

PENDEKATAN BUDAYA DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

Nailul Husna, Shofwan Yusuf

nailulhusna25@gmail.com, Yusufshofwan@gmail.com

Dosen Prodi Komunikasi Penyiaran Islam STAI An-Nadwah Kuala Tungkal
Kabupaten Tanjung Jabung Barat

ABSTRAK

Budaya organisasi menjadi kompleks ketika banyak cendekiawan menggunakan berbagai macam perspektif untuk melihat dan menyelidiki budaya organisasi. Budaya organisasi akan bergeser seiring waktu, hal ini terlihat dari berbagai macam budaya yang tercipta melalui interaksi sosial anggota organisasi, kelompok yang beradaptasi dengan lingkungan dan biasanya juga terjadi karena subkultural yang ada. Model budaya Schein telah memberikan kontribusi kepada kita untuk menjelaskan level budaya dan bagaimana cara untuk memahaminya. Ada permasalahan kritis yang perlu kita kaji, untuk melihat relasi manusia dengan lingkungan sosial yang dapat membentuk budaya ini tidak bisa terlepas dengan aspek komunikasi. Dalam tulisan ini, penulis akan melihat bagaimana proses penjabaran keterkaitan antara komunikasi organisasi yang terbentuk dengan adanya budaya organisasi. Penulis juga akan memberikan berbagai macam kasus atau fenomena yang terjadi untuk digunakan sebagai analisis dari teori Model Budaya Schein untuk memahami budaya organisasi serta peran komunikasi yang terlibat didalamnya.

Kata Kunci : Budaya, Komunikasi, Organisasi

A. PENDAHULUAN

Komunikasi organisasi dalam perkembangannya semakin memiliki tantangan tersendiri. Berbagai perubahan yang terjadi diduga memiliki pengaruh atas kinerja sebuah organisasi. Berbagai macam kondisi mulai dari industrialisasi, globalisasi, perubahan demografi, determinasi teknologi dan lain-lain memiliki ciri khas tersendiri dalam implikasinya dengan tiap-tiap organisasi. Ciri khas yang unik tersebut juga berimplikasi kepada komunikasi organisasi. Berbagai organisasi yang memiliki cara dan cirinya masing-masing tersebut menjadi

penting dan menarik untuk diamati. Budaya dari tiap-tiap organisasi tersebut juga tak kalah penting untuk dipelajari.

Zaman industrialisasi diawali dengan berbagai kemajuan di eropa. Permasalahan-permasalahan yang muncul akibat disrupsi industri melahirkan berbagai pemikiran, teori, maupun pendekatan tersendiri. Mulai dan Metafora Mesin dalam komunikasi organisasi, teori manajemen oleh Henry Fayol, serta teori Birokrasi Max Weber yang dianggap sudah maju pada zamannya. Kemudian dilanjutkan berbagai pemikiran termasuk teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow yang sangat terkenal dan bahkan dianggap relevan hingga sekarang. Serta pengembangan teori mesin yang menuju pada konsep teori sistem yang baru (*new system theory*). Berbagai hal kecil kemudian mendapatkan perhatian tersendiri mengingat *new system theory* memberikan gambaran yang komprehensif terkait pentingnya komponen, properti, serta proses sistem agar semua berjalan dengan baik. Namun semua itu belum menyentuh tataran pemahaman level yang tak terlihat, yakni budaya.

Pendekatan budaya kemudian menjadi penting untuk dibicarakan mengingat dalam perkembangan sebelumnya tampak luput dari perhatian. Berbagai hal dalam ranah budaya yang tak kasat mata perlu didalami untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif. Artinya dari berbagai pendekatan sebelumnya, tidak sepenuhnya berhasil membuat kita memahami organisasi dengan baik. Implikasi dari hal tersebut adalah munculnya pendekatan budaya yang menawarkan cara pandang berbeda dalam memahami organisasi. Untuk itu, tulisan ini akan memberikan gambaran ringkas terkait pendekatan budaya dalam teori organisasi. Penulis memilih model yang ditawarkan oleh Edgar Schein untuk memudahkan memahami hadirnya budaya dalam organisasi, termasuk tambahan penjelasan dan contoh dalam konteks komunikasi. Harapan penulis, tulisan ini mampu memberikan gambaran representatif atas makna budaya yang unik dan khusus dari tiap-tiap komunikasi organisasi melalui pemahaman awal atas pentingnya pendekatan budaya dalam komunikasi organisasi.

Pendekatan Preskriptif

Sebelum menuju pada pendekatan model Edgar Schein, kiranya perlu untuk membahas terlebih dahulu pendekatan preskriptif untuk mengawali pengenalan terhadap budaya dan organisasi. Hal ini mengingat bahwa sebagian cendekiawan yang tertarik dengan budaya organisasi sebagai sesuatu yang sederhana. Maka dari itu, sebagian cendekiawan melihat budaya bukan sebagai "sesuatu" yang dapat dan harus "dikelola," melainkan melihat budaya sebagai nilai-nilai, praktik, narasi, dan artefak yang muncul dan kadang-kadang terfragmentasi dan dapat mendefinisikan organisasi tersebut secara khusus melalui budaya (Miller, 2014: 86). Lebih lanjut, Miller menjelaskan bahwa setidaknya terdapat empat pendekatan alternatif budaya organisasi yang akan dijelaskan di bawah ini.

