

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Budaya

Definisi mengenai budaya yang dikemukakan dalam bab ini adalah kumpulan pendapat beberapa ahli yang mendalami disiplin ilmu pengetahuan tentang budaya. Sumber *literature* yang menjadi referensi acuan penulisan tesis ini dalam bentuk buku-buku materi kuliah, hasil penelitian atau karya ilmiah akademik berupa: tesis, artikel dan pemanfaatan teknologi informasi melalui media elektronik/internet.

Pemahaman dari perspektif bahasa, kata budaya atau kebudayaan berasal dari Bahasa Sanskerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam Bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan, bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* dalam Bahasa Inggris diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia sebagai "kultur" (<http://id.wikipedia.org/wiki/Kebudayaan>).

Pendalaman lebih lanjut untuk memperluas wawasan dan pemahaman mengenai budaya, berikut ini beberapa pendapat para ahli yang dikumpulkan dari *literature*, yaitu: Koentjaraningrat (1998:5) budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Budaya atau kebudayaan seperti sebuah piramida berlapis tiga. Lapisan di atas adalah hal-hal yang dapat dilihat kasat mata seperti bentuk bangunan, pakaian, tarian, music, teknologi, dan barang-barang lain. Lapisan tengah adalah perilaku, gerak-gerik dan adat istiadat yang sering kali dapat juga dilihat. Lapisan bawah adalah kepercayaan-kepercayaan, asumsi, dan nilai-nilai yang mendasari lapisan di atasnya.

Sedangkan menurut Edward Burnett Tylor, dalam Koentjaraningrat (2005) mengemukakan pendapatnya tentang budaya, yaitu bahwa: "*Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society*". Pendapatnya diartikan bahwa budaya atau peradaban mempunyai pengertian teknografis yang luas, adalah merupakan suatu keseluruhan yang kompleks mencakup pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adapt-

istiadat, dan segala kemampuan dan kebiasaan yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.

Pendapat lain dikemukakan Hofstede (1986 : 21) bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya, terdapat 5 (lima) dimensi budaya yaitu:

- a. **Individualisme**, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin longgar dalam masyarakat dimana individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekatnya.
- b. **Kolektivisme**, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat kesaling-tergantungan suatu masyarakat diantara anggota-anggotanya. Hal ini berkaitan dengan konsep diri masyarakat : "saya" atau "kami".
- c. **Jarak kekuasaan**, merupakan suatu ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hirarkis dimana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan justifikasi. Orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut justifikasi atas perbedaan kekuasaan. Isu utama atas dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan diantara penduduk ketika hal tersebut terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi jelas terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka.
- d. **Penghindaran ketidakpastian**, merupakan tingkatan dimana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Masyarakat yang mempunyai penghindaran ketidakpastian yang lemah menjaga suasana yang lebih santai dimana praktek dianggap lebih dari prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi. Isu utama dalam dimensi ini adalah

bagaimana suatu masyarakat bereaksi atas fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Apakah ia mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya berlalu. Seperti halnya jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian memiliki konsekuensi akan cara orang-orang mengembangkan lembaga dan organisasi mereka.

- e. **Maskulinitas**, kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya, feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Edgar H. Schein (1992:16) dalam karyanya "*Organizational Culture and Leadership*" yang banyak menjadi referensi penulisan mengenai budaya organisasi, mendefinisikan dengan lebih luas bahwa budaya adalah: "*A pattern of shared basic assumption that the group learns as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems*". Pendapat tersebut diartikan bahwa kebudayaan adalah "suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut".

Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya Edgar H. Schein menyatakan bahwa budaya terdiri dari 3 (tiga) lapisan atau tingkatan, yaitu:

- a. **Artefacts**, tingkat pertama/atas dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan.

- b. *Espoused Values*, tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi.
- c. *Underlying Assumption*, asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.

Schein melihat budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

a. **Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)**

Sesuai teori *Edgar H. Schein*, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada *profit*, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

b. **Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)**

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

c. **Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumtions*)**

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Pendapat lain yang menyebut tentang *Artefacts*, dikemukakan oleh J.J. Hoenigman (<http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya>) yang membedakan wujud kebudayaan menjadi 3 (tiga), yaitu: gagasan, aktivitas, dan artefak, sebagai berikut:

1. **Gagasan (Wujud ideal)**, adalah kebudayaan yang berbentuk kumpulan ide-ide, gagasan, [nilai-nilai](#), [norma-norma](#), peraturan, dan sebagainya yang sifatnya [abstrak](#); tidak dapat diraba atau disentuh. Wujud kebudayaan ini terletak dalam kepala-kepala atau di alam pemikiran [warga masyarakat](#). Jika masyarakat tersebut

menyatakan gagasan mereka itu dalam bentuk tulisan, maka lokasi dari kebudayaan ideal itu berada dalam karangan dan buku-buku hasil karya para penulis warga masyarakat tersebut.

2. **Aktivitas (tindakan)**, adalah wujud kebudayaan sebagai suatu tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat itu. Wujud ini sering pula disebut dengan **sistem sosial**. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas-aktivitas manusia yang saling [berinteraksi](#), mengadakan kontak, serta bergaul dengan [manusia](#) lainnya menurut pola-pola tertentu yang berdasarkan adat tata kelakuan. Sifatnya [konkret](#), terjadi dalam kehidupan sehari-hari, dan dapat diamati dan didokumentasikan.
3. **Artefak (karya)**, artefak adalah wujud kebudayaan [fisik](#) yang berupa hasil dari aktivitas, perbuatan, dan karya semua manusia dalam masyarakat berupa benda-benda atau hal-hal yang dapat diraba, dilihat, dan didokumentasikan. Sifatnya paling konkret diantara ketiga wujud kebudayaan.

Soerjono Soekanto mendefinisikan budaya sebagai : “Sebuah system nilai yang dianut seseorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk atau secara institusi nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui *reinventing* maupun *re-organizing*” (Ibid, Soerjono Soekanto, P. 174).

Definisi lain mengenai budaya masih banyak, namun setidaknya beberapa pendapat yang dikemukakan di atas telah menambah wawasan tentang budaya. Banyaknya definisi tentang budaya yang selalu berkembang merupakan paradigma yang dinamis atas peradaban kehidupan manusia yang dipengaruhi oleh lingkungan internal, maupun eksternal.

2.2. Organisasi

Organisasi didefinisikan sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu, sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Davis, Raphl, 1951 dalam Lubis, S.B. Hari, Martani Huseini. 2009. Pengantar Teori Organisasi, Suatu Pendekatan Makro).

Pengertian organisasi menurut berbagai ahli dari hasil penelitian yang telah dilakukan, antara lain oleh J.R.Schermerhorn: *Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose* (Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama). Sedangkan menurut Philip Selznick Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Unsur-Unsur Organisasi, yaitu Kumpulan orang, Kerjasama, Tujuan bersama, Sistem Koordinasi, Pembagian tugas dan tanggung jawab, Sumber Daya Organisasi.

Menurut Gibson (1989:23) dalam Dewi (2006:12) menyatakan bahwa organisasi merupakan kesatuan yang memungkinkan orang untuk bekerja sama mencapai tujuan. Sedangkan Robbins (1994:5) menyatakan organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus berpartisipasi secara teratur untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Sondang P. Siagian, mendefinisikan “organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.” Malayu S.P Hasibuan mengatakan “organisasi ialah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.” Pradjudi Armosudiro mengatakan “organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama.

Beberapa paham mengenai perkembangan teori organisasi yang akan dikemukakan, yaitu Teori Organisasi Klasik (Teori Tradisional), Teori Birokrasi, Teori Administrasi, Teori Neo Klasik (Teori Hubungan atau Manusiawi), dan Teori Organisasi Modern. Berikut ini penjelasan singkat dari *literature* untuk memahami teori-teori tersebut

2.2.1. Teori Organisasi Klasik (Teori Tradisional)

Teori klasik (*classical theory*) berisi konsep-konsep tentang organisasi mulai tahun 1800 (abad 19). Secara umum digambarkan oleh para teoritis klasik sebagai sangat desentralisasi dan tugas-tugasnya terspesialisasi, serta memberikan petunjuk mekanistik struktural yang kaku tidak mengandung kreativitas.

