



# BINA EKONOMI

Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Edisi Agustus 2001

## PELINDUNG:

Dekan Fakultas Ekonomi UNPAR

## PENASIHAT

Hasan Sidik

Ridwan S. Sundjaja

M. Ishak Somantri

Ketua Jurusan Studi Pembangunan

Ketua Jurusan Manajemen

Ketua Jurusan Akuntansi

## PEMIMPIN REDAKSI

Zainuddin Noerdin

## STAF REDAKSI /EDITOR

Agus Hasan P.A.

Judith Felicia Pattiwael

Paulina Permatasari

Siwi Nugraheni

Triyana Iskandarsyah

## SEKRETARIS

Widarusman

## BENDAHARA

Michael Wasito

BINA EKONOMI diterbitkan setiap tiga bulan sebagai media informasi dan komunikasi serta forum pembahasan masalah ekonomi, manajemen dan akuntansi bagi civitas academica Universitas Katolik Parahyangan atau universitas-universitas lain. Penulis dapat mengirim naskahnya dalam bentuk ketikan (menggunakan program MS-Word), dengan panjang maksimum 5000 kata, diserahkan dalam bentuk disket dan dialamatkan ke: Redaksi "BINA EKONOMI", Gedung Fakultas Ekonomi UNPAR, Jl. Bukit Jarian, Ciumbuleuit Bandung 40151.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PENGANTAR REDAKSI</b>	
Mungkinkah Budaya Organisasi berubah ? <i>Brigita Meylianti Sulungbudi</i>	1
Efektivitas Teknologi <i>Maria Widyarini</i>	4
Internet Service Provider sebagai Trend Bisnis dalam Era Teknologi Informasi di Indonesia <i>Frans Warmanto</i>	10
Latar belakang, potensi dan dampak Balance Scorecard dalam Pengukuran Financial <i>Amelia Setiawan</i>	20
Analisis Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja dalam hubungannya dengan peningkatan motivasi Karyawan <i>Okky Chandra</i>	27
Penyelesaian Perselisihan Tenaga Kerja di Amerika <i>Mei L. Bickner</i>	37
Demokrasi Ekonomi antara Keberanian dan Bayangan Kegagalan <i>Damianus J. Hali</i>	48



## PENGANTAR REDAKSI

Para pembaca BINA EKONOMI,

Dalam situasi perekonomian yang belum stabil seperti sekarang, kiranya tepat sekali kalau antara karyawan dan pimpinan perusahaan harus bisa saling mengerti agar konflik di dalam perusahaan dapat dihindari. Sebab konflik di dalam perusahaan dapat memperparah roda perekonomian.

Karena itu di dalam BINA EKONOMI edisi kali ini Redaksi menurunkan berbagai tulisan diseputar perusahaan/karyawan.

Tulisan pertama berjudul *MUNGKINKAH BUDAYA PERUSAHAAN BERUBAH* karya BRIGITA MEYLIANTI SULUNGBUDI yang sedang studi lanjut di UGM, selanjutnya tulisan MARIA WIDYARINI tentang *EFEKTIVITAS TEKNOLOGI* disambung dengan tulisan FRANS WARMANTO tentang *INTERNET SERVICE PROVIDER SEBAGAI TREND BISNIS DALAM ERA TEKNOLOGI INFORMASI DI INDONESIA*, AMELIA SETIAWAN tentang *BALANCE SCORECARD*, *PENILAIAN PRESTASI KERJA* oleh OKKY CHANDRA, MEI L. BICKNER tentang *PENYELESAIAN PERSELISIHAN TENAGA KERJA DI AMERIKA* dan ditutup oleh DAMIANUS J. HALI tentang *DEMOKRASI EKONOMI ANTARA KEBERANIAN DAN BAYANGAN KEGAGALAN*.

Selamat membaca.

