

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Budaya Organisasi**

Penelitian antropologi organisasi bisnis selama ini telah dilakukan, misalnya penelitian etnografi Kathleen Gregory di organisasi teknologi komputer sebuah organisasi penyedia layanan teknologi komputer Silicon Valley (Baba,2006). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana karyawan memahami dunia sosialnya dan untuk memahami "keaslian pandangan" mereka, berupa taksonomi atau skema klasifikasi, yang menunjukkan adanya batas-batas kerja dalam organisasi. Taksonomi ini digunakan untuk memahami identitas kerja dari individu yang terkait dengan identitas mereka. Gregory menginterpretasi makna budaya dalam kelompok dan logika budaya sebagai kegiatan kritis bagi para profesional dalam organisasi komputer.

Penelitian lainnya yang bernuansa antropologi bisnis adalah penelitian Abdul Ghofur (2009) berjudul Manusia Gerobak : Kajian mengenai taktik-taktik pemulung Jatinegara di tengah kemiskinan kota. Penelitian ini merupakan laporan sebuah studi yang memfokuskan pada kehidupan sehari-hari manusia gerobak di Jatinegara. Masalah penelitian ini muncul ketika diketahui bahwa cara berfikir mengenai kemiskinan, terutama penyebabnya, didominasi oleh dua pendekatan teoretis, yaitu budaya kemiskinan dan kemiskinan struktural. Kedua pendekatan ini sangat mempengaruhi cara pandang pemerintah dan berbagai elemen masyarakat dalam upaya penanggulangan kemiskinan di Indonesia. Secara paradigmatis, kedua pendekatan ini bekerja pada paradigma struktural fungsionalisme yang menempatkan kaum miskin sebagai objek dan menggambarkan mereka sebagai orang-orang yang statis, malas, dan tidak berdaya; sehingga mereka memiliki batas-batas kebudayaan yang khas dan berbeda dengan batas-

batas kebudayaan warga lain yang tidak miskin. Hal ini memunculkan pertanyaan lebih lanjut, yaitu di mana posisi golongan miskin, seperti manusia gerobak, sebagai aktor sosial yang aktif dan kreatif. Melalui studi ini, penulis menunjukkan bahwa manusia gerobak sebagai golongan miskin merupakan subjek aktif dan memiliki kapasitas dan potensi dalam mengembangkan taktik-taktik kreatif maupun manipulatif untuk bertahan hidup. Ciri-ciri subjek aktif tersebut ditunjukkan melalui pemaknaan-pemaknaan, seperangkat pengetahuan sebagai basis praktik keseharian, pemanfaatan jaringan sosial, dan penampilan (gaya) hidup menggelandang. Berdasarkan temuan-temuan ini, asumsi teoretis pendekatan budaya kemiskinan dan kemiskinan struktural yang menyatakan bahwa golongan miskin mempunyai budaya ternyata sulit dibuktikan karena terjadinya pembauran-pembauran yang dilakukan oleh manusia gerobak dengan aktor-aktor lain yang lebih luas.

Penelitian bisnis koperasi yang juga menggunakan pendekatan antropologi dilakukan oleh Aji Dedi Mulawarman (2007) berjudul mengembangkan kompetensi inti dan konsep bisnis koperasi : digali dari realitas masyarakat Indonesia. Penelitian ini berfokus pada pengembangan kompetensi inti dan konsep bisnis koperasi sesuai realitas bisnis berkoperasi masyarakat Indonesia berbasis ekonomi rakyat. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metodologi kualitatif, yaitu Beyond Structuralism. Beyond structuralism mensinergikan antropologi strukturalis sinkronis (kontekstual) dan poststrukturalis diakronis. Metodologi dijalankan dengan metode constructivist structuralism-nya Pierre Bourdieu untuk mengetahui secara empiris (habitus, capital, field dan practice) aktivitas bisnis koperasi di Indonesia.

Selanjutnya, publikasi yang berjudul “Pendekatan antropologi budaya dalam memahami perilaku konsumen : Suatu kerangka pemikiran” oleh Rizal A.Hidayat (2012) yang menjelaskan peran ilmu antropologi budaya dalam konteks pemasaran menekankan pada serangkaian pola pikir, tindak, dan perilaku suatu masyarakat pada komunitas tertentu yang memiliki reaksi ketika dihadapkan pada sebuah apresiasi interpretasi produk yang diedukasikan pada wilayah pasar dimana masyarakat tersebut berada. Suatu reaksi yang mencerminkan hasil umpan balik perilaku konsumen yang terhegemonisasikan pada satu keputusan pembelian yang mengaktualisasikan segala kebutuhan dan keinginan masyarakat tersebut. Paradigma penelitian ini adalah paradigma kritis.

Penelitian selanjutnya yang berbeda dengan penelitian di atas adalah penelitian mengenai budaya organisasi yang dilakukan oleh Koesmono (2005) berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa timur dijelaskan bahwa secara positif perilaku seseorang akan berpengaruh terhadap kinerjanya, disamping itu peneliti menguji hipotesis bahwa motivasi berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Senada dengan Koesmono studi lainnya yang mengkaji budaya organisasi dan korelasinya dengan kinerja adalah penelitian Ariawan (2001) berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (studi pada dinas pengelolaan sumberdaya air Kabupaten Lampung Tengah). Penelitian ini mengkaji mengenai kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi pegawai Dinas Pengelolaan Sumberdaya Air

Pemerintah Kabupaten Lampung Tengah. Adapun indikator pengukuran budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi : inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan yang beresiko, integrasi, sistem imbalan dan pola-pola komunikasi dan indikator kepuasan kerja meliputi: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Penelitian Koesnowo maupun Ariawan tersebut sangat jelas menempatkan budaya sebagai variabel uji untuk menentukan kinerja sebuah organisasi, sehingga penjelasannya mengenai kebudayaan sebagai sesuatu yang statis. Tentu saja pandangan seperti ini akan sangat berbeda jika dibandingkan dengan kajian antropologi tentang kebudayaan yang lebih menempatkan kebudayaan sebagai sesuatu yang sangat cair dan dapat dikonstruksi berbeda pada individu yang berbeda terlebih pada individu yang berbeda latar budayanya.

Penelitian lainnya yang sedikit berbeda dengan yaitu penelitian disertasi Suharjono (2006) berjudul Pengaruh budaya birokrasi “*ewuh-pakewuh*” terhadap efektivitas sistem pengendalian intern. Penelitian ini menggabungkan metode kuantitatif dan metode kualitatif dengan tetap pada metode kuantitatif sebagai metode analisis data dan kesimpulan. Sedangkan metode kualitatifnya sebagai pendukung dengan deskripsinya dari data kuantitatif. Budaya “*ewuh-pakewuh*” adalah wujud dari system patrilineal pada masyarakat dengan pola patron klien. Dalam perkembangan selanjutnya, budaya patron-klien menimbulkan pola perilaku ewuh-pakewuh dalam hubungan antara bawahan dan atasan.

Diakui atau tidak, dalam lingkungan birokrasi di Indonesia, budaya ketimuran dalam konteks kesantunan Jawa *ewuh-pakewuh*, yaitu sikap sungkan atau rasa segan serta menjunjung tinggi rasa hormat terhadap atasan atau senior, masih ada yang melekat pada

aparatus birokrasi terutama aparat pengawas bila menghadapi pejabat birokrat atau kepentingan tertentu. Akibatnya perilaku *ewuh-pakewuh* yang telah membudaya dalam lingkungan birokrasi di Indonesia dapat membuat para pejabat birokrat pemegang posisi kunci berada dalam posisi kehilangan kontrol atau kontrol yang lemah baik oleh pejabat birokrat bawahannya maupun oleh aparat pengawas. Ketiadaan kontrol atau kontrol yang lemah terhadap para pejabat birokrat pemegang posisi kunci tersebut mengakibatkan mereka yakin bahwa semua instruksinya tidak akan dibantah oleh bawahan mereka. Kondisi tersebut dimanfaatkan oleh atasan untuk menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya dan melakukan perbuatan melawan hukum, yaitu korupsi.

Penelitian ini menempatkan budaya dalam sebagai sistem nilai yang dianut masyarakat sekitar organisasi dihubungkan dengan struktur organisasi khususnya dalam hal pengendalian intern. Hubungan ini dari budaya *ewuh-pakewuh* bersifat melemahkan mekanisme pengendalian intern organisasi. Jadi dalam penelitian ini kebudayaan masih dipandang sebagai sesuatu yang bersifat statis dengan melupakan posisi individu dalam hal pemaknaan terhadap perilaku *ewuh-pakewuh* tersebut. Budaya *ewuh-pakewuh* dalam hal ini adalah praktik yang dilakukan anggota organisasi dalam terhadap pemaknaan terhadap sistem nilai yang berlaku di masyarakat yang diinternalisasi kedalam organisasi, namun diinterpretasi secara berbeda dan dimanfaatkan oleh aktor dalam mencapai tujuannya.

Perbedaan utama dari penelitian yang dilakukan dengan beberapa penelitian tersebut diatas adalah terletak dalam perspektif kebudayaan yakni kebudayaan sebagai sesuatu yang harus diinterpretasi dan pada metode penelitian yang digunakan. Namun demikian konsep kebudayaan sebagai sistem nilai bersama yang menjadi panduan dalam bertindak bagi anggota organisasi tidak berbeda.

## **B. Organisasi dalam Perspektif Antropologi**

Manusia adalah makhluk sosial, karena itu setiap manusia akan saling memerlukan dalam memenuhi kebutuhannya. Antara sesama manusia juga dituntut untuk saling bekerja sama, saling menghargai dan menghormati untuk mempertahankan hidupnya di muka bumi ini. Adanya alasan sosial (social reasons) di atas menjadi salah satu pendorong bagi manusia untuk membentuk suatu perkumpulan yang biasa disebut "organisasi". Organisasi ini amat dibutuhkan untuk mewujudkan setiap cita-cita yang disepakati oleh anggota organisasi secara bersama. Oleh karena itu, organisasi tumbuh dan berkembang begitu pesat di tengah-tengah masyarakat. Organisasi itu juga dibentuk dalam berbagai aspek kehidupan, seperti pemerintahan, organisasi, politik, hukum, ekonomi, dan termasuk bidang pendidikan.

Pengertian organisasi secara harfiah, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani "organon" yang berarti alat bantu atau instrumen. Hal ini berarti bahwa organisasi pada dasarnya adalah alat bantu yang sengaja didirikan atau diciptakan untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan-tujuannya. Jadi Kodrat alamiah manusia sebagai makhluk sosial-psychis itu menyebabkan timbulnya bentuk-bentuk dari organisasi dan relasi antar manusia. Organisasi kemudian dikelompokkan atas dua landasan yaitu : (1) organisasi simbiotik yang terdiri semata-mata atas tingkah laku fisik yang bersifat otomatis dan (2) organisasi sosial yang berdiri atas komunikasi dengan menggunakan sistem lambang.

Hubungan dengan menggunakan sistem lambang menimbulkan interaksi sosial yang berlaku pada dataran panca indera, emosi dan intelektual. Apabila kita berbicara tentang organisasi sosial, maka yang dimaksudkan ialah, bahwa untuk mencapai

tujuannya timbul kelompok sosial dari usaha tersebut. Dengan perkataan lain organisasi sosial mempunyai aspek fungsi dan aspek struktur. Dalam aspek fungsionalnya organisasi sosial itu memperlihatkan manifestasinya dalam aktifitas kolektif dari manusia untuk mencapai tujuannya. Dimulai dari memelihara, mendidik sampai kepada melakukan peperangan pun.

Aktivitas kolektif itu timbul kelompok-kelompok yang menjalankan aktivitas seperti keluarga, kelompok, negara dan sebagainya. Secara keseluruhan maka organisasi sosial dilihat dari sudut implikasi strukturalnya meliputi struktur dari kelompok sosial, pola umum baru kebudayaan manusia pada setiap waktu dan tempat dan seluruh frame work dari pada pranata-pranata sosial. Organisasi sosial itu pada dasarnya adalah produk dari kodrat manusia. Dalam kamus antropologi (Suyono, 1985) ada beberapa istilah yang digunakan untuk menyebut satu aspek dari kebudayaan yang mengatur penyusunan manusia dalam kelompok-kelompok yang tercakup didalam masyarakat. Istilah yang dipergunakan oleh banyak ahli antropologi untuk membatasi pengertian tersebut adalah organisasi sosial.