Pertama yaitu kompleksitas budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi kompleks manakala banyak cendekiawan menggunakan berbagai macam perspektif untuk melihat dan menyelidiki budaya organisasi. Sebagaimana diringkas oleh Miller (2014: 86) bahwa terdapat perdebatan dari berbagai cendekiawan di antaranya: Beyer dan Trice yang berpendapat bahwa budaya organisasi diungkapkan melalui ritual-ritualnya; sementara Dandridge memandang bahwa indikator budaya dapat dilihat dari upacara yang dilakukan oleh organisasi; sedangkan Boje dan Meyer melihat bahwa cara terbaik memahami budaya organisasi adalah melalui cerita yang disampaikan langsung oleh anggota organisasi. Mengamati dari berbagai pandangan yang berbeda dari cendekiawan tersebut maka dapat disimpulkan di sini bahwa budaya organisasi merupakan fenomena yang sangat kompleks.

Kedua yaitu budaya organisasi itu muncul. Budaya organisasi menjadi sesuatu yang muncul serta bergeser seiring waktu, hal ini terlihat dari berbagai budaya tercipta melalui interaksi sosial anggota organisasi. Sebagaimana dikutip oleh Miller (2014) bahwa terdapat peran komunikasi dalam budaya organisasi,

serta komunikasi lebih dari sekedar alat transmisi namun juga menjadi kinerja dalam budaya organisasi. Sehingga penyelidikan budaya organisasi tidak dapat lepas dari proses komunikasi yang terjadi dalam interaksi antara anggota budaya. Karena proses komunikasi dapat muncul dan bergeser seiring waktu, maka budaya organisasi juga demikian yakni muncul dan bergeser seiring waktu.

Ketiga yakni budaya organisasi bukanlah satu kesatuan. Budaya organisasi disepakati oleh sebagian besar cendekiawan bukan merupakan kesatuan tunggal, namun mereka cenderung sepakat bahwa budaya organisasi juga tidak terlepas dari berbagai subkultur yang berdampingan secara harmonis melalui konflik. Dicontohkan oleh Marschall dalam Miller (2014) yang melakukan studi pada perusahaan pengembangan perangkat lunak dan menemukan bahwa pekerja terampil dalam ekonomi Internet menciptakan komunitas kerja mereka sendiri. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi bukanlah suatu kesatuan.

Keempat yakni ambiguitas pada budaya organisasi. Hal ini disepakati bahwa tidak selalu ada gambaran yang jelas tentang budaya organisasi. Melihat budaya organisasi yang tidak terlepas dari perubahan dan kecepatannya maka gagasan bahwa budaya adalah ambigu dan sulit dijabarkan sangatlah tepat (Miller, 2014). Terlebih terlihat dari perspektif postmodern yang selalu melakukan dekonstruksi serta bergerak cepat dan sulit dipahami. Oleh karena itu menjadi penting untuk melihat budaya organisasi melalui lensa tertentu yang dapat memudahkan kita memahami budaya organisasi. Pendekatan yang ditawarkan oleh Schein menjadi salah satu model yang tepat untuk menganalisis budaya organisasi.

B. PEMBAHASAN

1. Sekilas Tentang Edgar Schein

Edgar Schein adalah tokoh manajemen yang memiliki minat pada kepemimpinan serta pengembangan budaya organisasi. Melalui bukunya, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*, yang telah ada sejak 1992 menjelaskan konsep

dan model budaya yang mudah dalam memahami budaya dalam konteks organisasi. Edgar Schein setidaknya memberikan definisi budaya sebagai seperangkat pola dari asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam memecahkan masalah dan integrasi internal (Miller, 2014: 89). Sebuah metode yang karena sudah dianggap bekerja dengan baik, tepat sasaran, dan presisi untuk pemecahan masalah sehingga kemudian dianggap dan dipertimbangkan sebagai sebuah kebiasaan dan keharusan untuk dilakukan, yang selanjutnya diajarkan kepada seseorang yang baru dalam organisasi tersebut mengenai bagaimana cara bekerja yang baik dan benar, bagaimana cara berpikir dan menyelesaikan masalah melalui “cara” organisasi itu.

