

Misi, Kepemimpinan, Budaya, Kinerja, dan Visi sebagai Tulang Punggung dari Model Organisasi yang Efektif

Bagus Riyono

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

Abstrak. Model organisasi dapat dijadikan pedoman untuk memahami organisasi. Namun, istilah-istilah yang digunakan dalam dunia akademik sering tidak sama dengan istilah yang digunakan dalam dunia praktis. Tidak adanya konsistensi istilah-istilah ini menyebabkan model-model organisasi tersebut dianggap sebagai sekadar model yang tidak ilmiah. Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan sebuah konsep integratif mengenai organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif yaitu meta-etnografi. Meta-etnografi merupakan pendekatan yang dilakukan untuk mensintesis kumpulan teks maupun hasil penelitian dan melakukan interpretasi ulang terhadap teks-teks tersebut. Data yang dianalisis dalam penelitian ini adalah rumusan model-model organisasi yang sudah dikenal dalam literatur, yaitu *7-S Model* dari Pascale dan Athos (1981) *Six-Box Model* dari Weisbord (1976), dan *Stream Organizational Model* dari Porras (1987). Hasil penelitian adalah ditemukannya 12 elemen di dalam organisasi yang secara sistemik memiliki tulang punggung dan kelengkapannya. Ke-12 elemen tersebut secara esensial bisa dipadatkan menjadi lima komponen yang merupakan tulang punggung dari sebuah organisasi. Tulang punggung dari organisasi adalah *mission, leadership, culture, performance, dan vision*. Di antara lima elemen tulang punggung tersebut yang paling kompleks adalah *organizational culture*, yang mencakup delapan elemen yang saling terkait dan interdependen. Delapan elemen yang membangun *culture* tersebut adalah *values, strategy, structure, system, goals, people, skills, dan style*. Selain itu ada kekuatan lingkungan yang ikut mempengaruhi jalannya sebuah organisasi yaitu *politics, competition, technology, dan population*.

Kata Kunci: budaya, kepemimpinan, kinerja, misi, visi

Mission, Leadership, Culture, Performance, and Vision as The Backbone of an Effective Organizational Model

Abstract. Organizational models can be used as guidelines for understanding organizations. However, the terms used in the academic world are often not the same as the terms used in the practical world. The lack of consistency of these terms causes these organizational models to be regarded as simply unscientific models. This research was conducted to formulate an integrative concept of organization. The research method used was the qualitative method, namely meta-ethnography. Meta-ethnography is an approach taken to synthesize some texts and research findings and then reinterpret these texts. The data analyzed in this study is the formulation of organizational models that are well known in the literature, namely the *7-S Model* from Pascale and Athos (1981), the *Six-Box Model* from Weisbord (1976), and the *Stream Organizational Model* from Porras (1987). The result of the research is the discovery of 12 elements within the organization that systemically have the backbone and the related stuffs. The 12 elements can essentially be condensed into five components which is the backbone of an organization. The backbones of the organization are mission, leadership, culture, performance, and vision. Among the five elements of the backbone, the most complex one is organizational culture, which includes eight interrelated and interdependent elements. The eight elements that build the culture are values, strategy, structure, system, goals, people, skills, and style. In addition, there are environmental forces that influence the running of an organization, they are politics, competition, technology, and population.

Keywords: culture, leadership, mission, performance, vision

Korespondensi: Bagus Riyono. Email: bagus@ugm.ac.id

Teori tentang organisasi telah banyak berkembang dalam dunia akademik. Banyak model yang disusun oleh para ahli organisasi dengan tujuan untuk memberikan kerangka berpikir serta faktor-faktor penting yang menopang sebuah organisasi yang kuat. Model organisasi dapat dijadikan pedoman untuk memahami organisasi beserta permasalahan yang mungkin timbul serta alternatif solusinya. Sementara itu, di dunia praktis, juga banyak berkembang konsep-konsep yang digunakan untuk mengomunikasikan sistem manajemen perusahaan atau organisasi secara umum. Namun, istilah-istilah yang digunakan dalam dunia akademik sering tidak sama dengan istilah yang digunakan dalam dunia praktis.