Herskovits (Firth, 2013) mengatakan bahwa organisasi sosial itu meliputi lembaga-lembaga yang menetapkan posisi dari laki-laki dan perempuan di dalam masyarakat, dan karenanya melahirkan relasi antar masyarakat. Kategori ini terbagi dalam dua kelas lembaga-lembaga, yaitu lembaga-lembaga yang timbul dari kekerabatan, lembaga-lembaga yang berkembang dari asosiasi bebas di antara individu-individu. Struktur kekerabatan meliputi keluarga dan pengembangannya sampai kelompok-kelompok seperti klan. Asosiasi bebas yang tidak dibangun atas dasar kekerabatan meliputi berbagai bentuk dari pengelompokan berdasarkan seks, umur dan

dalam arti yang lebih luas, struktur sosial itu juga meliputi relasi sosial yang mempunyai karakter politik yang berdasarkan atas daerah tempat tinggal dan status. Secara singkat, studi mengenai organisasi sosial menurut Herskovits meliputi studi tentang prinsip-prinsip berkelompok berdasarkan kekerabatan dan organisasi politik.

Raymond Firth (2013) melihat pengertian mengenai struktur sosial itu sebagai pola-pola ideal, sedang organisasi sosial dilihatnya sebagai aktivitas konkrit. Ide tentang organisasi ialah bahwa ada sejumlah orang yang menjalankan suatu pekerjaan dengan aksi yang direncanakan bersama. Organisasi adalah satu proses sosial dan pengaturan aksi berturut-turut sesuai dengan tujuan yang dipilih. Organisasi sosial adalah penyusunan dari relasi sosial yang dilakukan dengan jalan pemilihan dan penetapan. Pemilihan dan penetapan ruang gerak organisasi, banyak jenis ruang geraknya seperti, organisasi yang bergerak dalam bidang pertanian, kesehatan, politik dan juga ekonomi maupun bisnis serta jenis ruang gerak lainnya. Organisasi bergerak dalam bidang bisnis yang bergerak dalam pertukaran barang maupun jasa.

Desain organisasi (*organizational design*) merupakan proses memilih dan mengimplementasikan struktur yang terbaik untuk mengelola sumber-sumber untuk mencapai tujuan. Sasaran desain organisasi adalah menggunakan struktur yang memberikan fasilitas pengimplementasian strategi. Desain organisasi dapat juga dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajer untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi untuk organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut. Desain organisasi menuntut manajer untuk melihat secara bersamaan ke dalam organisasi dan ke luar organisasi. Ada empat bagian untuk membangun desain organisasi, yaitu (1) pembagian kerja, (2) departementalisasi, (3) hirarki dan (4)



koordinasi. Dalam pengembangan desain organisasi ada dua hal yang penting; *pertama*, perubahan strategi dan lingkungan berlangsung dengan berlalunya waktu, desain organisasi merupakan proses yang berkelanjutan. *Kedua*, perubahan dalam struktur termasuk mencoba dan kemungkinan berbuat salah dalam rangka menyusun desain organisasi. Manajer hendaknya memandang desain organisasi sebagai pemecahan masalah dan mengikuti tujuan organisasi dengan gaya situasional atau kontingensi, yaitu struktur yang ada didesain untuk menyesuaikan keadaan organisasi atau subunitnya yang unik.

### **1. Konsep Kebudayaan dalam Organisasi**

Pada studi antropologi, kebudayaan adalah konsep dasar yang menjadi kerangka utama dalam setiap kajian yang dilakukan. Kebudayaan dalam kajian ini dapat dilihat dari berbagai pendapat para ahli. Konjaraningrat (1980), Taylor (Keesing, 1989) mendefinisikan kebudayaan sebagai suatu keseluruhan (omnibus) yakni keseluruhan dari yang kompleks meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat yang dimiliki manusia sebagai anggota masyarakat yang diperoleh melalui proses belajar. Kebudayaan adalah nilai-nilai yang dimiliki manusia yang mempengaruhi sikap dan perilaku manusia. Dengan kata lain, semua manusia merupakan aktor kebudayaan karena manusia bertindak dalam lingkup kebudayaan.

Geertz (Schwandt, 2009; 153) menjelaskan kebudayaan lebih rumit, ideasional dan berdasarkan fenomena hermeneutika interaktif yang tidak bisa direduksi dan menuntut interpretasi bukan penjelasan sebab akibat. Kebudayaan bukanlah kekuatan, sesuatu yang berfungsi sebagai sumber peletakan peristiwa, perilaku, institusi, atau proses sosial. Kebudayaan adalah konteks, sesuatu menjadikan hal-hal tersebut dapat dijelaskan secara nalar. Namun yang pasti kebudayaan adalah hasil proses belajar, yang

dengan belajar tersebut maka kesamaan pandangan hidup yang berpola budaya secara terus-menerus yang mendeskripsikan segala tindakan, kepercayaan dan sikap.

Pengertian lain tentang kebudayaan yakni wujud kognitif dari manusia atau masyarakat penganut kebudayaan itu seperti Goodenough dan Keesing (Keesing, 1989). Pandangan mereka bahwa kebudayaan itu adalah suatu sistem gagasan yang dimiliki bersama dan oleh Geertz (Kaplan, 1999) dikatakan sebagai sistem pemaknaan simbolik dari anggota masyarakat penganut suatu kebudayaan. Geertz secara jelas mendefinisikannya. “Kebudayaan adalah suatu sistem makna dan simbol yang disusun dalam pengertian dimana individu-individu mendefinisikan dunianya, menyatakan perasaannya dan memberikan penilaian-penilaiannya, suatu pola makna yang ditransmisikan secara historik diwujudkan didalam bentuk-bentuk simbolik melalui sarana dimana orang-orang mengkomunikasikan, mengabadikan, mengembangkan pengetahuan dan sikap-sikapnya kearah kehidupan lebih baik. Kebudayaan dijelaskan sebagai suatu kumpulan peralatan simbolik untuk mengatur perilaku, sumber informasi yang ekstrasomatik”. Karena kebudayaan merupakan suatu sistem simbolik, maka proses budaya haruslah dibaca, diterjemahkan, dan diinterpretasikan (Kuper, 1999: 98).

Konsep kebudayaan simbolik yang dikemukakan diatas adalah suatu pendekatan yang sifatnya hermeneutik. Suatu pendekatan yang lazim dalam dunia semiotik. Pendekatan hermeunetik inilah yang kemudian menginspirasikannya untuk melihat kebudayaan sebagai teks-teks yang harus dibaca, ditranslasikan, dan diinterpretasikan. Pengaruh hermeunetic dapat kita lihat dari beberapa tokoh sastra dan filsafat yang mempengaruhinya, seperti Kenneth Burke, Susanne langer, dan Paul Ricouer. Seperti Langer dan Burke yang mendefinisikan fitur/keistimewaan manusia sebagai kapasitas

mereka untuk berperilaku simbolik. Dari Paul Ricoeur, ia mengambil gagasan bahwa bangunan pengetahuan manusia yang ada, bukan merupakan kumpulan laporan rasa yang luas tetapi sebagai suatu struktur fakta yang merupakan simbol dan hukum yang mereka beri makna. Sehingga demikian tindakan manusia dapat menyampaikan makna yang dapat dibaca, suatu perlakuan yang sama seperti kita memperlakukan teks tulisan (Kuper,1999:82).

Geertz menfokuskan konsep kebudayaan kepada nilai-nilai budaya yang menjadi pedoman masyarakat untuk bertindak dalam menghadapi berbagai permasalahan hidupnya. Sehingga pada akhirnya konsep budaya lebih merupakan sebagai pedoman penilaian terhadap gejala-gejala yang dipahami oleh si pelaku kebudayaan tersebut. Makna berisi penilaian-penilaian pelaku yang ada dalam kebudayaan tersebut. Dalam hal ini kebudayaan, makna tidak bersifat individual tetapi publik, ketika sistem makna kemudian menjadi milik kolektif dari suatu kelompok. Kebudayaan menjadi suatu pola makna yang diteruskan secara historis terwujud dalam simbol-simbol. Kebudayaan juga menjadi suatu sistem konsep yang diwariskan yang terungkap dalam bentuk-bentuk simbolik yang dengannya manusia berkomunikasi, melestarikan, dan mengembangkan pengetahuan mereka tentang kehidupan dan sikap-sikap terhadap kehidupan (Geertz; 1992).

Bagi dunia organisasi formal secara universal, seberapapun luasnya kebudayaan yang menghampar diseluruh permukaan dunia ini akan mencakup ketujuh sumber unsur-unsur budaya yang dapat ditinjau melalui bahasa, sistem pengetahuan, organisasi sosial, sistem peralatan hidup dan teknologi, sistem mata pencarian hidup, sistem religi dan sistem kesenian. Pandangan kebudayaan dalam konteks ini sebut konsep omnibus yakni

kebudayaan sebagai sesuatu yang bersifat menyeluruh kesemua unsur budaya universal ini sangat penting karena mampu memetakan level kebutuhan dan keinginannya. Meskipun terbentuk dari sekumpulan individu dengan perbedaan sikap dan persepsi sebelumnya, namun dengan hasil belajar maka terbentuk satu sistem pandangan hidup bersama yang dapat dinilai dari ketujuh unsur kebudayaan yang melingkupinya. Secara bawah sadar sebenarnya analisis perilaku konsumen dalam frame ini merupakan gambaran keputusan yang bersangkutan dari hasil interaksi kontinyu dengan komunitasnya yang bersumber dari ketujuh unsur kebudayaan di atas.

Konsep kebudayaan lainnya ini dijelaskan dalam aliran kognitif yang berarti sistem pengetahuan. Budaya dipandang sebagai sistem pengetahuan menurut Ward Goodenough (Fedyani, 2009) adalah kebudayaan itu dimiliki oleh seseorang dengan maksud untuk berperilaku sesuai dengan ketentuan dan aturan agar dapat diterima oleh masyarakat luas, budaya bukan sesuatu yang berwujud material ataupun benda-benda, melainkan budaya terdapat dalam pikiran manusia dan dapat diwujudkan dalam hal berorganisasi sesama dalam masyarakat. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa Goodenough memandang budaya secara epistemology berada dalam alam yang sama dengan bahasa sebagai aturan ideasional yang berada diluar bidang yang dapat diamati dan di sentuh. Konsep inilah yang juga oleh Schein (1992) digunakan dalam menjelaskan budaya organisasi.

Organisasi sebagai sebuah entitas dalam tujuh unsur kebudayaan merupakan salah satu dari unsur tersebut, karena organisasi dibentuk untuk mengatur pola-pola pembagian kerja dalam masyarakat. Sedangkan dalam konteks kumpulan manusia organisasi adalah miniatur dari masyarakat itu sendiri yang terdiri dari individu-individu

dengan berbagai latar budaya yang berbeda. Organisasi sebagai sesuatu yang otonom dibentuk dengan tujuan tertentu tentu juga membutuhkan pengaturan-pengaturan dalam pencapaian tujuan itu. Rangkaian tata nilai, aturan yang mempolakan pekerjaan itulah dipahami sebagai kebudayaan organisasi tersebut.

Pada konteks organisasi formal, budaya tidak muncul dengan sendirinya dikalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari karena pada dasarnya budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama, oleh semua anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Budaya organisasi sangat penting peranannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif. Secara lebih spesifik, budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri, mengembangkan keikutsertaan pribadi dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi karyawan. Untuk dapat bertahan hidup atau eksisten dalam daur hidup organisasi sangat dibutuhkan kebudayaan sebagai sistem pengetahuan, nilai, normal dalam menjalankan organisasi tersebut.

Istilah budaya yang digunakan dalam studi organisasi sebenarnya berakar dari ilmu antropologi sosial. Kultur atau budaya secara lebih formal dirumuskan sebagai keseluruhan interaksi sosial dari pola perilaku, kesenian, keyakinan, institusi, dan semua produk hasil kerja dan karakteristik pemikiran manusia dari suatu komunitas atau populasi. Budaya organisasi bisa kita bagi menjadi dua tingkatan yang berbeda dalam ‘tampilan’ maupun resistensi mereka terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan tak nampak, budaya merujuk pada nilai-nilai yang dianut bersama para anggota kelompok. Nilai-nilai tersebut cenderung bertahan lama, meski keanggotaan dalam kelompok itu berubah. Nilai-nilai yang menyangkut apa yang dianggap penting

dalam hidup bisa jadi sangat bervariasi dalam berbagai organisasi. Di organisasi tertentu, karyawannya mungkin lebih berorientasi pada uang; sementara di organisasi lain, bisa jadi inovasi teknologi atau kesejahteraan pegawai lebih penting. Pada tingkatan ini, budaya sangat sulit berubah, sebagian karena anggota kelompok kerap kali tidak menyadari nilai-nilai yang mengikat mereka.

