

# INTEGRASI INTERNAL DAN ADAPTASI EKSTERNAL BAGI KEBERLANGSUNGAN HIDUP ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN BUDAYA

RR. NIKEN PURBASARI

STIE Trisakti  
npurbasari@stietrisakti.ac.id

**Abstrak:** Fenomena budaya organisasi sebagai proses untuk menjaga keberlangsungan hidup organisasi adalah hal yang menarik dan penting dipahami. Budaya internal organisasi harus sesuai dengan kebutuhan lingkungan eksternal organisasi dan strategi perusahaan. Ketika mereka saling berkesesuaian, komitmen karyawan yang tinggi akan tercipta dan akan dicapai organisasi yang berkinerja tinggi dan mampu mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang. Asumsi dan keyakinan atau budaya adalah respon yang perlu dipelajari terkait masalah integrasi internal dan permasalahan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal amat saling terkait, dan organisasi harus menghadapi mereka secara simultan.

**Keywords:** Budaya Organisasi, Integrasi Internal, Adaptasi Eksternal, Kinerja

## PENDAHULUAN

Budaya organisasi berbeda-beda dari satu organisasi, perusahaan, institusi atau kelompok satu dengan lainnya. Budaya organisasi merepresentasikan harapan, norma, tujuan bersama anggota kelompok (Deresky 2011). Organisasi, apa pun bentuknya, berorientasi laba atau tidak, baik berskala kecil maupun besar, tidak bisa begitu saja mengabaikan keberadaan budaya yang secara disadari ataupun tidak disadari telah menjadi bagian dari organisasi. Saat solusi dikembangkan melalui pengalaman, mereka menjadi asumsi bersama yang kemudian diturunkan kepada anggota baru. Seiring waktu, asumsi itu dapat menjadi begitu dikenal sehingga para anggota tidak lagi sadar akan mereka (Yulk 2001). Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana cara organisasi menjalankan aktivitasnya, dan sebaliknya sikap dan perilaku yang menjadi kebiasaan menjadi

dasar asumsi atau budaya organisasi. Hal ini menggambarkan bahwa sikap dan perilaku anggota organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, namun terjadi juga sebaliknya, dimana budaya organisasi terbentuk dari proses internalisasi asumsi yang muncul dari pola sikap dan perilaku anggota organisasi, yang telah menjadi kebiasaan. Asumsi yang terbentuk telah menjadi bagian dari kebiasaan, dan cara anggota organisasi bersikap dan berperilaku, akan menggambarkan budaya organisasi itu sendiri.

Fenomena budaya organisasi sebagai proses untuk menjaga keberlangsungan hidup organisasi adalah hal yang menarik dan penting dipahami. Budaya organisasi mengacu pada system berbagi maksud atau pemahaman bersama yang menjadi pegangan setiap anggota organisasi, dan yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins and Judge 2011). Budaya juga diartikan sebagai asumsi

dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia dan hubungan manusia (Schein 2004).

Organisasi merupakan bagian dari lingkungan yang lebih luas, baik lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal organisasi. Asumsi dan keyakinan anggota organisasi menjadi dasar yang mewakili budaya kelompok atau budaya organisasi. Asumsi dan keyakinan atau budaya adalah respon yang perlu dipelajari terkait masalah integrasi internal dan permasalahan adaptasi eksternal. Menyadari bahwa budaya terbentuk melalui sikap dan perilaku anggota organisasi dan juga mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya, maka menguraikan bagaimana budaya organisasi sebagai proses mengintegrasikan sikap dan perilaku anggota organisasi serta budaya sebagai proses beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi, menjadi menarik bagi penulis untuk diuraikan dan disampaikan, untuk membantu organisasi memahami bagaimana fungsi budaya sebagai proses integrasi internal dan adaptasi eksternal untuk keberlangsungan hidup organisasi, dan menjadi penting bagi pemikiran dan perkembangan ilmu manajemen serta dimungkinkan menjadi bahan pertimbangan dalam membuat keputusan terkait budaya organisasi yang kuat dan adaptif, budaya yang menjadi bagian dan dasar bersikap dan berperilaku anggota organisasi dalam membuat keputusan dan bertindak menghadapi perubahan lingkungan dan berusaha untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan, agar dapat mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi.