Dalam khasanah akademik, model yang banyak dikenal dan diajarkan di sekolah-sekolah bisnis atau manajemen adalah *7S Model* dari McKinsey (Ravanfar, 2015), *Six-Box Model* dari Weisbord (1976), serta *Stream Organisational model* dari Porras (1987). Ketiga model tersebut memiliki istilah-istilah tersendiri untuk menjelaskan konsep dan elemen-elemen organisasi.

Tidak adanya konsistensi istilah-istilah ini menyebabkan model-model organisasi tersebut dianggap sebagai sekadar model yang tidak ilmiah, karena *multi interpretative* (Metlay, 1998). Terdapatnya perbedaan istilah antara dunia akademik dan dunia praktis ini menyebabkan terjadinya miskomunikasi. Konsep-konsep akademik menjadi "*kagok*" ketika diterapkan dalam dunia praktis. Jalan

tengah yang diambil biasanya adalah istilah-istilah akademis akan ditinggalkan ketika seorang ahli organisasi menggarap permasalahan riil dalam praktik. Model-model tersebut hanya digunakan sebagai kerangka pikir analisis, tetapi tidak dijadikan alat komunikasi dengan para praktisi. Miskomunikasi tersebut menimbulkan salah kaprah yang meluas, misalnya tentang pengertian "misi organisasi" yang dalam dunia praktis sering rancu dengan strategi atau program jangka panjang. Selain itu, dalam dunia praktis istilah "budaya organisasi" sering direduksi menjadi sekadar "nilai-nilai organisasi".

Untuk mengatasi permasalahan yang berupa kesalahpahaman tentang istilah tersebut, penelitian ini akan merumuskan sebuah model integratif mengenai organisasi. Model ini akan mampu mengakomodasi istilah-istilah dunia akademik maupun dunia praktis sehingga diharapkan akan dapat melakukan standardisasi istilah dalam sebuah model organisasi. Cummings dan Worley (2008) menjelaskan bahwa model organisasi merupakan kumpulan konsep yang mencoba untuk mewakili suatu sistem dan menjelaskan keefektifannya dalam memenuhi syarat sebagai pedoman untuk melakukan diagnostik organisasi. Sumber referensi model organisasi dalam *organizational development* adalah ribuan artikel dan buku yang membahas, menggambarkan, dan menganalisis bagaimana organisasi berfungsi. Model organisasi

memberikan informasi tentang bagaimana dan mengapa sistem organisasi tertentu berproses atau berfungsi secara efektif. Model organisasi juga dapat melibatkan konteks organisasi yang lebih besar, seperti lingkungan, strategi, struktur, dan budaya. Model diagnostik dapat diturunkan dari informasi tersebut dengan mencatat dimensi atau variabel yang terkait dengan efektivitas organisasi (Cummings & Worley, 2008).

Sumber lain model organisasi adalah pengalaman praktisi *organizational development* di organisasi. Pengetahuan lapangan adalah kekayaan informasi praktis tentang bagaimana organisasi beroperasi. Sayangnya, hanya sebagian kecil dari pengalaman luas yang telah diterjemahkan ke dalam model organisasi yang mewakili penilaian profesional orang-orang dengan pengalaman bertahun-tahun dalam diagnosis organisasi (Cummings & Worley, 2008). Model organisasi membutuhkan pendefinisian dan penggunaan pola agar mampu memberi pemahaman mengenai masalah organisasi. Model organisasi dapat digunakan untuk mengumpulkan data dan menarik kesimpulan berdasarkan temuan dengan tujuan untuk membuat perubahan yang diperlukan dan kemungkinan modifikasi. Perubahan yang dilakukan dapat membantu meningkatkan kinerja dan perkembangan organisasi di masa mendatang (Cummings & Worley, 2008).