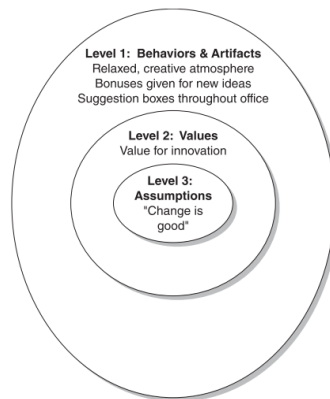
Namun, Menurut Miller (2014: 90), sebenarnya definisi Edgar Schein tersebut menimbulkan permasalahan kritis yang diantaranya yaitu: (1) Schein mendefinisikan budaya (*culture*) sebagai fenomena kelompok; (2) Schein mendefinisikan *culture* sebagai pola asumsi dasar, artinya bahwa kepercayaan (*belief*) bahwa terciptanya budaya organisasi akan senantiasa bertahan dan tidak mudah untuk berubah; (3) Schein melihat budaya sebagai proses yang muncul dan berkembang; (4) Definisi Schein tampak mengutamakan aspek sosial dari budaya organisasi. Beberapa permasalahan kritis diatas menjadi penting mengingat bahwa relasi manusia (sebagai individu) dengan lingkungan sosialnya yang membentuk budaya juga ditentukan oleh aspek komunikasi, artinya apabila seseorang tidak terlibat dalam proses komunikasi maka seseorang tersebut tidak tepat apabila disebut sekelompok orang yang berada pada budaya tertentu. Selain itu, budaya dipelajari atau diciptakan ketika suatu kelompok menghadapi tantangan internal dan eksternal. Sehingga munculnya seseorang yang baru memasuki suatu budaya organisasi, tidak hanya bisa dianggap sebagai sebuah kertas kosong yang akan mengikuti budaya yang lama, namun lebih daripada itu maka orang baru bisa menjadi agen yang dapat mengubah budaya yang lama melalui interaksinya dengan para senior.

2. Model Budaya Edgar Schein

Edgar Schein memberikan konsep dan model budaya organisasi menjadi tiga tingkatan yang berbeda (Miller, 2014: 90). Tingkatan dan perbedaan ini dikenal dengan metafora bawang. Tingkatan budaya organisasi ini juga berbeda dalam hal *visibility*-nya (ketertampakan) dengan mereka yang mengamati organisasi dan dalam arti dan pengaruhnya bagi anggota organisasi di dalam itu sendiri. Adapun tiga tingkatan tersebut adalah sebagai berikut:

Gambar 1.

Model bawang oleh Schein



Sumber: Miller (2014)

1. **Artefak** (*Artifact*): Merupakan tingkat budaya yang paling terlihat. Schein menyebut bahwa tingkatan ini terdiri dari lingkungan fisik dan sosial yang telah diciptakan oleh anggota organisasi. Adapun beberapa indikator budaya yang berbeda dapat dimasukkan pada tingkat yang dapat diamati ini, karena itu yang paling jelas di antaranya adalah “benda” (*things*) yang ditampilkan oleh anggota organisasi dan perilaku terbuka anggota organisasi. Dalam konteks artefak sebagai benda yang dapat diamati, maka beragam benda dapat diamati dengan mudah seperti gaya arsitektur, penggunaan furnitur, teknologi, pakaian, dokumen tertulis, dan seni (Miller, 2014: 91). Bagi pengamat di luar objek, adalah mudah untuk

melihat dan mengamati beragam artefak tersebut, namun tantangan yang muncul adalah mencari tahu apa arti artefak, bagaimana mereka saling terkait, apa pola yang lebih dalam, jika ada.

Maka dari itu, Schein menyebut bahwa tingkatan ini cukup sulit untuk diuraikan. Contoh yang diangkat oleh penulis untuk memudahkan pemahaman adalah mengapa pelayan restoran McDonald ataupun KFC selalu memakai topi meskipun di dalam ruangan? Kita semua bisa melihat bahwa banyak karyawan McDonal mengenakan topi, padahal topi juga sering digunakan di luar ruangan untuk menghalau terik matahari langsung yang mengarah wajah dan kepala, sebagaimana yang sering dipakai oleh petenis seperti Federer maupun pegolf seperti Tiger Wood. Namun di dalam restoran McDonal yang notabene ruangan ber-AC malah mereka mengenakan topi. Hal ini lah yang disebut sebagai susah untuk dipahami. Barangkali apabila kita menerka-nerka, kita akan memberikan penilaian seperti: menyeragamkan model tatanan bagian atas terutama kepala; empati kepada karyawan yang botak atau tidak tumbuh rambut; menghindari dinginnya ruangan ber-AC dari kepala; menegaskan *fashion* Amerika sekaligus menjajah *fashion* lokal yang barangkali berbeda (kopiah, caping, atau blangkon); dan lain-lain yang belum tentu benarnya. Sementara contoh yang relevan dalam konteks komunikasi yakni penggunaan bahasa, karena bahasa yang digunakan juga merupakan artefak (Amir, 2017: 193), khususnya pada penggunaan jargon perusahaan misalnya. Kasus sebuah perusahaan di Indonesia terkadang menggunakan jargon dalam bahasa inggris, alih-alih menggunakan bahasa lokal.

