

PERBANDINGAN KONSEP REKAYASA BUDAYA ORGANISASI MODEL PEMBENTUKAN KEBIASAAN, SHOOK, DAN SCHEIN PADA ORGANISASI PROYEK

Wawan Tripiawan, Rio Aurachman*

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom,
Jl. Telekomunikasi Nomor 1 Bandung, Jawa Barat

(Received: September 29, 2018/ Accepted: January 6, 2020)

Abstrak

Budaya organisasi adalah suatu bagian dari sistem terintegrasi, baik itu organisasi terstruktur maupun komunitas tidak terstruktur. Kebanyakan penelitian tentang budaya organisasi membahas tentang apa kaitan budaya dengan variabel lainnya di dalam organisasi. Atau bagaimana cara mengukur suatu budaya di dalam organisasi. Pada era kemajuan teknologi, perubahan yang cepat, dan kompleksitas tinggi, dibutuhkan suatu metode untuk mengubah budaya organisasi dengan tepat. Penelitian kali ini berusaha untuk mengkaji tiga konsep yang menawarkan metode untuk mengubah budaya organisasi. Ketiga konsep tersebut menawarkan paradigma yang sama. Yaitu bahwa perubahan budaya terjadi bukan dimulai dari mengubah sesuatu yang abstrak dan softsystem. Akan tetapi perubahan budaya justru perlu dimulai dari perubahan sesuatu yang konkret dan nyata,. Hal itu meliputi prosedur, cara kerja, infrastruktur, dan artefak lainnya yang ada di dalam organisasi perusahaan. Dari ketiga konsep tersebut kemudian disintesis untuk didapatkan sebuah konsep usulan. Konsep usulan tersebut yang diharapkan lebih mudah diimplementasikan dan dipahami oleh para pegiat dan peneliti di bidang budaya organisasi.

Kata kunci: *Perubahan Budaya; Rekayasa Budaya; Merancang Budaya; Budaya Organisasi*

Organizational culture is a part of an integrated system, whether it is a structured organization or an unstructured community. Most research on organizational culture discusses what culture relates to other variables in the organization. Or how to measure a culture within an organization. In a technological progress, rapid change and high complexity era, a method is needed to appropriately change organizational culture. This study attempted to examine three concepts that offer methods to change organizational culture. These three concepts offer the same paradigm. These will be proven that cultural changes occur not starting from changing something abstract and soft system, but the change in the culture needs to start from a changing in something concrete and real instead. This includes procedures, methods of work, infrastructure, and other artifacts within the company organization. From those three concepts, it then will be synthesized to obtain a concept of proposal. The concept of the proposal is expected to be more easily implemented and understood by activists and researchers in the field of organizational culture.

Keywords: *Culture Change; Culture Engineering; Culture Design; Organizational Culture*

1. Pendahuluan

Faktor Lingkungan Perusahaan (EEF) adalah setiap atau semua faktor lingkungan baik internal maupun eksternal dari proyek yang dapat memengaruhi keberhasilan proyek, termasuk salah satunya adalah budaya (Langley, 2017). Budaya adalah komponen yang pasti ada dalam sebuah organisasi. Dalam sebuah sistem

terintegrasi, yang di dalamnya terdapat manusia, mesin dan artefak lainnya, akan menimbulkan sebuah interaksi antara manusia dengan elemen lainnya. Sifat dari manusia memiliki variabilitas yang tinggi serta interdependensi yang tinggi. Variabilitas yang tinggi dan interdependensi yang tinggi menyebabkan kompleksitas dari sistem integrasi meningkat. Kompleksitas tersebut menyebabkan budaya menjadi hal yang tidak mudah untuk dikelola dan diarahkan sesuai dengan kebutuhan. Setiap manusia dalam sebuah organisasi memiliki sifat yang berbeda dan terkadang di antara sifat tersebut terjadi

^{*)}Penulis Korespondensi.

E-mail: rioaurachman@telkomuniversity.ac.id

ketidakcocokan. Sifat individu bisa membentuk sebuah *emergent properties* yang tidak diharapkan.

Beberapa variabel pada manusia juga terkadang tidak bisa dikendalikan oleh organisasi sehingga bersifat *uncontrollable variable*. Segala kesulitan dan kompleksitas tersebut membentuk budaya. Budaya tersebut juga membentuk sistem terintegrasi. Budaya tersebut menjadi khas bagi setiap anggota organisasi dan organisasi tertentu. Antara generasi di dalam suatu organisasi dapat saling mewariskan budaya sehingga generasi penerusnya meneruskan budaya dari generasi pendahulunya. Hal tersebut menyebabkan dalam organisasi tersebut terdapat budaya yang terjaga.

Budaya tidak hanya dibentuk oleh manusia yang mengisi suatu sistem tetapi juga dibentuk oleh artefak, benda, serta prosedur yang terdapat dalam sistem tersebut. Sebuah sistem organisasi bisa saja diganti secara keseluruhan, namun anggota organisasinya tetap bisa memiliki budaya yang sama jika artefak-artefak yang terdapat dalam sistem organisasi tersebut tetaplah sama. Budaya, sebagaimana sistem terintegrasi, adalah akumulasi dari setiap elemen di dalam sistem tersebut yang merupakan gabungan dari manusia, mesin, peralatan, metode, material, uang, informasi, dan lain sebagainya yang saling berjalani dan satu sama lain membentuk suatu kerja sama mencapai tujuan tertentu.