Pada tingkatan yang lebih bisa diamati, budaya mencerminkan pola perilaku atau gaya organisasi yang mesti diadopsi oleh karyawan-karyawan baru. Contoh misalnya, pegawai dalam satu kelompok tertentu suka berpakaian formal. Pada tingkatan ini, budaya lebih mudah diubah, tidak sesulit mengubah nilai-nilai dasar tersebut diatas. Masing-masing tingkatan budaya memiliki kecenderungan alami untuk saling mempengaruhi. Hal ini paling nampak pada shared values yang mempengaruhi perilaku kelompok, misalnya komitmen pada pelanggan akan mempengaruhi seberapa cepat individu merespon komplein pelanggan. Dengan konsep semacam itu, budaya dalam satu organisasi tidak sama dengan strategi atau struktur organisasi meski kedua istilah itu (dan istilah-istilah lain seperti “visi” atau “misi”) tak jarang saling menggantikan karena kesemuanya itu termasuk lingkungan kompetitif dan regulasi, merupakan bagian penting dalam pembentukan perilaku karyawan. Strategi adalah pemikiran logis mengenai bagaimana organisasi mencapai suatu tujuan tertentu. Keyakinan dan praktik-praktik yang menjadi prasyarat dalam menerapkan suatu strategi bisa selaras dengan budaya organisasi, bisa pula tidak. Bila tidak, organisasi umumnya akan kesulitan menerapkan strategi tersebut. Namun meski strategi tersebut sukses diterapkan, pola perilaku yang mencerminkan strategi tersebut bukanlah budaya, kecuali bila sebagian

besar anggota kelompok secara aktif mendorong para anggota baru untuk ikut menjalankan praktik-praktik tersebut.

Struktur merujuk pada pengaturan organisasi secara formal. Pengaturan tersebut mungkin menuntut perilaku yang sudah merasuk dalam organisasi karena alasan-alasan budaya. Pengaturan tersebut bisa juga menuntut tindakan yang bukan bagian dari budaya, meski sama sekali tidak bertentangan dengan budaya. Atau bisa juga pengaturan tersebut menuntut praktik-praktik yang berseberangan dengan budaya. Dalam situasi terakhir ini, kerap kali dibedakan antara “organisasi formal” dengan “organisasi informal”.

Selain itu penjelasan mengenai kebudayaan dapat juga mengacu pada Murphy dan Hildebrandt (1997) yang membagi tiga tingkatan budaya yaitu : formal, informal, teknis. Formal Budaya pada tingkatan formal merupakan sebuah tradisi atau kebiasaan yang dilakukan oleh suatu masyarakat yang turun-temurun dari satu generasi ke generasi berikutnya dan hal itu bersifat formal/resmi. Contohnya, tata bahasa Indonesia adalah termasuk salah satu budaya tingkat formal yang mempunyai suatu aturan yang bersifat formal dan terstruktur dari dulu hingga sekarang. Informal Budaya lebih banyak diteruskan oleh suatu masyarakat dari generasi ke generasi berikutnya melalui apa yang didengar, dilihat, dipakai (digunakan) dan dilakukan tanpa diketahui mengapa hal itu dilakukan. Apa yang dilakukan didasarkan pada apa yang dilihat dari orang-orang sebelumnya atau dari generasi-generasi sebelumnya, sehingga hanya mengikuti tradisi terdahulu. Contohnya seseorang yang bersedia dipanggil dengan nama julukan karena teman-temannya sudah terbiasa memanggil namanya dengan nama julukan. Teknis Bukti-bukti dan aturan-aturan merupakan hal yang terpenting. Terdapat suatu penjelasan

yang logis mengapa sesuatu harus dilakukan dan yang lain tidak boleh dilakukan. Pada tingkatan teknis, aturan-aturan disampaikan secara logis dan tepat.

Sesungguhnya semua organisasi memiliki budaya ganda yang umumnya menyangkut pengelompokan fungsional atau lokasi yang berbeda-beda. Bahkan dalam suatu subunit kecil sekalipun, bisa jadi terdapat subbudaya yang berbeda dan bahkan saling bertentangan. Organisasi besar dengan cabang yang tersebar dimana-mana barangkali memiliki ratusan budaya yang berbeda. Ketika kita bicara tentang “budaya korporat”, umumnya yang dimaksud adalah nilai dan praktik-praktik yang tersebar di seluruh kelompok dalam organisasi, setidaknya pada manajemen puncak.

Organisasi memiliki budaya karena adanya kondisi-kondisi yang mendukung penciptaan budaya. Sebagaimana dinyatakan oleh Schein (Bearly, 2000), prasyarat membentuk satu budaya hanyalah sekelompok pegawai yang berinteraksi selama periode yang cukup lama dan relatif sukses dalam pekerjaan mereka. Solusi yang muncul berulang kali dalam memecahkan masalah akan menjadi bagian budaya mereka. Semakin lama solusi itu mampu mengatasi masalah maka akan makin dalam solusi tersebut merasuk dalam budaya. Gagasan atau solusi yang kemudian merasuk pada satu budaya bisa timbul dari mana saja, dari individu atau kelompok, dari bawah maupun dari atas. Pada organisasi berbudaya organisasi yang kuat, gagasan-gagasan ini kerap kali dikaitkan dengan pendiri atau pemimpin-pemimpin perintis lainnya yang mengartikulasikannya sebagai “visi”, “strategi bisnis”, “filosofi”.

Sama seperti halnya masyarakat, organisasi juga memiliki budaya. Budaya organisasi biasa disebut "Corporate Soul", semangat dan etos yang merembes semua aspek perilaku organisasi. Seperti budaya pada masyarakat, budaya organisasi tidak



dapat dilihat secara langsung. Ini harus disimpulkan dengan mengupas keluar selubung yang paling eksternal, nyata, dan karenanya terlihat dari sebuah organisasi dengan nilai-nilai yang paling utama dan tak terlihat. Keyakinan dan asumsi tentang bagaimana dan mengapa orang bekerja (atau tidak bekerja), berhubungan (atau tidak berhubungan) satu sama lain dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi terdiri dari lima lapisan seperti berikut (Sinha, 2008; 298-300) :

- a) Misi, visi, tujuan, sasaran, strategi, dan filosofi yang mendasari manajemen organisasi.
- b) Struktur organisasi, sistem, bentuk-bentuk pekerjaan, teknologi, struktur modal, dan ciri-ciri fisik lain dari suatu organisasi.
- c) Karakteristik kelompok seperti kekuasaan dan otoritas struktur, dinamika kelompok, kepemimpinan, dan bentuk-bentuk pekerjaan dan hubungan sosial.
- d) Praktik kerja dan non-kerja dan perilaku.
- e) Asumsi, keyakinan, nilai, dan norma-norma mengenai pekerjaan yang berbeda dari domain non-kerja seperti keluarga, masyarakat, rekreasi, agama, dan lain-lain.

Budaya organisasi mempunyai berbagai pengertian yang berbeda-beda, misalnya O'Reilly (1989) melihat definisi budaya organisasi dari perspektif pengaturan yaitu suatu bentuk kesepakatan yang dianggap sebagai sistem pengaturan sosial pada pekerja. Kotter dan Heskett (1992) menyatakan budaya organisasi ialah nilai-nilai dan cara perlakuan yang umum dalam masyarakat seterusnya dibawa masuk ke dalam organisasi tempat bekerja. Budaya organisasi dalam tipe seperti ini memerlukan waktu yang lama dalam penerapannya. Berbeda dengan Brown (2002) yang berpendapat budaya organisasi ialah

satu corak kepercayaan, nilai dan pengalaman yang dipelajari bersama-sama dalam organisasi. Konsep ini menjelaskan bahwa budaya sebagai sumber penentuan dalam tindakan dan kelakuan anggota organisasi. Christiansen (2004) pula menyatakan budaya organisasi adalah bagian dari seperangkat peraturan yang tidak bertulis dalam peraturan organisasi. Menurutnya organisasi mempunyai peraturan tetapi tidak ada organisasi yang mempunyai peraturan yang meliputi setiap situasi pekerjaan itu berada. Untuk menangani setiap situasi pekerjaan menggunakan apa yang menjadi kepercayaan mereka. Kepercayaan ini yang dipahami sebagai budaya organisasi.

Konsep budaya organisasi oleh Schein yang menganggap budaya organisasi sebagai sistem pemaknaan "*system of shared meaning*", definisi ini sudah diterima secara umum (Bierly, 2000). Definisi budaya organisasi Schein merupakan definisi formal yang merangkumi berbagai perspektif budaya organisasi dalam satu konsep yang menekankan aspek persamaan asas yang tidak dipersoalkan lagi dan dipegang oleh ahli-ahli dalam kelompok atau organisasi. Definisi tersebut menunjukkan satu corak persamaan masalah berkaitan dengan adaptasi dan integrasi didalam yaitu apabila masalah tersebut dapat diselesaikan dan penyelesaian tersebut dianggap adil, maka penyelesaian itu akan menjadi acuan kepada anggota organisasi yang lain sebagai panduan dalam menyelesaikan masalah yang sama. Walau bagaimanapun terdapat kesukaran menilai budaya organisasi berdasarkan definisi Schein karena definisi tersebut bersifat kognitif (Denison, 2000). Maka Denison telah mengemukakan definisi budaya organisasi yang lebih bersifat operasional. Budaya organisasi dinyatakan sebagai struktur bagi organisasi berasaskan kepada nilai, kepercayaan dan asumsi yang dipegang oleh ahli-ahli organisasi yang menghasilkan makna dan proses sosialisasi oleh berbagai

kalangan dalam kelompok bekerja pada organisasi tersebut. Interaksi dalam kalangan kelompok pekerja menciptakan symbol-simbol dan menjadikan budaya tersebut diterima atau sebaliknya karena sistem itu akan saling bergantung dengan tindakan dan pemikiran individu (Denison, 1990). Oleh karena itu, budaya organisasi boleh dilihat sebagai peranan dalam mempengaruhi hubungan diantara sikap pekerja dengan tugas pekerjaan yang dilakukan disebuah organisasi. Kondisi ini terwujud disebabkan oleh sebuah kepercayaan yang menggaris bawahi setiap tindakan sehari-hari pekerja disamping sesuatu nilai yang dipegang dan dirujuk oleh pekerja dalam organisasi untuk bertindak menangani masalah organisasi. Implikasinya kemudian bahwa perilaku individu sebagian besar dikendalikan oleh suatu proses kognitif, menentukan cara dimana keputusan dibuat dan kegiatan yang dilakukan.

Pada berbagai pengertian budaya organisasi yang disampaikan oleh beberapa peneliti, menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah suatu yang kompleks untuk diinterpretasi. Meskipun demikian, kebanyakan peneliti setuju bahwa budaya organisasi merujuk kepada nilai, kepercayaan dan corak kelakuan yang membentuk identitas suatu organisasi. Meskipun telah ada banyak pendekatan untuk istilah budaya organisasi, sebagian besar dari mereka, termasuk yang dibahas di atas, konsisten dengan konsep sistem "ideasional" yang diajukan oleh antropolog (Allaire dan Firsirotu, 1984). Dengan demikian, budaya organisasi dikonseptualisasikan sebagai sistem kognitif dalam membangun sebuah produk dari pikiran anggota itu dan susunan makna dan simbol bersama (Geertz dalam Fedyani, 2009).

Konsisten dengan ini perspektif, Schein (1992) menunjukkan budaya merupakan pola asumsi dasar yang menentukan individu pola berpikir mengamati, merasa dan

berperilaku yang memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peristiwa dalam suatu organisasi.

Wright (1994:6) mengemukakan terdapat empat konsep kebudayaan yang berkaitan dengan kajian organisasi organisasi, yaitu:

- a. Berhubungan dengan program pengelolaan organisasi melalui proses layanan yang tersebar di seluruh dunia, yang berlokasi di berbagai tempat yang beraneka ragam pula.
- b. Konsep kebudayaan yang digunakan ketika manajemen mencoba menginteraksi orang-orang yang berbeda latar belakang etniknya ke dalam suatu gugus kerja organisasi organisasi.
- c. Konsep kebudayaan juga dapat digunakan untuk mengacu kepada sikap nilai yang dimiliki oleh suatu gugus kerja (budaya kerja dalam suatu unit).
- d. konsep kebudayaan dapat pula dihubungkan dengan 'company culture' yang mengacu pada praktek dan nilai-nilai organisasi yang formal yang dikembangkan oleh pihak manajemen sebagai perekat untuk menyatukan pihak suatu gugus kerja dan membuatnya mampu merespon dalam kompetisi global.

