

Aun Falestien Faletehan | Airlangga Bramayudha | Muhamad Ahsan
Muchammad Ismail | Lukman Fahmi | Advan Navis Zubaidi
M. Anis Bachtiar | A.M. Moefad



Dinamika Tata Kelola

INDUSTRI MEDIA

Perspektif Manajemen dan Komunikasi



DINAMIKA TATA KELOLA INDUSTRI MEDIA

Perspektif Manajemen dan Komunikasi

DINAMIKA TATA KELOLA INDUSTRI MEDIA

Perspektif Manajemen dan Komunikasi

- Aun Falestien Faletahan
- Airlangga Bramayudha
- Muhamad Ahsan
- Muchammad Ismail
- Lukman Fahmi
- Advan Navis Zubaidi
- M. Anis Bachtiar
- A.M. Moefad



DINAMIKA TATA KELOLA INDUSTRI MEDIA

Perspektif Manajemen dan Komunikasi

ISBN: 978-602-332-086-8

Cetakan 1, Desember 2018

viii + 166 hlm, 14,8 cm x 21 cm

Penulis : 1. Aun Falestien Faletehan
2. Airlangga Bramayudha
3. Muhamad Ahsan
4. Muchammad Ismail
5. Lukman Fahmi
6. Advan Navis Zubaidi
7. M. Anis Bachtiar
8. A.M. Moefad

Layout & Sampul : A. Mahfudz N.

Katalog dalam Terbitan (KDT)

Aun Falestien Faletehan, dkk.

Dinamika Tata Kelola Industri Media Perspektif Manajemen dan Komunikasi. –
Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2018.

viii, 166 hlm. ; 21 cm.

ISBN 978-602-332-086-8

1. Media, Manajemen, Komunikasi.

I. Judul. II. UIN Sunan Ampel Press

© 2018

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis termasuk menfotokopi, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penerbit.



Penerbit

UIN SUNAN AMPEL PRESS

Anggota IKAPI

Gedung Percetakan UIN Sunan Ampel Surabaya

Wisma Transit Dosen It. I

Jl. A. Yani 117 Surabaya | Telp. 031-8410298

Email: sunanampelpress@yahoo.co.id

KATA PENGANTAR

Tidak dipungkiri lagi, media memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam tatanan masyarakat lokal, nasional dan internasional. Jim Morrison mengatakan dengan tegas bahwa “Siapa saja yang menguasai media, ia akan mengendalikan pikiran setiap orang.” Setelahnya, dalam skope yang lebih besar, Allen Ginsberg berpendapat serupa bahwa “Siapa saja yang menguasai media, ia akan mengendalikan budaya.” Dalam prakteknya, media memang terbukti bisa memengaruhi segala *mindset*, sikap dan perilaku masyarakat luas. Bahkan, ternyata jauh di era sebelum kedua tokoh pop kultur tersebut lahir, Adolf Hitler sudah memantik semua orang dengan statemennya yang berbau propaganda bahwa “Siapa saja yang menguasai media, ia akan menguasai dunia.”

Melihat begitu pentingnya keberadaan media, maka mutlak diperlukan keahlian yang mumpuni terkait pemahaman dan implementasi media, mulai dari isu pengelolaan perusahaan media hingga tata cara berkomunikasi yang efektif melalui media. Siapapun tentu bisa menjadi penguasa media. Namun, harapan kita semua adalah agar penguasa media mestinya jatuh ke tangan warga negara yang baik dan beretika. Untuk konteks Indonesia, umat Islam harusnya memiliki andil yang besar dalam pengelolaan media di negara ini. Jika penguasa media mampu memberikan informasi yang positif dan konstruktif, maka warga sekitar akan bisa terpengaruhi dan menjadi komunitas yang beradab.

Buku ini lahir untuk tujuan tersebut, sesederhana itu. Dengan mengambil spesifikasi dua sub-topik yaitu manajemen bisnis di korporasi media dan komunikasi bisnis di industri media, buku bunga rampai hasil tulisan dosen-dosen UIN Sunan Ampel Surabaya ini diharapkan bisa memberikan secercah cahaya untuk membantu kita semua dalam memahami kajian media, di saat ini dan di era mendatang yang tidak pernah menentu. □

Surabaya, 19 November 2018

Tim penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
----------------------	---

BAGIAN PERTAMA

Manajemen Bisnis di Korporasi Media

1. <i>Arsitektur Corporate University di Perusahaan Media: Inovasi Pemutakhiran Program Training and Development</i> <i>Aun Falestien Faletahan</i>	3
2. <i>Manajemen Pemasaran Media</i> <i>Airlangga Bramayudha</i>	39
3. <i>Ketika EL, KM, dan AI Bertemu</i> <i>Muhamad Ahsan</i>	59
4. <i>Manajemen Kultur untuk Menciptakan Learning Organisation</i> <i>Aun Falestien Faletahan</i>	77
5. <i>Manajemen Deradikalisasi Dunia Maya dalam Fenomena Industri Media Cyber Society</i> <i>Muchammad Ismail</i>	93

BAGIAN KEDUA

Komunikasi Bisnis di Industri Media

1. Kajian Statistika Bahasa Iklan
Lukman Fahmi 109
2. Intervensi Media dalam Pergerakan Mata Uang Asing
Advan Navis Zubaidi 123
3. Komodifikasi Media dalam Dakwah
M. Anis Bachtiar 135
4. Strukturasi Media: Mengungkap Relasi Kuasa di Balik
Media Online
A.M. Moefad 149