### **Budaya sebagai proses Integrasi Internal**

Organisasi sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana-parasarana, data) secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kerjasama dimaksud adalah kerjasama yang terarah pada pencapaian tujuan. Kerjasama yang terarah tersebut dilakukan dengan mengikuti pola interaksi antar setiap individu atau kelompok sebagai anggota organisasi. Pola interaksi yang diselenggarakan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan oleh para pendiri organisasi itu, menjadi cerminan bagaimana budaya berproses. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau dapat dikatakan membentuk budaya organisasi.

Budaya membantu anggota membangun identitas kolektif dan mengetahui bagaimana melakukan pekerjaan bersama-sama secara efektif (Daft 2011). Pembentukan budaya terjadi oleh karena budaya secara individu itu berkorelasi dengan kepribadian, sehingga budaya berhubungan dengan pola perilaku seseorang ketika berhadapan dengan sebuah masalah hidup dan sikap terhadap pekerjaannya. Sikap dan perilaku yang berulang berdasarkan standar yang ditetapkan pendiri menjadi suatu pola yang mencerminkan budaya organisasi dan pada gilirannya budaya organisasi menjadi proses yang mengintegrasikan sikap dan perilaku anggota organisasi secara keseluruhan, termasuk pendatang baru (integrasi internal) (Schein 2004).

Isu-isu terkait budaya dalam proses integrasi internal, diuraikan sebagai berikut (Schein 2004):

1. *Creating a common language and conceptual categories.* Tentukan bahasa dan konsep-konsep yang perlu digunakan sebagai bagian dari proses komunikasi di antara anggota organisasi, dan jika anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi dengan dan memahami satu dengan lainnya, sebuah kelompok tidak mungkin dapat didefinisikan, dan hal ini akan mengganggu proses integrasi internal karena diantara anggota tidak mampu berkomunikasi efektif.
2. *Defining group boundaries and criteria for inclusion and exclusion.* Menjelaskan budaya organisasi dengan mendefinisikan batas-

batas dan kriteria kelompoknya. Sebuah kelompok seharusnya dapat mendefinisikan kelompoknya. Siapa yang berada di dalam dan di luar kelompoknya dan berdasarkan oleh kriteria-kriteria apa anggota kelompok ditentukan. Setiap anggota organisasi adalah bagian dari kelompok seperti departemen SDM, departemen keuangan, departemen produksi, departemen pemasaran, dan lain sebagainya.

3. *Distributing power and status*. Menjelaskan dengan tepat status dan kekuasaan yang didistribusikan di antara anggota kelompok. Setiap kelompok harus bekerja berkaitan dengan tingkatan sosial, aturan-aturan dan kriteria-kriteria yang menjelaskan bagaimana anggota, memperoleh, menjaga dan kehilangan kekuasaannya. Konsensus pada bidang ini sangat penting untuk membantu anggota mengelola perasaannya ketika mereka merasa diinginkan dan diserang atau diabaikan.
4. *Developing norms of intimacy, friendship, and love*. Mengembangkan norma yang jelas untuk mengatur pergaulan antara anggota organisasi terkait, hubungan dekat, pertemanan, dan kasih sayang. Setiap kelompok harus bekerja berdasarkan aturan main untuk hubungan dengan rekan sebaya, hubungan antara lawan jenis dan bagaimana menjaga sikap terhadap keterbukaan dan keakraban untuk mengatur tugas-tugas organisasi. Konsensus terhadap bidang ini sangat penting untuk membantu anggota mengelola perasaan dibutuhkan.
5. *Defining and allocating rewards and punishments*. Mendefinisikan secara jelas tentang penghargaan dan hukuman serta bagaimana keduanya dialokasikan pada anggota organisasi. Setiap kelompok harus mengetahui apa perbuatan yang dibenarkan dan apa perbuatan yang salah dan harus mencapai konsensus tentang penghargaan dan hukuman.
6. *Explaining the unexplainable-ideology and religion*. Menjelaskan sesuatu kejadian atau sesuatu hal yang terkait dengan keyakinan

