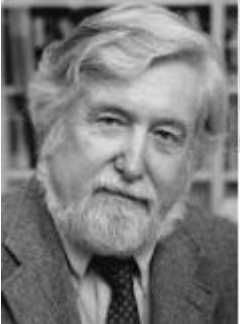




Cultural Approach to Organizations

Clifford Geertz & Michael Pacanowsky
(Interpretive Theory–Socio Cultural Tradition)



Clifford Geertz & Michael Pacanowsky



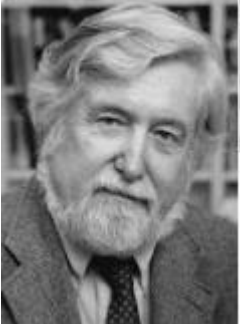
- ▶ Clifford Geertz, seorang antropologis, menganalogikan manusia layaknya hewan yang tergantung dalam jaring-jaring makna yang ia pintal. Ia menggambarkan bahwa budaya ialah jaring-jaring tersebut. **Budaya ialah makna, interpretasi, dan penalaran yang dibagi.**
- ▶ Dalam bidang komunikasi, **Michael Pacanowsky menerapkan ide Geertz mengenai budaya dalam kehidupan organisasional.** Ia mengungkapkan bahwa budaya terdiri dari jaringan makna yang manusia pintal, dan jaringan tersebut akan mengarahkan tindakan-tindakan kaitannya dengan aktifitas 'pemintalan tersebut.
- ▶ Bagi Pacanowsky, **fokus kajian tidak hanya pada struktur dari jaringan budaya, namun juga pada proses pemintalan jaringan tersebut & proses pemintalan berlangsung melalui komunikasi. Komunikasilah yang membentuk dan menciptakan realitas dunia.**



Budaya : Sebuah Metafora Kehidupan Organisasi



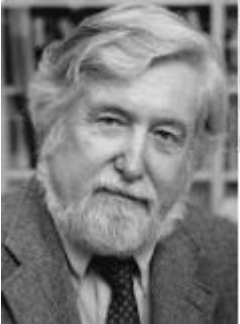
- ▶ Penggunaan budaya sebagai akar metafora muncul karena fenomena kesuksesan perusahaan Jepang di tahun 70-an dan 80-an.
- ▶ Pemimpin bisnis di USA menemukan bahwa **kuantitas dan kualitas output industry Jepang disebabkan oleh nilai budaya yang dibagi bersama** diantara para pekerja tentang kesetiaan pada rekan kerja dan perusahaan mereka.
- ▶ Organisasi akan sangat berbeda satu dengan yang lainnya tergantung pada struktur budaya yang dimaknai oleh orang-orang didalamnya. Dewasa ini, istilah budaya perusahaan dapat diartikan berbeda oleh berbagai pihak. Sebagian observer menggunakan istilah budaya perusahaan untuk menggambarkan lingkungan sekeliling yang **membatasi kebebasan bertindak perusahaan**.
- ▶ Sebagian lainnya menggunakan istilah budaya perusahaan dengan merujuk pada **kualitas atau property kepemilikan dari organisasi**. Mereka mengungkapkan bahwa **budaya sama artinya dengan citra, karakter, atau iklim**.
- ▶ Akan tetapi, Pacanowsky tetap menggunakan pendekatan simbolik Geertz dalam memahami budaya perusahaan. Ia mempertimbangkan budaya sebagai lebih dari satu variabel dalam penelitian organisasional.
- ▶ **Pacanowsky** menjelaskan budaya perusahaan atau organisasi tidak hanya potongan puzzle, namun ia adalah puzzle itu sendiri. **Budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki organisasi, budaya ialah organisasi itu sendiri**.



Apa yang Budaya ? Apa yang BUKAN budaya ?