Redaksi



# MUNGKINKAH BUDAYA ORGANISASI BERUBAH?

Oleh: Brigita Meyllanti Sulungbudi

**Abstract:**

*The organization's culture develops from its leadership, but also the culture of an organization can affect the development of its leadership. Effective organizations require both tactical and strategic thinking as well as culture building by its leaders. Strategic thinking helps to create and build vision. The culture is the setting within which the vision take hold. At last, the vision may also determine the characteristic of the organization's culture.*

## **Pengantar**

Budaya organisasi adalah suatu kerangka kognitif, termasuk diantaranya sikap, nilai, norma, perilaku dan ekspektasi bersama anggota organisasi tersebut. Budaya organisasi berperan dalam membentuk rasa memiliki identitas bagi anggotanya, mempertinggi komitmen pada misi organisasi, dan memperjelas dan memperkuat standar-standar perilaku. Oleh karenanya budaya organisasi sangat penting, sehingga sering dikatakan bahwa budaya organisasi bagaikan kepribadian organisasi.

Seperti halnya kepribadian bagi seseorang, budaya organisasi terbentuk pertama-tama ketika organisasi itu dibentuk, kemudian akan mengalami perubahan-perubahan karena beradaptasi dengan lingkungannya. Jadi budaya suatu organisasi pertama-tama diciptakan oleh pendiri perusahaan berdasarkan sikap, nilai dan norma pribadinya. Sukses atau tidaknya suatu organisasi bergantung pada kesesuaian antara filosofi yang dianut oleh pendirinya dengan kesempatan-kesempatan dan kendala-kendala yang dihadapi organisasi.

## **Budaya Organisasi dan Kepemimpinan**

Budaya organisasi sangat berhubungan dengan kepemimpinan di dalam organisasi itu. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan akan saling mempengaruhi. Perilaku dari pemimpin puncak organisasi akan menjadi simbol bagi budaya organisasi. Dengan demikian, seorang pemimpin organisasi akan sangat berperan dalam perubahan budaya dalam organisasi.

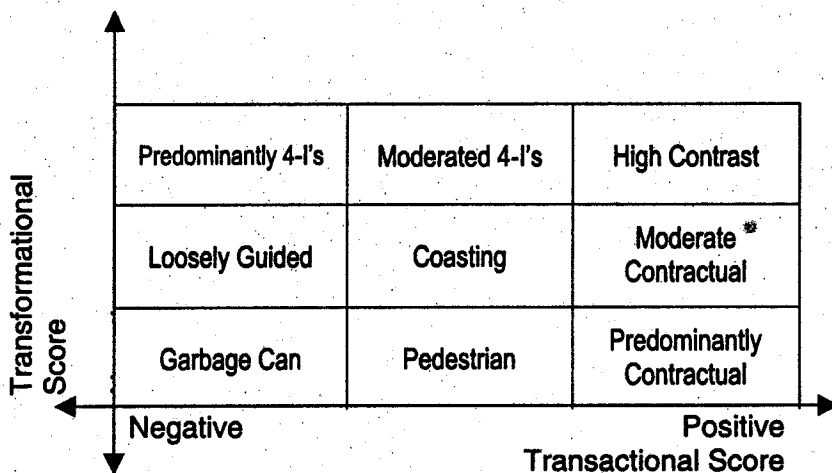
Bass dan Avolio (1993) mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat dibedakan dari bentuk kepemimpinannya, yaitu kepemimpinan transformasional membentuk budaya transformasional, dan budaya transaksional dibentuk dari kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan dari karakteristik yang dikenal sebagai 4-I, yaitu *Idealized influence*, *Inspirational motivation*, *Intellectual stimulation* dan *Individualized consideration*. Kepemimpinan transformasional mengintegrasikan pemahaman-pemahaman kreatif, kegigihan dan

energi, intuisi dan sensitivitasnya agar dapat memenuhi kebutuhan organisasinya. Budaya transformasional umumnya memberikan rasa kebersamaan seperti yang terjadi dalam keluarga. Komitmen lebih bersifat jangka panjang dan pemimpin dengan pengikutnya memiliki rasa saling ketergantungan.

Kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh karakteristik yang berkebalikan. Pemimpin transaksional membentuk pertukaran dan kesepakatan dengan pengikutnya, menjelaskan apa yang diterima mereka jika melakukan suatu tindakan dengan benar, atau juga jika melakukan suatu tindakan yang salah. Budaya transaksional murni akan berfokus pada hubungan-hubungan kontraktual baik eksplisit maupun implisit, komitmen lebih bersifat jangka pendek, orang cenderung mementingkan kepentingan pribadinya.