2.2.2. Teori Birokrasi

Teori ini dikemukakan oleh Max Weber dalam bukunya "*The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*". Kata birokrasi mula-mula berasal dari kata legal-rasional. Organisasi itu legal, karena wewenangnya berasal dari seperangkat aturan prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas, dan organisasi disebut rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

2.2.3. Teori Administrasi

Teori ini sebagian besar dikembangkan atas dasar sumbangan Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa serta Mooney dan Reily dari Amerika. Henry Fayol seorang industrialis dari Perancis, pada tahun 1841-1925 mengemukakan dan membahas 14 kaidah manajemen yang menjadi dasar perkembangan teori administrasi adalah :

1. Pembagian kerja (*division of work*);
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*);
3. Disiplin (*discipline*);
4. Kesatuan perintah (*unity of command*);
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*);
6. Mendahulukan kepentingan umum dari pada pribadi;
7. Balas jasa (*remuneration of personnel*)
8. Sentralisasi (*centralization*)
9. Rantai skalar (*scalar chain*)
10. Aturan (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Kelanggengan personalia (*stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*initiative*)
14. Semangat korps (*spirit de corps*)

2.2.4. Teori Neo Klasik (Teori Hubungan atau Manusiawi)

Teori neoklasik secara sederhana sebagai teori/aliran hubungan manusiawi (*the human relation movement*). Teori neoklasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Anggapan teori ini adalah menekankan pentingnya aspek psikologis dan social karyawan sebagai individu maupun sebagai bagian kelompok kerjanya atas dasar anggapan ini maka teori neoklasik mendefinisikan “suatu organisasi” sebagai sekelompok orang dengan tujuan bersama.

2.2.5. Teori Organisasi Modern

Teori modern disebut juga sebagai analisa system pada organisasi, merupakan aliran besar ketiga dalam teori organisasi dan manajemen. Teori modern melihat pada semua unsur organisasi sebagai satu kesatuan dan saling ketergantungan, yang didalamnya mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu system tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, akan tetapi organisasi merupakan system terbuka terhadap perubahan lingkungan.

2.3 Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi menurut Robbins (1998; 248) adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*). Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. *Inovation and risk taking*, (Inovasi dan keberanian mengambil risiko), yaitu organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- b. *Attention to detail* (Perhatian terhadap detail), adalah organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.

- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), yaitu manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. *People orientation* (Berorientasi kepada manusia), yaitu keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. *Team orientation* (Berorientasi tim), yaitu kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. *Aggressiveness* (Agresifitas), yaitu orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. *Stability* (Stabilitas), yaitu kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Moeljono (2003) menyatakan budaya organisasi adalah system nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai system perekat, dan dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pendapat lain dikemukakan oleh Luthans (1998), yang menyatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Menurut Sarplin (1995), Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Stoner (1995) budaya organisasi sebagai suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi. Davis (1984) Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang difahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan artitersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Monde dan Noe (1996) Budaya organisasi adalah sistem dari shared value, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling

berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Budaya organisasi juga mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.

Hodge (1996) budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, Budaya Organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan organisasi.

Sementara pada level *unobservable*, Budaya Organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Budaya Organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi. Mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasi, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan. Secara garis besar budaya organisasi memiliki dua sifat, yaitu budaya organisasi yang bersifat kasatmata, jelas terlihat, berupa seragam, simbol, logo dan identitas lainnya. Budaya organisasi yang tidak terlihat berupa nilai-nilai yang ada, difahami dan secara berkelanjutan dilaksanakan oleh mayoritas anggota organisasi. Kedua sifat tersebut berfungsi sebagai identitas organisasi, sehingga orang diluar organisasi akan mudah mengenal organisasi dari identitas tersebut, dan juga penentu arah setiap perilaku orang-orang dalam organisasi.

Peter F. Drucker menyatakan Budaya Organisasi adalah oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Phithi Sithi Amnuai dalam Taliziduhu Ndraha, (2003. p.123) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan melalui proses belajar dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

Daniel R. Denison menyatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Sedangkan Moeljono Djokosantoso (2003: 17-18) dalam Soedjono (2005) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Susanto (1997: 3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Glaser et al. (1987) berpendapat bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda. Kreitner dan Kinicki (1995:532) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingatkan anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Sedangkan menurut Beach (1993:12) kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Edgar H. Schein, menyatakan bahwa budaya terdiri dari beberapa lapisan atau tingkatan, yaitu: *Artefacts*, *Espoused Values* dan *Underlying Assumption*. Menurut *Edgar H. Schein*, budaya organisasi dilihat dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*).

Rincian lebih lanjut atas 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi dijelaskan pada uraian berikut :

a. **Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)**

Sesuai teori *Edgar H. Schein*, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi *bussines/private* yang berorientasi pada *profit*, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager dan karyawan, masyarakat dan pemerintah dan konsumen.

Sedangkan dalam organisasi publik misi yang diemban merupakan hasil dari logika yang menyeimbangkan kebutuhan berbagai pihak yang terkait dengan keberadaan kementerian/lembag tersebut. Dalam rangka melengkapi data untuk analisis, maka pada tesis ini *stakehoder* dimasukkan menjadi indikator sebagai salah satu *object* penelitian.

b. **Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)**

Dalam Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

c. **Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)**

Indikator-indikator yang akan diteliti untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

2.4. Teori Perubahan Budaya Organisasi

Keberadaan suatu organisasi selalu mempunyai dimensi lingkungan internal dan eksternal, kedua lingkungan tersebut saling terkait erat satu dengan yang lain. Paradigma perubahan sosial sebagai lingkungan eksternal organisasi menuntut adaptasi perubahan lingkungan internal organisasi yang . Keberadaan suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan lingkungan internalnya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang memerlukan suatu komitmen bersama dari segenap anggota organisasi. Komitmen bersama dibangun atas nilai-nilai bersama (*share values*) yang dikembangkan menjadi suatu dasar bagi terbentuknya budaya organisasi.

Setiap organisasi yang mampu membangun dan mengembangkan budaya organisasi sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal, akan mempunyai budaya kerja yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerjanya guna memenuhi kebutuhan *stakeholder* dan existensi-nya. Pada saat sekarang tuntutan perubahan budaya organisasi tidak cukup hanya dengan mengandalkan perubahan secara tradisional saja. Perubahan organisasi harus dengan tahapan dan proses yang direncanakan, karena disadari pencapaian budaya organisasi yang ideal memerlukan waktu yang panjang dan memerlukan pemantauan secara berkesinambungan.

Perubahan lingkungan eksternal dan tuntutan *stakeholder* berlangsung secara terus-menerus dan dinamis, perubahan ini harus diimbangi dengan perubahan budaya organisasi, baik organisasi sektor publik maupun *business*. Pada organisasi sektor publik, perubahan budaya organisasi menjadi sasaran utama Reformasi Birokrasi, yaitu untuk mencapai perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*). Berikut ini adalah pendapat beberapa para ahli yang mendorong perlunya *design* perubahan budaya organisasi.

Jeff Cartwright (Wibowo, 2010:222) mengemukakan bahwa perubahan budaya organisasi adalah sebuah proses psikologis. Perubahan budaya organisasi bukan suatu hal mudah yang dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, perubahan budaya organisasi dari pola tradisional yang mengandalkan perubahan secara alamiah menjadi budaya organisasi modern yang terencana dan bertahap memerlukan proses dan waktu cukup lama. Setelah proses perubahan dimulai, diperlukan pemantauan secara periodik terhadap kemajuan.

Robert P. Vecchio (1995:620), mengemukakan pendapatnya bahwa ada empat faktor yang berpengaruh pada asal mula sumber budaya organisasi, yaitu:

1. Keyakinan dan nilai-nilai pendiri organisasi dapat menjadi pengaruh kuat pada penciptaan budaya organisasi. Selama kedudukan, keyakinan dan nilai-nilai dapat ditanamkan dalam kebijakan, program, dan pernyataan informal organisasi yang dihidupkan terus-menerus oleh anggota organisasi selanjutnya.
2. Norma social organisasi juga dapat memainkan peran dalam menentukan budaya organisasi. Budaya masyarakat sekitarnya memengaruhi budaya organisasi yang ada di dalamnya
3. Masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup merupakan tantangan bagi organisasi yang harus dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasi.
4. Masalah integrasi internal dapat mengarahkan pada pembentukan budaya organisasi.

Sedangkan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003: 5212) memberi perhatian pada tiga hal yang dapat menciptakan budaya organisasi, yaitu:

1. *Company founder* (pendiri perusahaan)
Budaya organisasi dapat dilacak, paling tidak sebagian, pada pendiri perusahaan. Individu ini sering mempunyai kepribadian yang dinamis, *strong values*, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi harus bekerja, Karena dia memainkan peran penting dalam menerima staf pada awalnya, maka sikap dan nilai-nilai siap disampaikan pada pekerja baru. Sebagai hasilnya, pandangan mereka diterima orang dalam organisasi dan tepat seperti diinginkan selama pendiri masih berperan.
2. *Experience with the environment* (pengalaman dengan lingkungan)
Budaya organisasi sering berkembang diluar pengalaman organisasi dengan lingkungan eksternal. Setiap organisasi harus menemukan celah bagi dirinya dalam industry dan di pasar.
3. *Contact with others* (hubungan dengan orang lain)
Budaya organisasi juga berkembang di luar kontak antara kelompok individu dalam organisasi yang dating berbagi interpretasi kejadian dan tindakan dalam organisasi.