Sedangkan menurut Moorhead dan Ricky (1999), memberikan definisi budaya merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi dan menurut Triguno (2000), bahwa "budaya organisasi adalah campuran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi. Secara keseluruhan perbedaan konsepsi tentang konstruk kebudayaan dapat diungkapkan dalam konteks budaya organisasi yakni sebagai (1) cara hidup/bekerja orang-orang dalam organisasi, (2) sebagai aturan kognitif (asumsi dasar, sistem nilai) yang memandu anggota organisasi dalam berperilaku, (3) sebagai sistem makna yang dibagi bersama, sebagai sesuatu yang muncul secara konstan atau diproduksi diinterpretasi dan direproduksi oleh anggota organisasi serta sebagai fenomena politik atau teks, yang diproduksi oleh peneliti.

## **2. Antropologi Organisasi**

Antropologi organisasi adalah studi tentang organisasi yang didalamnya ada kebudayaan. Oleh karena itu paling tepat dalam memahami perilaku dalam organisasi. Pendekatan dalam studi budaya organisasi menggunakan konstruksi budaya dan metode etnografi untuk menganalisis perilaku manusia dalam organisasi yang kompleks. Saat ini untuk menyatakan secara jelas definisi spesifik kebudayaan dalam konteks organisasi tergantung dari penelitiannya. Dalam antropologi sebagai suatu keseluruhan, tidak ada kesepakatan tunggal mengenai definisi kebudayaan dan pendekatan tunggal antropologi. Kesamaan sejati adalah budaya organisasi. Semua antropologi bekerja dalam lapangan organisasi sedikit berbeda dalam pendekatan dan terfokus pada perbedaan isu, tergantung masalah yang dihadapi (Jordan, 1994).

Terkadang oleh peneliti melihat kebudayaan sebagai suatu keseluruhan, peneliti lainnya melihatnya sebagai manifestasi dari perilaku dan yang lainnya melihat sebagai susunan mental. Lebih operasional lagi jika dijelaskan bahwa ketika antropolog ditempatkan sebagai konsultan dalam sebuah organisasi maka definisi kebudayaan sebagai hasil konstruksi kekuasaan dalam organisasi yang dibangun untuk diterapkan dalam lingkungannya sehingga menunjang kinerja organisasi (Jordan, 1994:9). Dalam konteks lain dapat dilihat kebudayaan sebagai sistem nilai yang dipedomani oleh anggota organisasi sehingga sehingga perilaku mereka sesuai dengan nilai-nilai tersebut secara konsisten.

Secara lebih spesifik dalam antropologi organisasi kajian budaya organisasi dijelaskan sebagai eksplorasi sosial budaya dalam kerangka organisasi, dengan demikian mengarahkan perhatian secara eksplisit untuk mengamati kegiatan interaksi, informasi

yang dikomunikasikan dan material dalam membentuk pengalaman secara sosial (Rousseau, 1990). Teknik untuk penilaian biasanya bergantung pada studi lapangan intensif dan jangka panjang dengan tujuan mencoba untuk memahami perkembangan dan perilaku orang yang merupakan anggota dari unit sosial tersebut. Jenis metodologi yang paling sering digunakan dalam kaitannya dengan penelitian antropologi adalah menempatkan peneliti mengalami secara langsung sebanyak mungkin pada aktivitas organisasi. Antropologi menekankan pentingnya etnografi dalam pendekatan dan metodologi yang digunakan, mengingat peran sentral yang dimainkan budaya dalam antropologi organisasi dan bisnis adalah penting untuk memiliki definisi pada yang akan menjadi dasar pemahaman seseorang. Untuk memahami tindakan dan komitmen dari individu dan kelompok, peneliti harus berkonsentrasi pada perhatian dan analitik simbol, bahasa, keyakinan, visi, ideologi dan mitos yang dihasilkan dan berkelanjutan oleh organisasi (Pettigrew,1979;570-581).

Menurut Marietta L. Baba (2006) seorang professor antropologi organisasi dan bisnis bahwa kajian antropologi organisasi/bisnis merupakan kajian yang menjelaskan cara mendasar pengorganisasian dan aktivitas mengkategorikan ekonomi untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia dalam masyarakat pasar modern. Baba mendefinisikan bisnis sebagai perdagangan dan perdagangan sebagai pembelian dan penjualan barang dan jasa di pasar. Dia mendefinisikan industri sebagai produksi terorganisir barang dan jasa dalam skala besar.

Masing-masing dari tiga domain ini mapan dimana posisi antropolog berada pada laboratorium penelitian organisasi seperti General Motor, IBM, Intel, Microsoft, Motorola dan Xerox. Konsultan organisasi mempekerjakan antropolog untuk menangani

tiga domain tadi. Masing-masing dari tiga domain beroperasi baik pada tingkat nasional/regional dan internasional/global. Sedangkan literatur sejarah pada antropologi organisasi, menurut M.L.Baba, secara umum dapat dikelompokkan menjadi tiga bidang utama yaitu: budaya organisasi di organisasi teknologi, batas peran dalam melintasi konteks global, dan pandangan regional organisasi.

Jordan (2003) seorang antropolog bisnis, mendefinisikan budaya organisasi (korporasi) sebagai suatu sistem terpadu dari ide-ide bersama, perilaku, dan artefak bersama oleh anggota kelompok. Ide bersama dapat menjadi sarana pencapaian tujuan organisasi. Contoh perilaku bersama "pelanggan adalah bos", jumat pakaian kasual, atau aturan tidak tertulis bahwa karyawan diharapkan untuk bekerja tidak mengenal waktu istirahat mereka. Bentuk artefak seperti seragam bersama, termasuk toko atau kantor bangunan dan isinya erta logo organisasi T-shirt. Sedangkan pada Jurnal Business Anthropology, Marrewijk (2010) menjelaskan bahwa fokus kajian kebudayaan dalam organisasi bisnis dalam perspektif antropologi adalah mengemukakan kompleksitas proses budaya pada kehidupan sehari-hari organisasi. Praktik sehari-hari ini memperlihatkan paradox, ambigu dan pergesekan.

Dalam sebuah pendekatan terhadap budaya, maka sangat dituntut peran penting informan dalam memberikan informasi dalam berdasarkan persepsinya. Jadi sangat jelas bagaimana konsentrasi antropologi dalam menekuni organisasi sebagai bagian dari kajian antropologi terapan, khususnya dalam mengembangkan suatu organisasi atau organisasi. Melalui paradigma organisasi sebagai suatu konteks kebudayaan.

### **3. Paradigma Antropologi dalam Kajian Budaya Organisasi**

Berbagai paradigma dalam kajian antropologi sampai saat terus berkontestasi dalam menjelaskan berbagai objek kajian. Antropologi saat ini tidak lagi hanya berkonsentrasi pada segmen masyarakat pedesaan, atau komunitas tertentu di perkotaan, namun dalam dunia organisasi modernmu juga sudah ambil bagian. Tamoko Hamada (2013) dalam tulisannya "*Neurological Model of Organization Culture*" menjelaskan bahwa ada tiga paradigma dalam antropologi yang digunakan dalam kajian budaya organisasi yakni utilitarian (fungsionalisme), interpretivisme dan interaksionisme. Meskipun dalam tulisannya Hamada tidak menjelaskan secara rinci ketiga paradigma tersebut. Ketiga paradigma ini pula juga digunakan oleh berbagai disiplin ilmu sebagai kerangka kerja dalam studi organisasi. Namun tentu saja ada perbedaan dalam penerapannya tergantung pada disiplin ilmu dengan metode yang digunakan dalam kajiannya. Secara singkat paradigma tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **Paradigma Utilitarian-Fungsionalisme**

Asumsi dasar Teori fungsionalisme struktural adalah suatu bangunan teori yang paling besar pengaruhnya dalam ilmu sosial di abad sekarang. Tokoh-tokoh yang pertama kali mencetuskan fungsional yaitu August Comte, Emile Durkheim dan Herbet Spencer. Pemikiran structural fungsional sangat dipengaruhi oleh pemikiran biologis yaitu menganggap masyarakat sebagai organisme biologis yaitu terdiri dari organ-organ yang saling ketergantungan, ketergantungan tersebut merupakan hasil atau konsekuensi agar organisme tersebut tetap dapat bertahan hidup. Sama halnya dengan pendekatan



lainnya pendekatan structural fungsional ini juga bertujuan untuk mencapai keteraturan sosial (Giddens, Jonathan, 2008).

Teori struktural fungsional ini awalnya berangkat dari pemikiran Emile Durkheim, dimana pemikiran Durkheim ini dipengaruhi oleh Auguste Comte dan Herbert Spencer. Comte dengan pemikirannya mengenai analogi organismik kemudian dikembangkan lagi oleh Herbert Spencer dengan membandingkan dan mencari kesamaan antara masyarakat dengan organisme, hingga akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut dengan *requisite functionalism*, dimana ini menjadi panduan bagi analisa substantif Spencer dan penggerak analisa fungsional (Giddens, Jonathan, 2008; 70-120).

Durkheim tertanam kuat terminology organismik tersebut. Durkheim mengungkapkan bahwa masyarakat adalah sebuah kesatuan dimana didalamnya terdapat bagian-bagian yang dibedakan. Bagian-bagian dari sistem tersebut mempunyai fungsi masing masing yang membuat sistem menjadi seimbang. Bagian tersebut saling interdependensi satu sama lain dan fungsional, sehingga jika ada yang tidak berfungsi maka akan merusak keseimbangan sistem. Pemikiran inilah yang menjadi sumbangsih Durkheim dalam teori Parsons dan Merton mengenai struktural fungsional. Selain itu, antropologis fungsional-Malinowski dan Radcliffe Brown juga membantu membentuk berbagai perspektif fungsional modern. Selain dari Durkheim, teori struktural fungsional ini juga dipengaruhi oleh pemikiran Max Weber. Secara umum, dua aspek dari studi Weber yang mempunyai pengaruh kuat adalah visi substantif mengenai tindakan sosial dan strateginya dalam menganalisa struktur social (Giddens, Jonathan, 2008; 70-120).

Pemikiran Weber mengenai tindakan sosial ini berguna dalam perkembangan pemikiran Parsons dalam menjelaskan mengenai tindakan aktor dalam

menginterpretasikan keadaan. Sedangkan pemikiran Malinowski dan Brown dalam fungsionalismenya dipengaruhi oleh ahli-ahli sosiologi yang melihat masyarakat sebagai organisme hidup, dan keduanya menyumbangkan buah pikiran mereka tentang hakikat, analisa fungsional yang dibangun di atas model organis. Di dalam batasannya tentang beberapa konsep dasar fungsionalisme dalam ilmu-ilmu sosial, pemahaman Radcliffe-Brown (1976:503-511) mengenai fungsionalisme struktural merupakan dasar bagi analisa fungsional kontemporer : Fungsi dari setiap kegiatan yang selalu berulang, seperti penghukuman kejahatan, atau upacara penguburan, adalah merupakan bagian yang dimainkannya dalam kehidupan sosial sebagai keseluruhan dan, karena itu merupakan sumbangan yang diberikannya bagi pemeliharaan kelangsungan struktural Radcliffe-Brown (1976:505).

Fungsionalisme dalam kajian organisasi bertujuan membedakan fungsi yang menjaga keberlangsungan keseluruhan organisasi (misalnya perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, pemantauan). Fungsional unit-unit dan sistem sosial yang seimbang menjamin kerjasama yang harmonis dan damai dalam. Sehingga dalam suatu organisasi hubungan antar bagian dalam struktur organisasi dijelaskan sebagai sesuatu yang fungsional untuk kelanjutan organisasi. Misalnya pada berbagai level dalam organisasi seperti level direktur, manejer, level supervisi maupun karyawan biasa (staf administrasi, marketing) menjalankan fungsinya dengan baik maka keberlangsungan organisasi juga akan baik.

Namun demikian dalam fungsionalisme menyebabkan metodologi yang deterministik dalam memahami pola dan pengulangan proses sosial dalam organisasi (Merton, 1982). Fungsionalis secara epistemologi demikian ditandai oleh orientasi untuk

menciptakan sistem yang terintegrasi, akan tetapi tidak menjelaskan bahwa sistem tidak selamanya akan berjalan mulus akan ada gangguan akibat dari faktor-faktor eksternal maupun internal yang terkait dengan organisasi.