Berikut ini penjelasan singkat mengenai tiga model yang populer, baik secara akademis

maupun di dunia praktis, tiga model tersebut adalah: *7S model*, *six box model* dan *stream organizational model*.

7-S Model

7-S Model meyakini bahwa untuk mencapai kesuksesan, manajemen harus memperhatikan tujuh faktor agar organisasinya efektif. *7-S Model* terdiri dari *superordinate goals* yang kemudian diganti dengan *shared values*, *strategy*, *structure*, *systems*, *skill*, *style* dan *staff* (Peters & Waterman, 1982). Ketujuh faktor tersebut dikelompokkan menjadi *soft* dan *hard elements*. *Soft elements* lebih sulit dideskripsikan, kurang tangible, dan dapat dipengaruhi budaya, yaitu *superordinate goals*, *skills*, *style*, dan *staff*. *Hard elements* lebih mudah didefinisikan dan manajemen dapat langsung mempengaruhinya, yaitu *strategy*, *structure*, dan *systems* (Pascale & Athos, 1981).

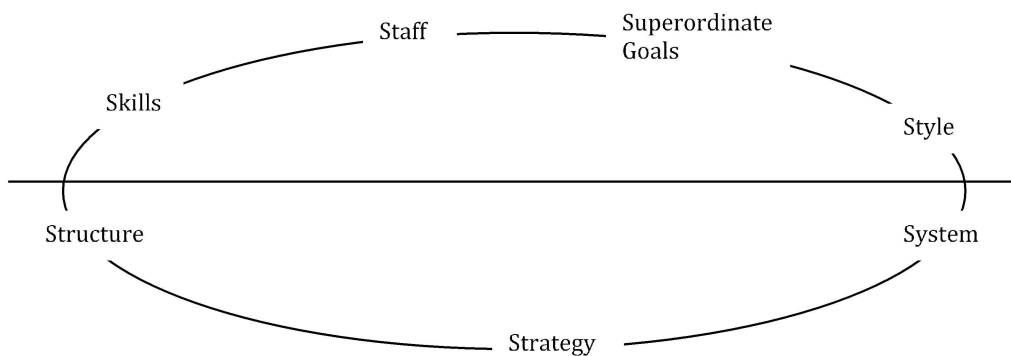
Pascale dan Athos (1981) menjelaskan masing-masing faktor tersebut sebagai berikut : (1) strategi adalah merupakan rencana atau tindakan yang mengarah pada alokasi sumber daya perusahaan yang langka, dari waktu ke waktu, untuk mencapai tujuan yang teridentifikasi, (2) *structure* adalah merupakan karakterisasi bagan organisasi yaitu fungsional dan terdesentralisasi, (3) *system* adalah merupakan laporan yang telah diolah dan proses yang dirutinkan seperti misalnya, format rapat, (4) *staff* adalah merupakan deskripsi demografi atau kategori personil yang dimiliki organisasi atau perusahaan, (5) *style* adalah merupakan karakterisasi

bagaimana manajer berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi, serta mencakup budaya organisasi, (6) *skills* adalah merupakan kemampuan khas dari personil atau

perusahaan secara keseluruhan, serta (7) *shared values* adalah merupakan nilai yang signifikan atau konsep yang mengarahkan organisasi dan mempengaruhi anggota.