Stephen P. Robbins (2003: 533), berpendapat bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. *The Prearrival stage*

Merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi

2. *The encounter stage*

Suatu tahapan sosialisasi di mana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realita mungkin berbeda.

3. *The metamorphosis stage*

Suatu tahapan proses sosialisasi di mana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan, dan organisasi.

James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, dan James H. Donnelly (2000:36) menyatakan bahwa sosialisasi adalah suatu proses di mana organisasi membawa pekerja baru ke dalam budaya organisasi. Dalam budaya terjadi transformasi nilai-nilai asumsi, dan sikap dari pekerja tua kepada yang muda. Tahapan sosialisasi biasanya sesuai dengan jalannya tahapan karier seseorang dalam organisasi.

2.5. Model 7-S Mc Kinsey Framework

Alat yang dipilih untuk menganalisis fokus permasalahan yang dikemukakan pada Bab 1, yaitu “Bagaimana mengembangkan nilai-nilai bersama untuk membangun budaya organisasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian?” adalah dengan menggunakan *7-S Mc Kinsey Framework* dari konsultan management *McKinsey and Company* yang dikembangkan oleh penulisnya, yaitu Thomas J. Peters, dan Robert H. Waterman Jr. dalam bukunya “*In Search of Excellence* “ : lesson from America’s Best-Run, New York: Harper & Row, 1982.

Pemahaman yang berkembang sebelum populernya model yang diperkenalkannya *Mc Kinsey and Company* pernah dikemukakan oleh Alfred Chandler (Maulana, Agus. 2007, p. 32) dalam karyanya “*Strategy and Structure*” yang menyatakan gagasan yang sangat kuat bahwa struktur mengikuti strategi. Organisasi perlu berubah dan menyesuaikan diri dengan kenyataan bahwa ada pejabat baru di posisi itu, (p. 37).

Thomas J. Peters, dan Robert H. Waterman Jr. melakukan desain analisis yang lebih kompleks dengan memberi penekanan bahwa setiap pendekatan yang cerdas dalam pengorganisasian harus mencakup, dan saling berhubungan dengan sedikitnya tujuh variable, yaitu strategi (*strategy*), struktur (*structure*), gaya manajemen kepemimpinan (*style*), sistem (*system*), sumber daya manusia (*staff*), ketrampilan (*skill*), nilai-nilai bersama (*share values*), formulasi analisis ini kemudian dikenal dengan *7-S Mc Kinsey Framework*.

Variable-variable lunak dan keras dalam model *7-S Mc Kinsey Framework* merupakan variable yang saling terkait dan bergantung satu dengan yang lain. Garis yang saling terhubung dalam model *7-S Mc Kinsey Framework* menunjukkan bagaimana perubahan salah satu variable akan mempengaruhi variable yang lain.

Thomas J. Peters, dan Robert H. Waterman Jr. mengelompokkan 7 variable tersebut dalam 2 (dua) kategori, yaitu keras dan lunak, yaitu:

- a. Kategori Keras : Strategi (*Strategy*), Struktur (*Structure*), dan Sistem (*System*),
- b. Kategori Lunak : Gaya Manajemen (*style*), Ketrampilan (*Skill*), SDM (*staff*), dan Nilai-nilai bersama (*Share values*).

Variable yang dikategorikan “keras” lebih mudah untuk menentukan atau mengidentifikasi dan manajemen dapat secara langsung mempengaruhi, yaitu strategi dan struktur organisasi yang menggambarkan garis pelaporan. Sedangkan variable yang dikategorikan “lunak”, disisi lain dapat lebih sulit untuk menjelaskan, kurang nyata dan lebih banyak dipengaruhi oleh budaya. Variable lunak ini mempunyai peran yang sama pentingnya dengan variable keras, kedua jenis variable tersebut akan saling melengkapi untuk mewujudkan organisasi yang sukses dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peters dan Waterman dalam bukunya “*In Search of Excellence* “ telah melakukan penelitian terhadap 62 (enam puluh dua) perusahaan unggulan di Amerika Serikat (Maulana: P.47). Pada penelitiannya terhadap perusahaan-perusahaan unggulan tersebut, ditemukan delapan ciri penting, yaitu:

1. **Kecenderungan Untuk Bertindak** (*A Bias for Action*)

Perusahaan lebih berorientasi pada aksi, dan tidak hanya berkutat dengan rencana. Prinsip perusahaan ini adalah “lakukan, perbaiki, coba”. Perusahaan lebih menghargai tindakan nyata daripada ambisi yang abstrak. Mereka tidak menyukai yang kemudian dikatakan sebagai “NATO” (*No Action Talk Only*).

2. **Dekat Dengan Pelanggan** (*Close to the Customer*)

Perusahaan memahami dengan baik apa yang diinginkan konsumennya. Konsumen adalah “segala-galanya”. Bahkan, untuk keperluan memahami yang diharapkan konsumen, mereka tak segan-segan mendirikan dewan konsumen, membuka layanan konsumen 24 jam penuh, melakukan riset-riset konsumen, dan sejenisnya. Sebagaimana telah dipahami, kepuasan konsumen terjadi apabila yang bisa diberikan oleh perusahaan minimal sama dengan harapan konsumennya.

3. **Otonomi dan Kewirausahaan** (*Autonomy and Entrepreneurship*)

Perusahaan menghargai sikap karyawan yang berani untuk mandiri, memiliki pandangan orisinal, berani mengambil resiko, dan sejenisnya. Mereka tidak menyukai sikap “*as long as the boss like*” alias “asal Bapak senang”.

4. **Produktifitas Melalui Orang** (*Productivity through People*)

Perusahaan menilai manusia merupakan aset terpenting bagi perusahaan, melebihi arti penting mesin atau bangunan. Karyawan dianggap sebagai pelaku (aktor) yang dewasa, yang bisa dipercaya dan memiliki kreativitas yang unik. Ada komitmen bahwa karyawan adalah aset terpenting yang terlihat dari anggaran yang dialokasikan untuk kegiatan pelatihan karyawan.

5. **Berorientasi pada nilai-nilai yang nyata** (*Hands-on, Value Driven*)

Perusahaan tak mengabaikan arti penting dari tujuan-tujuan yang bersifat jangka panjang, bahkan transedental. Karyawan diyakinkan bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk uang, tetapi juga untuk mencapai cita-cita yang luhur (superordinate goals). Mereka berusaha memberi makna transedental yang secara rutin dilakukan dalam perusahaan.

6. **Setia dan Konsisten** (*Stick to the Knitting*)

Perusahaan tidak tergesa-gesa dalam melakukan diversifikasi. Perusahaan belajar dari pengalaman, bahwa banyak perusahaan terjebak dalam diversifikasi berlebihan. Perusahaan memiliki bisnis inti (core business) yang jelas, dan tidak tergoda masuk ke bisnis yang tidak dikuasainya dengan benar.

7. **Bentuk Sederhana, Staf Ramping** (*Simple Form, Lean Staff*)

Perusahaan memiliki struktur organisasi yang sederhana dengan jumlah staf yang ramping. Mereka menyadari bahwa perusahaan besar biasanya kurang cepat atau kurang adaptif menghadapi perubahan di lingkungan sekitar. Dengan kata lain, perusahaan besar cenderung memiliki hirarki yang panjang, melakukan formalisasi, dan proses prosedural yang berlebihan. Organisasi yang sederhana

dengan sejumlah staf yang ramping dinilai penting untuk menjaga agar perusahaan tetap lincah dan cepat dalam mengambil keputusan.

8. **Bersifat Longgar Sekaligus Ketat** (*Simultaneous Loose – Tight Properties*)

Perusahaan memiliki kemampuan menjalankan konsep-konsep manajemen yang sepiantas terlihat bertentangan. Dalam konteks ini, perusahaan mampu menyeimbangkan prinsip sentralisasi dan desentralisasi dengan baik.

2.4.1 *Strategy*

Glueck, W.F., & Jauch, L.R. (1984) menjelaskan bahwa perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hariadi, 2005).