BAGIAN PERTAMA

MANAJEMEN BISNIS di Korporasi Media

1. Arsitektur *Corporate University* di Perusahaan Media: Inovasi Pemutakhiran Program *Training and Development*
2. Manajemen Pemasaran Media
3. Ketika *EL*, *KM*, dan *AI* Bertemu
4. Manajemen Kultur untuk Menciptakan *Learning Organisation*
5. Manajemen Deradikalisasi Dunia Maya dalam Fenomena Industri Media Cyber Society

MANAJEMEN KULTUR

Untuk Menciptakan *Learning Organisation*

Aun Falestien Faletihan¹

Pendahuluan

Sudah hampir dua dekade kita hidup di abad ke-21. Ilmu manajemen tentu telah memproduksi banyak teori yang tak terhitung jumlahnya. 'Jam manajemen' yang didesain Su Mi Dahlgard-Park telah menunjukkan riwayat perkembangan fokus manajemen pada abad 20, seratus tahun ke belakang dari masa kita berpijak sekarang. Seperempat abad pertama, dominasi birokrasi dan ilmiah manajemen menjadi ciri khas manajemen yang menekankan pada aspek industri dan produksi massa. Kemudian, seperempat abad kedua menitikberatkan pada produktivitas dan pertumbuhan perusahaan dengan adanya bantuan teori motivasi dan perspektif perilaku organisasi. Pengaruh komputer pertama kalinya membantu pada sentuhan kualitas produk di seperempat abad selanjutnya. Hingga akhirnya, di seperempat abad terakhir, sampai di tahun 2000, manajemen menemukan masa postmodernisme-nya dengan kampanye 'Learning society', fokus pada kualitas hidup, *hyper* kompetisi, dan gempuran elektronik (Dahlgard-Park, 2006).

¹ Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Ampel Surabaya, aunfalestien@uinsby.ac.id

Apa yang bisa dipelajari dari sejarah besar manajemen tersebut adalah tidak pernah berhentinya proses penciptaan teori dan praktek baru. Inti dari semua evolusi manajemen ini adalah semakin derasnya proses pembelajaran (*learning*) dalam organisasi maupun individu. *Learning* menjadi mesin utama organisasi dari masa ke masa. Organisasi senantiasa mencari cara-cara baru untuk bisa memenuhi kebutuhan wajib belajarnya. Sekarang ini semestinya bukan musimnya lagi untuk menggalakkan program belajar karena semua perusahaan besar sudah menyadarinya. Namun, ada hal yang lebih penting lagi dari sekedar belajar.

Saat ini, menurut Arie de Geus, mantan kepala *Strategic Planning* di Royal Dutch/Shell (Lihat di Fulmer dan Gibbs, 1998), dan juga Andrew Grove yang mantan CEO Intel (Lihat di Briscoe, 2008),³ "Kemampuan daya saing itu hanya bisa dimiliki perusahaan yang mampu belajar lebih cepat daripada kompetitornya." 'Telat Mikir' sedikit saja, mungkin sudah dilindas pesaing kita. Belajar lebih cepat! Bisa dibayangkan, jika di penutup akhir abad ke-20 saja, *learning* sudah menjadi simbol utama di organisasi-organisasi negara maju seperti dengan dipropagandakannya frase 'masyarakat yang terus belajar', maka seperti apa lagi bentuk perkembangan selanjutnya di abad ke 21 ini! Pastinya akan selalu lebih *advanced*.

Salah satu problematika penerapan teori manajemen yang *terupdate* adalah besarnya kesenjangan praktek manajemen antara negara yang maju dan berkembang. Teori yang sudah dipraktekkan bertahun-tahun di negara maju, bisa jadi belum diketahui oleh negara berkembang yang sedang mencari-cari jati dirinya. Lebih miris lagi, jika teori itu kemudian ditiru, dikembangkan dan coba dipraktekkan di negara berkembang; bisa jadi negara yang maju itu sudah menemukan teori yang lebih baru dan beranjak meninggalkan teori lama yang baru saja diinjeksikan di negara berkembang tadi. Inilah indikasi keharusan untuk selalu berpikir dan belajar cepat, supaya tidak tertinggal dengan bangsa-bangsa lain.

Indonesia adalah negeri yang masih berperan sebagai negara berkembang. Ide *learning* rasanya cukup dikenal meskipun kelihatannya tidak dipraktekkan di semua tempat. Kalaupun gagasan *learning* itu didengungkan di sebuah korporasi, agaknya hanya sekedar menja-

di kampanye ‘Ayo belajar’ tanpa penerapan yang membumi. Parahnya, fenomena yang terakhir ini yang paling sering terlihat. Sebagai contoh kecil, barangkali karena milik publik, institusi negara dan individu Aparatur Sipil Negara banyak menjadi sorotan meski reformasi *public service* sedang dalam proses perjalanannya.