Contoh lain yang dipilih penulis misalnya dalam Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Gadjah Mada, banyak mahasiswa sering menggunakan kata panggil Mas/Mbak kepada dosen-dosennya. Sebagai mahasiswa di luar program studi komunikasi, barangkali sudah menyadari bahwa terdapat hal yang unik yakni mahasiswa memanggil dosen dengan sebutan Mas/Mbak. Namun sebagai pengamat, mereka belum tentu dapat memahami alasan mengapa terjadi demikian? Terlebih bagi pengamat yang juga dalam dunia

kerja, di mana seringkali kita temui bahwa dalam dunia kerja menjadi tidak sopan / etis untuk memanggil seseorang dengan sebutan Mas / Mbak dan diharuskan menggunakan panggilan formal dan profesional berupa Bapak / Ibu. Dalam dunia kerja, bahkan untuk memanggil yang lebih muda juga diharuskan menggunakan panggilan formal dan profesional tersebut, terlebih kepada posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Namun apabila pengamat menebak-nebak apa yang terjadi pada budaya organisasi di Magister Ilmu Komunikasi UGM, hasilnya adalah: mungkin untuk mengurangi *gap* atau menghilangkan *gap* antara mahasiswa dengan dosen; mungkin agar tampak lebih akrab; mungkin agar dosen-dosen terlihat awet muda; mungkin agar dosen-dosen muda masing ingin dianggap mahasiswa; mungkin gelar profesor atau pun doktor tidak penting dalam Prodi Magister Ilmu Komunikasi; dan lain-lain. Beberapa hal tersebut hanya bisa sebatas kulit luarnya saja, atau tepatnya hanya sampai kulit luar bawangnya saja, belum sampai masuk ke dalam. Belum sampai mendapatkan makna budaya dari pengamatan luar saja.

2. **Nilai-nilai yang dianut** (*Espoused Values*): Dalam memahami tingkat kedua dari model budaya Schein, maka kita perlu mengetahui bahwa nilai-nilai ini dianut oleh individu dan kelompok. Sebagai contoh: Terdapat perbedaan nilai dari seorang manager untuk menghargai karyawannya, manager yang pertama menghargai produktifitas sehingga karyawan cenderung kerja lembur untuk mengejar angka produktifitas hasil. Penulis mengingat pengalaman ketika masih bekerja di sebuah lembaga *microfinance* di mana manager hanya peduli kuantitas portofolio, sehingga pertanyaan sehari-hari yang muncul oleh manajer kepada bawahannya adalah di antaranya: berapa *outstanding* Anda? berapa yang sudah kamu cairkan hingga hari ini? Berapa proyeksi pencairan hingga akhir bulan? Pertanyaan-pertanyaan kualitas seperti bagaimana kabar *non performing loan* Anda? Sudahkah dilakukan *follow up* pada kasus *collection 1 dan 2*? Bagaimana kamu akan menjaga kualitas kreditmu bulan ini? Tidaklah pernah muncul. Sehingga manajer tersebut masuk kategori produktifitas yang melupakan kualitas. Adapun nilai-nilai dalam perusahaan tempat penulis bekerja sebelumnya

adalah sebagai berikut: Transparansi; integritas; kerjasama tim; akuntabilitas; wajar dan layak (Ventura, 2018).

Sementara itu, manager yang lain (dalam organisasi yang lain misalnya) menghargai inovasi sehingga karyawan berlomba-lomba untuk memunculkan ide kreatif masing-masing. Dari perbedaan kedua manager tersebut, dapat menentukan budaya organisasi. Sebut saja bahwa organisasi yang cenderung menghargai inovasi, maka cenderung lebih toleran pada kegagalan karyawannya karena telah mencoba sebuah inovasi baru. Serta tetap mendorong karyawan yang lain untuk berani mencoba dan berani gagal. Sedangkan di sisi yang lain, manager dengan kecenderungan hasil dan produktifitas bisa saja sangat tidak toleran dengan kegagalan. Bahwa waktu kerja sangat berbanding lurus dengan produktifitas, hingga memangkas kesempatan karyawannya untuk berinovasi. Contoh pada kasus ini misalnya dapat kita amati pada budaya kerja *Google* yang seringkali dikabarkan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengenakan pakaian apapun yang mereka suka, bahkan termasuk memakai pakaian *super hero*. Artinya, pakaian dan penampilan tidak menjadi hal yang penting sebagaimana contoh kasus topi perusahaan makanan cepat saji di atas. Pakaian dan penampilan yang tidak menjadi penting berbanding terbalik pada inovasi yang menjadi penting, artinya *Google* sangat menghargai inovasi karyawannya dan setiap manajer diharuskan memantik inovasi agar perusahaan tetap terus berkembang dan menciptakan kebaruan kepada penggunanya.