### **Paradigma Interpretivisme**

Interpretif berasal dari filsafat Jerman yang menitikberatkan pada peranan bahasa, interpretasi, dan pemahaman di dalam ilmu sosial. Pendekatan ini memfokuskan pada sifat subjektif dari dunia sosial dan berusaha memahaminya dari kerangka berpikir objek yang sedang dipelajarinya. Fokusnya pada arti individu dan persepsi manusia pada realitas bukan pada realitas independen yang berada di luar mereka. Manusia secara terus - menerus menciptakan realitas sosial mereka dalam rangka berinteraksi dengan yang lain. Tujuan pendekatan interpretif tidak lain adalah menganalisis realita sosial semacam ini dan bagaimana realita sosial itu terbentuk. Untuk memahami sebuah lingkungan sosial yang spesifik, peneliti harus menyelami pengalaman subjektif para pelakunya.

Paradigma interpretatif muncul bertentangan dengan fungsionalisme, interpretatif merupakan sumber yang paling penting dalam kajian ilmu-ilmu sosial dan humaniora seperti: sosiologi, psikologi, ilmu politik dan antropologi budaya. Interpretatif mencoba untuk merekonstruksi prinsip-prinsip penafsiran/paradigma simbolik dalam manajemen mengarah ke beberapa titik termasuk: konstruktivisme sosial, aspek aktivitas kognitif dan peran bahasa dalam membentuk realitas sosial dan praktik.

Mengacu pada Geertz (1973) mengemukakan suatu definisi kebudayaan sebagai: (1) suatu sistem keteraturan dari makna dan simbol-simbol, yang dengan makna dan simbol tersebut individu-individu mendefinisikan dunia mereka, mengekspresikan

persaan-perasaan mereka, dan membuat penilaian mereka; (2) suatu pola makna-makna yang ditransmisikan secara historis yang terkandung dalam bentuk-bentuk simbolik, yang melalui bentuk-bentuk simbolik tersebut manusia berkomunikasi, memantapkan, dan mengembangkan pengetahuan mereka mengenai dan bersikap terhadap kehidupan; (3) suatu peralatan simbolik bagi pengontrol perilaku, sumber-sumber ekstrasomatik dari informasi; dan (4) oleh karena kebudayaan adalah suatu sistem simbol, maka proses kebudayaan harus dipahami, diterjemahkan, dan diinterpretasi. Bahasa simbolik dari kebudayaan adalah public, dan oleh sebab itu peneliti tidak boleh berpura-pura telah memperoleh pengetahuan yang mendalam mengenai sudut-sudut gelap dalam pikiran individu. Fungsi simbolik itu universal, dan manusia tidak dapat memahami kebudayaan suatu masyarakat tanpa fungsi ini, yang bekerja di sepanjang kode genetik itu sendiri. Jadi menjadi manusia berarti berkebudayaan.

Kemudian ketika paradigma interpretif seperti yang kemukakan Geertz, maka dalam konteks organisasi formal yang teori interpretatif berkonsentrasi pada menjelaskan keterkaitan di kompleks struktur sosial dan organisasi. Kuncinya untuk menciptakan sebuah teori ilmiah adalah pemahaman, mengacu pada sudut pandang dalam pengamatan terlibat atau pandangan anggota organisasi. Pendekatannya adalah harus mengekspos intersubjektif keragaman makna dan interpretasi yang diajukan oleh berbagai aktor organisasi. Keragaman makna dalam organisasi tersebut kemudian menjelaskan keragaman perilaku dalam organisasi yang berdampak pada perbedaan kontribusi dan tujuan atau motiv dari setian anggota organisasi. Bahkan dalam kondisi ini dapat menjelaskan adanya ambigu, perilaku politik yang mungkin saja tidak sejalan dengan sistem nilai organisasi atau bahkan pada tujuan akhir organisasi.

## **Paradigma Interaksionis**

Interaksionisme simbolik adalah salah satu model penelitian budaya yang berusaha mengungkap realitas perilaku manusia. Falsafah dasar interaksionisme simbolik adalah fenomenologi. Interaksionisme simbolik mendasarkan kajiannya pada interaksi kultural antar personal yang telah berhubungan dengan aspek masyarakat, kelompok dan atau organisasi. Perspektif interaksi simbolik berusaha memahami budaya lewat perilaku manusia yang terpantul dalam komunikasi. Interaksi simbolik lebih menekankan pada makna interaksi budaya sebuah komunitas. Makna esensial akan tercermin melalui komunikasi budaya antar warga setempat atau dalam konteks organisasi yaitu komunikasi antar anggota organisasi. Pada saat berkomunikasi jelas banyak menampilkan simbol yang bermakna, karenanya tugas peneliti menemukan makna tersebut.

Menurut Spradley (1997) ada beberapa premis interaksionisme simbolik yang perlu dipahami peneliti budaya, yaitu sebagai berikut; *Pertama*, manusia melakukan berbagai hal atas dasar makna yang diberikan oleh berbagai hal itu kepada mereka. Misalkan, para manajer, kendaraan direktur, account officer, marketing dan lain-lain pada sebagai bagian dari organisasi. Semua itu merupakan simbol yang bermakna khusus dalam konteks organisasi. *Kedua*, dasar interaksionisme simbolik adalah “makna berbagai hal itu berasal dari, atau muncul dari interaksi sosial seorang dengan orang lain. Kebudayaan sebagai suatu sistem makna yang dimiliki bersama, dipelajari, diperbaiki, dipertahankan, dan didefinisikan dalam konteks orang yang berinteraksi. *Ketiga*, dari interaksionisme simbolik bahwa makna ditangani atau dimodifikasi melalui suatu proses penafsiran yang digunakan oleh orang dalam kaitannya dengan berbagai hal yang dia

hadapi. Seorang polisi juga menggunakan kebudayaan untuk menginterpretasikan situasi.

Di samping tiga premis tersebut, Muhadjir (1996:184-185) menambahkan lagi tujuh proposisi. Tujuh proposisi tersebut terkait dengan para tokoh-tokoh penemu pendahulunya, yakni: pertama, perilaku manusia itu mempunyai makna di balik yang menggejala. Kedua pemaknaan kemanusiaan perlu dicari sumbernya ke dalam interaksi sosial. Ketiga, komunitas manusia itu merupakan proses yang berkembang holistik, tak terpisah, tidak linier, dan tidak terduga. Keempat, pemaknaan berlaku menurut penafsiran fenomenologi, yaitu sejalan dengan tujuan, maksud, dan bukan berdasarkan mekanik. Kelima, konsep mental manusia berkembang secara dialektik. Keenam, perilaku manusia itu wajar, konstruktif, dan kreatif, bukan elementer-reaktif. Ketujuh, perlu menggunakan metode introspeksi simpatetik, menekankan pendekatan intuitif untuk menangkap makna.

Dalam pemaknaan interaksi simbolik, bisa melalui proses: (1) terjemah (translation) dengan cara mengalih bahasakan dari penduduk asli dan memindahkan rekaman ke tulisan; (2) penafsiran, perlu dicari latar belakangnya, konteksnya, agar terangkum konsep yang jelas; (3) ekstrapolasi, lebih menekankan kemampuan daya pikir manusia untuk mengungkap di balik yang tersaji; (4) pemaknaan, menuntut kemampuan integratif manusia, inderawinya, daya pikirnya, dan akal budi.

Pemaknaan sebaiknya memang tidak mengandalkan pandangan subjektif murni dari pemilik budaya, melainkan menggunakan wawasan intersubjektif. Artinya, peneliti berusaha merekonstruksi realitas budaya yang terjadi melalui interaksi antar anggota komunitas. Pada saat interaksi itu terjadi, peneliti bisa melakukan umpan balik berupa

pertanyaan-pertanyaan yang saling menunjang. Pancingan-pancingan pertanyaan peneliti yang menggelitik, akan memunculkan makna dalam sebuah interaksi antar pelaku budaya. Penafsiran bukanlah tindakan bebas, melainkan perlu bantuan yang lain, yaitu sebuah interaksi. Melalui interaksi seseorang dengan orang lain, akan terbentuk pengertian yang utuh. Penafsiran semacam ini menurut Fedyani (2009) lebih esensial dalam interaksi simbolik. Oleh karena interaksi menjadi paradigma konseptual yang melebihi dorongan dari dalam, sifat-sifat pribadi, motivasi yang tidak disadari, kebetulan, status sosial ekonomi, kewajiban peranan, atau lingkungan fisiknya. Konsep teoritik mungkin bermanfaat, namun hanya relevan sepanjang memasuki proses pendefinisian.

Implikasi interaksi simbolik menurut Denzin (2009) perlu memperhatikan tujuh hal, yaitu: (1) simbol dan interaksi harus dipadukan sebelum penelitian tuntas, (2) peneliti harus memandang dunia atas dasar sudut pandang subjek, (3) peneliti harus mengaitkan simbol dan subjek dalam sebuah interaksi, (4) setting dan pengamatan harus dicatat, (5) metode harus mencernungkan proses perubahan, (6) pelaksanaan harus berbentuk interaksi simbolik, (7) penggunaan konsep awalnya untuk mengarahkan kemudian ke operasional, proposisi yang dibangun interaksional dan universal.

Dalam setiap gerak, pelaku budaya akan berinteraksi dengan yang lain. Pada saat itu, mereka secara langsung maupun tidak langsung telah membeberkan *stock of culture* yang luar biasa banyaknya. Persediaan pengetahuan budaya yang ditampilkan lewat interaksi itulah yang menjadi fokus penelitian model interaksionis simbolik. Dari interaksi tersebut, akan muncul sejumlah tanda-tanda, baik verbal maupun non verbal yang unik. Oleh karena kemajuan zaman semakin pesat, peneliti juga perlu

memperhatikan ketika pelaku budaya berinteraksi melalui alat-alat canggih. Mungkin sekali mereka berinteraksi menggunakan Handphone (HP), internet, faximile, surat dan lain-lain. Seluruh aktivitas budaya semacam itu tidak lain merupakan incaran peneliti interaksionis simbolik. Yang perlu diingat oleh peneliti budaya adalah, bahwa pelaku itu sendiri adalah aktor yang tidak kalah cerdiknnya dengan pemain drama. Karena itu dari waktu ke waktu interaksi mereka perlu dicermati secara mendalam. Jangan sampai ada interaksi semu yang sengaja menjebak peneliti.

Menurut pandangan model interaksionis simbolik perilaku budaya akan berusaha menegakkan aturan-aturan, hukum, dan norma yang berlaku bagi komunitasnya. Jadi, bukan sebaliknya interaksi mereka dibingkai oleh aturan-aturan mati, melainkan melalui interaksi simbolik akan muncul aturan-aturan yang disepakati secara kolektif. Makna budaya akan tergantung proses interaksi pelaku. Makna biasanya muncul dalam satuan interaksi yang kompleks, dan kadangkadang juga dalam interaksi kecil antar individu.

Dengan demikian, model interaksionis simbolik akan menganalisis berbagai hal tentang simbol yang terdapat dalam interaksi pelaku. Mungkin sekali pelaku budaya menggunakan simbol-simbol, unik atau spesial yang hanya dapat dipahami ketika mereka saling berinteraksi. Katakan saja, secangkir kopi susu, berbagi rokok, ucapan selamat, kalau berdiri sendiri belum mewujudkan sebuah simbol bermakna. Namun, ketika benda tersebut diletakkan pada salah satu prosesi budaya, diberi makna berupa pertemanan atau relasi bisnis, barulah benda simbolik itu bermakna.

Itulah sebabnya ada beberapa catatan penting yang perlu diperhatikan bagi peneliti interaksionis simbolik, yaitu: (1) simbol akan bermakna penuh ketika berada dalam konteks interaksi aktif, (2) pelaku budaya akan mampu merubah simbol dalam interaksi



sehingga menimbulkan makna yang berbeda dengan makna yang lazim, (3) pemanfaatan simbol dalam interaksi budaya kadang-kadang lentur dan tergantung permainan bahasa si pelaku, (4) makna simbol dalam interaksi dapat bergeser dari tempat dan waktu tertentu.

Atas dasar hal-hal tersebut di atas, berarti interaksionis simbolik merupakan model penelitian yang tepat untuk diterapkan untuk mengungkap makna prosesi budaya sebuah organisasi. Dari prosesi itu akan terungkap makna dibalik interaksi budaya antar pelaku. Tentu saja, yang diharapkan adalah pengungkapan proses budaya secara natural, bukan situasi buatan. Pada paradigma ini budaya organisasi adalah makna bersama bukan makna pada rana individual.