Oleh karenanya, artikel ini difokuskan untuk mengeksplorasi cara yang dianggap tepat demi terwujudnya organisasi yang terus belajar. Yang belajar di sini tidak hanya individu, tapi lebih prioritasnya dialamatkan ke organisasi karena menyangkut penataan sistem dan proses manajemen. Probst dan Buchel mengatakan bahwa budaya organisasi dianggap sebagai salah satu wahana yang amat penting untuk membumikan proses pembelajaran (Lihat di Burnes dkk, 2003). Sebagai konsekuensinya, mengelola budaya korporasi kemudian menjadi aspek penting untuk menegakkan kontinuitas proses pembelajaran organisasi. Harapannya, dengan konsistennya budaya belajar organisasi, muncullah potret organisasi mandiri dan selalu berubah karena memiliki sistem pembelajaran yang efektif.

Let's Start with Learning

Pemaknaan proses belajar atau *learning* sebaiknya tidak dipersempit hanya di dunia sekolah ataulah kampus, artinya, organisasi yang selalu belajar (*Learning organisation*) bukan merujuk pada organisasi seperti universitas, pesantren, atau departemen pendidikan nasional saja. Belajar itu adalah hak dan kewajiban semua elemen masyarakat, baik dalam tataran individu maupun organisasi.

Teori *learning* sejatinya bisa dibedah melalui setidaknya tiga perspektif; filosofis, psikologis dan sosiologis. Model yang pertama itu cenderung untuk menekankan pada proses pembelajaran yang spekulatif dan analisa logika. Sementara yang lain lebih memfokuskan pada studi kasus dan analisa statistik atas observasi empirik. Ketiga model tersebut pada awalnya dikembangkan oleh masing-masing tokohnya; yaitu John Dewey, Kurt Lewin dan Malcolm Knowles. Melalui kombinasi dari ketiganya, bisa dipahami bahwa *learning* itu akan lebih efektif bila digerakkan dari dalam, *self directed*, dibantu dengan teori dan diberi respon oleh mentor yang pakar di bidangnya. Namun

inti yang paling utama adalah bahwa *learning* merupakan proses pertemuan dengan lingkungan sekitar yang pada akhirnya nanti bisa merubah nilai dan perilaku. “*It’s all about changing behaviour.*” Sebagaimana pula yang ditunjukkan Lewin dalam model pembelajaran implisit di setiap program manajemen perubahan dan pengembangan, yakni akan selalu ada proses “*unfreeze, change, dan refreeze*” (Lihat di Mailick dan Stumpf, 1998).

Dari paparan tersebut, prinsip penting dalam diskusi ini adalah *learning* dan perubahan sama-sama menjadi proses yang saling menguatkan. Keduanya haruslah muncul. Tanpa adanya perubahan, *learning* dianggap berhenti, *status quo*. Di samping itu pula, dengan didorong oleh ekspektasi yang lebih besar lagi, konsep *learning* yang harus merubah nilai dan perilaku ini juga mencakup level personal dan struktural (Roper dan Pettit, 2002). Kalau di level personal, efek positif dari pembelajaran mungkin hanya mempengaruhi individu yang bersangkutan atau siapa saja yang berafiliasi dengan dirinya. Jadi, ‘berkah’ yang hadir tidak begitu besar. Untuk memperbesar skala, maka dirumuskanlah konsep pembelajaran di tingkatan struktural sehingga bertebaranlah diskusi tentang *organisational learning* dan *learning organisation*.

Learning Organisation

Frasedan konsep *Learning organisation* seringkali pembahasannya dicampuradukkan dengan konsep *organisational learning*. Banyak yang tidak membedakan antara terma keduanya asalkan intinya adalah adanya kepastian bahwa organisasi itu terus mengalami proses pembelajaran tiada henti. Mengenai hal ini, Tsang telah membedakan bahwa *organisational learning* adalah sebuah konsep yang dipakai untuk menjelaskan segala aktivitas pembelajaran yang terjadi dalam organisasi. Secara harfiah, konsep ini berarti pembelajaran yang bersifat organisasi atau yang dilakukan di dalam dan oleh organisasi. Sedangkan konsep *learning organisation* berarti merujuk pada hakikat keadaan organisasi itu sendiri. Terjemahan sederhananya barangkali “organisasi yang sedang dan terus-menerus belajar.” Dengan demikian, perbedaan dari keduanya bisa disederha-

nakan menjadi *'becoming'* dan *'being'*. Yang satu adalah proses untuk *'menjadi'* sedangkan yang satu lagi adalah *'sudah menjadi'*. Kalau *organisational learning* dipahami sebagai usaha keras dari organisasi dalam proses pembelajarannya, maka *learning organisation* adalah merujuk pada keadaan yang lebih tinggi karena organisasi tersebut telah mentransformasi dirinya menjadi lebih baik dengan pengembangan SDM dan segala sistem kerja manajerialnya (Burnes et al, 2003).

Gagasan yang menunjukkan bahwa organisasi mesti belajar sebenarnya bisa dicari akarnya semenjak diskusi manajemen mulai muncul. Begitu cepatnya perkembangan industri pabrik dan perusahaan telah mengindikasikan bahwa mereka sebetulnya telah *'belajar'*. Namun sebagai konsep, termasuk frase, yang begitu sistematis, *learning organisation* mulai menarik perhatian massa di era 1980an hingga 1990-an, distimulasi oleh Peter M. Senge dalam buku *The fifth discipline*-nya di tahun 1990 yang mempopulerkan *organisational learning*. Sebelum Senge, Chris Argyris dan Donald Schon di tahun 1978-an sebenarnya juga mengulas tema serupa dalam bukunya yang memperkenalkan teori *single loop* dan *double loop learning*-nya.