1. **Tingkat-tingkat Strategi**

Dengan merujuk pada pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins (1985) menjelaskan adanya empat tingkatan strategi. Keseluruhannya disebut Master Strategy, yaitu: *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *business strategy* dan *functional strategy*. Berikut ini penjelasan atas empat tingkatan strategi dimaksud:

a) *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

b) *Corporate Strategy*,

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit. Apakah misi universitas yang utama? Apakah misi yayasan ini, yayasan itu, apakah misi lembaga ini, lembaga itu? Apakah misi utama direktorat jenderal ini, direktorat jenderal itu? Apakah misi badan ini, badan itu? Begitu seterusnya. Jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan itu sangat penting dan kalau keliru dijawab bisa fatal. Misalnya, kalau jawaban terhadap misi universitas ialah terjun ke dalam dunia bisnis agar menjadi kaya maka akibatnya bisa menjadi buruk, baik terhadap anak didiknya, terhadap pemerintah, maupun terhadap bangsa dan negaranya. Bagaimana misi itu dijalankan juga penting. Ini memerlukan keputusan-keputusan stratejik dan perencanaan stratejik yang selayaknya juga disiapkan oleh setiap organisasi.

c) *Business Strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan stratejik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

d) *Functional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi functional yaitu:

1. Strategi functional ekonomi, yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
2. Strategi functional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating*.
3. Strategi isu strategis, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah (J. Salusu, p 101, 1996).

Tingkatan strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal “kesehatan” organisasi dari sudut ekonomi (J. Salusu, p 104, 1996).

2. **Jenis-jenis Strategi**

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan, jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif. karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4. Strategi Defensif

Disamping strategi integratif, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (turnaround) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media. Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian besar.

5. Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum.

- a. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.

- b. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga.
- c. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. (David, p.231, 2004)

Menurut Glueck dan Jauch, (p.9, 1989) pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Lebih lanjut Glueck dan Jauch memberikan pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

a. Pengertian Umum

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

b. Pengertian khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi merupakan penentuan dasar tujuan jangka panjang dan sasaran suatu perusahaan (organisasi), dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Sedangkan Gerry Johnson dan Kevan Scholes (dalam “*Exploring Corporate Strategy*”) mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (stakeholder). Pendapat lain dikemukakan oleh Henry Mintzberg yang mendefinisikan strategi sebagai 5P, yaitu: strategi sebagai Perspektif, Posisi, Perencanaan, Pola Kegiatan, dan Penipuan yaitu muslihat rahasia.

William F. Glueck berpendapat bahwa strategi merupakan suatu persatuan bersatu yang komprehensif, dan terpadu yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan dasar dari perusahaan (organisasi) dapat dicapai. Pendapat lain dikemukakan oleh *Henry Mintzberg* yang mengatakan bahwa strategi adalah sebuah pola dalam arus keputusan atau tindakan.

Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian cara, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Pengertian umum strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan Pengertian khusus strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh *stakeholder* di masa depan.

Peta strategi yang dipilih oleh organisasi bagi pertumbuhannya di masa depan merupakan sebuah rencana yang diformulasi oleh pimpinan organisasi untuk memperoleh [keunggulan kompetitif yang berkesinambungan](#). Strategi merupakan suatu rencana pengalokasian sumber daya yang dimiliki sepanjang waktu untuk mencapai tujuan-tujuan yang diidentifikasi dalam menentukan arah organisasi. ("*Advanced Strategic Management*" / Hendrawan Supratikno, dkk.)

Aliran yang paling berpengaruh dalam proses perumusan strategi adalah yang disebut dalam literatur manajemen sebagai "*the design school*". Aliran ini mengatakan bahwa strategi organisasi pada dasarnya adalah usaha untuk menciptakan "*fit*" atau "*match*" antara kapabilitas internal organisasi dan peluang eksternal. Alat analisis untuk membantu menciptakan "*fit and match*" adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats — kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman). Analisa SWOT adalah sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai sebagai faktor masukan, yang kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Satu hal yang harus diingat baik-baik oleh para pengguna analisa SWOT, bahwa analisa SWOT adalah semata-mata sebuah alat

analisa yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi, dan bukan sebuah alat analisa ajaib yang mampu memberikan jalan keluar yang cespleng bagi masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu :

1. **Strength (S)**, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
2. **Weakness (W)**, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
3. **Opportunity (O)**, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.
4. **Threat (T)**, adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

Sementara menurut Bowman (1990: p. 15), “Esensi dari manajemen strategis terletak pada bagaimana suatu organisasi merumuskan langkah-langkah yang efisien dan efektif untuk mewujudkan cita-cita organisasi yang secara pragmatis dirumuskan dalam tujuan yang bersifat official dan operative”. Pada dasarnya strategi merupakan rumusan kebijakan program organisasi untuk mencapai sasaran secara efektif. Program organisasi dianggap strategis apabila rencana itu dapat meminimalisasi dalam pemanfaatan energi yang digunakan (seperti biaya, SDM, dan peralatan yang dibutuhkan), namun sekaligus mengoptimalkan keluaran serta lebih produktif dalam mencapai sasaran.

Mintzberg (1994) pada tulisannya yang berjudul “*The Fall and Rise of Strategic Planning*” (Jatuh Bangunnya Perencanaan Strategis) yang dimuat dalam *Harvard Business Review* berpendapat bahwa strategi bukanlah sekedar perencanaan. Menurut Mintzberg (Usmara, 2004, p.237), perencanaan strategis (*strategic planning*) seringkali memanjakan pemikiran strategis (*strategic thinking*) dan menyebabkan para manajer bingung membedakan antara realitas visi dan manipulasi jumlah, oleh karenanya Mintzberg menilai strategi yang paling sukses adalah keberadaan visi yang tepat dan jelas, bukan perencanaan. Lebih lanjut Mintzberg berpendapat, visi sebagai fondasi utama strategi dalam organisasi, dilahirkan oleh pemikiran strategis yang mana dalam prosesnya melibatkan intuisi dan kreativitas.

Sehingga, hasil dari pemikiran strategis tersebut merupakan suatu perspektif yang terintegrasi, dan menjadi sebuah arah visi yang tidak kaku. Mintzberg (1994) juga berpendapat bahwa strategi tidak dapat dibangun dengan proses penyusunan yang terjadwal dan rapi melainkan harus secara bebas muncul di dalam organisasi, kapan pun dan di mana pun. Hal tersebut berbeda dengan perencanaan yang cenderung bersifat formal, sangat analitik, serta sudah dan akan selalu bergantung pada kondisi struktur divisional dan departementasi yang ada. Kondisi tersebut menyebabkan perencanaan menjadi kaku dan kurang fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Padahal, perubahan strategi membutuhkan bukan hanya semata-mata penyusunan kembali kategori-kategori yang telah ada, melainkan juga menemukan kategori-kategori yang baru. Oleh karena itu, strategi yang baik tidak boleh dibatasi oleh sekat-sekat formalitas organisasi yang bersifat mekanis dan tidak menawarkan perkembangan sarana untuk mengolah informasi baru. Mintzberg menegaskan, “Sistem formal mampu memproses lebih banyak informasi, setidaknya informasi kasar. Tetapi, mereka tidak pernah menginteranalisasikannya, memahaminya, dan mensitesiskannya. Secara harfiah, rencana tidak bisa belajar,” (Usmara, 2004, p. 246).

2.4.2 Structure

Struktur organisasi merupakan wadah dimana semua kegiatan unit kerja dan para anggota organisasi dikoordinasikan dan diintegrasikan untuk mencapai tujuan. Empat bentuk struktur dasar organisasi adalah struktur fungsional, struktur divisi, struktur matriks, dan struktur jaringan. Dalam bagan struktur organisasi memberikan alur batasan secara tegas dan jelas bagi anggota organisasi untuk menunjukkan siapa yang melaporkan kepada siapa dan bagaimana tugas-tugas dibagi dan diintegrasikan.

Bentuk struktur formal organisasi harus diarahkan sebagai struktur yang paling ideal dan terbaik untuk mendukung sepenuhnya pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi organisasi. Salah satu cara membentuk struktur organisasi adalah dengan membuat desain organisasi (*organization design*). Desain organisasi sendiri merupakan pembentukan peran (*roles*), aktifitas pengolahan (*process*), dan bentuk hubungan formal (*formal relationship*) dalam suatu organisasi. Didalamnya, ada pengembangan struktur keseluruhan di dalam organisasi baik unit maupun sub-sub unitnya, serta definisi peran dan proses yang lebih detail dalam unit maupun sub unit tersebut.