dan kepercayaan anggota yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Setiap kelompok, sebagai bagian masyarakat sosial, dapat berhadapan dengan sesuatu yang tidak dapat dijelaskan dan harus dapat memahami sehingga anggota dapat menanggapi dan menghindari keinginan untuk menyepakati sesuatu yang tidak dapat dijelaskan dan tidak dapat dikendalikan, contoh di satu departemen, sebuah mesin fotocopy mati secara janggal ketika sedang digunakan, teknisi tentu akan mencoba melakukan berbagai cara perbaikan, dan termasuk ketika teknisi menendang mesin. Jika mesin fotocopy kembali berfungsi, dan adakalanya terjadi, teknisi secara hati-hati mendokumentasikan apa yang telah dilakukan, dan hal ini dapat dikatakan diluar jangkauan pemikiran berbasis *knowledge*.

Dilihat dari unsur perbedaan, pemahaman tentang budaya juga menyangkut ciri khas yang membedakan antara individu yang satu dengan individu yang lain ataupun yang membedakan antara profesi yang satu dengan profesi yang lain. Seperti perbedaan budaya seorang pengacara dengan seorang dosen, seorang peneliti dengan seorang politisi, seorang akuntan dengan seorang spesialis jantung, seorang profesional dengan seorang amatiran. Ciri khas ini bisa diambil dari hasil internalisasi individu dalam organisasi ataupun juga sebagai hasil adopsi dari organisasi yang mempengaruhi pencitraan sehingga dianggap sebagai kultur sendiri yang ternyata pengertiannya masih relatif dan bersifat abstrak. Budaya merupakan 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 *reorganizing* (Schein2004).

Budaya sebagai suatu sistem nilai yang melekat kuat dan menjadi dasar karyawan bertindak menggambarkan budaya yang kuat, yang dimiliki organisasi. Budaya yang kuat

mendasari aspek kunci pelaksanaan fungsi organisasi dalam hal efisiensi, inovasi, kualitas serta mendukung reaksi yang tepat untuk membiasakan mereka terhadap kejadian-kejadian. Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah kinerja yang baik. Budaya menjadi asumsi penting dan sebagai sebuah asumsi dasar dalam pembentukan karakter individu dalam berintegrasi ke dalam organisasi lebih luas. Secara lengkap Budaya bisa merupakan nilai, konsep, kebiasaan, perasaan yang diambil dari asumsi dasar sebuah organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh anggotanya (Schein 2010). Seorang profesional yang berkarakter dan kuat kulturnya akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi dan secara sekaligus meningkatkan citra dirinya.

#### **Budaya sebagai Proses Adaptasi Eksternal.**

Budaya Organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah. Formasi budaya berkembang dipengaruhi oleh dinamika kelompok dan sosial, yang melibatkan permasalahan terkait dengan bagaimana bertahan dan beradaptasi terhadap pengaruh lingkungan eksternal organisasi, dan bagaimana membangun integrasi dari proses internal untuk memastikan kapasitas secara berkelanjutan bertahan dan beradaptasi.

Fungsi utama budaya adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, yang dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan (Yulk 2001). Permasalahan eksternal dan internal organisasi amat saling terkait dan organisasi harus menghadapinya secara simultan. Budaya organisasi yang dibangun diarahkan untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.