Learning organisation bisa dipahami sebagai organisasi yang selalu menjaga, memperbaiki dan mengembangkan kinerjanya berdasarkan pengalaman. Asumsi dasar untuk mengetahui apakah organisasi itu belajar atau tidak belajar; salah satu indikatornya bisa dilihat dari produk yang dikeluarkannya. Ini dikarenakan *learning* itu memiliki kaitan yang amat erat, yakni sebagai penyebab utama, dengan tugas memproduksi barang atau mengantarkan barang dan jasa (Nevis dkk, 1995). Mungkin tidak ada yang mengetahui bagaimana sistem pembelajaran di dalam perusahaan Intel atau AMD, namun mayoritas orang tetap berani menilainya sebagai *learning organisation*; hanya melalui indikasi produk processor yang selalu mengalami perbaikan dari hari per-hari.

Pembelajaran yang bersifat organisasi adalah fenomena di dalam level sistem sehingga akan tetap berakar dalam organisasi meskipun beberapa anggota di dalamnya berganti-ganti orang. Inilah yang membedakan *organisational learning* dengan *individual learning*. Kalau seseorang menjalani proses *learning*, dan kemudian dia meninggalkan organisasi sebelum pengetahuan itu disebarkan kepada yang lain;

maka pengetahuan yang dimilikinya itu akan hilang juga bersamaan keluarnya dia dari organisasi. Hal ini berbeda dengan bilamana organisasi yang menjalani proses pembelajaran. Semua organisasi pada hakikatnya adalah sistem pembelajaran. Semuanya memiliki proses formal ataupun informal untuk menciptakan, mendapatkan, menyebarkan dan memanfaatkan pengetahuan atau skill (Nevis dkk, 1995). Perputaran pengetahuan dalam organisasi adalah hal yang lazim terjadi, dan itu perlu mendapatkan seni manajemen tersendiri (*knowledge management*). Anggota organisasi bisa saja keluar masuk dan berganti-ganti staff, tapi tetap saja tidak bisa merubah sistem pembelajaran yang sudah mengakar.

Satu lagi yang perlu dicatat, jika di awal tadi dijelaskan bahwa *learning* itu tiada arti tanpa adanya perubahan nilai ataupun perilaku; maka begitu pula inti dari proses pembelajaran organisasi. Organisasi akan terus dianggap belajar bilamana terus memposisikan dirinya sebagai institusi yang selalu berubah di setiap putaran kerja organisasi. Dalam keyakinan para pebisnis, 'tidak berubah' berarti merencanakan kegagalan. Setiap metode lama tidak akan pernah bisa mengantarkan kepada kesuksesan di masa sekarang apalagi untuk masa depan. Pengetahuan dan skill yang baru amatlah diperlukan untuk menemukan inovasi sehingga proses *learning* dan pola pikir *open-minded* adalah sebuah kebutuhan wajib bagi organisasi (Lihat di Yeung dkk, 1999).

Pertanyaan yang mungkin menarik untuk dilacak jawabannya adalah "bagaimana organisasi bisa berubah?" atau urutan awalnya yaitu "bagaimana organisasi bisa belajar?" yakni belajar untuk berubah. Di tahun 1992, sejumlah pakar *learning organisation* mendapatkan dana riset untuk menjawab pertanyaan tersebut. Mereka kemudian melakukan penelitian empirik atas 400 perusahaan yang tersebar di 40 negara. Koleksi atas data ini merupakan salah satu riset empirik yang terbesar dalam topik "bagaimana organisasi belajar".

Hasil yang muncul, diambil dari buku mereka *organizational learning capability* di tahun 1999, mengidentifikasi bahwa organisasi biasanya melakukan pembelajaran lewat empat metode; (1) *eksperimentation* atau uji coba yang pernah dilakukan Sony atau Hewlett Packard, (2) *competency acquisition* yang berarti berusaha mendapat-

kan kompetensi baru baik melalui rekrutmen atau pelatihan seperti yang dilakukan Motorola dan GE, (3) *continuous improvement*, yaitu perbaikan terus menerus atas satu ide yang sudah dikuasai sebagaimana tradisi dalam perusahaan Toyota dan Honda; dan (4) *benchmarking*, yakni melihat cara organisasi lain bekerja, kemudian mengadopsi dan mengadaptasinya menjadi pengetahuan organisasi sendiri seperti yang dilakukan Samsung dan Xerox (Yeung dkk, 1999).

Pengertian *learning organisation* tidaklah cukup hanya dengan adanya praktek mengartikulasikan visi organisasi dengan jelas, memberikan pegawai remunerasi yang tepat dan memberikannya pelatihan yang banyak. Menurut sebagian kalangan, asumsi seperti ini amat tidak tepat bahkan cenderung beresiko tinggi dalam dunia bisnis sekarang; yang kompetisinya terlalu ketat, perkembangan teknologinya terlalu cepat dan persepsi konsumen yang terlalu mudah untuk berubah pikiran (Garvin dkk, 2008). Point *learning* yang hendak disampaikan di sini adalah bahwa apa-apa yang telah dikerjakan oleh organisasi lain hendaknya jangan dikerjakan sama persis oleh organisasi kita. Setiap organisasi mestinya melakukan hal yang berbeda dengan yang pesaing karena itulah tujuan dasar dari proses pembelajaran; yakni mencari dan mempraktekkan hal yang baru. Menurut Barney dan dan Wright, kemampuan daya saing atau *competitive advantage* salah satunya bisa didapat bilamana organisasi bisa menghasilkan aset yang berharga, langka dan tidak bisa ditiru oleh perusahaan lain (Barney dan Wright, 1998). Itulah buah dari *learning*.