Terdapat kebutuhan sebuah metode untuk dapat melakukan perubahan terhadap budaya. Budaya diharapkan berjalan secara sinergis dengan subsistem lainnya dalam organisasi sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan. Tujuan tersebut merupakan tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang dan kedua hal tersebut ditopang oleh budaya organisasi. Budaya mempengaruhi performansi perusahaan apakah superior atau tidaknya (Wei, Samiee, & Lee, 2014). Budaya dapat mempengaruhi kinerja dari manusia yang ada di dalam organisasi. Budaya juga mempengaruhi pola interaksi antara manusia dalam organisasi yang tentunya nanti bisa jadi menghambat kinerja dan produktivitas atau bisa jadi menunjang dan mengkatalisasi produktivitas dan kinerja dari anggota organisasi (Wilkins & Ouchi, 1983). Kondisi budaya seringkali tidak dalam keadaan yang ideal akibat kondisi manusia yang mungkin berubah-ubah dan berbeda-beda. Maka diperlukan sebuah cara untuk membantu proses transisi dan perubahan budaya menjadi bentuk budaya yang baru dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Budaya juga menunjang proses bagi perusahaan untuk mencapai perubahan tertentu dan cara kerja tertentu. Sebagai contoh *Customer orientation, Excellence, Responssibility, Teamwork* adalah 4 budaya yang mempengaruhi kesiapan dalam BPM (*Business Process Management*) (Schmiedel, Vom Brocke, & Recker, 2014).

Pembahasan budaya secara tidak langsung akan menjadi milik bidang keilmuan sosial khususnya bidang

manajemen dan bidang psikologi. Pendekatan *social science* tersebut menciptakan pembahasan budaya meliputi penggalian ilmu pengetahuan baru dan informasi baru tentang budaya. Terdapat beberapa paper yang membahas pengaruh dan korelasi budaya dengan variabel lainnya:

Tabel 1. Penelitian Terkait Budaya

No	Variabel Budaya	Peneliti
1	Budaya Organisasi	(Amin & Siswanto, 2018), (Budiono, 2018), (Raharjo, Taufik, & Ratnawati, 2017), (Widyastuti, 2018)
2	Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	(Alindra, 2015) (Aulia, Indarti, & Efni, 2018) (Balansa, Lengkong, & Hasan, 2018) (Dewi, Yuniarta, AK, Atmadja, & SE, 2017) (Handayani, 2016) (Kosasih, 2016) (Lina, 2014) (Mohammad, Amboningtyas, Fathoni, & Hasiholan, 2017)
3	Organisasi dalam Proyek	(Katane & Dube, 2017), dan (Nguyen & Watanabe).

Penelitian lainnya mencoba membentuk suatu alat ukur dalam menilai budaya organisasi. Sebagai contoh misalnya budaya organisasi dapat diklasifikasikan dalam enam dimensi utama; *Process-Oriented vs Result Oriented, Employess-Oriented vs Job Oriented, Parochial vs Professional, Open system vs Closed System, Loose Control vs Tight Control, Normative vs Pramatic* (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990).

Namun, masih dibutuhkan dan masih kekurangan jumlah literatur dari penelitian yang bersifat penerapan perancangan dan implementasi. Jumlah penelitian yang besar terkait kaitan variabel budaya dengan variabel lainnya, berbeda dengan penelitian yang mengkaji tentang tata cara perubahan budaya. Beberapa publikasi telah membahas tentang bagaimana mengubah budaya organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Yusuf, 2018) (Suartana, Windia, & Winata, 2015) (Gunadi, Hutagaol, & Hadad, 2018). Bidang teknik industri yang mengkaji objek sistem terintegrasi dapat turut serta mengkaji aspek budaya ini dalam pendekatan teknik dan pendekatan penerapan.

Tujuan bidang teknik industri dalam mengkaji budaya tidak bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan atau *knowledge* baru melainkan untuk mencari solusi dari suatu permasalahan. Teknik Industri merancang suatu artefak yang tujuannya adalah mendapatkan *improvement*

atau peningkatan performansi. Kajian bidang teknik industri terhadap budaya berusaha untuk mendapatkan beberapa solusi yang nantinya akan dapat diterapkan.

Seorang sarjana bidang teknik industri dalam meneliti perihal budaya tidak bertujuan mencari, misalnya, apa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya dan kepemimpinan. Bidang teknik dan khususnya teknik industri berusaha untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan “bagaimanakah cara untuk mengubah suatu budaya”, “Apakah dengan merancang *framework* atau merancang prosedur dapat memungkinkan terjadinya perubahan budaya?”, dan pertanyaan implementasi lainnya. Atau dalam skala yang lebih kecil juga dapat melakukan perancangan dari hal-hal yang menunjang secara langsung pencapaian budaya tertentu. Hasil rancangan-rancangan tersebut nanti akan terbentuk sebuah artefak yang mana harus dievaluasi performansinya. Apakah sesuai atau tidak dengan tujuan. Proses perancangan tersebut tentu juga ditunjang oleh temuan-temuan *social science* yang telah ditemukan dan diteliti oleh para sarjana di bidang sosial sains di setiap psikologi dan manajemen.

2. Metodologi Penelitian

Dalam konteks cara untuk melakukan perubahan budaya terdapat beberapa tulisan dan kajian yang memaparkan hal tersebut setidaknya ada tiga literatur yang dipilih untuk lalu dibandingkan dan dianalisis secara mendalam sehingga dapat diusulkan sebuah konsep alternatif. Konsep pertama yang dapat digunakan oh bolehberasal dari buku *Habits* (Duhigg, 2012). Secara umum pada buku tersebut dipaparkan bahwa proses perubahan budaya dapat dilakukan dengan cara mengubah kebiasaan dan rutinitas di dalam organisasi. Konsep kedua berasal dari sebuah tulisan dari studi kasus di NUMMI (*New United Motor Manufacturing, Inc.*) (Shook, 2010). Pada konsep kedua tersebut dipaparkan bahwa budaya dapat berubah dengan cara mengubah cara organisasi bekerja dengan cara anggota dalam posisi bekerja serta mengubah artefak-artefak di dalam organisasi tersebut. Konsep ketiga adalah sebuah dasar dari konsep Shook yaitu konsep dari Schein. Pada konsep ketiga ini dinyatakan bahwa perubahan budaya dimulai dari mengubah artefak di dalam organisasi perusahaan.

Aspek yang dibandingkan dari ketiga konsep tersebut adalah:

1. Satuan terkecil Perubahan
2. Kaitan dengan Budaya
3. Penyebab budaya yang buruk
4. Efek yang ditimbulkan
5. Cara untuk mengubah

Diharapkan dengan kajian terhadap tiga literatur tersebut, kemudian membandingkan, dan mensintesisnya maka akan didapatkan sebuah tata cara yang praktis bagi para pelaku organisasi untuk melakukan perubahan terhadap budayanya.