Dengan demikian, perlu dicatat bahwa *espoused values* mewakili mosaik kepercayaan terkait bagaimana hal-hal harus dilakukan dalam suatu organisasi. Mengutip Miller (2014), beberapa poin menarik yang harus dikemukakan tentang budaya tingkat kedua ini adalah: (1) Pertama, organisasi tidak memiliki nilai, tetapi individu lah yang memilikinya. Implikasinya bagi penulis adalah seperti wajah kementerian di Indonesia yang seringkali diistilahkan “beda menteri, beda kebijakan”. Sehingga efeknya adalah muncul permasalahan komunikasi yang pelik karena perbedaan pandangan antar pemimpin tiap pergantian menteri yang

tidak diikuti pergantian karyawan atau pegawainya. (2) Poin kedua, kadang-kadang individu mengatakan mereka memiliki nilai tertentu, tetapi perilaku mereka memungkiri pernyataan itu. Contohnya adalah seorang manajer mungkin mengatakan bahwa dia akan melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan, namun realisasinya adalah karyawan hanya didengar saja masukannya namun tidak diaplikasikan dalam pengambilan keputusan. Kalau dalam istilah Jawa, penulis sering mendengar kalimat “*nggih nanging ora kepanggih*” yang artinya mengiyakan perintah atau arahan namun tidak melaksanakan perintah atau arahan tersebut.

3. **Asumsi Dasar** (*Basic Assumption*): Tingkat ketiga adalah asumsi "inti" yang dimiliki individu dalam suatu kelompok tentang dunia dan cara kerjanya, terkait pemahaman *how the world works*. Karena telah diperkuat berkali-kali dan berulang-ulang maka asumsi ini akan menjadi “*taken for granted*”. Asumsi ini akan menjadi dasar dan pokok yang dipegang secara seragam oleh anggota budaya tersebut. Sebagai contoh, kita mengenal Nadiem Makarim yang saat ini menjadi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Sebelum menjadi Menteri, Beliau adalah pendiri Go-Jek yang telah berhasil dengan sederet penghargaan dan pencapaiannya. Nadiem Makarim sering memberikan *tips* dan *sharing* ketika diwawancarai oleh beberapa media bahwa perusahaannya menerapkan budaya yang sangat toleran terhadap inovasi. Bahwa Nadiem dan banyak manager menengah Gojek sangat terbuka terhadap inovasi serta cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Bahkan Nadiem bersama para manager seringkali memberikan penghargaan bagi mereka yang sudah lebih dulu mencoba inovasi, dan berani menyampaikan ide meskipun pada awalnya tampak merupakan *silly idea* bahkan sudah menjadi ide yang gagal. Budaya toleran terhadap ide dan inovasi itulah yang barangkali menjadi *basic assumption* bagi seluruh karyawan Gojek untuk tetap berinovasi meskipun gagal.

Contoh perubahan logo Gojek yang beberapa orang mencemooh seperti logo Konoha dalam kartun Naruto ataupun Logo Caknun oleh Emha Ainun Najib,

setelah dijelaskan lebih lanjut ternyata logo terbaru memiliki kedalaman makna yang luar biasa. Adapun pemaknaan dan filosofi dari logo baru tersebut misalnya: penamaan berupa “Solv” yang berarti memecahkan masalah. Desainnya disebut unik, mudah diingat oleh pengguna, dan lebih fleksibel dibanding logo sebelumnya. Fleksibel juga dalam arti dapat dipakai dalam ukuran besar maupun kecil. Solv ternyata juga menyimpan filosofi di balik kesan yang ditimbulkan ketika melihatnya. Kesan tersebut pun dapat berbeda-beda, sebagaimana orang mungkin melihat seperti tombol power yang sejalan dengan visi gojek untuk memberdayakan masyarakat (*empowering*). Ada juga yang melihat Solv seperti ikon kaca pembesar atau luv yang umum digunakan dalam fungsi pencarian (*search*). Terciptanya perubahan logo menjadi salah satu bukti *basic assumption* dari budaya organisasi yang kuat akan mendukung kemajuan organisasi.

Contoh lainnya adalah di industri perbankan. Dari pengamatan penulis salah satu *basic assumption* di industri perbankan adalah sifatnya yang kaku dan sangat tidak menerima inovasi (khususnya *back office*, namun tidak termasuk bagian *sales and promotion*). *Standar Operation Procedure* dalam dunia perbankan seolah menjadi kitab suci bagi para karyawannya. Sehingga kesalahan dalam menjalankan SOP dapat berujung pada tuduhan *fraud* atau kecurangan. Jangankan untuk mencoba berinovasi, bagi karyawan yang tidak mengikuti SOP saja terancam Surat Teguran hingga Surat Peringatan (SP) karena indikasi *fraud*. *Fraud* dalam dunia perbankan juga menjadi semacam *basic assumption* bagi karyawan karena keyakinan bahwa sekali karyawan bank melakukan *fraud*, sudah menjadi rahasia umum, maka karyawan tersebut akan sangat susah mendapatkan pekerjaan di bank yang lain karena rekam jejak *fraud*. Dari kasus bank tersebut dapat kita lihat bahwa dunia perbankan tidaklah se-fleksibel contoh gojek, karena dunia perbankan menuntut reliabilitas dan keandalan yang tinggi. Adapaun budaya dengan reliabilitas dan keandalan yang tinggi serta memastikan tidak ada kesalahan, juga bisa diamati pada organisasi-organisasi seperti: Industri nuklir, pesawat terbang, pesawat luar angkasa, balap mobil formula 1, dan industri lain