Di dalam pembentukan struktur organisasi formal, ada beberapa prinsip dasar yang harus dimiliki oleh struktur organisasi tersebut, diantaranya : memberi prioritas pada pelanggan, masyarakat, dan stakeholder; mampu mengurangi dan menghilangkan duplikasi organisasi; menyederhanakan lapisan manajemen di dalam organisasi; meningkatkan komunikasi internal organisasi; dan memberikan peran, tanggungjawab yang jelas serta memiliki akuntabilitas. Dalam kerangka konsep struktur organisasi banyak dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi antara lain: visi dan misi organisasi, strategi organisasi, model kepemimpinan (*leadership model*), kebijakan maupun prosedur, Budaya organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi disain struktur organisasi antara lain: Pelanggan, Supplier, Pemerintah, Aturan formal, hukum dan perundangan, Teknologi Manajemen, dan stakeholder (masyarakat, komunitas dll). Kesemua faktor tersebut sangat mempengaruhi proses disain organisasi. Tentunya disain organisasi yang baik akan mempertimbangkan semua faktor tersebut sampai terbentuknya struktur organisasi yang efektif dan efisien (<http://ilmusdm.ordpress.com/2008/04/23/mendisain- struktur- organisasi-organization-design-1/>)

Menurut Robbins (1994:6) dalam Dewi (struktur organisasi mempunyai tiga komponen yaitu:

- a. **Kompleksitas** yaitu mempertimbangkan tingkat perbedaan yang ada dalam organisasi, termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi/pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.
- b. **Formalisasi** yaitu sejauh mana sebuah organisasi menyadari dirinya pada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku para karyawannya.
- c. **Sentralisasi** yaitu mempertimbangkan dimana letak pusat pengambilan keputusan. Dalam organisasi terdapat struktur yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan, serta prosedur yang mengatur perilaku karyawan dan pengambilan keputusan.

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Empat elemen dalam struktur organisasi yaitu : Adanya spesialisasi kegiatan

kerja, Adanya standardisasi kegiatan kerja, Adanya koordinasi kegiatan kerja, dan Besaran seluruh organisasi. Struktur organisasi (formal) mempunyai 2 muka, yaitu:

1. Model struktur, dalam hal ini kita dapat mempergunakan prinsip-prinsip teori organisasi
2. Dimensi-dimensi dasar struktur, yang akan menentukan kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan yang harus dilakukan dan tingkat spesialisasi yang dapat diberikan.

Tiga model struktur organisasi yang dikenal, yaitu: model tradisional, model hubungan manusiawi, model sumber daya manusia. Sedangkan asas atau prinsip organisasi, yaitu: Perumusan dan Penentuan Tujuan, Pembagian Kerja, Pendelegasian Wewenang, Koordinasi, Efisiensi Pengawasan, Pengawasan Umum.

Struktur organisasi dari segi tata hubungan, wewenang dan tanggung jawabnya dapat dibedakan menjadi:

1. Organisasi Garis

Merupakan bentuk organisasi tertua dan paling sederhana, diciptakan oleh Henry Fayol. Ciri-ciri bentuk organisasi ini yaitu organisasinya masih kecil, jumlah karyawan sedikit dan saling mengenal serta spesialisasi kerja belum tinggi. Kebaikan dari organisasi garis adalah :

- a. Kesatuan komando terjamin sepenuhnya karena pimpinan berada pada satu tangan.
- b. Garis komando berjalan secara tegas, karena pimpinan berhubungan langsung dengan bawahan.
- c. Proses pengambilan keputusan cepat.
- d. Karyawan yang memiliki kecakapan yang tinggi serta yang rendah dapat segera diketahui, juga karyawan yang rajin dan malas,
- e. Rasa solidaritas tinggi.

Kelemahannya dari organisasi garis adalah :

- d. Seluruh organisasi tergantung pada satu orang saja, apabila dia tidak mampu melaksanakan tugas maka seluruh organisasi akan terancam kehancuran.
- e. Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis.
- f. Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

2. Organisasi Garis dan Staf

Dianut oleh organisasi besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit dan jumlah karyawannya banyak. Staf yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu tugasnya memberi nasihat dan saran dalam bidang kepada pejabat pimpinan di dalam organisasi.

Kebaikan organisasi garis dan staf:

- a. Dapat digunakan dalam organisasi yang besar maupun kecil, serta apapun tujuan perusahaan.
- b. Terdapatnya pembagian tugas antara pimpinan dengan pelaksana sebagai akibat adanya staf ahli.
- c. Bakat yang berbeda yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat ditentukan menjadi suatu spesialisasi.
- d. Prinsip penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula.
- e. Pengambilan keputusan dapat cepat walaupun banyak orang yang diajak berkonsultasi, karena pimpinan masih dalam satu tangan.
- f. Koordinasi lebih baik karena adanya pembagian tugas yang terperinci.
- g. Semangat kerja bertambah besar karena pekerjaannya disesuaikan dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki.

Kelemahan organisasi garis dan staf:

- a. Rasa solidaritas menjadi berkurang, karena karyawan menjadi tidak saling mengenal.
- b. Perintah-perintah menjadi kabur dengan nasehat dari staf, karena atasan dengan staf dapat terjadi adanya perintah sendiri-sendiri padahal kewenangannya berbeda.
- c. Kesatuan komando berkurang.
- d. Koordinasi kurang baik pada tingkat staf dapat mengakibatkan adanya hambatan pelaksanaan tugas.

3. Organisasi Fungsional

Organisasi yang disusun atas dasar yang harus dilaksanakan organisasi ini dipakai pada perusahaan yang pembagian tugasnya dapat dibedakan dengan jelas.

Kebaikannya :

- a. Pembidangan tugas menjadi lebih jelas.
- b. Spesialisasi karyawan lebih efektif dan dikembangkan.
- c. Solidaritas kerja, semangat kerja karyawan tinggi.
- d. Koordinasi berjalan lancar dan tertib.

Kelemahannya :

- a. Karyawan terlalu memperhatikan bidang spesialisasi sendiri saja
- b. Koordinasi menyeluruh sukar dilaksanakan.
- c. Menimbulkan rasa kelompok yang sangat sempit dari bagian yang sama sehingga sering timbul konflik.

4. Organisasi Panitia

Organisasi dibentuk hanya untuk sementara waktu saja, setelah tugas selesai maka selesailah organisasi tersebut.

Kebaikannya :

- a. Segala keputusan dipertimbangkan masak-masak dalam pembahasan yang dalam dan terperinci.
- b. Kemungkinan pimpinan bertindak otoriter sangat kecil.
- c. Koordinasi kerja telah dibahas oleh suatu team.

Kelemahannya :

- a. Proses pengambilan keputusan memerlukan diskusi yang berlarut-larut yang menghambat pelaksanaan tugas.
- b. Tanggung jawabnya tidak jelas, karena tanggung jawabnya sama.
- c. Kreatifitas karyawan terhambat dan sukar untuk dikembangkan, karena faktor kreatifitas lebih dipentingkan.

5. Lini Dan Staf

Staf tugasnya memberi layanan dan nasehat kepada manajer dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Staf didalam melaksanakan fungsinya tidak secara langsung terlibat dalam kegiatan utama perusahaan atau organisasi. Tugas yang dilakukan oleh Lini merupakan tugas-tugas pokok dari suatu organisasi atau perusahaan. Dalam pengetatan yang harus dibuat oleh organisasi dalam saat yang kritis ditentukan oleh pilihan terhadap departemen lini atau staff ini tergantung dari situasi yang dihadapi.

Kualifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang duduk sebagai staf yaitu dengan menganalisa melalui metode kuisisioner, metode observasi, metode wawancara atau dengan menggabungkan ketiganya. Baishline mengajukan enam pokok kualifikasi yang harus dipengaruhi oleh seorang staf yaitu :

1. Pengetahuan yang luas tempat dimana dia bekerja;

2. Punya sifat kesetiaan, tenaga yang besar, kesehatan yang baik, inisiatif, kepandaian, dan pertimbangan yang baik;
3. Punya semangat kerja sama;
4. Kestabilan emosi dan tingkat laku yang sopan;
5. Kesederhanaan;
6. Kemauan baik dan optimis;

Kualifikasi utama seorang staf yaitu memiliki keahlian pada bidangnya dan punya loyalitas yang tinggi pada organisasi. Konsekuensi organisasi yang menggunakan staf yaitu menambah biaya administrasi dan struktur organisasi menjadi kompleks.

Wewenang lini (Lini Authority), yaitu atasan langsung memberi wewenang kepada bawahannya, wujudnya dalam wewenang perintah dan tercermin sebagai rantai perintah yang diturunkan ke bawahan melalui tingkatan organisasi.