Gambar 1

7-S Model



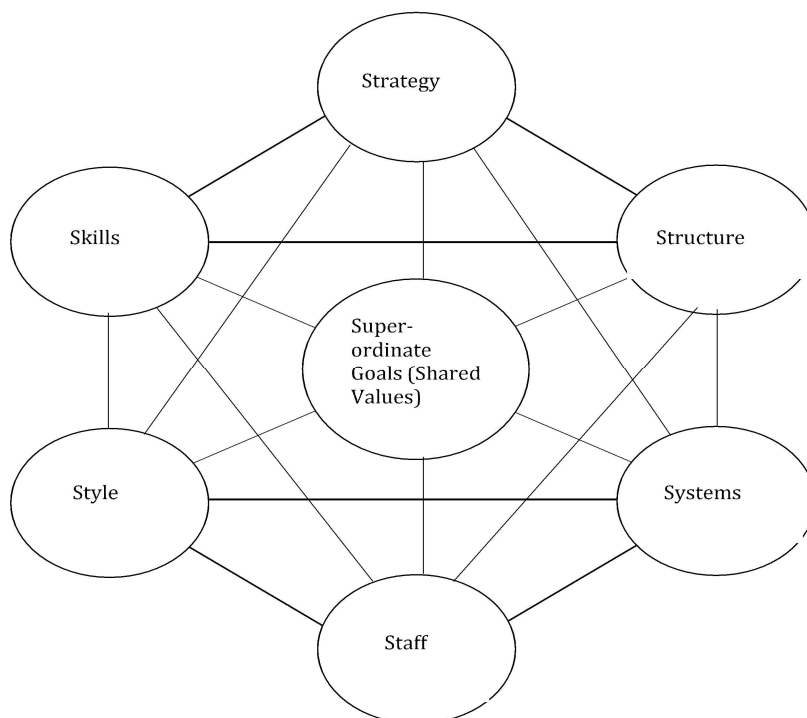
Sumber: Pascale dan Athos (1981)

Konsep awal yang dikemukakan oleh Pascale direvisi dengan menggantikan *superordinate goals* menjadi *shared values*

sehingga bagan modelnya menjadi konsentrik dengan *shared value* sebagai titik sentralnya.

Gambar 2

7-S Model



Sumber: Cox et al. (2019)