3. Hasil dan Pembahasan

Berikut adalah perbandingan beberapa konsep rekayasa budaya dari beberapa literatur yang ditinjau. Pada bab ini juga dibahas bagaimana perbandingan antara konsep-konsep tersebut dan bagaimana bentuk sintesis sehingga dapat terbentuk konsep baru dalam merekayasa budaya.

Rekayasa Budaya dengan Pembentukan Kebiasaan

Konsep tentang budaya dan sistem yang membentuk budaya tertuang dalam buku berjudul *Habit* karya Charles Duhigg khususnya pada subbab yang menjelaskan tentang bagaimana jajaran pimpinan menciptakan kebiasaan melalui ketidaksengajaan dan kesengajaan. Pada buku tersebut dicontohkan sebuah tempat kerja yang penuh dengan budaya yang merusak maupun tempat kerja lain dengan budaya yang sangat positif.

Buku tersebut menawarkan konsep bahwa kebudayaan atau budaya organisasi itu dibangun dari kebiasaan-kebiasaan kecil yang merupakan kebiasaan kunci. Kebiasaan kunci tersebut bisa jadi dirancang ataupun terjadi secara tidak sengaja. Kebiasaan kunci tersebut ada untuk mencapai tujuan tertentu. Kebiasaan yang akan membentuk budaya tersebut bisa jadi justru sekadar untuk mengatasi tindakan yang buruk dari salah seorang anggota organisasi. Dijelaskan juga bahwa jika budaya yang timbul akibat rutinitas, tidak dirancang secara hati-hati, justru akan terbentuk rutinitas lain yang muncul secara tidak sengaja dan menyebar secara informal. Dan bisa jadi rutinitas yang tidak sengaja tersebut lalu membentuk sebuah budaya yang merusak dari organisasi tersebut.

Sebagai contoh, dalam suatu organisasi hendaknya terbentuk budaya saling menasihati satu sama lain dan saling memperbaiki satu sama lain. Suatu proses saling menasihati adalah proses yang rumit dan penuh risiko. Bila orang yang dinasihati tersebut tidak suka, maka akan membuat orang yang menasihati jera dan tidak tertarik lagi untuk memberikan nasihat atau perbaikan. Jika budaya tersebut tidak dirancang, akan terbentuk rutinitas saling bergosip di kalangan pekerja. Dan rutinitas gosip ini akan berkembang menjadi budaya yang merusak jalannya organisasi. Contoh tersebut diilustrasikan dalam sebuah kisah tentang hubungan dokter dan perawat dalam rumah sakit. Terbentuk suatu budaya bahwa dokter tidak mau menerima masukan dan perbaikan dari perawat. Hal ini menyebabkan antara perawat terbentuk budaya saling bergosip satu sama lain.

Buku tersebut juga menjelaskan bahwa kebiasaan-kebiasaan yang sudah membudaya dan institusional sehingga menciptakan pranata dan artefak yang baru, suatu saat akan menimbulkan kesalahan kinerja. Kebudayaan yang merusak tersebut muncul dari ketidaksengajaan dan bukan dari sebuah analisis yang panjang dan kuat.

Pada buku tersebut disampaikan bahwa tidak ada organisasi yang tidak memiliki kebiasaan institusional. Yang ada hanyalah organisasi yang merancang kebiasaan dengan sengaja atau organisasi yang tidak merancang dengan matang sehingga kebiasaan sering kali tumbuh dari persaingan atau rasa takut.

Konsep yang diangkat oleh buku tersebut juga menyampaikan tentang Bagaimana pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan seringkali bukanlah berasal dari keputusan dan analisis yang matang dan sadar. Organisasi bergerak dan dipandu oleh kebiasaan-kebiasaan organisasi yang telah lama ada. Budaya organisasi dibentuk oleh pola-pola yang kerap kali muncul dari ribuan keputusan mandiri para pegawainya. Kebiasaan-kebiasaan itu memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada yang diperkirakan orang pada umumnya. Dipaparkan sebuah contoh bahwa pengambilan keputusan suatu warna dari produk fashion diperkirakan menggunakan sebuah analisis data statistik yang kuat. Tetapi justru pada kenyataannya keputusan tersebut muncul akibat hasil diskusi dan obrolan santai para pegawai dengan teman-temannya, hasil kunjungan para eksekutif ke luar negeri dan melihat pameran busana di sana, atau bahkan hasil diskusi pemimpin tertinggi perusahaan dengan keluarganya di rumah. Kebiasaan-kebiasaan tersebut dilakukan dan mempengaruhi alam pikiran bawah sadar dan terbawa dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam tinjauan sistem budaya dikatakan bahwa kebiasaan dan rutinitas dalam sebuah perusahaan menyediakan ratusan aturan tak tertulis yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk terus beroperasi rutinitas tersebut memungkinkan para pekerja dan anggota dari perusahaan untuk melakukan hal-hal secara bebas tanpa perlu dikekang oleh birokrasi organisasi dan kebebasan tersebut secara langsung dan tidak langsung menunjang keberjalanan dari perusahaan. Diungkapkan sebuah contoh bahwa penanganan bencana alam di Meksiko dan Los Angeles menggunakan sebuah pola penyebaran informasi informal melalui para anak-anak kecil yang sering bermain. Sehingga informasi tentang penanganan gempa bumi bisa menyebar secara cepat ke seluruh masyarakat dan hal tersebut tidak ada dalam prosedur penanganan gempa formal. Adanya kebiasaan dan rutinitas tersebut menyebabkan penanganan gempa bisa dilakukan dengan efektif dan tujuan bisa tercapai. Kebudayaan dan rutinitas tersebut juga meliputi rutinitas kompetisi dan konflik antara anggota internal organisasi yang disuruh menciptakan keseimbangan.