2.4.3 Style Management (Gaya Kepemimpinan)

Setiap pemimpin dalam memimpin bawahannya mempunyai cara atau gaya tersendiri yang bersifat khas, menurut Sugandha (1986:70) gaya atau cara memimpin ini disebut *types of leadership* (tipe kepemimpinan) atau *leadership style* (gaya kepemimpinan) sehingga dalam penelitian ini yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan akan sama dengan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoah, 1983:51-52). Norma perilaku yang digunakan oleh pemimpin merupakan persepsinya terhadap keadaan bawahan sehingga dalam hal ini penselarasan persepsi antara bawahan dan pimpinan adalah penting agar kepemimpinan dapat berjalan dengan efektif. Menurut Fandi Tjiptono (2003:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya (Mulyasa, 2005:108). Pola perilaku pemimpin terlihat pada saat mereka mulai memberikan tanggapan terhadap suatu situasi, dan pola ini akan terlihat jelas pada saat pemimpin memberikan tanggapan yang sama pada situasi yang sama. Dari pola perilaku ini akan membentuk suatu

kebiasaan pemimpin yang dapat diperkirakan oleh bawahannya. Terdapat tiga jenis gaya kepemimpinan yang sering dijumpai dalam organisasi antara lain, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis / Democratic

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas / *Laissez Faire*

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi (http://organisasi.org/jenis_dan_macam_gaya_kepemimpinan).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Mulyasa. 2005. Pendekatan kepemimpinan dari manajemen puncak dan pendekatan operasional keseluruhan organisasi; juga cara dimana pegawai-pegawai organisasi menghadirkan diri mereka ke dunia luar, kepada pemasok dan pelanggan. Cara manajer berperilaku secara kolektif dalam hal penggunaan waktu, perhatian dan tindakan simbolik, style disebut (S) yang sangat kuat.

Andrew Pettigrew (p. 136) melihat proses pembentukan budaya sebagai peran utama manajemen: pemimpin tidak hanya menciptakan aspek-aspek rasional dan berujud dari organisasi, seperti struktur dan teknologi, tetapi juga merupakan pencipta simbol, ideologi, bahasa, kepercayaan, ritual dan mitos.

Henry Kissinger (p. 318) : tugas pemimpin adalah membawa pengikutnya dari tempat mereka berada sekarang ke tempat yang belum pernah mereka datangi. Masyarakat tidak sepenuhnya memahami ke mana sesungguhnya dunia akan mengarah. Pemimpin harus membangkitkan ikatan kimiawi dari visi yang luhur. Pemimpin yang tidak melakukannya akhirnya akan dinilai gagal, meskipun mereka mungkin populer pada suatu saat.

Mulia Nasution dalam Vera Herlina (2007) menyatakan yang dimaksud dengan pemimpin adalah “Pemimpin sebagai orang yang memiliki kemampuan untuk mendapatkan, menggunakan dan menggerakkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari perusahaan”. Sedangkan menurut Winardi yang dimaksud dengan pemimpin adalah “Pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk mengerahkan upaya bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu”. Definisi kepemimpinan menurut Winardi dalam Vera Herlina (2007) merupakan hubungan dimana seseorang atau pemimpin mempengaruhi orang lain, serta memiliki kemampuan untuk mendayagunakan pengaruh interpersonal melalui alat-alat komunikasi dan bersedia bekerjasama berkaitan dengan tugas yang akan dicapai sesuai dengan keinginan dari pemimpin tersebut.

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara singkat disebut gaya kepemimpinan (*Leadership style*). Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Jarome Want (2006:156), memberikan pendapatnya mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan yang benar adalah sebagai berikut:

a. *Decision Making* (pengambilan keputusan)

Pengambilan keputusan harus dilakukan di tingkat yang paling efektif. Pemimpin berbicara pada saat yang tepat, terinformasi kepada yang memerlukan, keputusan berbasis kriteria sejalan dengan tujuan bisnis. Keputusan pemimpin dibuat dengan komitmen pribadi, merasakan sebagai kepemilikan dan akuntabilitas.

b. *Leadership* (kepemimpinan)

Kepemimpinan bukan hanya satu orang di puncak, tetapi kepemimpinan terdapat di semua tingkat. Organisasi mengembangkan pemimpin yang menunjukkan tingkat kompetensi tinggi, membangkitkan kepercayaan dan membawa yang terbaik dalam dirinya dan sekitar mereka

c. *Communication* (komunikasi)

Komunikasi di dalam organisasi dilakukan dengan dialog terbuka. Dalam organisasi yang tumbuh subur dan sehat, segenap sumber daya manusia di dalamnya berbagi informasi, gagasan dan keberhasilan.

d. *Appreciating Differences* (menghargai perbedaan)

Pemimpinan menghargai perbedaan antara atasan dan bawahan atau diantara bawahan serta dapat menemukan peluang dalam konflik. Peluang akan datang dengan menyambut perbedaan pendapat dan gagasan dengan cara saling menghargai.

e. *Personal Excellence* (Keunggulan Pribadi)

Organisasi yang kuat mengantungkan diri pada individu yang kuat dan mempunyai pribadi yang unggul pribadi unggul. Setiap orang yang bertanggung jawab secara pribadi untuk melakukan yang terbaik bagi dirinya sendiri, teman sekerja dan perusahaan. Keunggulan pribadi dibangun pada tingkat keterampilan tinggi, pengetahuan dan kepedulian diri, motivasi diri dan berniat hormat kepada semua.

f. *Business Success* (keberhasilan bisnis)

Keberhasilan dalam bisnis akan memberikan kekuatan financial. Pemimpin memberikan pertumbuhan pertumbuhan yang stabil di pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan. Kekuatan financial menguntungkan pekerja, pemegang saham, dan masyarakat.

g. *Continuous learning* (pembelajaran berkelanjutan)

Pemimpin melaksanakan pembelajaran berkelanjutan untuk sekarang dan masa yang akan datang. Kekuatan kompetitif organisasi terletak pada perbaikan terus-menerus atas apa yang dilakukan, pemimpin secara aktif mencari dan menjalankan praktik yang terbaik.

h. *Vibrant workplace* (tempat kerja bersemangat)

Merupakan tempat bekerja dimana dapat dibuat perbedaan, menciptakan dan memelihara budaya yang memperkuat *Teamwork*, kegembiraan, perkembangan pribadi, karier, penghargaan financial dan keseimbangan kehidupan kerja.

i. *Ethics* (Etika)

Pemimpin memelihara etika dalam bisnis dengan melakukan hal yang benar, integritas menjadi dasar pemimpin dalam melakukan semua keputusan, tindakan, dan hubungan.

j. *Partnership* (Kemitraan)

Kemitraan diperlukan untuk mencapai sukses bagi semua. Organisasi melakukan kolaborasi dengan mitra untuk memberikan manfaat bersama. Hubungan yang dilakukan berdasarkan pada penghargaan, kejujuran, keterbukaan, keandalan dan kepercayaan.

k. *Passion for coffee* (keinginan besar)

Seorang pemimpin diharapkan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan. Pemimpin mempunyai komitmen dan memastikan bahwa setiap orang akan mempunyai pengalaman luar biasa.

l. *Planning and Measuring* (merencanakan dan mengukur)

Pemimpin merencanakan dan melakukan pengukuran untuk memahami dan memperbaiki hasil yang dicapai. Pemimpin memfokuskan pada perencanaan terintegrasi di seluruh organisasi sejalan dengan strategi organisasi. Pemimpin mempunyai pengertian mendalam dalam sukses dan tantangan dengan mengukur dan mengevaluasi hasil tindakannya.

m. *Shared Ownership* (kepemilikan bersama)

Pemimpin merasakan kepemilikan bersama dengan berpikir dan bertindak seperti pemilik. Pemimpin memenuhi komitmen dan menghargai kontribusi masing-masing. Pemimpin adalah pengurus sumber daya kolektif dan karenanya berbagi secara adil untuk mencapai sukses.

n. *Sustainability* (keberlanjutan)

Keberlanjutan merupakan jalan menuju masa depan, karenanya pemimpin menggunakan sumber daya dengan bijak dan membuat keputusan dengan perhitungan kesejahteraan dan keuangan

o. *World Benefit* (manfaat bagi dunia)

Tindakan seorang pemimpin diharapkan member manfaat kepada dunia dengan menciptakan perubahan positif. Pemimpin mendukung kekuatan bisnis dan individu yang membawa perubahan positif, local maupun global.

Chester Barnard (p:34) menegaskan bahwa peran pemimpin adalah memanfaatkan kekuatan-kekuatan sosial dalam organisasi untuk membentuk dan memberikan pedoman nilai-nilai, manager yang baik adalah pembentuk nilai yang peduli terhadap kekayaan sosial informal organisasi.