### **C. Sistem Nilai Budaya Organisasi**

Asumsi dasar adalah pola-pola dasar yang digunakan sebagai kerangka berpikir yang benar dalam organisasi. Asumsi dasar merupakan inti dari budaya organisasi jadi sangat jelas bahwa organisasi sangat dipengaruhi asumsi-asumsi dasar. Asumsi dasar umumnya banyak bersumber dari pendiri organisasi. Asumsi dasar merupakan rangkaian dari sistem nilai budaya, pandangan hidup, filosofi dan ideology. Sistem budaya merupakan tingkatan tingkat yang paling tinggi dan abstrak dalam adat istiadat. Hal itu disebabkan karena nilai-nilai budaya itu merupakan konsep-konsep mengenai apa yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar dari dari warga suatu masyarakat mengenai apa yang mereka anggap bernilai, berharga, dan penting dalam hidup, sehingga dapat berfungsi sebagai suatu pedoman yang memberi arah dan orientasi kepada kehidupan para warga masyarakat itu sendiri.

Nilai yang dianut seseorang mempengaruhi tingkah lakunya dalam sebuah organisasi, nilai yang dianut seorang anggota akan mempengaruhi tingkah lakunya dalam berinteraksi dengan anggota lain maupun dalam melaksanakan tugas. Nilai-nilai budaya merupakan nilai-nilai yang disepakati dan tertanam dalam suatu masyarakat, lingkup organisasi, lingkungan masyarakat, yang mengakar pada suatu kebiasaan, kepercayaan (believe), simbol-simbol, dengan karakteristik tertentu yang dapat dibedakan satu dan lainnya sebagai acuan perilaku dan tanggapan atas apa yang akan terjadi atau sedang terjadi.

Nilai-nilai budaya akan tampak pada simbol-simbol, slogan, moto, visi misi, atau sesuatu yang nampak sebagai acuan pokok motto suatu lingkungan atau organisasi. Selanjutnya ada tiga hal yang terkait dengan nilai budaya dalam organisasi yaitu :

1. Simbol-simbol, slogan atau yang lainnya yang kelihatan kasat mata (jelas)
2. Sikap, tindak laku, gerak gerik yang muncul akibat slogan, moto tersebut
3. Kepercayaan yang tertanam (believe system) yang mengakar dan menjadi kerangka acuan dalam bertindak dan berperilaku (tidak terlihat).

Theodorson (Pelly, 1994) mengemukakan bahwa nilai merupakan sesuatu yang abstrak, yang dijadikan pedoman serta prinsip-prinsip umum dalam bertindak dan bertingkah laku. Keterikatan orang atau kelompok terhadap nilai menurut Theodorson relatif sangat kuat dan bahkan bersifat emosional. Oleh sebab itu, nilai dapat dilihat sebagai tujuan kehidupan manusia itu sendiri.

Sedangkan yang dimaksud dengan nilai budaya itu sendiri telah dirumuskan oleh beberapa ahli, seperti Koentjaraningrat (1987:85), nilai budaya terdiri dari konsepsi-konsepsi yang hidup dalam alam pikiran sebahagian besar warga masyarakat mengenai

hal-hal yang mereka anggap amat mulia. Sistem nilai yang ada dalam suatu masyarakat dijadikan orientasi dan rujukan dalam bertindak. Oleh karena itu, nilai budaya yang dimiliki seseorang mempengaruhinya dalam menentukan alternatif, cara-cara, alat-alat, dan tujuan-tujuan pembuatan yang tersedia. Clyde Kluckhohn (1944) mendefinisikan nilai budaya sebagai konsepsi umum yang terorganisasi, yang mempengaruhi perilaku yang berhubungan dengan alam, kedudukan manusia dalam alam, hubungan orang dengan orang dan tentang hal-hal yang diinginkan dan tidak diinginkan yang mungkin bertalian dengan hubungan orang dengan lingkungan dan sesama manusia.

Menurut Kluckhohn suatu nilai sebagai sebuah konsepsi, eksplisit atau implisit, menjadi ciri khusus seseorang atau sekelompok orang, mengenai hal-hal yang diinginkan yang mempengaruhi pemilihan dari berbagai cara-cara, alat-alat, tujuan-tujuan perbuatan yang tersedia. Orientasi nilai budaya adalah konsepsi umum yang terorganisasi, yang mempengaruhi perilaku yang berhubungan dengan alam, kedudukan manusia dalam alam, hubungan orang dengan orang dan tentang hal-hal yang diinginkan dan tak diinginkan yang mungkin bertalian dengan hubungan antar orang dengan lingkungan dan sesama manusia. Sistem nilai budaya ini merupakan rangkaian dari konsep-konsep abstrak yang hidup dalam masyarakat, mengenai apa yang dianggap penting dan berharga, tetapi juga mengenai apa yang dianggap remeh dan tidak berharga dalam hidup. Sistem nilai budaya ini menjadi pedoman dan pendorong perilaku manusia dalam hidup yang memmanifestasi kongkritnya terlihat dalam tata kelakuan. Dari sistem nilai budaya termasuk norma dan sikap yang dalam bentuk abstrak tercermin dalam cara berfikir dan dalam bentuk konkrit terlihat dalam bentuk pola perilaku anggota-anggota suatu masyarakat.

Kluckhohn kemudian mengemukakan kerangka teori nilai-nilai yang mencakup pilihan nilai yang dominan yang mungkin dipakai oleh anggota-anggota suatu masyarakat dalam memecahkan enam masalah pokok kehidupan, sebagai berikut: **Pertama**, yang dihadapi manusia dalam semua masyarakat adalah bagaimana mereka memandang sesamanya, bagaimana mereka harus bekerja bersama dan bergaul dalam suatu kesatuan sosial. Hubungan antar manusia dalam suatu masyarakat tersebut dapat mempunyai beberapa orientasi nilai pokok, yaitu yang bersifat linealism, collateralism, dan individualism. Inti persoalannya adalah siapa yang harus mengambil keputusan.

- a. Masyarakat dengan orientasi nilai yang lineal orang akan berorientasi kepada seseorang untuk membuat keputusan bagi semua anggota kelompok.
- b. Masyarakat dengan orientasi nilai yang collateral, orientasi nilai akan berpusat pada kelompok. Kelompoklah yang mempunyai keputusan tertinggi.
- c. Masyarakat dengan orientasi individualism, semua keputusan dibuat oleh individu-individu. Individualisme menekankan hak tertinggi individu dalam mengambil keputusan-keputusan dalam memecahkan berbagai permasalahan kehidupan.

**Kedua**, Setiap manusia berhadapan dengan waktu. Setiap kebudayaan menentukan dimensi waktu yang dominan yang menjadi ciri khas kebudayaan tersebut. Secara teoritis ada tiga dimensi waktu yang dominan yang menjadi orientasi nilai kebudayaan suatu masyarakat, yaitu yang berorientasi ke masa lalu, masa sekarang, dan masa depan. Dimensi waktu yang dominan akan menjiwai perilaku anggota-anggota suatu masyarakat yang sangat berpengaruh dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengejaran kemajuan. **Ketiga**, Setiap manusia berhubungan dengan alam.

Hubungan dapat berbentuk apakah alam menguasai manusia, atau hidup selaras dengan alam, atau manusia harus menguasai alam. **Keempat**, Masalah yang mendasar yang dihadapi manusia adalah masalah kerja. Apakah orang berorientasi nilai kerja sebagai sesuatu untuk hidup saja, atautkah kerja untuk mencari kedudukan, atautkah kerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak. **Kelima**, Masalah kepemilikan kebudayaan. Alternatif pemilikan kebudayaan yang tersedia adalah suatu kontinum antara pemilikan kebudayaan yang berorientasi pada materialisme atau yang berorientasi pada spiritualisme. Ada kesan bahwa kebudayaan barat sangat berorientasi kepada materialisme sedang kebudayaan timur sangat berorientasi kepada spiritualisme. **Keenam**, apakah hakekat hidup manusia. Orientasi nilai yang tersedia adalah pandangan-pandangan bahwa hidup itu sesuatu yang baik, sesuatu yang buruk, atau sesuatu yang buruk tetapi dapat disempurnakan.

Ahli lain yang menganalisa nilai inti atau pola orientasi nilai suatu masyarakat adalah Talcots Parson (Beilharz, 2005). Parson telah memperkembangkan suatu taksonomi nilai dasar yang dinamakannya "pattern variables" yang menentukan makna situasi-situasi tertentu dan cara memecahkan dilemma pengambilan keputusan. Lima pattern (pola) tersebut adalah:

Pertama, dasar-dasar pemilihan objek terhadap mana sebuah orientasi berlaku, yaitu apakah pemilihan ditentukan oleh keturunan (ascription) atau keberhasilan (achievement). Kedua, kepatutan atau ketakpatutan pemuasan kebutuhan melalui tindakan ekspresif dalam konteks tertentu, yaitu apakah pemuasan yang patut harus disarankan atas pertimbangan perasaan, (affectivity) atau netral perasaan (affective neutrality). Ketiga, ruang lingkup perhatian dan kewajiban terhadap sebuah objek yaitu apakah perhatian harus jelas dan tegas untuk sesuatu (specificity) atau tidak jelas dan tegas, atau berbaur (diffuseness). Keempat, tipe norma yang menguasai orientasi terhadap suatu objek yaitu apakah norma yang berlaku bersifat universal (universalism) atau normanya bersifat khusus (particularism). Kelima, relevan atau tidak relevannya kewajiban-kewajiban kolektif dalam konteks tertentu, yaitu apakah kewajiban-kewajiban didasarkan kepada orientasi kepentingan pribadi (self-orientation) atau kepentingan kolektif (collective orientation).

Menurut pandangan Alisyahbana (1983) yang menggunakan struktur nilai-nilai yang universal yang ada dalam masyarakat manusia. Menurut Alisyahbana yang dinamakan kebudayaan adalah penjelmaan dari nilai-nilai. Bagian penting adalah membuat klasifikasi nilai yang universal yang ada dalam masyarakat manusia. Alisyahbana merasa klasifikasi nilai yang digunakan E. Spranger adalah yang terbaik untuk dipakai dalam melihat kebudayaan umat manusia. Spranger mengemukakan ada enam nilai pokok dalam setiap kebudayaan sebagai berikut :

1. Nilai teori yang menentukan identitas sesuatu.
2. Nilai ekonomi yang berupa utilitas atau kegunaan.
3. Nilai agama yang berbentuk das Heilige atau kekudusan.
4. Nilai seni yang menjelmakan expressiveness atau keekspresian.
5. Nilai kuasa atau politik.
6. Nilai solidaritas yang menjelma dalam cinta, persahabatan, gotong royong dan lain-lain.

Keenam nilai ini masing-masing mempunyai logika, tujuan, norma-norma, maupun kenyataan masing-masing. Menurutnya nilai-nilai yang dominan yang berfungsi menyusun organisasi masyarakat adalah nilai kuasa dan nilai solidaritas.

Jadi dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa nilai budaya adalah suatu bentuk konsepsi umum yang dijadikan pedoman dan petunjuk di dalam bertingkah laku baik secara individual, kelompok, organisasi sosial atau masyarakat secara keseluruhan tentang baik-buruk, benar-salah, patut-tidak patut, berguna tidak berguna dalam pencapaian tujuan hidup yang dipolakan dalam bentuk aktivitas-aktivitas sehari-hari.

#### **D. Budaya Kerja Organisasi**

Budaya kerja organisasi adalah aktivitas kerja yang dilakukan berdasarkan pola-pola yang telah ditetapkan. Agar dapat memahami kegiatan dalam suatu pekerjaan dengan baik setiap organisasi harus memiliki suatu acuan, instruksi ataupun prosedur kerja, karena dengan adanya prosedur atau acuan ini para karyawan, atasan, manajemen maupun masyarakat mendapatkan suatu kejelasan serta kemudahan transparansi dalam setiap prosedur pelayanan yang diberikan. Ada beberapa istilah acuan dalam pekerjaan, antara lain Work Instruction (Instruksi Kerja) dan Standar Operasional Prosedur (SOP). Kedua istilah tersebut memiliki fungsi dan makna yang sama yaitu sebagai acuan kerja perbedaannya hanya dari pemakaian istilah / bahasa dalam tiap-tiap organisasi..

Definisi Standar Operasional Prosedur adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Tujuan SOP adalah menciptakan komitmen mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi pemerintahan untuk mewujudkan good governance (Veithzal, 2003).

Standar operasional prosedur tidak saja bersifat internal tetapi juga eksternal, karena SOP selain digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yang berkaitan dengan ketepatan program dan waktu, juga digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik di mata masyarakat berupa responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil kajian menunjukkan tidak semua satuan unit kerja instansi pemerintah memiliki SOP, karena itu seharusnya setiap satuan unit kerja pelayanan

publik instansi pemerintah memiliki standar operasional prosedur sebagai acuan dalam bertindak, agar akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dapat dievaluasi dan terukur.