Belajar Melalui Budaya Organisasi

Agar organisasi bisa menjalani proses *learning* secara efektif, Probst dan Buchel mengidentifikasi setidaknya ada empat pendekatan yang bisa dipakai; belajar melalui pengembangan strategi, pengembangan struktur, pengembangan kultur, dan pengembangan Sumber Daya Manusia (Lihat di Burnes dkk, 2003). Artikel ini hanya akan memfokuskan pada pendekatan kultur atau budaya sebagai wasilah untuk mempromosikan *learning*.

Organisasi pada dasarnya memiliki budayanya sendiri, baik itu disadari atau tidak. Meski disengaja untuk tidak berusaha membentuk

budaya, maka budaya itu secara otomatis akan muncul dengan sendirinya dalam organisasi seiring dengan adanya proses hubungan sosial di antara anggota-anggotanya. Budaya organisasi adalah sebuah akibat mutlak dari pertemuan di antara individu-individu yang di kemudian hari digunakan sebagai identitas umum untuk memperkenalkan organisasinya.

Secara garis besar, Istilah budaya merujuk pada sekumpulan pengetahuan, cerita, bahasa, aturan-aturan, ritual, kebiasaan, gaya hidup, kepercayaan, dan segala tradisi yang saling menghubungkan satu sama lain; serta memberikan identitas umum kepada kelompok tertentu dalam kurun waktu tertentu pula (Ruben, 2002). Dengan mengusung definisi tersebut, maka ada beberapa karakteristik dari budaya yang perlu untuk diperhatikan. *Pertama*, budaya itu sangat kompleks dan banyak 'wajah'. Ini dikarenakan karena yang disebut budaya sebuah kelompok itu ternyata tidak hanya bahasa atau kepercayaan setempat, tapi seolah-olah semua hal yang ada dan terjadi dalam praktek kelompok itu adalah pengertian budaya itu sendiri. Hal ini belum termasuk dalam pembagian kelompok mana saja yang berhak memiliki budaya. Sebab, semua unit terkecil dalam relasi sosial ternyata bisa memiliki budaya sendiri, bahkan dalam kasus pertemanan antara dua orang saja. Sebagai misal, dua sejoli yang berpadu asmara mungkin saja menciptakan budayanya sendiri seperti penentuan tanggal spesial, lagu favorit, tempat paling romantis buat mereka berdua atau semua simbol yang bisa memberikan arti bagi mereka berdua.

Kedua, budaya itu bersifat subjektif karena ada kecenderungan untuk berasumsi bahwa budaya yang dimiliki dianggap yang paling baik pemilikinya. Sedang budaya yang dimiliki kelompok lain cenderung diremehkan dan tidak jarang untuk dianggap aneh dan buruk.

Ketiga, budaya selalu berubah dari waktu ke waktu. Makanya dalam definisi yang diusung tadi, budaya diartikan sebagai segala sesuatu yang menjadi identitas umum dalam kurun waktu tertentu. Budaya yang terjadi saat sekarang tak memungkinkan untuk hilang atau berganti di masa-masa mendatang. Proses akulturasi yang cepat dan begitu majemuknya individu-individu dalam sebuah kelompok, seper-

ti dengan adanya frase '*melting pot*', '*world community*' atau '*global vil-lage*', semakin mendorong terjadinya akselerasi perubahan budaya.

Keempat, budaya itu sebagian besarnya tak terlihat, *invisible*. Perilaku individu yang kelihatan indera tidak bisa secara sederhana ditafsirkan begitu saja. Pasti ada makna mendalam yang mendasari adanya praktek tersebut. Untuk mengetahuinya secara benar, harus ada pengetahuan budaya lokal yang memadai. Sebagai misal, dua individu yang sama-sama menolak untuk memakan daging sapi. Bisa saja alasan yang mendasari keduanya berbeda, yang satu karena menjadi vegetarian sedangkan yang satunya karena menganggap sapi adalah binatang yang suci dan terlarang untuk dimakan (Ruben, 2002).

Kalau pemahaman ini dibawa kepada pencarian arti dari budaya organisasi, maka pengertiannya pun tidak jauh beda selain hanya diterapkan dalam konteks organisasi saja. Sebagaimana yang dikatakan Pettigrew, budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, asumsi, kepercayaan dan kebiasaan yang menjadi identitas dan cara bagi organisasi itu dalam menjalankan kinerjanya. Budaya ini berisi sistem kognitif yang menjelaskan bagaimana individu-individu berpikir, membuat keputusan, dan berbuat dalam organisasi (Lihat Wallace dkk, 1999).