Efek yang timbul akibat rutinitas yang baik akan bisa terjadi jika memang rutinitas tersebut tidak memiliki dampak yang buruk dan dirancang dengan tepat. Misalnya rutinitas tersebut harus mengadopsi nilai-nilai keadilan, menjaga keselamatan, dan pengalokasian wewenang yang baik

Rutinitas-rutinitas dan kebudayaan yang terbentuk dalam suatu organisasi bisa jadi demikian *rigid* dan teknis serta kaku sehingga tidak mampu merespons terhadap perubahan yang ada, maka budaya dan rutinitas dalam organisasi serta kebiasaan-kebiasaan di dalamnya dapat dibentuk sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan. Salah satunya adalah tujuan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

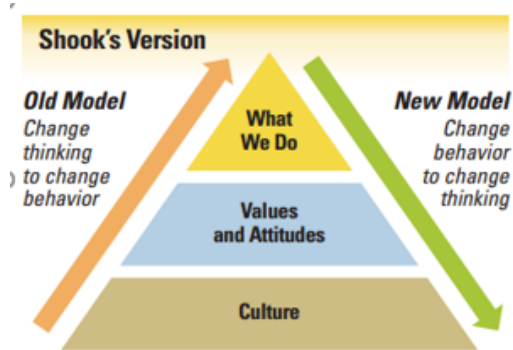
Rutinitas tersebut terbentuk sedemikian kuat dan kokoh sehingga untuk melakukan perubahan, dapat terjadi penolakan dari para anggota organisasi. Sebagaimana budaya dalam suatu organisasi juga tidak mudah untuk dilakukan perubahan. Satu subsistem dalam subsistem yang lain saling berkesinambungan satu sama lain dengan rutinitas yang kaku. Sehingga bila budaya dari satu subsistem berubah maka sistem yang satu dengan subsistem yang lain menjadi tidak kompatibel. Sistem secara besar tidak bisa berjalan dengan baik. Hal ini diilustrasikan dalam buku *Habit* dengan sebuah peristiwa di Sistem Kereta Api Bawah Tanah London. Antara departemen dalam organisasi kereta api bawah tanah memiliki prosedur yang *rigid* dan baku. Bila satu departemen melakukan perubahan, maka akan mengganggu departemen yang lain. Dengan sistem yang baku dan kaku tersebut, organisasi secara keseluruhan pun tidak mampu untuk merespons keadaan tidak terduga seperti kebakaran misalnya.

Jika kondisi sistem yang kaku dan tidak mau berubah terjadi, maka terkadang diperlukan sebuah perubahan yang cukup radikal dan besar. Keberadaan suatu krisis dan masalah yang besar menjadi pemicu awal sehingga budaya dan rutinitas tersebut dapat berubah.

Duhigg tidak sendiri saat menjelaskan kaitan rutinitas dengan budaya. Dalam penelitian lain juga dinyatakan bahwa budaya organisasi juga dapat dipelajari melalui ritual yang berjalan dan seremoni yang diselenggarakan (Trice & Beyer, 1984).

Rekayasa Budaya Konsep Shook dan Schein

Ini pertanyaan yang tidak populer pembahasannya tetapi merupakan bahan kajian yang penting. Masyarakat menghadapi berbagai masalah budaya di organisasi; budaya korupsi, budaya malas kerja, budaya membicarakan orang lain. Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, terdapat satu alternatif jawaban dari sebuah artikel yang dimuat oleh MIT Sloan (*Massachusetts Institute of Technology*). Artikel tersebut ditulis oleh John Shook, berdasarkan pengalaman penulis tersebut sejak 1990-an, dalam proses mengubah pabrik mobil *General Motor* di Amerika, dengan performanya yang buruk, rendahnya moral dari pegawai, lalu dapat diubah menjadi disiplin seperti budaya yang berlaku di Toyota.



Gambar 1. Konsep Rekayasa Budaya Shook yang Diimplementasikan di NUMMI (Shook, 2010)

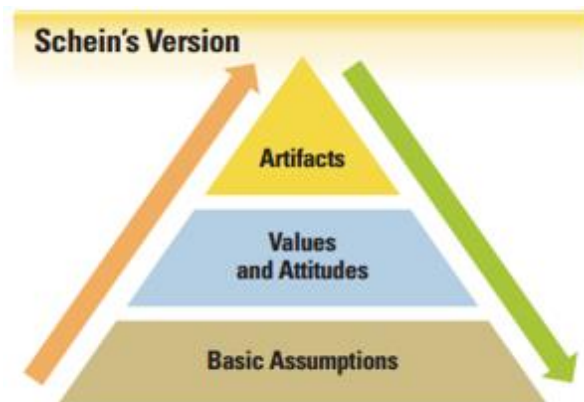
Pada tulisan tersebut dipaparkan bahwa konsep perubahan budaya terdiri dari 3 hal yang perlu diubah:

1. *Culture* (budaya)
2. *Value and Attitude* (Nilai dan sikap)
3. *What we do* (apa yang kita lakukan)

Adapun menurut Schein, komponen budaya dapat dibagi menjadi tiga:

1. *Basic Assumption* (asumsi-asumsi dan ide dasar)
2. *Value and Attitude* (nilai dan sikap)
3. *Artifacts* (Artefak, rancangan, desain dll)

Kedua piramida tersebut memiliki makna yang mirip



Gambar 2. Konsep Rekayasa Budaya Schein (Shook, 2010) (Schein, 2010)

Paradigma lama memuat sebuah ide bahwa jika ingin mengubah organisasi maka harus berurut dari nomor 1, 2, lalu 3. Bila ingin mengubah organisasi maka ubah budayanya, lalu ubah nilai dan sikapnya, lalu berubahlah cara bekerja di organisasi. Atau mengubah ide dan asumsi dasarnya, lalu mengubah nilai sikapnya, lalu berubahlah artefak dari organisasi (aturan, prosedur, infrastruktur, sistem, dan lain sebagainya). Hal itu dirasa adalah hal yang benar. Karena sering kita dengar jargon yang umum digunakan di masyarakat “ubah dulu tatanan idenya”, “ubah dulu cara pikirnya”, “revolusi dulu mentalnya” dan lain sebagainya. Tetapi ternyata John

Shook mengusulkan kebalikannya, bila ingin mengubah budaya maka balik urutannya menjadi 3, 2, lalu 1.