Konsep budaya membantu anggota organisasi untuk membantu memahami aspek-aspek kehidupan organisasi yang kompleks. Budaya sebagai pola asumsi dan nilai yang dibagi bersama tentang bagaimana melakukan sesuatu di dalam organisasi. Pola yang dipelajari anggota organisasi untuk menghadapi masalah eksternal dan masalah internal, dipelajari anggota baru organisasi serta menjadi cara memperbaiki persepsi, pikiran dan perasaan mereka (Daft 2012). Budaya organisasi menjadi perwujudan dari anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh anggota organisasi dan menentukan bagaimana mereka merasakan, berpikir dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Budaya merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan eksternal dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan eksternalnya dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, yakni: (Schein 2004)

1. *Mission and strategy, obtaining a shared understanding of core mission, primary task, and manifest and latent functions.* Memperoleh pemahaman yang dibagi berkaitan dengan misi inti, tugas pokok, dan fungsi yang terlihat maupun tidak dari keberadaan organisasi.
2. *Goals, developing consensus on goals, as derived from the core mission.* Membangun konsensus terhadap tujuan-tujuan yang berasal dari misi inti organisasi.
3. *Means, developing consensus on the means to be use to attain the goals, such as the organization structure, division of labour, reward system, and authority system.* Membangun konsensus terhadap cara-cara yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan, seperti struktur organisasi, pengelompokan pekerja, sistem reward, dan sistem kekuasaan.

4. *Measurement, developing consensus on the criteria to be used in measuring how well the group is doing in fulfilling its goals, such as the information and control systems.* Membangun konsensus terhadap kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengukur bagaimana baiknya kelompok bekerja untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, seperti sistem informasi dan pengendalian.
5. *Correction, developing consensus on the appropriate remedial or repair strategies to be used if goals are not being met.* Membangun konsensus terhadap ketepatan dari tindakan perbaikan atau strategi perbaikan yang digunakan jika tujuan-tujuan tidak terpenuhi.

Organisasi dan seluruh anggotanya perlu memahami budaya terkait bagaimana budaya dapat menjadi bagian dari usaha untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal agar mereka mampu menghadapi permasalahan yang dihadapi untuk mempertahankan dan mendorong kinerja organisasi. Memahami budaya artinya memahami pentingnya membagi asumsi atau pemahaman tentang misi dan strategi organisasi untuk mengarahkan sikap dan perilaku mereka beradaptasi dengan lingkungan eksternal organisasi.

Pada umumnya organisasi/perusahaan membagi ketentuan-ketentuan yang dikembangkan berkaitan dengan isu-isu pertumbuhan dan kelangsungan hidup ekonomi organisasi/perusahaan yang melibatkan bagaimana menjaga hubungan baik diantara para stakeholders organisasi, seperti (1) investor dan pemegang saham, (2) *suppliers*, (3) manajer dan karyawan, (4) komunitas dan pemerintah, dan (5) konsumen yang bersedia membayar produk dan jasa organisasi. Contoh: Perdebatan diantara pimpinan perusahaan terkait pertanyaan tentang bentuk program iklan atau kampanye yang akan digunakan atau desain produk dan produk apa saja yang akan diproduksi perusahaan yang dapat dijual dan menghasilkan profit, berdasarkan konsep apa sesungguhnya yang ingin

dibangun perusahaan dan apa bakat-bakat unik yang dimiliki perusahaan.

Mulai dari pemilik atau pimpinan perusahaan/organisasi untuk membagi asumsi tentang tujuan yang bersumber dari misi perusahaan, dan ini menjadi bagian yang penting untuk memberi pemahaman kepada setiap individu dalam organisasi. Misi perusahaan sering lebih mudah untuk dinyatakan tetapi lebih sulit untuk dipahami, sehingga untuk mencapai konsensus terhadap tujuan yang ingin dicapai berdasarkan misi perlu membagi asumsi dan bahasa bersama berkaitan dengan misi yang telah diterjemahkan kedalam tujuan yang konkret, proses produksi, penjualan produk dan jasa yang spesifik serta memberi batasan-batasan biaya dan waktu. Contoh, pentingnya membentuk kesepakatan diantara perbedaan mengenai keputusan tentang alokasi sumber daya yang ada diantara kelompok pengembangan produk.