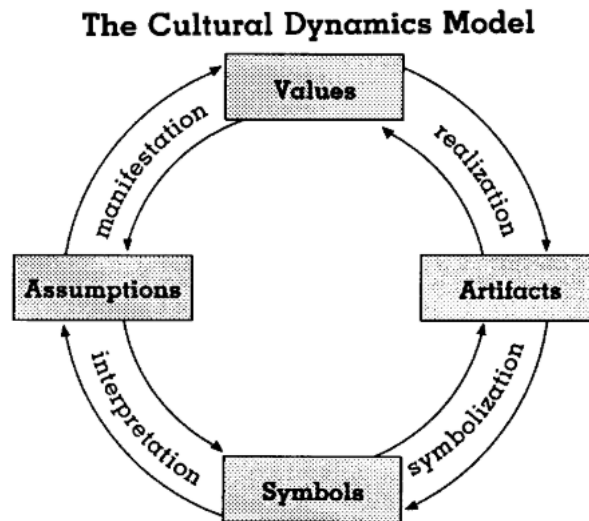
yang memang *zero tolerance* pada kesalahan baik yang tidak disengaja maupun atas dasar coba-coba dengan alasan inovasi. Bayangkan misalnya dalam sebuah industri nuklir, terdapat seorang dengan integritas rendah yang mengorbankan ribuan nyawa atas dasar rasa ingin tahu dan coba-coba. Kasus di Tangerang (Kompas, 2020) terkait munculnya radiasi nuklir di perumahan warga menjadi menarik sebagai wujud lemahnya *basic assumption* di suatu organisasi yang membutuhkan keandalan yang tinggi. Hal serupa barangkali kita lihat juga dalam sebuah film Ford Vs Ferrari (Imdb, 2019) yang terdapat *scene* di mana salah satu teknisi balap mobil menemukan baut di pit stop yang menduga berasal dari kesalahan saat reparasi mobil memasuki pit stop yang kemudian dapat berujung pada pesimisme dan kekhawatiran akan kecelakaan fatal yang hanya berasal dari dugaan sebuah baut yang tidak terpasang. Untuk itu, *basic assumption* menjadi yang paling dalam pada pembahasan budaya organisasi.

3. Kritik Model Budaya Schein

Dari sedikit contoh tersebut, terlihat bahwa Schein tampaknya terlalu menyederhanakan sifat budaya organisasi dan peran komunikasi. Model Schein yang kita lihat ini tampak juga dapat mengaburkan kompleksitas yang ada dari tiap-tiap organisasi yang juga memiliki relasi dengan komunikasi. Namun, model Schein memberikan heuristik yang membantu untuk melihat berbagai indikator budaya organisasi dan bagaimana indikator ini mungkin, atau mungkin tidak, menjadi indikasi nilai dan asumsi yang lebih bertahan lama.

Kritik atas konsep yang disajikan Schein dibahas oleh Hatch (1993). Hatch melihat adanya *gap* yang muncul pada tataran budaya organisasi sebagai simbol dan proses. Hatch menawarkan model baru dengan mengkombinasikan model Schein melalui ide perspektif interpretatif-simbolik. Adapun model Hatch disebut juga dengan model dinamika kultural (*cultural dynamics*). Secara ringkas model Hatch mengartikulasikan proses-proses manifestasi, realisasi, simbolisasi, dan interpretasi. Adapun skema Hatch adalah sebagai berikut:

Gambar 2.



Sumber: (Hatch, 1993)

Dalam model budaya organisasi yang ditawarkan Hatch (1993), ia mereformulasikan apa yang ditawarkan oleh Schein namun memberikan pengayaan terhadap dinamika yang terjadi dalam proses tersebut. Adapun keuntungan dari versi dinamis model budaya Hatch terletak pada pertanyaan-pertanyaan baru yang diajukannya. Sementara fokus pandangan Schein pada artifak dan nilai dasar, perspektif dinamis bertanya bagaimana budaya dibentuk oleh asumsi, nilai, objek, simbol, dan proses yang menghubungkannya. Hatch mengidentifikasi proses-proses model dinamika budaya dengan mempertimbangkan bagaimana elemen-elemen budaya saling berhubungan, lalu mengusulkan bahwa budaya dibentuk oleh manifestasi, realisasi, simbolisasi, dan proses interpretasi (Hatch, 1993).

Dari model Hatch, dapat dilihat bahwa baik searah jarum jam maupun berlawanan jarum jam, tetap saja proses akan melewati tahap-tahap sirkuler tersebut. Dari langkah-langkah tersebut dapat mengarah pada kesimpulan bahwa

budaya merupakan proses yang linier bahkan dinamis, ketika semua terjadi pada waktu yang hampir bersamaan dalam produksi dan reproduksi budaya. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa tidak ada proses yang berdiri sendiri serta masing-masing membutuhkan perspektif tertentu. Kesimpulan yang dapat ditarik sampai di sini adalah bahwa model budaya organisasi Schein meninggalkan kesenjangan mengenai apresiasi budaya organisasi sebagai simbol dan proses. Di sisi lain, Hatch melengkapi dengan mengisi kekosongan dan menyarankan model dinamika budaya di atas.