Budaya organisasi dapat dikomunikasikan melalui simbol, perasaan, bahasa, perilaku dan *setting* fisik lingkungan kerja, tata cara berpakaian, suasana pertemanan, gaya rapat dan tipikal kepemimpinan. Dengan semakin banyaknya wujud pengejawantahan budaya, Furnham dan Gunter berpendapat bahwa fungsi budaya organisasi setidaknya bisa menjadi penyatu lingkungan internal organisasi; seperti sosialisasi terhadap pegawai baru, menciptakan batas-batas organisasi, perasaan identitas di antara individu dan komitmen yang tinggi. Selain itu, budaya organisasi juga menjadi sarana untuk mengkoordinasi semua sistem sosial dan perilaku setiap individu sehingga bisa menjadi satu ikatan yang kuat, yakni ikatan organisasi. Budaya organisasi sendiri menawarkan sistem yang secara alamiah akan membentuk dasar-dasar komunikasi organisasi dan saling memahami satu sama lain (Martins dan Terblanche, 2003). Ringkasnya, budaya organisasi inilah yang menunjukkan bagaimana semua individu berinteraksi dan mengambil sikap.

Proses terbentuknya budaya organisasi bisa terjadi secara alamiah dengan adanya kebiasaan sehari-hari yang dilihat, disetujui, dan ditiru oleh masing-masing individu. Sebagai contoh, kebiasaan datang terlambat ke kantor bisa jadi diawali oleh satu orang, namun kemudian 'diteladani' oleh teman-teman sejawatnya. Begitu mudahnya orang lain untuk terpengaruh ikut terlambat dikarenakan karena karakteristik budaya itu bersifat subjektif, sehingga yang kelihatan berbeda budaya akan 'dimusuhi'. Karena yang datang tepat waktu khawatir akan disindir oleh teman yang lain, maka lebih baik mereka ikut datang terlambat juga. Beginilah contoh kuatnya proses invasi budaya yang bisa menggiring budaya orang lain untuk bisa ikut dengan budaya kita. Akhirnya datang terlambat kerja menjadi hal yang biasa dan mengakar. Ini kemudian menjadi budaya organisasi sendiri dan, secara tidak langsung, menjadi identitas umum yang sering dilabelkan terhadap organisasi itu sendiri.

Selain secara alamiah, proses munculnya budaya organisasi itu bisa juga melalui kesengajaan; yakni dicipta. Budaya organisasi akan lahir ketika seorang pemimpin mengambil keputusan dan menerapkannya melalui sistem organisasi. Maka dari itu, Schein pernah berujar bahwa "Kepemimpinan dan budaya adalah dua sisi berbeda dari satu koin. Pemimpin cenderung menciptakan dan merubah budaya" (Lihat di Kaliprasad, 2006). Dari sini, dengan mengingat sisi pentingnya pengelolaan budaya organisasi, maka manajemen budaya organisasi menjadi amat dibutuhkan, salah satunya untuk tujuan mengarahkan orientasi organisasi menjadi *learning organisation*. Pemimpin memiliki peran besar dalam menyusun sistem kerja yang menunjang terciptanya budaya belajar yang kolaboratif.

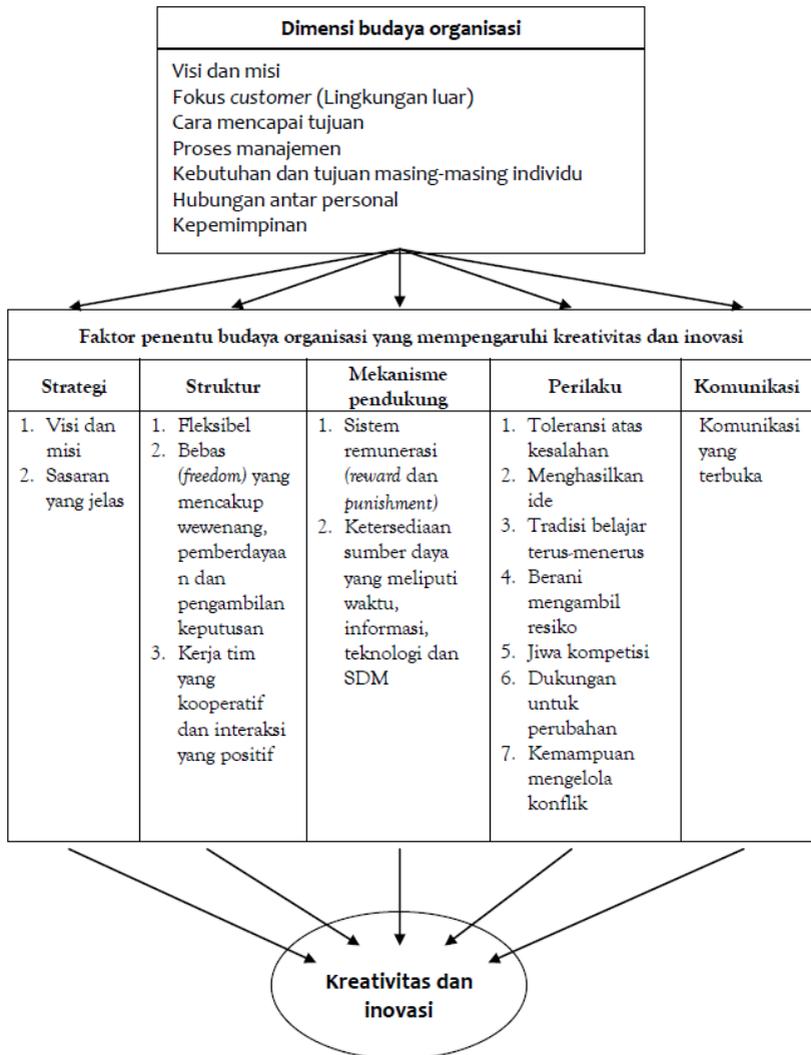
Semasa kepemimpinannya, Jack Welch, mantan CEO General Electric, telah memperkenalkan konsep '*boundaryless organisation*' yang tidak dibatasi oleh struktur horisontal, vertikal ataupun eksternal dari organisasi. Setiap anggota organisasi memiliki hak yang sama untuk memberikan ide dan tukar pendapat tanpa ada gengsi titel dan jabatan pekerjaan, sedangkan cara kerja organisasi itu harus terus bisa merespon perubahan lingkungan sekitar yang sangat dramatik dengan melakukan inovasi-inovasi. Lingkungan yang tanpa batas (*boundaryless*) inilah yang menjadi tipikal dari *learning organisation*;