2.4.3 System

Sistem berasal dari kata Yunani yaitu “Systema” yang berarti kesatuan, yaitu suatu kesatuan atau keseluruhan dari bagian-bagian yang mempunyai hubungan dan saling ketergantungan satu sama lainnya untuk mencapai tujuan tertentu. Suatu sistem dapat diperoleh dengan cara memperhatikan ciri-ciri yang ada dan interaksi dari unsur-unsur yang saling terkait atau saling mempunyai hubungan serta keterpaduan

dengan unsur-unsur lainnya yang ada dalam suatu wadah serta mempunyai suatu tujuan yang lebih ditetapkan. Beberapa pengertian sistem menurut para pakar:

- a. Menurut Gordon B.Davis (1974; 81) : Sistem dapat berupa abstrak atau fisis. Sistem yang abstrak adalah susunan yang teratur dari gagasan-gagasan atau konsepsi-konsepsi yang saling bergantung.
- b. Menurut Gillisple (1971; 2) : Sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri dari dua atau lebih komponen atau sub sistem-sub sistem yang saling terjalin satu sama lainnya untuk mencapai suatu tujuan.
- c. Menurut Mulyadi (1999; 2) : Sistem pada dasarnya adalah Sekelompok unsur yang erat berhubungan antara satu dengan yang lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu
- d. Menurut Efraim Turban dan Jay E.Aronson (1990; 2) : Sistem adalah kumpulan dari objek-objek seperti orang, sumber daya, konsep dan prosedur untuk menjalankan fungsi yang sama untuk mencapai suatu tujuan.
- e. Menurut **Jogiyanto H.M** (1990; 9), ada dua pendekatan yang digunakan dalam mendefenisi suatu sistem yaitu :

1. Pendekatan sistem yang menekankan pada prosedurnya.

Pendekatan sistem yang menekankan pada prosedurnya dapat didefenisikan: “Suatu sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan dan berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran tertentu”

2. Pendekatan sistem yang menekankan pada komponennya.

Pendekatan sistem yang menekankan pada komponennya didefenisikan bahwa: “Suatu sistem adalah kumpulan elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Di dalam organisasi dan pengolahan informasi ada sistem yang relatif tertutup yaitu suatu sistem yang hanya mempunyai masukan dan keluaran yang telah teratur dan dirumuskan dengan baik, sedangkan sistem terbuka mengadakan pertukaran informasi, bahan atau tenaga dengan lingkungannya, suatu sistem mempunyai maksud untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran. Tujuan biasanya dihubungkan dengan ruang lingkup yang lebih luas dan sasaran dalam ruang lingkup yang lebih sempit. Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa sistem adalah suatu keteraturan dari kegiatan-kegiatan yang saling bergantung dan prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang melaksanakan dan mempermudah kegiatan utama

organisasi. Prosedur formal dan informal, meliputi [sistem](#) inovasi, sistem kompensasi, sistem informasi manajemen, dan sistem alokasi kapital, yang mengatur kegiatan setiap hari. Proses dan prosedur melalui mana hal-hal diselesaikan dari hari ke hari, sistem disebut sebagai (S) yang sangat kuat (<http://yanazmi.blogspot.com/2009/04/pengertian-sistem.html>).

Gordon B. Davis mengategorikan sistem: *can be abstract or physical and abstract system is an orderly arrangement of independent ideas or constructs. For example, a system of theology is an orderly arrangement of ideas about God, man, etc. A physical system is a set of elements which operate together to accomplish an objective.* Burch dan Strater menyatakan bahwa sistem adalah “*any integrated assemblage of components or sub systems designed to achieve an objective*” (*Information System; Theory and Practice*)

Pengertian sistem menurut Prajudi Atmosudirdjo (1977: 231) adalah setiap sesuatu yang terdiri dari objek atau unsure atau komponen yang bertatakaitan dan bertatahubungan satu sama lain sedemikian rupa sehingga unsure tersebut merupakan suatu kesatuan pemrosesan atau pengolahan.

Sistem menurut Richard E. Johnson dkk, dalam S. Pamudji, “Teori Sistem dan Penerapannya dalam Manajemen” (terjemahan 1980: 4), merupakan kebulatan/keseluruhan yang kompleks atau terintegrasi; suatu himpunan atau perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan/keseluruhan yang kompleks atau utuh.

Ciri-ciri sistem antara lain merupakan satu kesatuan yang bagian-bagiannya saling berinteraksi dan interdependensi (untuk mencapai suatu tujuan tertentu). Bagian-bagian dari sistem merupakan unsur-unsur yang terpisah atau terbagi dan berdiri sendiri tetapi “keterpisahan” itu merupakan suatu kesatuan bulat dan utuh serta sinergistik. Sistem mempunyai model pokok: *input*, proses, *output*, dan *feedback*.

Sistem tertutup merupakan sistem yang dapat berdiri sendiri dan serba lengkap serta tidak berinteraksi dengan lingkungannya. Sedangkan sistem terbuka adalah sistem yang tidak berdiri sendiri, tetapi saling berinteraksi dengan lingkungannya dalam arti dipengaruhi dan mempengaruhi.

Organisasi sebagai suatu sistem yang ditulis pada salah satu website (http://managementhelp.org/org_thry/org_defn.htm) menyatakan sistem adalah koleksi terorganisasi dari bagian-bagian yang sangat terintegrasi untuk mencapai tujuan

secara keseluruhan. Sistem ini memiliki berbagai masukan yang diproses untuk menghasilkan output tertentu, yang bersama-sama, secara keseluruhan mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Ada umpan balik yang berkelanjutan di antara berbagai pihak untuk memastikan mereka tetap selaras untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh. Ada beberapa kelas sistem, mulai dari kerangka kerja yang sangat sederhana sampai ke sistem sosial, yang paling kompleks, organisasi merupakan sistem sosial. Sistem organisasi ditentukan oleh peraturan-peraturan hukum, anatar lain anggaran dasar, pembagian tugas, visi, misi, tujuan dan strategi, kebijakan dan prosedur, manual operasi. Sistem organisasi dikendalikan oleh kebijakan dan prosedur, anggaran, informasi manajemen, sistem manajemen mutu, sistem review kinerja.

2.4.5 Staff (Sumber daya manusia)

Sumber daya manusia organisasi mengacu pada bagaimana orang dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan (knowledge) dan keahlian (*skill*) SDM dalam bidang struktural dan fungsional. Peningkatan SDM dengan pendidikan dan pelatihan (diklat) akan meningkatkan *hard skill* SDM. Pada sisi lain SDM juga dituntut memiliki *soft skill* dengan perilaku (*attitude*) yang sesuai dengan nilai-nilai bersama yang dikembangkan sebagai budaya organisasi. Upaya pengembangan selanjutnya, setiap SDM perlu mendapat motivasi dari pimpinan (*style manajemen*) untuk diintegrasikan dengan SDM lainnya dalam organisasi. Pimpinan juga harus memberikan informasi bagaimana *style manajemen* terhadap pola karir, *reward and punishment* SDM dalam organisasi.

Proses *recruitment and selection* merupakan tahap yang penting dan strategis dalam rangka memperoleh manajemen sumber daya manusia yang memiliki skill sesuai dengan kompetensi yang diperlukan organisasi. Dalam paradigma manajemen sumber daya manusia, proses *recruitment and selection* bukan hanya sekedar sebuah mekanisme mengisi posisi yang lowong dalam sebuah organisasi, namun lebih kepada menjaga keseimbangan dinamika kehidupan dari organisasi tersebut.

Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

Kenichi Ohmae (Maulana, Agus. 2007; 69) mengatakan bahwa organisasi dan orang Jepang merupakan hal yang sinonim. Lanjut Ohmae, manajemen Jepang terus-menerus mengatakan kepada para pekerja bahwa mereka yang berada di lapanganlah yang paling tahu tentang bisnis, perusahaan yang baik sangat mengandalkan inisiatif individu atau kelompok dalam hal inovasi dan kreativitas. Kemampuan kreatif dan produktif pekerja secara individual dikembangkan semaksimal mungkin bagi pengembangan organisasi.