Namun terlepas dari keterbatasan konsep oleh Schein, studi yang dilakukan oleh Hogan & Coote (2014) dengan melihat sekitar 100 firma hukum di Australia menghasilkan temuan bahwa lapisan budaya organisasi, terutama norma, artefak, dan perilaku inovatif, memediasi sebagian efek nilai-nilai yang mendukung inovasi pada ukuran kinerja perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, Amir (2017: 188) juga menyebutkan bahwa budaya organisasi memang tidak bisa lepas dari nilai-nilai, simbol-simbol, cerita-cerita, serta kepahlawanan. Selain itu, konsep budaya organisasi yang ditawarkan Schein memang telah mengalami banyak perkembangan. Termasuk pada percakapan antara Edgar Schein dengan Peter Schein tentang koneksi budaya dan kepemimpinan (Schein, 2019) yang tak kalah menarik apabila dibahas lebih lanjut.

4. Metode Riset Budaya Organisasi

Sebelum membahas metode yang paling tepat dalam melakukan kajian budaya organisasi, barangkali perlu sebentar diulas kembali poin-poin penting yang harus diingat. Adapun poin-poin tersebut, sebagaimana dijelaskan Miller (2014), di antaranya adalah: Budaya organisasi tercermin dalam serangkaian asumsi, nilai, perilaku, dan artefak yang rumit; Budaya organisasi berubah seiring waktu ketika kelompok beradaptasi dengan kemungkinan lingkungan; Organisasi biasanya terdiri dari subkultur yang ada dalam berbagai tingkat harmoni atau persaingan; Budaya organisasi diciptakan dan dipelihara melalui interaksi

komunikasi anggota organisasi. Serta penulis menambahkan dari kritik Hatch di atas berupa budaya organisasi tidak bisa dilepaskan dari definisi simbolis dan prosesnya untuk dapat mengetahui secara komprehensif.

Dari pemahaman poin-poin penting tersebut yang sederhana, maka dapat dilihat bahwa pendekatan yang paling memungkinkan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas perihal budaya organisasi adalah pendekatan kualitatif. Hal ini diperkuat dengan pandangan Schein bahwa budaya perlu lebih dari sekedar diukur, namun perlu juga di-*observe* (Schein, 1996). Pendekatan kualitatif dianggap lebih mampu daripada kuantitatif yang sebagian berbasiskan angka-angka dan kuantifikasi. Pendekatan kualitatif mampu menjelaskan lebih detail dan rinci mengenai apa yang terjadi di lapangan untuk dapat memberikan pemahaman kepada pembacanya. Selain itu pendekatan kualitatif dianggap lebih memberikan ruang kepada peneliti untuk memberikan penjelasan yang memadai karena data yang luas serta pemilihan bahasa yang dapat disesuaikan dengan konteks lapangan.

Sementara pembicaraan mengenai metode yang sesuai dalam konteks penelitian budaya organisasi adalah etnografi. Etnografi yang merupakan metode yang dilahirkan bidang antropologi dianggap mampu memberikan gambaran menyeluruh akan budaya organisasi. Untuk itu, seorang yang hendak mengkai budaya organisasi dapat belajar terlebih dahulu tentang metode etnografi itu sendiri. Beberapa poin dari metode etnografi yang dapat diringkas di antaranya bahwa makna etnografi sendiri merupakan “*writing culture*” atau penulisan budaya. Dari sini, penulis harus mampu menempatkan budaya yang dihadapannya sebagai sebuah “teks” untuk dibaca meskipun teks tersebut bersifat *intangible*.

Dalam menempatkan budaya sebagai sebuah teks, dibutuhkan seorang etnograf yang mampu untuk memahami dengan baik. Beberapa cara dapat ditempuh oleh seorang etnograf untuk mengekstrak budaya yang ada di hadapannya yang salah satunya dengan cara ikut terlibat di dalam budaya

organisasi tersebut. Hal itu dapat diasosiasikan sebagai metode pengumpulan data, yang di antaranya meliputi: observasi partisipan, observasi non-partisipan, analisis arsip, dan wawancara. Teknik pengumpulan data dapat digabungkan antara satu dengan yang lain, hal ini utamanya bertujuan untuk mengurangi gap antara peneliti dan yang diteliti.

Dalam sebuah kasus, misalnya seorang etnograf ingin memahami budaya organisasi yang ada di sebuah restoran cepat saji dalam serial animasi yang paling populer di Nickelodeon, yakni SpongeBob SquarePants. Apabila seorang etnograf mampu masuk ke dalam aktifitas restoran Krusty Krab, maka beberapa teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya observasi partisipan dengan cara ikut membuat Krabby Patty, atau ikut menjadi seorang kasir menggantikan sementara tugas Squidward. Selain itu, juga bisa melakukan observasi non-partisipan dengan melakukan pengamatan apa saja yang dilakukan oleh Squidward saat memberikan penawaran dan melayani pembeli, hingga meneruskan *order* kepada SpongeBob di bagian dapur. Analisis arsip juga bisa dilakukan dengan cara memeriksa laporan keuangan bulan sebelumnya, melihat memo pembaharuan aturan tiap tahunnya, serta melihat isi pokok *Standard Operation Procedure* yang pertama apabila ada. Tentu juga bisa digabung dengan wawancara kepada beberapa anggota organisasi.