dalam hal adanya pengorganisasian secara independen (*self-organising*) dari masing-masing kelompok serta semakin efisiennya proses penciptaan dan penyebaran pengetahuan (Couillard, 2007).

Keterkaitan budaya organisasi dengan struktur memang sangat kuat. Kultur dan struktur masing-masing menjadi elemen organisasi yang saling mempengaruhi. Pendesainan struktur yang tepat akan melahirkan kultur organisasi yang mendukung terciptanya *learning organisation*. Untuk diangkat sebagai sampel, menurut sebagian studi, hierarki yang tak terlalu tinggi (*flat struktur*), otonom, dan kerja tim akan selalu menghasilkan budaya berinovasi. Sebaliknya, sistem manajerial yang terlalu formalitas, penuh dengan standarisasi dan sentralisasi akan menghalangi inovasi. Begitu pula dengan sistem yang fleksibel, wewenang independen dan kelompok kerja yang kooperatif akan melahirkan kreativitas dan inovasi. Ini berbeda hasilnya bila sistem yang dipakai adalah *rigid*, kaku, penuh kontrol, dan serba sesuai aturan baku (Martins dan Terblanche, 2003). Dalam figur 1, Martins dan Terblanche mencoba memberikan ilustrasi pengaruh struktur terhadap penciptaan kultur yang kemudian melahirkan budaya kreasi dan inovasi.

Dengan mengacu pada *framework* yang dibuat Martins dan Terblanche tersebut, manajemen budaya organisasi ternyata tidak hanya bersinggungan dengan penataan struktur saja; namun juga menjurus kepada mekanisme sistem manajerial yang lain seperti tata cara pemberian hadiah dan hukuman, dan juga model perilaku organisasi hingga praktek komunikasi. Semua unsur pembentuk budaya itu pun pada dasarnya masih bisa diatur, dikelola dan diarahkan sedemikian rupa agar proses *learning* bisa berjalan dan, salah satu indikatornya, dapat menghasilkan inovasi.

Figur 1 : Pengaruh budaya organisasi terhadap proses kreasi dan inovasi



Masih dengan contoh General Electric (GE) ketika Jack Welch sebagai CEO-nya. Dalam GE, diterapkanlah sistem *reward* dan manajemen kinerja yang salah satunya mengambil sistem *forced ranking* dengan persentasi 20-70-10%. Artinya, tiap pekerja akan dinilai oleh manajernya dan akan diranking berdasarkan tiga kelompok tersebut. Akan selalu ada jumlah 20 persen pekerja dengan prestasi sangat baik, kemudian porsi besar 70 persen yang memiliki prestasi menengah, dan 10 persen pekerja dengan nilai yang kurang memuaskan. Sistem ini dinamakan *Vitality curve* yang membedakan prestasi kinerja setiap individu dan membedakan pula jumlah bonus yang diterima.

Hal yang paling mengejutkan adalah kebijakan Welch yang memecat jumlah 10 persen pekerja yang ada di baris paling bawah dari hasil penilaian kinerja (Welch and Byrne, 2002). Kebijakan ini memang menimbulkan tingginya angka *turnover* dalam GE terutama di sepanjang tahun 1980-1990. Konsekuensinya, efek yang ditimbulkan adalah semakin seringnya pergantian pegawai. Akan tetapi, hal positif yang timbul adalah timbulnya budaya organisasi yang menggambarkan bahwa GE hanya akan mempekerjakan individu yang berprestasi karena yang jelek akan dipecat. Akibat positif lain adalah lahirnya budaya kinerja yang tinggi (*high performance culture*) yang 'memaksa' setiap individu untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya meski dengan alasan sederhana yaitu agar tidak masuk kategori 10 persen yang nanti akan mendapatkan surat pemberhentian kerja.

Prestasi GE semasa kepemimpinan Welch memang menceangkan, terutama bila ditilik dari besaran laba yang didapat perusahaan. Namun bukan berarti model penciptaan budaya organisasi seperti ini bisa ditiru siapa saja, terutama untuk konteks organisasi di Indonesia, karena adanya variabel lain seperti gaya kepemimpinan Welch dan konteks kompetitif perusahaan Amerika yang memang mendukung. Yang ingin disampaikan di sini hanyalah adanya bukti bahwa dengan memainkan sistem manajerial, budaya organisasi bisa dikreasikan untuk mengarah pada *learning organisation*.