- ▶ Geertz mengakui bahwa konsep budaya sebagai sistem pembagian makna adalah rancu dan sulit untuk dicerna. Tidak seperti pengertian yang lazim, dimana budaya identik dengan hal-hal seperti konser dan museum seni, Geertz menolak untuk menghubungkan kata budaya dengan hal yang bermakna 'primitif'. Tidak ada antropolog modern yang ingin terjebak untuk mengelompokkan manusia sebagai 'berbudaya tinggi - berbudaya rendah'.
- ▶ Bagi Pacanowsky, jaring budaya organisasi adalah hasil dari usaha para pekerja², dimana para pekerja membuat dan menerapkan budaya mereka terhadap diri mereka sendiri dan terhadap sesama mereka.
 - Bahwa dalam suatu perusahaan, orang tidak hanya bekerja, tapi mereka juga bergosip, bercanda, berbincang tentang olahraga, menyusun acara piknik dll. Semua itu membentuk budaya dalam suatu perusahaan.
- ▶ Sifat budaya yang sulit dipahami mendorong Geertz untuk menyebut pendekatan budaya sebagai 'soft science'. Pemahaman ini bukanlah sebuah sains yang eksperimental untuk mencari hukum universal, tetapi sebuah pemahaman interpretative untuk mencari makna.



Thick Description

Apa yang dilakukan Etnografer ?



- ▶ Geertz menyebut dirinya sebagai seorang Ethnographer. Layaknya Geographer yang memetakan daerah, Ethnographer memetakan masalah-masalah sosial untuk menemukan 'apa yang orang pikir tentang diri mereka, tentang apa yang mereka lakukan dan untuk tujuan apa.
 - Ethnographer memerlukan waktu yang tidak sedikit untuk mengamati interaksi secara lengkap. Interaksi-interaksi yang terkumpul tersebut menjadi amat penting sebagai bahan baku yang akan diinterpretasikan.
 - seorang ethnographer juga harus menjaga sikap naif dan membiarkan diri mereka merasakan pengalaman kehidupan organisasional dari sudut pandang 'orang asing'.
 - Ethnographer selalu mengisi buku catatannya dengan catatan tentang observasi intensif yaang dilakukannya. Oleh karena itu Geertz menyebut Ethnography sebagai thick Description. Deskripsi ini menggambarkan jalinan lapisan makna umum yang mendasari bagaimana orang berkata dan bertindak.
 - Analisis dari budaya perusahaan memerlukan interpretasi, tidak hanya menyajikan salinan memo kantor atau membuat transkrip dari meeting. Deskripsi mendalam mencatat untaian-untaian dalam jaringan budaya dan melacak makna yang berkembang



Thick Description

Apa yang dilakukan Etnografer ?..



- ▶ Deskripsi mendalam dimulai dengan adanya kebingungan. Kemudian satu-satunya cara untuk mengurangi kebingungan tersebut ialah dengan mengobservasi layaknya orang asing di tempat yang baru. Hal ini dapat menjadi sukar bagi manajer yang telah terperangkap dalam budaya perusahaan tertentu. Ia dapat mengabaikan banyak tanda yang mengarah pada interpretasi umum.
- ▶ Dalam mengamati budaya organisasi, Pacanowsky sangat sensitif dan memberi perhatian pada bahasa yang digunakan, berita-berita yang disampaikan, serta tata cara ataupun ritual non verbal yang dilakukan. Bentuk-bentuk komunikasi tersebut akan sangat membantu menunjukkan pembagian makna yang unik dalam organisasi.



Metafora : Menggunakan Bahasa dengan Serius



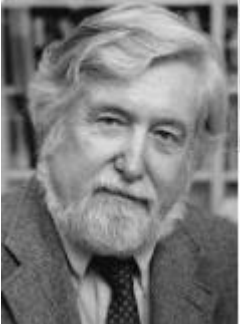
- ▶ Ketika digunakan oleh para anggota organisasi di seluruh sisi (tidak hanya management), metafora menawarkan etnografer sebuah tempat awal untuk mulai mengenal shared meaning sebuah budaya perusahaan.
- ▶ Contoh :
Metafora “hidup mahasiswa” merupakan shared meaning yang dibagi kepada seluruh anggota yang masuk dalam organisasi senat mahasiswa. Dalam organisasi, terdapat berbagai posisi, namun mereka selalu berbagi semangat yang merupakan idealisme mereka dalam suasana egaliter.