Dari pembacaan teks tersebut, kemudian seorang etnograf dapat mengembangkan pemahamannya terhadap nilai-nilai dan asumsi dasar dari budaya organisasi tersebut. Artinya etnograf mampu melihat dan mendudukkan level artefak, nilai-nilai, dan asumsi dasarnya. Bahkan dari sana pula dapat mengembangkannya lebih lanjut dengan melihat aspek simbol dan proses sebagaimana yang ditawarkan oleh Hatch di atas. Maka barangkali seorang etnograf akan mampu menjawab dan membedah berbagai rasa ingin tahu penonton yang di antaranya meliputi: mengapa SpongeBob selalu riang gembira sebelum berangkat bekerja dengan selalui berteriak “Aku Siap, Aku Siap”; pun dapat menjawab mengapa Squidward begitu malas untuk berada di bagian kasir;

bahkan juga dapat sampai pada aspek mengapa Tuan Krabs begitu suka dengan uang, uang dan uang. Ekstraksi tersebut berasal dari pengembangan hasil penelitian lapangan (*grounded theory*). Hal yang menarik dari penelitian etnografi di sini adalah, laporan penelitian biasanya tidak seperti penelitian sosial pada umumnya. Laporan penelitian etnografi bahkan tampak hingga menyerupai sebuah cerita dongeng yang sangat panjang dan rinci. Pemilihan diksi, alur cerita, dan beberapa aspek detail lainnya menjadi tantangan tersendiri bagi seorang etnograf dalam pelaporan hasil penelitiannya.

C. KESIMPULAN

Dari model budaya yang ditawarkan Schein, melalui metafora bawang, setidaknya kita dapat menyadari bahwa pemikiran-pemikiran sebelumnya memang telah menyumbang berbagai kemajuan namun tidak terlepas dari kekurangan. Model budaya Schein memberikan gambaran ringkas sekaligus representatif terkait hadirnya konsep budaya yang barangkali luput dari pengamatan pemikiran sebelumnya. Model budaya Schein, melalui metafora bawang, telah memberikan kontribusi yang cukup dalam menjelaskan tiga level budaya dan bagaimana cara memahaminya. Begitupun juga model budaya Schein, tidak luput dari kritik dan saran yang ditampilkan oleh Hatch melalui *Culture dynamics model*. Melalui model budaya Schein pula, telah menginspirasi berbagai penelitian dan pemahaman atas budaya dalam organisasi yang bersinggungan dengan komunikasi organisasi. Penting kiranya untuk tidak luput melihat bahwa komunikasi dalam organisasi juga tidak bisa lepas dari peran budaya organisasi yang ada. Untuk itu, sekali lagi, komunikasi dalam organisasi tidaklah dapat berdiri sendiri. Istilah berdiri di atas bahu raksasa, tampaknya menjadi bahasa yang tepat untuk tetap mengembangkan komunikasi dalam organisasi melalui beragam perspektif termasuk pendekatan budaya.

DAFTAR PUSTAKA

Amir, M. T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.

- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
<https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210154>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Imdb. (2019). Ford v Ferrari (2019) - IMDb. Retrieved May 3, 2020, from imdb.com website: <https://www.imdb.com/title/tt1950186/>
- Kompas. (2019). Filosofi di Balik Logo Baru Gojek yang Bernama “Solv.” Retrieved May 3, 2020, from Kompas.com website: <https://tekno.kompas.com/read/2019/07/22/14270097/filosofi-di-balik-logo-baru-gojek-yang-bernama-solv->
- Kompas. (2020). Batan Serahkan Barang Bukti Terkait Temuan Radiasi Nuklir di Batan Indah. Retrieved May 3, 2020, from Kompas.com website: <https://megapolitan.kompas.com/read/2020/02/18/14063451/batan-serahkan-barang-bukti-terkait-temuan-radiasi-nuklir-di-batan-indah>
- Miller, K. (2014). Organizational Communication: Approaches and processes. In *Western Journal of Speech Communication*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00624.x>
- Schein, E. H. (2019). A new era for culture, change, and leadership. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 52-58. Retrieved from <https://search.proquest.com.ezproxy.ugm.ac.id/docview/2269353958?accountid=13771>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229. Retrieved from <https://search.proquest.com.ezproxy.ugm.ac.id/docview/203985866?accountid=13771>
- Ventura, B. A. (2018). Tentang Kami | Bina Artha Ventura. Retrieved May 13, 2020, from <https://bina-artha.com/id/about-us/>