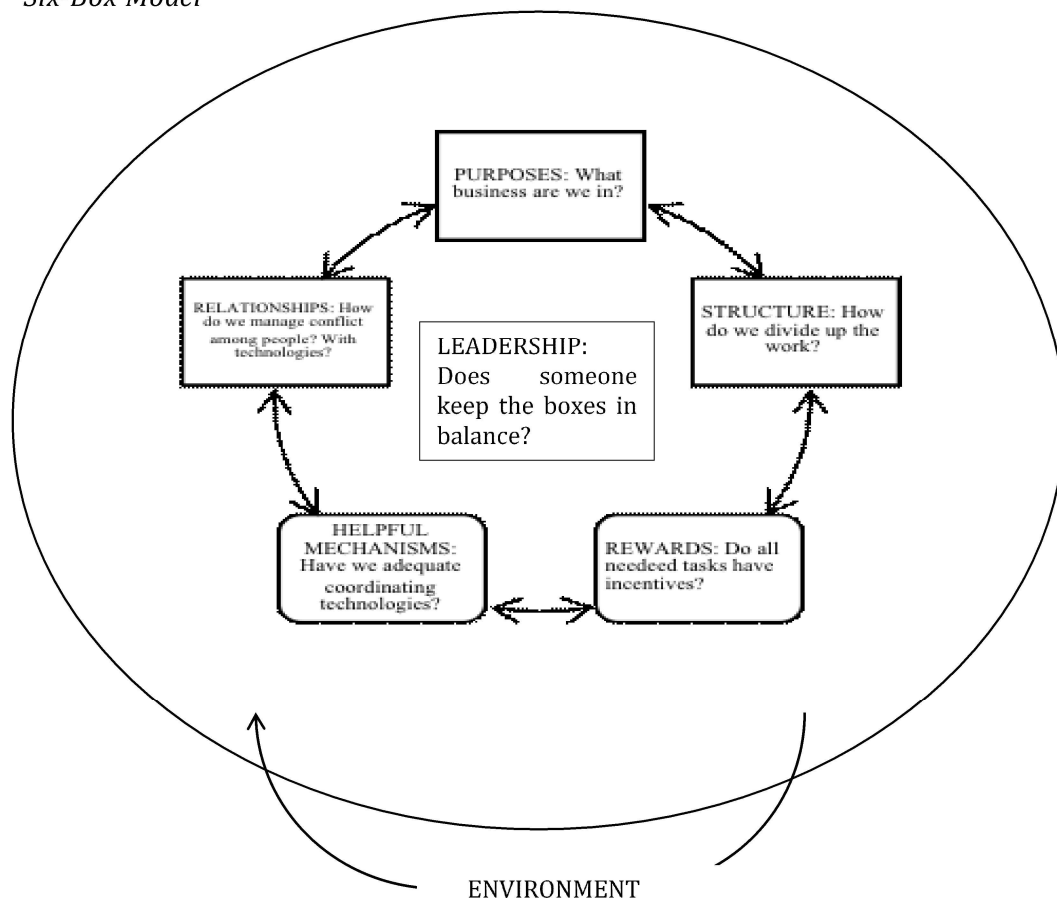
Six-Box Model

Weisbord (1976) seorang analis *Organizational Development*, mengembangkan *Six-Box Model* yang digunakan untuk melihat kesenjangan yang ada di organisasi antara realita dengan kondisi optimum yang diinginkan. Ini dapat dilihat dari faktor-faktor yang dimiliki oleh *Six-Box Model*, yaitu: (1) merujuk pada visi dan misi serta goal perusahaan (*purpose*); (2) mengacu pada pengaturan dalam organisasi yang dapat dilakukan secara fungsi (*specialist*) atau secara produk, program atau proyek yang disebut

sebagai *structure*; (3) cara orang-orang berkomunikasi, serta bagaimana kita berinteraksi dengan teknologi yang disebut *relationship*; (4) *reward* atau insentif berupa intrinsik dan ekstrinsik yang diberikan sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan; (5) *helpful mechanism*, yang mengacu pada proses perencanaan, pengontrolan, alokasi anggaran dan sistem informasi yang mendukung tujuan organisasi, serta (6) *leadership*, yang mengacu pada tugas-tugas pemimpin termasuk bagaimana menjaga keseimbangan di antara 'lima box' yang tersebut di atas.

Gambar 3

Six-Box Model



Sumber: Weisbord (1976)