Hasil penemuan dari John Shook. Bila ingin mengubah sebuah organisasi dan bila ingin mengubah budaya organisasi, lakukanlah perubahan nomor 3 nya dulu. Yaitu dengan cara mengubah cara kerja dan mengubah artefak organisasinya. Maka perubahan nomor 3 itu akan mempengaruhi perubahan nomor 2 yaitu nilai dan sikap yang dimiliki oleh anggota organisasi, dan terakhir akan mempengaruhi juga perubahan nomor 1 yaitu perubahan asumsi, ide dasar, dan budaya organisasi.

John Shook mencontohkan bagaimana dia ingin mengubah budaya perusahaan sehingga sangat peduli terhadap penjagaan kualitas. Maka John Shook mengubah nomor 3. Mengubah artefak dan cara kerja. Bukannya membuat jargon-jargon dan mencoba mengubah cara pikir karyawan, tetapi John Shook mengubah prosedur di dalam pabrik. John Shook menerapkan Prinsip “Semua bisa menghentikan proses produksi di pabrik”. Dibuatlah sebuah aturan main, bila karyawan menemukan sebuah kesalahan dalam proses produksi di pabrik, maka karyawan tersebut berwenang untuk meminta perhentian proses produksi. Dalam pabrik, wewenang tersebut adalah wewenang yang besar. Terkadang hanya level pimpinan yang bisa menghentikan proses produksi. Tetapi wewenang ini diberikan kepada pegawai dan staf. Hal ini ternyata menyebabkan terbentuk budaya organisasi yang memedulikan kualitas. Tidak sekadar jargon dan nasihat untuk peduli kualitas, tetapi mengubah aturan kerja, mengubah prosedur, mengubah artefak dari organisasi lantas perlahan budaya akan berubah.

Perubahan tersebut hanyalah salah satu perubahan artefak dan cara kerja. Ada perubahan artefak dan perubahan cara kerja lainnya yang dilakukan oleh John Shook. Efeknya adalah serikat pekerja tidak hanya menerima sistem dan budaya baru, tetapi juga menjalankannya dengan antusias. Tingkat absen tidak masuk kerja yang awalnya 20% menurun mejadi 2%. Kualitas dari pabrik yang awalnya terburuk dari seluruh pabrik *General Motor*, menjadi yang terbaik. Semua perubahan tersebut persis menggunakan pegawai yang sama, dengan pegawai pembuat masalah yang tetap ada, karyawannya tetap orang yang sama, tidak ada yang berubah. Yang berubah adalah sistem produksi dan sistem manajemennya, dan dengan suatu cara budayanya pun ikut berubah.

Berdasarkan konsep tersebut, maka bila diharapkan ada perubahan mengubah budaya organisasi, mulailah dengan mengubah cara bekerja, mulailah dengan mengubah artefak. Artefak itu bermakna hasil rancangan manusia. Artefak itu bisa berupa cara manusia berperilaku, mesin, material, metode kerja, uang, sistem, dan lain sebagainya. Perubahan dapat dimulai dari mengubah aturan organisasi, mengubah prosedur seperti yang dilakukan John Shook di pabrik *General Motor*.

Bisa juga mengubah interior dari kantor sehingga merangsang karyawan untuk berperilaku sesuai dengan harapan. Bisa juga mengubah sistem informasi di berbagai proses administrasi untuk mencegah suap yang terjadi dalam berbagai proses. Perubahan artefak dan perubahan konkret seperti terhadap artefak perlahan bisa mengubah budaya.

Ada sebuah prinsip dalam membangun sistem jalan raya “*Good design is better than enforcement*”. Merancang dengan baik itu lebih baik dibanding memaksakan suatu aturan kepada manusia pengguna. Membuat sistem jalan yang aman dan tertib, lebih baik daripada menghukum dan memaksa orang untuk patuh aturan. Kaidah ini juga berlaku untuk merancang hal yang lainnya.

Dalam hal penerapan tidak harus ekstrem, Tidak berarti bila mengubah nomor 3, maka nomor 2 dan 1 sama sekali ditinggalkan. Perlu dilakukan pengaturan perihalan konsentrasi dan bobot perubahan. Saat sedang mengubah dengan porsi yang rendah. Bila dalam tahap mengubah nomor 1, maka nomor 2 dan 3 bukan berarti sudah selesai dan ditinggalkan, tetapi diubah dalam bobot yang lebih kecil. Mengubah nomor 3 (mengubah prosedur, mengubah aturan, dll) perlu disertai dengan komunikasi dari pimpinan agar organisasi bisa mempersepsi perubahan nomor 3 sebagai perubahan budaya organisasi (nomor 2 dan nomor 1 juga). Perubahan segala artefak dan perangkat perlu memiliki esensi dan dikomunikasikan sebagai perubahan budaya. Bila tidak, maka segala perubahan tersebut akan menjadi kehilangan makna dan menjadi beban para anggota organisasi.

Konsep perubahan budaya ini dapat menjadi solusi dari kesulitan dalam mengubah budaya organisasi seperti mengubah budaya korupsi, mengubah budaya malas kerja, mengubah budaya membicarakan orang lain. Perubahan budaya dapat dimulai dengan mengubah artefak dan cara manusia bekerja, mengubah agenda agenda di sistem dan organisasi, mengubah aturan main, mengubah prosedur, mengubah lokasi tempat duduk, mengubah ruangan, mengubah cara rapat, mengubah cara absensi, dan lain-lain. Perubahan tersebut terencana dan terpola untuk menuju suatu budaya tertentu yang ingin dibentuk

Perbandingan Konsep

Konsep kedua perubahan budaya yang telah dipaparkan pada kedua subbab sebelumnya memiliki persamaan dan perbedaan. Kedua konsep tersebut bisa saling melengkapi untuk lalu didapatkan konsep dan panduan yang sesuai untuk mengubah budaya sesuai dengan kebutuhan dari pengguna konsep. Perbedaan konsep budaya dari kedua tersebut dapat saling melengkapi lubang yang lain.