Dalam awal-awal perkembangan Sony Corporation, ada tradisi bagi para pekerja di Jepang untuk senantiasa berkumpul bersama dan mendiskusikan sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, meski di luar jam kerja. Mereka cenderung menciptakan sendiri atmosfer

kerja yang bisa memotivasi diri. Salah satunya dilakukan melalui kerja independen. Di sisi lain, peran dari jajaran manajemen dalam contoh kasus Sony terutama ketika dalam masa kepemimpinan Akio Morita adalah dengan memberikan toleransi pada setiap kesalahan yang dilakukan pegawai. Statemen yang sering dikatakan Morita saat itu adalah, “Terus saja kerjakan idemu itu tanpa menunggu instruksi atasan. Lakukan apa yang menurutmu benar. Jika kamu membuat sebuah kesalahan, kamu akan belajar dari situ. Hanya saja jangan membuat kesalahan yang sama dua kali.” Dari sini diharapkan tidak ada lagi kekhawatiran terhadap apa yang akan dikomentari para atasan.

Menurut keyakinan Morita, tidak akan mungkin ada kemajuan dunia bilamana generasi sekarang selalu mengerjakan sama persis dengan apa yang dikerjakan para pendahulunya. Jadi kemampuan kreativitas dan fleksibilitas pola pikir para pemuda Sony selalu didorong terus, salah satunya melalui adanya toleransi kesalahan. Hal yang paling penting sebenarnya adalah bukan menyoroti kesalahan atau kegagalan seorang pegawai tetapi terletak pada bagaimana Sony Corporation ini bisa mengetahui akar penyebab kegagalan tersebut. Dari budaya organisasi yang tampak sederhana dan mengejawantah dalam format perilaku organisasi ini, maka tidak ada lagi ketakutan bagi setiap individu Sony untuk berkreasi, mengambil resiko dan mencoba hal yang baru sehingga semaraklah produk-produk berkualitas Sony yang selalu berkembang dari masa ke masa (Morita, 1987).

Kesimpulan

Sebuah budaya bukanlah hal yang kelihatan tanpa peranan besar dalam sebuah organisasi. Dari sejumlah perusahaan sukses yang diamati, budaya barangkali adalah sebuah penggerak utama dari kinerja organisasi. Kultur dan struktur memang saling berinteraksi. Kultur bisa dibentuk oleh sistem struktur yang sudah ada jika memang terjadi upaya penciptaan manajemen kultur; bahwa pemimpin dan jajaran manajerial organisasi secara sengaja berusaha memproduksi kultur melalui sistem dan struktur yang dibangun.

Learning organisation adalah dambaan bagi tiap organisasi untuk terus berevolusi dan berkembang. Hal tersebut bisa tercapai jika kul-

tur organisasinya sangat mendukung proses pembelajaran organisasi dan individu. Manajemen kultur yang baik, terarah dan didukung oleh semua pihak; secara matematis akan melahirkan organisasi yang selalu belajar, berkembang dan memenangkan setiap kompetisi.

Referensi

- Barney, J.B. dan Wright, P.M. (1998). "On becoming s strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage." *Human Resource Management*, vol. 37 (1), hal. 31-46.
- Briscoe, D. (2008), "Talent management and the global learning organization" dalam Vlad Vaiman dan Charles M. Vance (ed.) *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Burnes, B. dkk (2003). "Organisational learning: the new management paradigm?" *Management Decision*, 41 (5), hal.452-464.
- Couillard, D. (2007). "Why creating a learning organization leads the high tech firm to succeed." *Ivey Business Journal* (7/8).
- Dahlgard-Park, S.M. (2006) "Learning from east to west dan west to east," *The TQM Magazine*, vol. 18, no. 3, hal. 216-237.
- Fulmer, R.M. dan Gibbs, P.A. (1998). "Lifelong learning at the corporate university," *Career Development International*, vol. 2 (5), hal. 177-184.
- Garvin, D.A. dkk (2008). "Is yours a learning organization?" *Harvard Business Review*, March, hal.109-116.
- Kaliprasad, M. (2006). "The human factor II: creating a high performance culture in an organization." *Cost Engineering*, vol. 48 (6), hal.27-34.

- Mailick, S. dan Stumpf, S.A. (1998). *Learning theory in the practice of management development: Evolution and applications*. London: Quorum Books.
- Martins, E.C. dan Terblanche, F. (2003). "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation." *European Journal of Innovation Management*, vol. 6 (1), hal.64-74.
- Morita, A. (1987). *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. London: Willian Collins Sons.
- Nevis, E.C. dkk (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, winter edition. hal. 73-85.
- Roper, L. dan Pettit, J. (2002). "Development and the learning organisation: an introduction." *Development in Practice*, vol. 12 (3&4), hal. 258-271.
- Ruben, B.D. (2002). "Culture and communication." dalam Jorge Reina Schement (ed.), *Encyclopedia of Communication and Information*. New York: Macmillan Reference, hal. 206-209.
- Wallace, J. dkk (1999). "The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values." *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 12 (7), hal. 548-564.
- Welch, J. dan Byrne, J. A. (2002). *Jack: straight from the gut: The complete summary*. Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries.
- Yeung, A.K. dkk (1999). *Organizational learning capability: generating and generalizing ideas with impact*. New York: Oxford University Press.