Cara-cara bagaimana tujuan dicapai berkaitan dengan apa yang harus dilakukan terhadap perilaku sehari-hari, dan ini membutuhkan tingkat konsensus yang tinggi. Tidak hanya berkaitan dengan gaya organisasi tapi juga desain tugas dasar, pengelompokan pekerja, struktur pelaporan dan pertanggungjawaban, sistem insentif dan reward, sistem pengendalian dan sistem informasi. Contoh, keputusan tentang bagaimana sistem penghargaan akan diberikan atau bagaimana teknologi baru, pengetahuan dan keterampilan dipelajari, misal para teknisi menemukan bahwa perusahaan yang didasarkan pada hasil temuan-temuan mereka akan menciptakan struktur internal yang lebih menekankan pada teknik produksi, dan menjadi sangat berbeda jika pemilik modal menciptakan organisasi dengan menempatkan bakat-bakat marketing dan teknis dibawah arahan kepemimpinan yang berorientasi pasar. Pemilik perusahaan akan lebih percaya bahwa solusi memecahkan masalah adalah hasil dari gagasan yang kuat, penelitian ilmiah yang secara hati-hati melaksanakan penelitian di lokasi pasar sasaran.

Mengukur hasil pelaksanaan juga menjadi bagian yang penting berkaitan dengan apa yang diukur dan bagaimana mengukur hasil pelaksanaan. Contoh, *senior managers* perusahaan sering memiliki pandangan yang berbeda tentang bagaimana menilai *financial performance*; seperti *return on sales*, *return on investment*, *debt equity ratio*, *return on sales*, dan indikator keuangan lain yang dapat digunakan. Tindakan perbaikan atau strategi apa yang diperlukan untuk melakukan perbaikan dan apa yang harus diambil jika tindakan yang dilakukan tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan, perlu dipahami dan ditetapkan sebagai bagian yang dapat menjadi standar perilaku anggota organisasi. Contoh, di suatu perusahaan tindakan perbaikan segera di tempat itu adalah tindakan yang harus dilakukan, jika memungkinkan dan sebagai langkah untuk meminimalkan penyampaian laporan ketidakberesan yang terjadi kepada atasan.

## PENUTUP

Aspek lingkungan organisasi jelas menentukan keberadaan organisasi, dan upaya organisasi untuk mempertahankan keberada-

annya dalam jangka panjang, tidak lepas dari bagaimana organisasi mengintegrasikan sikap dan perilaku karyawan dan bagaimana menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal organisasi harus dikelola sedemikian baik agar dapat mendorong organisasi mencapai visi, misi dan tujuannya, sehingga keberlangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Sebuah fungsi utama dari budaya adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, yang karenanya mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan anggota organisasi. Permasalahan internal dan eksternal amat saling terkait, dan organisasi harus menghadapi mereka secara simultan (Yulk 2001). Budaya mengarahkan dari hari ke hari bagaimana hubungan kerja dan menentukan bagaimana anggota organisasi berkomunikasi, apa perilaku yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, dan bagaimana kekuasaan dan status dialokasikan (Daft 2011). Budaya juga menentukan bagaimana organisasi mencapai tujuannya dan menghadapi lingkungan luar organisasi, budaya mendorong komitmen karyawan mencapai tujuan organisasi.

## REFERENSI:

- Edgar Schein. 2004. *Organizational Culture and leadership*, San Francisco: The Jossey Bass.
- Helen Deresky. 2008. *International Management Managing Across Borders and Culture*, New Jersey: Prentice Hall.
- Helen Deresky. 2011. *International Management*. New Jersey: Pearson.
- Gary Yulk. 2001. *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Richard Daft. 2011. *Leadership*. South Western: Cengage Learning.
- Richard Daft. 2012. *New Era of Management*. South Western: Cengage Learning.
- Stephen P Robbins DAN Mary Coulter. 2005. *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stephen P Robbins dan Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.