Stream Organizational Model

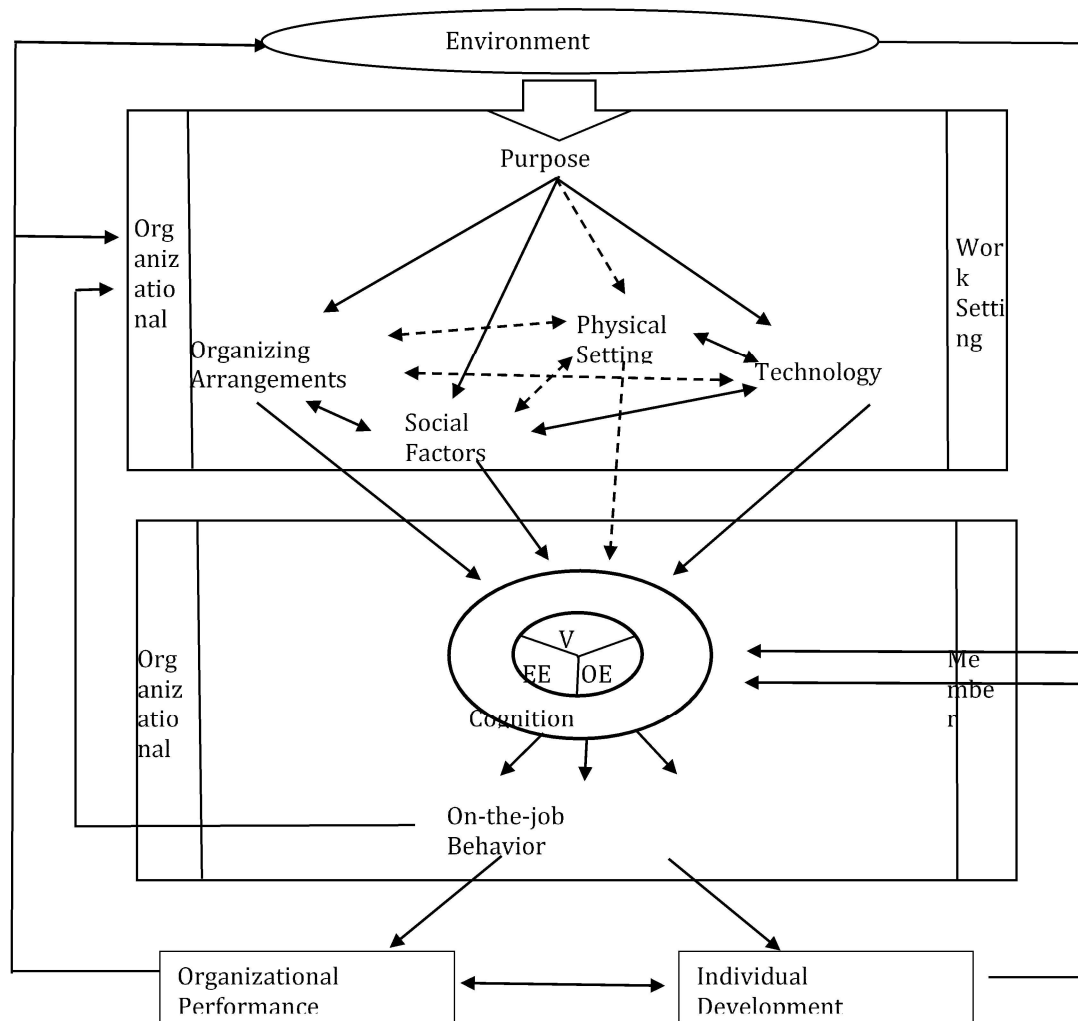
Porras (1987) mengatakan bahwa *Stream Organizational Model* berakar pada teori sistem serta diasumsikan bahwa organisasi adalah sistem terbuka (*open system*). Porras (1987) menjelaskan bahwa konsep dasar *Stream Organizational Model* terdiri dari empat dimensi, yaitu: (1) *Organizing arrangements*, yakni aliran pengaturan organisasional berisi semua bagian dari organisasi yang dibentuk untuk mengkoordinasikan secara formal, baik perilaku orang-orang dan *functioning* dari berbagai bagian organisasi, terdiri dari beberapa komponen, yaitu *goals, strategies, formal structure, administrative policies and procedures, administrative systems, dan reward systems*, (2) *Technology*, mencakup semua faktor yang secara langsung masuk ke dalam transformasi input organisasi ke dalam output organisasi, di mana dimensi teknologi menggambarkan berbagai variabel, seperti peralatan dan mesin, desain pekerjaan, desain alur kerja, keahlian teknis, prosedur teknis, dan sistem teknis, (3) *Physical setting*, mencakup

struktur dan objek konkret dari bagian nonsosial dan nonteknis dari lingkungan tempat kerja, meliputi konfigurasi ruang, suasana fisik, desain interior, dan desain arsitektur, (4) *Social factor*, mencakup semua hal yang terkait langsung dengan orang-orang dalam organisasi, seperti karakteristik individu, pola dan proses interaksi antarindividu, dan fitur individu sebagai kelompok sosial yang besar, meliputi budaya, proses interaksi, pola dan jaringan sosial, serta atribut individu.

Porras (1987) menyatakan bahwa *Stream Organizational Model* terdiri dari tiga dimensi yaitu, lingkungan, organisasi dan anggota organisasi. Dimensi-dimensi tersebut harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat menangani tuntutan lingkungan yang diberikan pada organisasi serta menciptakan kondisi pengaturan kerja yang dapat memberikan dukungan pada perilaku kerja anggota organisasi. Hubungan antara dimensi-dimensi tersebut saling memengaruhi satu sama lain, dan merupakan bagian utama untuk memahami bagaimana organisasi tersebut berkembang dan cara mengubahnya.