Satuan terkecil perubahan dari kedua konsep relatif sama. Namun demikian, terdapat perbedaan pada hal yang dicontohkan untuk diubah. Konsep dalam buku

Habit, perubahan dilakukan dengan cara mengubah kebiasaan dan rutinitas dari organisasi. Tetapi tidak dijelaskan secara rinci bagaimana mengubah kebiasaan dan rutinitas tersebut. Sedangkan pada buku konsep Shook, perubahan juga terjadi pada apa yang dilakukan. Sedangkan pada konsep Schein diperjelas dengan artefak yang perlu diubah sehingga budaya dapat berubah. Artefak tersebutlah yang lalu mengubah “apa yang dilakukan” dan apa yang dilakukan tersebut menyebabkan perubahan kebiasaan rutinitas.

Duhigg dan Shook memiliki konsep yang berbeda dalam hal kaitan satuan unit terkecil dengan budaya. Dalam buku *Habit*, satuan terkecil perubahan berkaitan langsung dengan budaya tanpa dijelaskan apa perantara antara rutinitas dengan budaya. Sedangkan dalam kasus NUMMI, dijelaskan bahwa satuan unit terkecil yaitu artefak dan *what we do* mempengaruhi lebih dahulu *value and attitude*. Lalu *value and attitude* tersebut mempengaruhi budaya. Dalam hal ini kasus NUMMI lebih lengkap dalam menjelaskan kaitan antara satuan terkecil dengan budaya. Maka dapat dilakukan penyempurnaan dari model *Habit*. Bahwa rutinitas dapat membentuk *value* dan *attitude* dahulu baru setelah itu perubahan yang terus menerus dari *value* dan *attitude* akan menguatkan pembentukan budaya.

Tabel 2. Perbandingan Konsep Rekeyasa Budaya

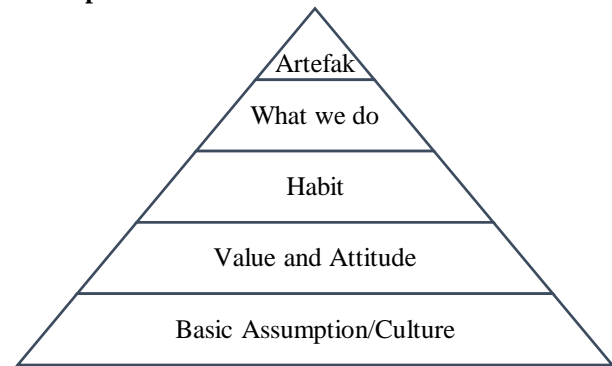
No.	Aspek	<i>Habit</i>	NUMMI dan Model Schein
1	Satuan terkecil perubahan	Kebiasaan dan rutinitas	Artefak dan hal-hal yang dilakukan Dikaitkan terlebih dahulu dengan <i>Value</i> dan <i>Attitude</i> lalu berkaitan dengan budaya
2	Kaitan dengan budaya	Berkaitan langsung dengan Budaya	Akibat artefak dan cara kerja yang dirancang dengan buruk
3	Penyebab budaya yang buruk	Akibat rutinitas yang tidak dirancang tetapi tumbuh secara natural	Peningkatan produktifitas pabrik
4	Efek yang ditimbulkan	Mengubah budaya buruk dan penuh konflik menjadi kolaboratif dan berprestasi	Sama sama mengubah hal teknis dahulu baru mengubah budaya
5	Cara untuk mengubah	Sama sama mengubah hal teknis dahulu baru mengubah budaya	

Duhigg dan Shook memiliki konsep yang berbeda dalam hal mengidentifikasi penyebab budaya yang buruk. Dalam buku *Habit* dijelaskan bahwa budaya yang buruk adalah akibat dari rutinitas yang tidak dirancang tetapi tumbuh dengan sendirinya tanpa intensi dari pimpinan organisasi. Sedangkan dalam kasus NUMMI dijelaskan bahwa budaya yang buruk adalah akibat artefak dan perangkat organisasi yang dirancang dengan buruk. Dalam buku *Habit*, pembiaran adalah penyebab budaya yang buruk sedangkan dalam kasus NUMMI dijelaskan adalah hasil dari rancangan yang buruk atau cara kerja yang buruk dari anggota organisasi. Kesamaan dari kedua konsep tersebut adalah suatu rancangan yang tidak menunjang pencapaian tujuan baik itu secara tidak sengaja terbentuk ataupun dirancang secara sengaja menjadi buruk adalah penyebab dari budaya yang buruk. Suatu rancangan dapat dirancang dengan buruk atau bisa jadi dirancang dengan baik tetapi secara tidak sengaja memberikan efek yang buruk akibat perubahan yang terjadi dari *environment system* atau ada variabel-variabel lain yang tidak terprediksi.

Konsep dari buku *Habit* dan kasus NUMMI memaparkan bukti perubahan positif yang dapat terjadi. *Habit* memaparkan manfaat perubahan pada organisasi rumah sakit sedangkan kasus NUMMI pada sebuah fasilitas manufaktur komersial. Maka manfaat dan bukti efek dari kedua konsep memiliki perbedaan. Pada buku *Habit* disampaikan bahwa berhasil mengubah budaya buruk dan penuh konflik menjadi kolaboratif dan berprestasi. Sedangkan dalam kasus NUMMI dipaparkan bahwa terjadi peningkatan produktifitas pabrik. Titik tekan antara efek kedua konsep tersebut memiliki perbedaan. Akan tetapi pada dasarnya kedua konsep sama-sama mengubah aspek manusia dari organisasi. Kedua konsep mengubah atribut budaya yang melekat pada komunal manusia dalam organisasi. Perubahan budaya yang positif dan cocok dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi, maka akan menciptakan produktifitas dari *value*. Bagi kedua tipe organisasi, layanan masyarakat maupun bisnis, sama-sama bertugas memberikan *value* kepada masyarakat.