Suatu standar/pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Standar operasional prosedur merupakan tatacara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu (Perry dan Potter (2005). Sedangkan fungsinya dapat dibagi dalam empat fungsi, antara lain:

1. Menjelaskan detail setiap kegiatan dari proses yang dijalankan
2. Adanya standarisasi kegiatan
3. Membantu dalam pengambilan keputusan
4. Memudahkan dalam transparansi dan akuntabilitas sebuah organisasi
5. Mengarahkan suatu pekerjaan kepada konsep yang jelas

implementasikan suatu SOP diorganisasi, baik swasta maupun pemerintah, bentuk dan jenis SOP yang dibuat harus sesuai dengan budaya dan sistem organisasi itu sendiri karena tujuan dari pembuatan SOP ini adalah untuk memudahkan dan menjelaskan proses suatu kegiatan oleh semua pihak. Namun catatan penting bahwa SOP itu dibuat negara asumsi bahwa dalam SOP nilai dapat diopersional oleh karyawan. Sehingga sebuah SOP tidak akan pernah bertentangan dengan asumsi dasar maupun nilai budaya suatu oeganisasi.

Saat ini masih banyak organisasi yang beroperasi tanpa didukung dengan sebuah sistem yang baku. Mereka lebih banyak beroperasi berdasarkan kebiasaan apa yang sudah mereka jalankan bertahun-tahun dan akhirnya menjadi sebuah kebiasaan/ budaya organisasi tersebut. Tidak hanya terbatas dengan organisasi dengan skala kecil,



organisasi skala menengah dan besar pun masih ada yang belum memiliki sistem operational yang baku dan dibakukan pula. Pada umumnya juga organisasi dengan tipe seperti ini semua system yang ada dan berlaku disana ada dan dicatat dimasing-masing kepala para *key person*, dimana *para key person* mungkin sudah bekerja lama untuk organisasi ini. Tetapi tidak semua organisasi mengenyampingkan hal ini, bahkan di beberapa dan umumnya organisasi besar mereka sudah memiliki sebuah Departemen tersendiri yang khusus mengurus System Procedure Organisasi tersebut. Sedangkan untuk organisasi skala kecil dan menengah fungsi System Procedure ini terafiliasi di dalam Departemen Accounting atau ada juga yang dibawah Departemen Human Resources.

Paradigma governance membawa pergeseran dalam pola hubungan antara pemerintah dengan masyarakat sebagai konsekuensi dari penerapan prinsip-prinsip corporate governance. Penerapan prinsip corporate governance juga berimplikasi pada perubahan manajemen pemerintahan menjadi lebih terstandarisasi, artinya ada sejumlah kriteria standar yang harus dipatuhi instansi pemerintah dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya. Standar kinerja ini sekaligus dapat untuk menilai kinerja instansi pemerintah secara internal maupun eksternal. Standar internal yang bersifat prosedural inilah yang disebut dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Perumusan SOP menjadi relevan karena sebagai tolok ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan program kerjanya. Secara konseptual prosedur diartikan sebagai langkah-langkah sejumlah instruksi logis untuk menuju pada suatu proses yang dikehendaki. Proses yang dikehendaki tersebut berupa pengguna-pengguna sistem proses kerja dalam bentuk

aktivitas, aliran data, dan aliran kerja. Prosedur operasional standar adalah proses standar langkah-langkah sejumlah instruksi logis yang harus dilakukan berupa aktivitas, aliran data, dan aliran kerja.

Dilihat dari fungsinya, SOP berfungsi membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggung jawabkan menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung, sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan, menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antar satuan kerja.

Menurut Jones (2001:49) dalam bukunya *Organizational Theory* dinyatakan bahwa istilah SOPs muncul dalam pembahasan mengenai “Balancing Standardization and Mutual Adjustment”, yaitu:

“Written rules and standard operating procedures (SOPs) and unwritten values and norms help to control behavior in organization. They specify how an employee is to perform his or her organization role, and they set forth the tasks and responsibilities associated with that role”. (Peraturan tertulis dan prosedur operasi standar (SOP) dan nilai-nilai dan norma-norma tidak tertulis membantu untuk mengontrol perilaku dalam organisasi. Mereka menentukan bagaimana seorang karyawan untuk melakukan atau peran organisasinya, dan mereka ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan perannya)

Berdasarkan pendapat ini maka SOP merupakan bagian dari peraturan tertulis yang membantu untuk mengontrol perilaku anggota organisasi. SOP mengatur cara pekerja untuk melakukan peran keorganisasiannya secara terus menerus dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi. Secara umum, SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi pemerintah.

SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan di seluruh unit kerja pemerintahan dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sebagai suatu instrumen manajemen, SOP berlandaskan pada sistem manajemen kualitas (Quality Management System), yakni sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja.

Hal ini mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja. Sistem ini berlandaskan pada pencegahan kesalahan, sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif. Secara konseptual, SOP merupakan bentuk konkret dari penerapan prinsip manajemen kualitas yang diaplikasikan untuk organisasi pemerintahan (organisasi publik). Oleh karena itu, tidak semua prinsip-prinsip manajemen kualitas dapat diterapkan dalam SOP karena sifat organisasi pemerintah berbeda dengan organisasi privat.

Penjelasan dari uraian di atas menggambarkan persektif budaya kerja organisasi sebagai SOP yang diterapkan dalam organisasi untuk menjadi panduan bagi anggota organisasi dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya. Sifat dan SOP yang merupakan rangkaian kerja terus-menerus dan berulang-ulang menjadikannya sebagai suatu pola yang dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga menjadi kebiasaan yang dilakukan dalam setiap aktivitasnya.

Pola dan kebiasaan inilah menjelaskan salah satu ciri dari kebudayaan. Selanjutnya terkait SOP sebagai prosedur baku dapat dipahami sebagai norma atau aturan dasar yang dijadikan sebagai panduan dalam aktivitas organisasi sehingga organisasi dapat adaptif dan terus berkembang berkembang. Dalam konteks ini antropologi sepeham dengan ilmu organisasi dalam hal mendefinisikan kebudayaan dan tujuannya dalam konteks organisasi. Pada tahapan selanjutnya akan berbeda antara kedua disiplin ilmu tersebut. Perspektif terhadap budaya organisasi dalam ilmu organisasi adalah variabel yang menentukan dinamika organisasi atau pandangan bahwa budaya adalah *given* bukan *being*, sehingga konteks ambigu, ketiadaan konsensus, situasi politik dijelaskan sebagai ketiadaan budaya dalam organisasi tersebut. Hal ini kemudian memunculkan adanya pengabaian pada konteks dan aktor organisasi yang ada. Sangat berbeda dalam kajian antropologi yang menempatkan konteks dan aktor merupakan esensi dari realitas suatu kebudayaan. Pemaknaan terhadap asumsi-asumsi dasar yang berikan pada organisasi oleh pemilik letaknya ada pada anggota organisasi tersebut, sehingga unit analisis justru harus terfokus pada aktor atau anggota organisasi. Kondisi ambigu, konflik, politik adalah praktik dan pemaknaan budaya organisasi dalam aktivitas kerja dan eksistensi organisasi.

#### **E. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan pada hasil bacaan dari berbagai literatur baik dalam teks bahasa inggris maupun dalam teks bahasa indonesia dibuat kerangka konseptual penelitian seperti yang dijelaskan pada berikut ini :

## **Etnografi dalam Organisasi Formal**

Etnografi berasal dari tradisi antropologi. *Etno* berarti orang atau bangsa, sedangkan *graphy* mengacu pada konsep menggambarkan. Jadi etnografi berarti menggambarkan suatu budaya dan cara lain memahami cara hidup dari sudut pandang asli. Hal ini berarti, peneliti yang menggunakan penelitian etnografi berusaha memahami budaya atau aspek-aspek budaya melalui serangkaian pengamatan dan penafsiran perilaku manusia yang berinteraksi dengan manusia lainnya. Etnografi secara modern diperkenalkan oleh Franz Boas dan Bronislaw Malinowski, sebelumnya etnografi digunakan untuk memberikan kesaksian dari penjelajah, misionaris, dan pencarian data pejabat kolonial. Selain itu istilah etnografi juga mengacu pada metode penelitian untuk menghasilkan laporan atas penelitian lapangan yang dilakukan oleh peneliti.

Ada dua pijakan teoritis yang memberikan penjelasan tentang model etnografi, yaitu interaksi simbolik dan aliran fenomenologi. Menurut Spradley (2007) dalam teori interaksi simbolik, budaya dipandang sebagai sistem simbolik dimana makna tidak berada dalam benak manusia, tetapi simbol dan makna itu terbagi dalam aktor sosial (di antara, bukan di dalam, dan mereka adalah umum, tidak mempribadi).

Budaya adalah lambang-lambang makna yang terbagi (bersama). Budaya juga merupakan pengetahuan yang didapat seseorang untuk menginterpretasikan pengalaman pengalaman dan menyimpulkan perilaku sosial. Teori ini mempunyai tiga premis, yaitu (1) tindakan manusia terhadap sesuatu didasarkan atas makna yang berarti baginya, (2) makna sesuatu itu diderivasikan dari atau lahir di antara mereka dan (3) makna tersebut digunakan dan dimodifikasi melalui proses interpretasi yang digunakan manusia untuk menjelaskan sesuatu yang ditemui.

Ketiga premis ini kemudian dikembangkan menjadi ide-ide dasar dari interaksi simbolik. Ide-ide dasar itu menyebutkan bahwa (a) masyarakat terdiri dari manusia yang berinteraksi dan membentuk apa yang disebut organisasi atau struktur sosial (b) interaksi yang berbagai kegiatan manusia yang berhubungan dengan manusia lain ini bisa merupakan non-simbolik bila mencakup stimulus respon yang sederhana, ataupun simbolik mencakup “penafsiran tindakan”; (c) obyek itu sendiri tidak memiliki makna intrinsik, makna lain merupakan produk interaksi simbolik, artinya dunia obyek “diciptakan, disetujui, ditransformir, dan dikesampingkan” lewat interaksi simbolik; (d) bahkan manusia sendiri tidak mengenal obyek eksternal, mereka dapat melihat dirinya sebagai obyek, pandangan hidup terhadap dirinya ini lahir saat proses interaksi simbolik (e) tindakan manusia itu merupakan tindakan interpretatif yang dibuat oleh manusia itu sendiri, dan (f) tindakan tersebut saling dikaitkan dan disesuaikan oleh anggota-anggota kelompok, dan menjadi tindakan bersama.

Penelitian etnografi dengan landasan pemikiran fenomenologi menurut Michael H.A dan Giddens (Bambang, 2009) adalah inti dari proses mediasi kerangka pemaknaan. Hakekat dari suatu mediasi tertentu akan bergantung dari hakekat tradisi dimana terjadi kontak selama penelitian lapangan. LeCompte dan Schensul (Bambang, 2009) menjelaskan langkah-langkah umum yang dapat diterapkan dalam penelitian etnografi adalah : (1) Temukan informan yang tepat dan layak dalam kelompok yang dikaji; (2) definsikan permasalahan, isu, atau fenomena yang akan dieksplorasi; (3) teliti bagaimana masing-masing individu menafsirkan situasi dan makna yang diberikan bagi mereka; (4) uraikan apa yang dilakukan orang-orang dan bagaimana mereka mengkomunikasikannya; (5) dokumentasikan proses etnografi; (6) pantau implementasi

proses tersebut; (7) sediakan informasi yang membantu menjelaskan hasil riset.

Etnografi mengasumsikan bahwa seorang peneliti dalam membuat kesimpulan, melampaui apa yang dilihat atau dikatakan secara eksplisit dari apa yang dimaksud atau tersirat. Dengan kata lain, pengamatan tidak dilakukan dipermukaan tetapi dilakukan dengan pengkajian yang mendalam. Antropolog Clifford Geertz (Keesing, 1982) menyatakan bahwa bagian penting dari etnografi adalah deskripsi yang kaya, penjelasan yang spesifik dan rinci (sebagai lawan dari ringkas, standar, dan general). Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil tersebut seorang peneliti harus dapat hidup secara khusus dalam waktu yang lama di dalam suatu komunitas sosial.

