Tipe III**.

Untuk menjawab hipotesa-hipotesa ini, **Kotter dan Heskett (1992)** melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan di dunia selama 11 Tahun. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa :

1. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang.
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.

- 3 Budaya perusahaan dapat menghambat kinerja keuangan jangka panjang bila budaya tersebut mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan kearah strategi yang lebih tepat.
4. Walaupun sulit untuk diubah budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Dari hasil penelitian ini, **Kotter** dan **Heskett** mengemukakan tiga teori yang berhubungan dengan budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan, yakni:

1. Budaya organisasi yang kuat berkaitan dengan kinerja unggul.

Dalam sebuah budaya organisasi kuat, hampir semua manager menganut bersama seperangkat nilai dan metoda menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Logika tentang cara kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan. **Pertama**, penyatuan tujuan. Organisasi yang berbudaya kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. **Kedua**, budaya kuat menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja. Rasa komitmen atau loyalitas membuat orang berusaha lebih keras. **Ketiga**, budaya kuat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrat formal yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

2. Budaya Secara Strategis Cocok

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, budaya organisasi harus selaras dengan strategi-startegi perusahaan. Sebuah budaya organisasi dikatakan cocok apabila budaya itu disesuaikan dengan kondisi objektif perusahaan dan segmen pasar yang digeluti perusahaan tersebut. Semakin baik kecocokan semakin baik kinerjanya.

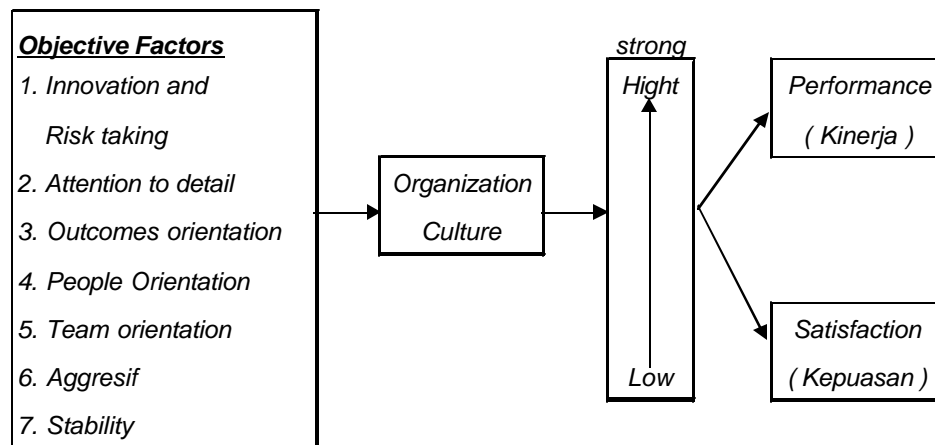
3. Budaya Adaptif.

Untuk mempertahankan kinerja yang superior sepanjang waktu budaya organisasi harus dibuat lebih adaptif. Tujuannya adalah untuk membantu organisasi mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi, sehingga bila suatu saat terjadi perubahan lingkungan, para manager akan mudah membawa anggotanya kearah perubahan yang diinginkan.

Keyakinan bahwa budaya kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dinyatakan oleh **Hofstede (1980)** yang menemukan secara umum bahwa organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya-budaya yang kuat dan khas termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub budaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub budaya kerja yang berlainan satu sama lain atau kalau tidak, mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah.

Bagaimana budaya organisasi berdampak pada kinerja dan kepuasan

dapat dilihat pada gambar 2. 6 di bawah ini.



Sumber : Robbins, 2001

Gambar 2. 6. Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan

Dari gambar di atas, Robbins berpendapat bahwa ketujuh ciri-ciri utama budaya organisasi akan dirasakan dan diterima sebagai budaya organisasi. Dalam perkembangannya budaya organisasi ini dapat menjadi kuat atau lemah tergantung pada cara sosialisasinya. Bila sosialisasi berhasil, maka budaya organisasi itu akan semakin kuat, dan akan menghasilkan kinerja dan kepuasan yang tinggi, dan sebaliknya bila sosialisasi tidak berhasil maka akan menghasilkan kinerja dan kepuasan rendah.

Denison (1996), menghubungkan budaya organisasi dengan efektivitas kinerja organisasi. Hubungan tersebut merupakan kombinasi

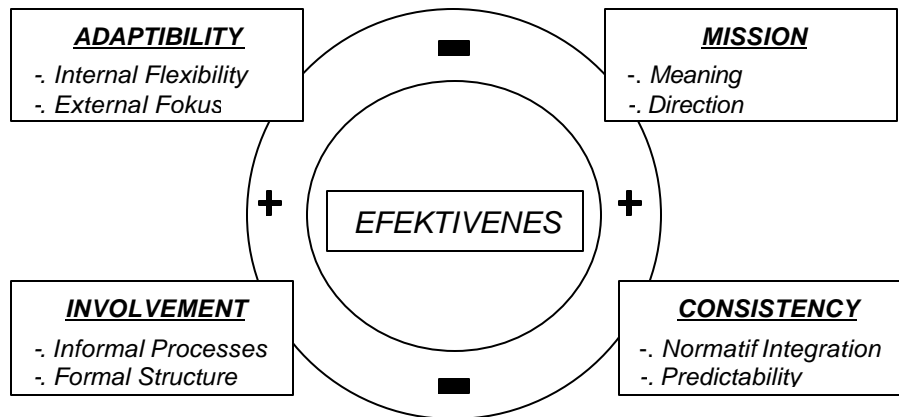
antara nilai-nilai dan keyakinan, praktek dan peraturan serta hubungan antara keduanya. Hubungan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Efektivitas kinerja adalah fungsi dari nilai-nilai dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut dengan kuat, penghayatan misi dan konsistensi yang berasal dari nilai-nilai dan keyakinan memberikan dasar pada anggota untuk bertindak secara terkoordinasi dalam organisasi.
2. Efektivitas kinerja adalah fungsi dari peraturan-peraturan dan praktek-praktek yang digunakan perusahaan. Praktek-praktek dalam menyelesaikan konflik, merencanakan strategi, merancang pekerjaan dan membuat keputusan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
3. Efektivitas kinerja adalah fungsi dari terjemahan nilai-nilai dan keyakinan yang dituangkan dalam peraturan-peraturan dan praktek-praktek secara konsisten. Bentuk konsistensi merupakan sumber kekuatan dan sebagai cara untuk memperbaiki kinerja.

Lebih lanjut **Denison** mengemukakan bahwa ada empat prinsip integratif mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dengan efektifitas kinerja organisasi atau disebut empat sifat utama (*main culture traits*) yakni :

1. **Keterlibatan (*Involvement*)**. Merupakan tingkat keikutsertaan atau partisipasi anggota organisasi menyangkut manajemen, strategi, struktur dan biaya-biaya organisasi .
2. **Konsistensi (*Concistency*)**. Menyangkut nilai-nilai, keyakinan dan peraturan yang dianut bersama secara konsisten sehingga tercapai kontrol internal daripada kontrol eksternal.
3. **Adaptibilitas (*Adaptibility*)**. Merupakan kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan eksternal.
4. **Misi (*Mission*)**. Menyangkut arah, sasaran dan manfaat yang jelas yang berfungsi untuk menentukan tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggota-anggotanya.

Hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas kinerja perusahaan dapat dilihat pada gambar 7 dibawah ini.



Sumber : Tika, 2006

Gambar 2.7 . Model Budaya Organisasi dan Efektivitas Kinerja Perusahaan Menurut Denison .