Konsep buku *Habit* dan kasus NUMMI memberikan panduan untuk melakukan perubahan. Kedua konsep memiliki cara pandang yang sama yaitu, bukannya mengubah sesuatu yang bersifat *soft system* dan tak kasat mata seperti budaya, sifat, kepercayaan, dan lain-lain. Kedua konsep menawarkan bahwa perubahan harus dilakukan pada hal-hal *hard component of system*. Perubahan dilakukan pada sesuatu yang konkret dan kasat mata. Perubahan dapat dilakukan pada peralatan, infrastruktur. Perubahan dapat dilakukan pada hal yang *technical*. Kedua konsep mengandung keyakinan bahwa perubahan pada hal yang teknis tersebut akan menciptakan perubahan yang menetap dan relatif permanen pada hal-hal instrinsik dan tak kasat mata seperti *value, attitude, basic assumption*, dan budaya.

Konsep Usulan



Gambar 3. Konsep Rekayasa Budaya Usulan

Berdasarkan kedua konsep tersebut, bisa didapatkan konsep baru yang menyempurnakan kedua konsep. Kedua konsep saling melengkapi satu sama lain sehingga menciptakan konsep baru yang lebih kokoh. Suatu konsep kadang dirancang dalam bentuk yang sederhana untuk kemudahan dalam komunikasi dan pemahaman dari pembaca. Akan tetapi kesederhanaan konsep tersebut sebaiknya tidak lebih sederhana dari yang seharusnya karena menyebabkan konsep tersebut tidak dapat dimanfaatkan. Konsep gabungan ini mencoba menawarkan bentuk yang lebih rinci namun diharapkan akan memudahkan dalam proses implementasi.

Berbeda dengan konsep NUMMI dan *Habit*, proses perubahan diawali dengan mengadopsi konsep Schein yaitu bahwa perubahan dilakukan dengan mengubah artefak. Dari artefak tersebut lalu digabungkan dengan konsep NUMMI yaitu perubahan "*What we do*". Artefak yang ada dari organisasi meliputi prosedur kerja, interior ruangan, sistem informasi, semua itu dirancang untuk mengarahkan cara bekerja dari manusia di dalam organisasi. Sistem informasi yang berbeda akan menyebabkan cara kerja anggota organisasi berbeda. Birokrasi dan prosedur dapat memudahkan cara kerja anggota organisasi namun dapat pula menyebabkan proses kerja menjadi lebih lama. Artefak yang dirancang akan mempengaruhi cara kerja dari anggota di organisasi. Tidak semua artefak dirancang dengan mempertimbangkan bentuk cara kerja yang dicita-citakan. Dalam rangka pengembangan budaya, artefak organisasi yang dirancang direncanakan dengan saksama dan dipertimbangkan setiap dampaknya terhadap cara kerja manusia di dalam organisasi.

Dengan mengubah "*what we do*" di dalam organisasi dan dijalankan dengan konsisten, maka diharapkan akan mengubah cara bekerja dan membentuk *habit* atau kebiasaan dari perilaku mahasiswa di dalam organisasi. Cara bekerja yang terus menerus dibentuk oleh artefak dan sistem organisasi, lama-kelamaan akan menjadi kebiasaan dan terus-menerus dilakukan bahkan ketika artefak dan sistem sudah berbeda. Manusia di dalam organisasi akan belajar melakukan dengan cara

yang baru tersebut. Untuk memudahkan beban otak dalam menjalankan cara kerja baru tersebut, maka otak akan berusaha membuat cara kerja baru tersebut menjadi kebiasaan sehingga tidak terlalu membebani otak ketika mengerjakan hal tersebut. Maka konsistensi perlu diterapkan oleh organisasi sehingga cara kerja baru tersebut menjadi kebiasaan.

Kebiasaan yang terbentuk akibat artefak baru tersebut dilakukan terus-menerus oleh anggota organisasi. Perilaku yang terus-menerus tersebut perlu ditopang oleh kesiapan diri anggota organisasi. Maka kesiapan tersebut dibangun secara perlahan oleh organ tubuh manusia sehingga perlahan menjadi siap untuk terus-menerus menjalankan kebiasaan tersebut. Pembiasaan akan memberikan pesan kepada tubuh dan otak agar menyiapkan organ masing-masing untuk terus menerus menjalankan rutinitas tersebut. Sebagaimana orang yang berprofesi menjadi kuli angkut, maka tubuhnya akan belajar dan diperintahkan untuk siap dengan cara menguatkan otot tubuh yang akan mengangkut beban berat. Kebiasaan yang dibangun dalam organisasi akan mendorong pribadi setiap anggota organisasi untuk menyiapkan dirinya masing-masing. Salah satu penyiapan penting dari menjalankan kebiasaan adalah *reasoning*. Manusia adalah makhluk yang membutuhkan makna dalam melakukan sesuatu. Mungkin pada awalnya kebiasaan tersebut dijalankan secara terpaksa. Namun keterpaksaan tersebut tidak bisa berjalan seterusnya. Para anggota organisasi akan berusaha mencari pembenaran dan alasan dari rutinitas yang dilakukan tersebut. Pembenaran dan *reasoning* tersebut terbentuk dalam *value* yang lalu membentuk *attitude*. Sebagaimana terdapat penelitian yang membahas mencoba menjelaskan kaitan *value* dengan budaya; khususnya *competing value* dan pengaruhnya pada *organization culture* (Howard, 1998). Pemaknaan tersebut juga terjadi secara kolektif antara anggota organisasi. Terjadi komunikasi antara anggota organisasi dan saling berbagi pesan dalam hal menjawab mengapa mereka perlu melakukan kebiasaan tersebut. Proses pemaknaan dan *reasoning* tersebut akan lebih terbantu bila ada peran pimpinan yang mengarahkan dan mengedukasi dari anggota organisasi. Pola seperti ini terbalik dibandingkan pola yang umum dikenal bahwa membudayakan sesuatu harus dengan cara menanamkan *value*. Tetapi konsep baru ini menawarkan bahwa penanaman budaya dapat dilakukan dengan pembiasaan.