Proses *recruitment and selection* ini memiliki sebuah trend yang berubah dari masa ke masa. Di era 80an, *individualist performer versus team player* menjadi fokus utama dalam sebuah proses *recruitment and selection*. Hal ini berubah pada era 90an. Perusahaan lebih memperhatikan pada serentetan daftar keahlian dan kemampuan yang dimiliki kandidat untuk mendukung dirinya sebagai seorang spesialis. Di awal tahun 2000, trend kembali berubah kepada *multi skill & competency base analysis*. Prinsip *The Right Man in The Right Place* adalah prinsip yang selalu dipegang oleh para praktisi manajemen sumber daya manusia hingga saat ini. Prinsip ini seringkali salah diterjemahkan sebagai 100 % kesesuaian *hard skill* dan pengalaman kerja sebelumnya dengan bidang kerja yang tersedia saat ini. <http://www.mail-archive.com/buni@yahoogroups.com/msg00199.html>

2.4.6. Skills (keterampilan)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mempelajari sebelum menghasilkan sesuatu dengan pengeluaran [waktu](#) dan [energi](#) secara minimal. Keterampilan sering dapat dibagi menjadi pengertian umum dan khusus. Sebagai contoh keterampilan dalam hal kerja, beberapa keterampilan umum meliputi antara lain [manajemen waktu](#), [kerja tim](#) dan [kepemimpinan](#), [motivasi diri sendiri](#) dan orang lain. Sedangkan keterampilan khusus akan menjadi berguna untuk pekerjaan tertentu. Keterampilan khusus biasanya membutuhkan rangsangan lingkungan tertentu dan situasi untuk menilai tingkat keterampilan yang ditampilkan dan digunakan Carnevale, P. J., Putnam, L., Conlon, D. E. & O'Connor, K. M. (1991).

Orang-orang membutuhkan berbagai keterampilan agar dapat memberikan kontribusi pada organisasi dan mengambil tempat mereka dalam masyarakat teknologi abad ke dua puluh satu. Sebuah penelitian American Society for Training and Development (ASTD) menunjukkan bahwa melalui teknologi, tempat kerja berubah, dan demikian pula keterampilan yang karyawan harus harus mampu berubah dengannya. Penelitian (Carnevale, 1990) mengidentifikasi 20 keterampilan dasar yang dibutuhkan karyawan pada tempat kerja di masa depan, keterampilan tersebut terdiri dari :

1. [*Learning to learn*](#) / kemauan untuk belajar;
2. [*Foundation skills*](#) / keterampilan Dasar;
3. [*Basic skills competence*](#) / kompetensi ketrampilan dasar;
4. [*Reading*](#) / membaca;
5. [*Writing*](#) / menulis;
6. [*Computation*](#) / komputasi;
7. [*Communication skills*](#) / keterampilan berkomunikasi;
8. [*Oral*](#) / kemampuan lisan;
9. [*Listening*](#) / kemampuan mendengarkan;
10. [*Problem solving*](#) / memecahkan masalah;
11. [*Creative thinking*](#) / berpikir Kreatif;
12. [*Self Esteem*](#) / kebanggaan pribadi;
13. [*Motivation goal setting*](#) / motivasi pengaturan tujuan;
14. [*Career development*](#) / pengembangan karir;
15. [*Group effectiveness*](#) / efektivitas kelompok;
16. [*Interpersonal*](#) / hubungan antar pribadi;
17. [*Negotiation and teamwork*](#) / Negosiasi dan kerja sama tim;
18. [*Influence*](#) / keterampilan mempengaruhi;
19. [*Organizational*](#) / keterampilan mengorganisasi, dan;
20. [*Leadership*](#) / kepemimpinan.

Paradigma yang berkembang pada manajemen organisasi modern, baik organisasi sektor publik maupun sektor bisnis mempunyai tuntutan keahlian tertentu yang dipersyaratkan pada sumber daya manusia yang dimiliki ataupun yang akan direkrut. Terhadap sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, upaya untuk meningkatkan keahlian adalah dengan pelaksanaan *assessment* untuk memetakan

kembali kompetensi yang dimiliki individu. Proses selanjutnya dari hasil *assessment* ditindaklanjuti dengan peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan *hard skill* maupun *soft skill* sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

Penentuan kriteria SDM yang baru direkrut akan menjadi bagian penting bagi organisasi untuk memperoleh kompetensi yang diperlukan organisasi. Kebutuhan keahlian SDM dalam organisasi sendiri juga beragam sesuai dengan tugas dan fungsi pada unit kerjanya. Terpenuhinya SDM yang memiliki ketrampilan sesuai dengan kebutuhan akan mendukung organisasi melakukan strategi yang terbaik untuk mencapai visi, misi, tujuan, sasaran, program dan kegiatan-kegiatan organisasi.

Patrick S. O'Brien dalam bukunya "*Making College Count*" menyebutkan tujuh kategori *soft skill* yang disebut *Winning Characteristics* dengan akronim COLLEGE, yaitu: *Communication Skills; Organizational Skills; Leadership; Logic; Effort; GroupSkill; dan Ethics.*

2.4.7 Shared Values (nilai bersama)

Shared Values awalnya disebut tujuan superordinat merupakan [konsep-konsep dan prinsip-prinsip pedoman](#) dari organisasi. [Nilai-nilai](#) bersama muncul dalam bentuk gagasan individu-individu yang diterima secara kolektif dan diwujudkan dalam tindakan yang tidak tertulis. Nilai bersama yang sudah ada dibangun ditumbuh kembangkan dalam organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki nilai bersama menimbulkan kepercayaan dan keyakinan bersama yang sering menjadi perekat yang menyatukan organisasi.

Konsep nilai dikemukakan antara lain oleh Kluckhohn dalam Zavalloni (1975, hal. 75) seorang antropolog, pada tahun 1971 mendefinisikan nilai sebagai :

"... a conception explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influence the selection from available modes, means and ends of action."

Isu penting yang menurut Zavalloni (1975) perlu diperhatikan dalam pemahaman tentang nilai adalah, nilai seseorang dapat sama seperti nilai semua orang lainnya, sama dengan sebagian orang, atau tidak sama dengan semua orang lain. Definisi Kluckhohn di atas menggambarkan bahwa nilai selain mewakili keunikan

individu, juga dapat mewakili suatu kelompok tertentu. Hal ini mulai mengarah kepada pemahaman nilai yang universal.

Dalam perkembangannya (Rokeach, 1973 hal. 5) menyatakan bahwa: *“Value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.”* Rokeach dengan tegas mengatakan bahwa asumsi dasar dari konsep nilai adalah bahwa setiap orang, di mana saja, memiliki nilai-nilai yang sama dengan derajat yang berbeda, sebagai penegasan terhadap konsep universalitas nilai.

Schwartz (1994: 21) memberikan definisi mengenai nilai, yaitu *“Value as desirable transsituational goal, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity.”* Lebih lanjut Schwartz juga menjelaskan bahwa nilai adalah : 1) suatu keyakinan, 2) berkaitan dengan cara bertingkah laku atau tujuan akhir tertentu, 3) melampaui situasi spesifik, 4) mengarahkan seleksi atau evaluasi terhadap tingkah laku, individu, dan kejadian-kejadian, serta (5) tersusun berdasarkan derajat kepentingannya.

Schwartz berpandangan bahwa nilai merupakan representasi kognitif dari tiga tipe persyaratan hidup manusia yang universal, yaitu :

1. kebutuhan individu sebagai organisme biologis
2. persyaratan interaksi sosial yang membutuhkan koordinasi interpersonal
3. tuntutan institusi sosial untuk mencapai kesejahteraan kelompok dan kelangsungan hidup kelompok (Schwartz & Bilsky, 1987; Schwartz, 1992, 1994).

Nilai individu biasanya mengacu pada kelompok sosial tertentu atau disosialisasikan oleh suatu kelompok dominan yang memiliki nilai tertentu (misalnya pengasuhan orang tua, agama, kelompok tempat kerja) atau melalui pengalaman pribadi yang unik (Feather, 1994; Grube, Mayton II & Ball-Rokeach, 1994; Rokeach, 1973; Schwartz, 1994).

Nilai sebagai sesuatu yang lebih diinginkan harus dibedakan dengan yang hanya ‘diinginkan’, di mana ‘lebih diinginkan’ mempengaruhi seleksi berbagai modus tingkah laku yang mungkin dilakukan individu atau mempengaruhi pemilihan tujuan akhir tingkah laku (Kluckhohn dalam Rokeach, 1973). ‘Lebih diinginkan’ ini memiliki pengaruh lebih besar dalam mengarahkan tingkah laku, dan dengan demikian maka nilai menjadi tersusun berdasarkan derajat kepentingannya.

Sebagaimana terbentuknya, nilai juga mempunyai karakteristik tertentu untuk berubah. Karena nilai diperoleh dengan cara terpisah, yaitu dihasilkan oleh

pengalaman budaya, masyarakat dan pribadi yang tertuang dalam struktur psikologis individu (Danandjaja, 1985), maka nilai menjadi tahan lama dan stabil (Rokeach, 1973). Jadi nilai memiliki kecenderungan untuk menetap, walaupun masih mungkin berubah oleh hal-hal tertentu. Salah satunya adalah bila terjadi perubahan sistem nilai budaya di mana individu tersebut menetap (Danandjaja, 1985).