Suatu organisasi yang efektif membutuhkan kedua budaya ini. Dari kedua jenis kepemimpinan tersebut dapat dibentuk 9 tipe budaya organisasi seperti ditunjukkan oleh gambar 1 berikut ini. Kesembilan tipe kepemimpinan tersebut dapat dideteksi dengan menggunakan *Organizational Description Questionnaire (ODQ)*, yang terdiri dari 28 pertanyaan, yang memberikan dua nilai, yaitu: *Transactional Culture Score (TA)* dan *Transformational Culture Score (TF)*,



Gambar 1. Sembilan tipe budaya organisasi

Budaya organisasi yang *Predominantly* dan *Moderate Transformational* mempunyai ciri: semakin kecil nilai transaksionalnya akan membuat semua orang berbicara mengenai visi, nilai-nilai tanpa memperhatikan kesepakatan formal dan kontrol, dan tidak memberi kejelasan mengenai apa yang harus dilakukan. Peningkatan nilai transaksional akan lebih dapat menyeimbangkan budaya organisasi.

Budaya organisasi *High Contrast* memberikan konflik yang tinggi diantara para manajer dan pemimpin mengenai apa yang terbaik bagi organisasi, tapi konflik ini lebih bersifat konstruktif. Organisasi tidak terlalu terstruktur, kemampuan prediksi rendah, namun tinggi dalam fleksibilitas.

Budaya organisasi *Coasting* ditandai dengan kontrol eksternal yang seimbang dengan *self-control*. Aktivitas manajemen dan pemimpin cenderung sedang dalam jumlahnya. Sementara itu, budaya organisasi kontraktual (*pre-dominantly* sampai *moderate*) ditandai dengan kepentingan pribadi yang lebih diutamakan daripada kelompok. Penekanan lebih pada kontrol, pengarahan, dan prosedur-prosedur operasional yang terstandarisasi. Struktur organisasi cenderung stabil, tersentralisir, ketat, panjang, dan rantai komando yang jelas dari atas ke bawah. Di sisi lain, organisasi *pedestrian* cenderung tidak berubah dan menghindari resiko, organisasi cenderung mekanis, sehingga pekerjaan bersifat rutin. Sedangkan budaya organisasi *Garbage Can* tidak memiliki sifat transaksional maupun transformasional, sehingga setiap orang melakukan apa yang dikehendakinya, tidak pernah ada konsensus, organisasi bersifat anarkis tanpa visi nilai-nilai, dan peraturan-peraturan yang jelas untuk mengontrol kegiatan organisasi.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi sebaiknya memiliki kedua sifat budaya, transformasional agar fleksibel dan transaksional agar terdapat kejelasan mengenai apa yang harus dilakukan. Setiap organisasi perlu menyeimbangkan keduanya. Selain pembentukan budaya, kesesuaian antara anggota organisasi dan budaya organisasi juga penting untuk diperhatikan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai karyawannya merupakan prediksi yang tepat bagi tingkat *turnover* dalam organisasi itu, salah satu diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Vandenberghe (1999) pada industri rumah sakit di Belgia.

Denison (1996) memaparkan bahwa perbedaan antara budaya organisasi dengan iklim organisasi tidak terlalu jelas. Ketika seseorang melakukan penelitian mengenai iklim organisasi misalnya, seringkali menggunakan konteks sosial yang biasanya digunakan dalam penelitian budaya organisasi. Ia mengemukakan bahwa perbedaan tersebut berasal dari dasar teori yang digunakan, iklim organisasi berakar dari perkembangan *Lewinian field theory* dan budaya organisasi yang berasal dari perkembangan kerangka konstruksi sosial. Sekalipun demikian batasannya cenderung tidak terlalu jelas. Perbedaan diantara keduanya sebaiknya tidak dilihat sebagai perbedaan fenomena, tapi sebagai perbedaan intepretasi, yang penting keduanya digunakan untuk memahami evolusi dan pengaruh konteks sosial didalam suatu organisasi.

### Daftar Pustaka

- Bass, B.M. and Bruce J.A, 1993. "Transformational Leadership and Organizational Culture." *PAQ*, Spring, pp112-21.
- Denison, D.R., 1996."What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars." *Academy of Management Review*, Vol 21(3):730-757.
- Vandenberghe, C., 1999."Organizational Culture, Person Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry." *Journal of Organizational Behavior*, Vol 20(2):175-84.