Value dan *attitude* yang sudah terbentuk dan tertanam di dalam benak anggota organisasi akan membentuk kepekaan kolektif dan budaya yang kokoh (Schneider, Brief, & Guzzo, 1996). Setiap anggota organisasi akan memiliki persepsi, logika, dan selera yang sama. Ketika menghadapi sebuah peristiwa, maka respons dari anggota organisasi cenderung selaras. Sebagai contoh ketika ada peristiwa penyuaan, kolusi, dan nepotisme maka respons anggota organisasi akan

sesuai dengan *value* yang dipegang. Bila memang sudah dibiasakan di organisasi tersebut terjadi KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), maka organisasi akan bertindak ke arah KKN tersebut secara kompak.

Keselarasan tersebut tidak harus membentuk kesamaan dari anggota organisasi. Adapun perbedaan-perbedaan yang ada mungkin dimaksudkan untuk saling mengisi kekosongan di antara satu sama lain. Budaya dan *value* yang terbentuk tersebut mengatur beberapa hal yang memang masuk menjadi pembahasan organisasi. Sebagai contoh bisa jadi suatu organisasi mengambil jarak dari pengaturan soal ibadah dan selera makan. Maka budaya organisasi tidak akan memasuki hal-hal tersebut. Ada beberapa budaya organisasi yang mempengaruhi keseluruhan aspek kehidupan anggotanya. Sebagai contoh adalah organisasi militer. Dalam pembentukan budayanya, bahkan hingga cara makan dan tidur, diatur penuh oleh organisasi dan membentuk budaya yang baku.

Value antara anggota organisasi saling membentuk jejaring dan menguat dalam bentuk komunikasi. Komunikasi tersebut dapat terjadi secara verbal maupun non verbal. Contoh komunikasi non verbal adalah dalam bentuk keteladanan yang ditampakan kepada anggota organisasi yang lain. Ketika didapatkan ada anggota baru dari organisasi yang datang dengan budaya berbeda, maka dengan segera anggota organisasi lain yang lebih senior akan saling menularkan *value* melalui komunikasi verbal dan non verbal. Artefak dalam organisasi juga membentuk suatu perilaku dan kebiasaan tertentu yang mana menjadi saranan pembelajaran anggota baru organisasi.

4. Kesimpulan

Ketiga konsep dan satu konsep usulan sama sama mengusulkan bahwa perubahan dapat dimulai dari hal-hal yang nyata dan konkret. Konsep usulan berusaha menggabungkan antara ketiga konsep tersebut. Perubahan dimulai dari artefak organisasi, lalu cara anggota organisasi bekerja, kebiasaan, nilai dan sikap, dan terakhir membentuk paradigma, asumsi dasar, serta budaya.

Antara artefak organisasi saling mempengaruhi hingga terjadi pembentukan budaya di dalam organisasi. Khususnya adalah artefak yang secara langsung mengubah cara bekerja dan cara bertindak. Dapat dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh setiap artefak pada cara seseorang bekerja. Setiap artefak diteliti efeknya secara tingkat motivasi yang dibentuk dan tingkat konsistensi yang dibentuk. Sebagai contoh sistem informasi sebagai suatu artefak akan menciptakan konsistensi yang tinggi dalam cara bekerja.

5. Daftar Pustaka

Alindra, A. I. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center.

- Amin, N., & Siswanto, F. (2018). Budaya Pendidikan, Budaya Organisasi, dan Budaya Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2(1), 94-106.
- Aulia, N., Indarti, S., & Efni, Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru. *PROCURATIO (Jurnal Ilmiah Manajemen)*, 5(2), 235-250.
- Balansa, F., Lengkong, V. P., & Hasan, A. B. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Karombasan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5 (3).
- Budiono, A. N. (2018). Budaya organisasi yang mendukung kegiatan dakwah di yayasan yatim mandiri Surabaya. (*Doctoral dissertation, UIN Sunan Ampel Surabaya*).
- Dewi, P. S., Yuniarta, G. A., AK, S., Atmadja, A. T., & SE, A. (2017). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Hotel di Kabupaten Buleleng. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 7(1).
- Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. Random House.
- Gunadi, W., Hutagaol, M. P., & Hadad, M. D. (2018). Rancangan Kebijakan Budaya Organisasi untuk Peningkatan Kapabilitas Bank Sentral. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Pembangunan*, 1(1).
- Handayani, R. (2016). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Budaya Organisasi, Pemberdayaan Psikologis dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 1(4).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250.
- Katane, J., & Dube, S. (2017). The influence of organizational culture and project management maturity in virtual project teams. *2nd International Conference on the Internet, Cyber-security and Information Systems (ICICIS 2017)*. Johannesburg, South Africa.
- Kosasih, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai PDAM Di Provinsi Banten. (*Doctoral dissertation, UNPAS*).
- Langley, M. A. (2017). *A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE*. Project Management Institute.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 14(1).
- Mohammad, M., Amboningtyas, D., Fathoni, A., & Hasiholan, L. B. (2017). Effect of Organization Culture, Job Satisfaction and Leadership On Organization Commitmen at Pt. Bank Mega Tbk Semarang. *Journal of Management*, 3(3).
- Nguyen, L. H., & Watanabe, T. (n.d.). The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects. *Sustainability*. 2017; 9(5):781.
- Raharjo, N. D., Taufik, T., & Ratnawati, V. (2017). Pengaruh Moderasi Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Penerapan Sistem Akuntansi Pemerintah, Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi*, 5(2), 159-173.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schmiedel, T., Vom Brocke, J., & Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*, 51(1), 43-56.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19.
- Shook, J. (2010). How to change a culture: Lessons from NUMMI. *MIT Sloan Management Review*, 63-68.
- Suartana, I. W., Windia, W., & Winata, A. (2015). Suartana, I. W., Windia, W., & Winata, A. (2015). Membangun Strategi Operasi melalui Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Kasus pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Buleleng. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 3 (2).
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), 653-669.

- Wei, Y. S., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70.
- Widyastuti, N. E. (2018). Identifikasi Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Sragen dengan Menggunakan Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). *Jurnal Litbang Sukowati: Media Penelitian dan Pengembangan*, 1(2), 70-79.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, 468-481.
- Yusuf, M. H. (2018). Pengembangan Budaya Organisasi dalam Lembaga Pendidikan. *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1).