Interpretasi Simbolis Cerita



- ▶ Cerita cerita yang diulang terus menerus menyediakan jendela yang nyaman untuk melihat budaya korporasi.
 - Kualitas narasi mempengaruhi bagaimana dan seperti apa para karyawan bekerja
 - Cerita cerita itu menangkap prestasi prestasi penting dan menunjukkan jalan untuk merasakan semangat pelakunya saat itu.
- ▶ Pacanowsky mengusulkan 3 tipe narasi yang mendramatisasi kehidupan organisasi :
 1. **Corporate stories** yang membawa ideologi management dan memperkuat kebijakan perusahaan
 2. **Personal stories** yaitu cerita yang disampaikan oleh para personel perusahaan tentang diri mereka. Biasanya mendefinisikan bagaimana mereka ingin terlihat atau dinilai di dalam organisasi
 3. **Collegial stories** (biasanya tidak disetujui manajemen) yaitu anekdot positif atau negative tentang orang lain dalam organisasi yang menyampaikan bagaimana organisasi 'benar benar bekerja'



Ritual :

*This is the Way It's Always Been,
and Always Will be*



- ▶ Menurut Pacanowsky, beberapa ritual merupakan teks yang mengartikulasikan aspek kehidupan budaya yang beragam.
 - Ritual ini biasanya dikeramatkan dan usaha apapun untuk mengubahnya, akan menghadapi tantangan yang kuat.
- ▶ Menurut Geertz, ritual adalah kisah yang diceritakan masyarakat tentang diri mereka sendiri. Karenanya, kita harus mendengarkan interpretasi mereka sendiri.



Bisakah Manager Menjadi Agen Perubahan Budaya ?



- ▶ Popularitas metafora budaya tidak diragukan, disebabkan keinginan kuat pemimpin bisnis untuk membentuk interpretasi dalam organisasi
 - Simbol adalah alat management
 - Para eksekutif menciptakan visi, merancang tujuan, memproses informasi, mengirim memo dan mengajak orang lain dengan perilaku simbolik.
 - Jika para eksekutif percaya bahwa budaya adalah kunci bagi komitmen karyawan, maka kemungkinan mereka untuk mengubah budaya sangat kecil.
 - Namun, cara ideal untuk menciptakan mitos perusahaan yang melayani minat managerial, adalah dengan menciptakan metafora yang disukai, menanamkan cerita2 organisasi dan membangun kebiasaan.
- ▶ Bisakah budaya diciptakan ?
 - Menurut Geertz, shared interpretation muncul secara alami dari seluruh anggota kelompok, bukan dirancang secara sengaja oleh pemimpin. Pemimpin boleh mengartikulasikan visi baru dalam kosakata baru, tetapi karyawan yang menilainya. Shared meanings sulit dihilangkan. Meskipun jika budaya bisa diubah, ini akan menyisakan pertanyaan, apakah benar ini harus berubah?



Kritik : Apakah Pendekatan Budaya Berguna ?



- ▶ Beberapa peneliti tidak setuju terhadap pendekatan budaya interpretif seperti Geertz dan Pacanowsky yang menolak untuk mengevaluasi model yang mereka gambarkan.
- ▶ Berlawanan dengan tujuan dari konsultan yang dibiayai oleh organisasi yang mereka teliti, tujuan dari etnografi bukanlah untuk mengubah organisasi atau menekan manajer untuk memberikan kontrol lebih. Etnografi tidak juga bertujuan untuk memberikan penilaian terhadap moralitas. Tujuan dari analisis simbolik ini ialah untuk menciptakan pemahaman yang lebih baik mengenai apa yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi efektif dalam budaya organisasi.
- ▶ Pada kebanyakan organisasi, dimana anggota bebas untuk memutuskan dimana mereka akan berada, analisis kultural yang sensitif dapat membantu mereka untuk membuat pilihan yang cerdas.
- ▶ Dalam penelitian mengenai budaya, kekuatan analisis etnografi bergantung pada bagaimana etnographer dapat menuliskan dengan baik hasil pengamatannya. Etnographer harus memiliki kemampuan bercerita yang baik sehingga hasil pengamatannya dapat dibaca dan dipahami.