Pada artikel yang ditulis oleh Barbara B. Kawulich (2001), dengan judul "*The Realities of Fieldwork Etnografi*" disebutkan bahwa Spradley dan McCurdy mendefinisikan etnografi sebagai "tugas menggambarkan kebudayaan tertentu". Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa etnografi adalah metode utama yang digunakan oleh antropolog budaya untuk mempelajari kebudayaan yang relatif primitif. Namun, metode etnografi juga dapat digunakan dalam masyarakat yang kompleks seperti kelompok dalam masyarakat kota yang memiliki kelompok subkultur tersendiri.

Sejumlah contoh lain dari etnografi perkotaan sebagaimana dilakukan oleh Spradley dan McCurdy tersebut, termasuk etnografi dari sebuah toko perhiasan perkotaan, orang tua, pramugari maskapai penerbangan, dan pemadam kebakaran. Patton (1990) menegaskan bahwa metode etnografi dalam antropologi modern digunakan untuk mempelajari masyarakat kontemporer dan masalah-masalah sosial, seperti kecanduan. Karena tujuan dari metode etnografi untuk menggambarkan budaya tertentu, etnografi pada umumnya hanya memiliki beberapa hipotesis dan tidak ada

kuesioner terstruktur. Bahkan, menurut Flood (Patton, 1990) seorang peneliti yang menggunakan penelitian etnografi tidak wajib menyusun kerangka teori terlebih dahulu. Peneliti tidak mengetahui dengan persis hasil dari sebuah penelitian, peneliti dapat menampilkan pernyataan teoritis baru saat proses penelitian berlangsung. Gaya bergulir dalam melahirkan teori ini disebut Flood “*organisational epistemologi*”.

Tujuan penelitian etnografi adalah untuk menggambarkan budaya atau subkultur dengan serinci mungkin, termasuk bahasa, adat istiadat, nilai-nilai, upacara keagamaan, dan hukum. Berarti secara umum penelitian etnografi memiliki tujuan menemukan dan menggambarkan budaya suatu masyarakat atau organisasi tertentu. Fokus penelitiannya adalah pola-pola yang tercermin dalam sikap tidak dan prikelakuan masyarakat atau organisasi yang diteliti. Adapun yang dicari dalam penelitian ini berarti bukan hal yang tampak, melainkan yang terkandung dalam hal yang nampak tersebut. Lebih lanjut Patton menjelaskan bahwa penelitian etnografi berfokus pada pertanyaan: “*Apakah budaya sekelompok orang*”, maka metode utama ahli etnografi adalah observasi dalam tradisi antropologi. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang dilakukan intensif di mana peneliti terbenam dalam budaya yang diteliti. Hal ini berarti peneliti masuk dalam budaya yang diteliti atau sering disebut dengan *in depth studies*. Gagasan bahwa budaya merupakan inti dari etnografi dan suatu asumsi yang penting dalam penelitian etnografi adalah bahwa setiap kelompok manusia secara bersama-sama untuk jangka waktu tertentu akan berkembang kebudayaannya. Budaya adalah kumpulan pola perilaku dan keyakinan yang merupakan standar untuk memutuskan apa yang ada, standar untuk menentukan apa yang dapat, standar untuk menentukan bagaimana seseorang merasa tentang suatu hal, standar untuk memutuskan apa yang harus



dilakukan tentang suatu hal, dan standar untuk memutuskan bagaimana untuk melakukan hal itu.

Umumnya penelitian etnografi mensyaratkan seorang peneliti yang berpengalaman, peneliti harus dapat membenamkan dirinya dalam budaya masyarakat yang diteliti. Bahkan, tujuan peneliti dalam studi etnografi sebenarnya untuk bersosialisasi dirinya sendiri ke dalam budaya akan dijelaskan. Peneliti mencoba untuk melupakan apa yang ia telah diajarkan oleh budaya sendiri dan menjadi bagian dari budaya yang dipelajari, bahkan hal ini dapat menjadi masalah ketika peneliti kembali kepada kebudayaan semula. Jelas, tidak semua orang umumnya dapat sepenuhnya bersosialisasi. Oleh karena itu, didalam kenyataannya suku, masyarakat, atau subkultur yang dipelajari mungkin tidak menerima kehadiran peneliti (orang luar) dan tidak diperbolehkan menjadi bagian kelompok tersebut secara penuh bahkan tidak diijinkan tinggal di antara mereka.

Etnografi pada hakikatnya bertujuan untuk menguraikan budaya tertentu secara holistik, yaitu aspek budaya baik spiritual maupun material. Uraian tersebut kemudian akan mengungkapkan pandangan hidup dari sudut pandang penduduk setempat. Selain analisis data yang dilakukan secara holistik, bukan parsial, ciri-ciri lainnya dari penelitian etnografi adalah: (a) sumber data bersifat ilmiah, artinya peneliti harus memahami gejala empirik (kenyataan) dalam kehidupan sehari-hari; (b) peneliti sendiri merupakan instrumen yang paling penting dalam pengumpulan data; (c) bersifat menggambarkan (deskripsi), artinya, mencatat secara teliti fenomena budaya yang dilihat, dibaca, lewat apa pun termasuk dokumen resmi, kemudian mengkombinasikan, mengabstrakkan, dan menarik kesimpulan; (d) digunakan untuk memahami bentuk-

bentuk tertentu (shaping), atau studi kasus; (e) analisis bersifat induktif; (f) di lapangan, peneliti harus berperilaku seperti masyarakat yang ditelitinya; (g) data dan informan harus berasal dari tangan pertama; (h) kebenaran data harus dicek dengan data lain (data lisan dicek dengan data tulis); (i) orang yang dijadikan subyek penelitian disebut partisipan (buku termasuk partisipan juga), konsultan, serta teman sejawat; (j) titik berat perhatian harus pada pandangan emik, artinya, peneliti harus menaruh perhatian pada masalah penting yang diteliti dari orang yang diteliti, dan bukan dari etik; (k) dapat menggunakan data kualitatif maupun kuantitatif, namun sebagian besar menggunakan kualitatif. Berdasarkan ciri-ciri tersebut, dapat dipahami bahwa etnografi merupakan model penelitian budaya yang khas.

Patton (1990) menggambarkan unsur-unsur kunci dalam strategi penelitian etnografi, yakni: *Generic Propositions*. Etnografer pada akhirnya berkomitmen untuk membangun proposisi umum mengenai pola-pola kehidupan sosial manusia. Beberapa pola-pola ini adalah deskriptif (seperti frekuensi kejadian tertentu) dan penjelasan (seperti apa yang menyebabkan beberapa jenis perilaku). *Unfettered Inquiry*. Peneliti lapangan menunjukkan bahwa pada dasarnya memiliki pandangan bahwa segala sesuatu adalah permainan yang adil dan, *Deep Familiarity*. Sedapat mungkin peneliti menempatkan diri pada posisi orang yang ingin dipahami.

Hal ini berarti seorang yang akan melakukan penelitian etnografi harus memiliki latar belakang pengetahuan yang menunjang penelitiannya, mengetahui dengan jelas obyek yang akan diteliti atau dipelajari. Peneliti juga harus mengetahui cara melakukan penelitian agar diperoleh hasil yang sesuai dengan situasi yang sebenarnya. Untuk mendapatkan data yang lengkap dan mendalam tentang apa yang diteliti, peneliti harus

terjun dalam kehidupan masyarakat yang diteliti, dan sebagaimana telah di jelaskan diatas sering membutuhkan jangka waktu yang panjang.

Bagaimana etnografi digunakan dalam konteks organisasi, Dipak dan Alberti (1997) menjelaskan mengenai isu dan metode antropologi organisasi bahwa :

“Workplace ethnographic analysis : managing diversity and change : identification and management of occapational sub-cultures in workplace: analyzing interaction between climate, cultures, work pattens, affective micro-system; resolving conflicts and managing the hidden and inarticulate agendas ang informal networks. (Ruang kerja analisis etnografi dalam bidang organisasi bisnis adalah mengelola keragaman dan perubahan: mengidentifikasi dan pengelolaan kerja sub-budaya di tempat kerja: menganalisis interaksi antara iklim, budaya, pola kerja, sistem penerimaan, menyelesaikan konflik dan mengelola agenda dan jaringan informal tersembunyi dan tak tersampaikan)

Jadi kerja etnografi dalam organisasi khususnya organisasi bisnis adalah mengungkap praktik sehari-hari dalam bekerja anggota organisasi, bagaimana anggota organisasi memaknai suatu pekerjaan, membangun jaringan, berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, bersikap terhadap kebijakan pimpinan dan hal lainnya yang terkait dengan organisasi dan proses pengambilan keputusan terhadap suatu tindakan yang hendak dilakukan.

### **Konsep Organisasi Pembiayaan**

Organisasi juga dapat dipahami sebagai kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar serta dengan hubungan kerja yang rasional, dibentuk atau disusun. Jadi dalam hal ini organisasi, lembaga pemerintah, LSM, partai politik dipahami sebagai organisasi yang berifat formal. Termasuk juga organisasi pembiayaan dalam konteks penelitian ini.

Organisasi pembiayaan adalah sebuah organisasi yang bertujuan untuk mencari keuntungan melalui bisnis pembiayaan. Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin (2010;69-89)

menjelaskan bahwa pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dan/atau lembaga keuangan lainnya dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan bagi hasil.

Dalam pembiayaan konvensional, pembiayaan biasa disebut kredit. Kredit sering diartikan memperoleh barang dengan membayar cicilan atau angsuran sesuai dengan perjanjian. Dapat diartikan bahwa kredit bisa berbentuk barang atau berbentuk uang. Baik kredit berbentuk barang atau berbentuk uang dalam hal pembayarannya adalah dengan menggunakan metode angsuran. Sedangkan didalam pembiayaan syariah, istilah kredit tidak dikenal, karena bank syariah memiliki skema yang berbeda dengan bank konvensional dalam menyalurkan dananya kepada nasabah dalam bentuk pembiayaan.

Pembiayaan dalam hal ini merupakan penyaluran dana organisasi (pihak pertama) kepada pihak ketiga (dialer) berdasarkan kesepakatan pembiayaan antara organisasi dengan pihak lain (konsumen) dengan jangka waktu tertentu dan nisbah bagi hasil yang disepakati. Pembiayaan dibedakan menjadi pembiayaan musyarakah dan mudarabah. Penyaluran dana dalam bentuk jual beli antara nasabah dengan pihak lain, yang pembayaran ditanggungkan kepada organisasi pembiayaan. Harga penjualan barang pihak ketiga dari kepada nasabah, dengan harga ditetapkan sebesar biaya perolehan barang ditambah margin keuntungan yang disepakati untuk keuntungan organisasi pembiayaan.

## **F. Alur Pikir Penelitian**

Untuk menjelaskan kerangka konseptual maka dibuat alur kerangka berpikir sehingga dapat memberikan penjelasan secara lebih spesifik mengenai kerangka kerja penelitian. Penjelasan dari alur pikir tersebut adalah sebagai berikut bahwa PT. Armada

Finance sebagai bagian Kalla Group adalah mengadopsi budaya organisasi dari Kalla Group sebagai budaya organisasi perusahaan yang di kenal dengan Jalan Kalla. Jalan Kalla adalah filosofi dalam operasional perusahaan dan menjadi nilai utama dan panduan dalam menjalankan roda organisasi oleh keseluruhan anggota organisasi secara formal. Namun demikian budaya organisasi perusahaan juga terdiri dari nilai informal yang eksis dan menjadi bagian dari sistem nilai yang rujukan dalam aktivitas sehari-hari karyawan perusahaan. Budaya organisasi perusahaan (Jalan Kalla) terdiri dari Kerja Ibadah, Apresiasi Pelanggan, Lebih cepat lebih baik, dan Kerja bersama. Kemudian dijabarkan dalam sistem pengetahuan, sistem nilai, kode etik, SOP dan keyakinan-keyakinan dan menentukan pola-pola perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi ini dijelaskan dalam kategori formal dan informal.

Budaya formal adalah budaya yang diinternalisasi oleh perusahaan dalam bentuk Jalan Kalla, SOP, kode etik, sistem pengetahuan yang dan menjadi panduan dalam bekerja. Sedangkan dalam kategori informal adalah adalah sistem pengetahuan, sistem nilai dan norma yang menjadi bagaian dari panduan berperilaku karyawan namun berasal dari luar perusahaan dan menjadi bagian dari acuan dalam berperilaku karyawan. Sistem nilai informal ini kemudian membuat budaya organisasi perusahaan berdinamika dan semakin kuat dalam merespon perubahan lingkungan eksternal perusahaan, serta mendukung eksistensi perusahaan dalam era persaingan bisnis yang makin ketat sebagai mana gambarkan seperti dalam alur pikir penelitian berikut :