Gambar 4

Stream Organizational Model



Sumber: Porras (1987)

Metode

Metode penelitian yang akan digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan meta- etnografi. Meta-etnografi merupakan pendekatan yang dilakukan untuk mensintesis kumpulan teks maupun hasil penelitian dan melakukan interpretasi ulang terhadap teks-teks tersebut (Noblit & Hare, 1988). Noblit dan Hare (1988) menegaskan bahwa tujuan meta-etnografi bukanlah untuk menjumlahkan atau menggabungkan (*aggregative*) penelitian

terdahulu seperti *literature review*, tetapi lebih condong pada melakukan interpretasi ulang (*reinterpretative*) terhadap rumusan hasil penelitian sebelumnya.

Pendekatan ini sangat sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu untuk mencari esensi dari model-model organisasi yang ada, bukan untuk menggabungkannya. Noblit dan Hare (1988) menjelaskan bahwa terdapat tujuh tahapan dalam pendekatan meta-etnografi, yaitu: (1) mengidentifikasi *intellectual interest* (konsep apa

yang ingin digali); (2) menentukan apa-apa yang relevan dengan *interest* tersebut; (3) menelaah teks-teks hasil penelitian; (4) menentukan keterkaitan antarhasil penelitian; (5) menerjemahkan secara timbal balik (*back and forth*) satu hasil penelitian ke hasil penelitian lainnya; (6) melakukan sintesis dari hasil penerjemahan timbal balik tersebut; (7) serta merumuskan hasil sintesis. Data atau teks yang akan dianalisis dalam studi ini bersumber dari buku-buku dan riset-riset empiris yang telah dikumpulkan. Jika diperlukan, sumber data yang akan dianalisis dapat bertambah, sampai dengan mencapai tahapan saturasi, yaitu ketika tidak ditemukan lagi tema yang baru dalam analisis data.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi permasalahan kesalahpahaman tentang istilah

dalam model organisasi yang terjadi dalam dunia praktis maupun akademik. Berikut ini pembahasan tentang integrasi konsep organisasi.

Integrasi konsep-konsep organisasi

Dari ketiga model dari organisasi yang sudah dijelaskan di atas dapat ditarik benang merahnya untuk mengidentifikasi esensi dari istilah-istilah yang digunakan dari model-model tersebut. Untuk itu akan dianalisis masing-masing istilah yang digunakan melalui penjelasannya, atau maksud dari istilah tersebut sesuai yang dituliskan oleh para pemikirnya. Berikut ini analisis dan sintesis dari istilah serta penjelasannya untuk menemukan esensi dari maksud istilah tersebut yang lebih dikenali oleh masyarakat praktis.

Tabel 1

Analisis Komparasi Antarmodel

| 7-S | Six-Box | Stream Organizational | Esensi |
|----------------------------------|------------------------------|------------------------|---|
| Superordinate Goals | Purpose | Purpose | Visi Misi |
| Structure | Structure | Organizing Arrangement | Structure |
| System | Rewards Helpful Mechanism | Organizing Arrangement | System |
| Strategy | Purpose | Organizing Arrangement | Strategy |
| Shared Values | Leadership Relationship | Social Factor | Values |
| Superordinate Strategy, Style | Goals, Leadership | Organizing Arrangement | Leadership |
| Style | Relationship | Social Factor | Style |
| Skills | Reward | Organizing Arrangement | Skills |
| Staff | Relationship | Social Factor | People |
| Implisit dalam system | Implisit dalam structure | Technology | Technology |
| - | Environment | Environment | Politics Competition Population Technology |

Sebagai titik awal dari setiap model teridentifikasi bahwa *7-S Model* menyebutnya sebagai *superordinate goals*. Hal ini tertulis dalam penjelasan berikut,

“Superordinate goals refer to the overarching purpose to which an organization and its members dedicate themselves” (Pascale & Athos, 1981).

Sementara itu, *Six-Box Model* dan *Stream Organizational Model* menyebutnya dengan istilah *purpose*.

“Purposes can be seen as a sort of psychological negotiation between “what we have to do” (for survival) and “what we want to do” (for growth, self expression, idealism, etc.)” (Weisbord, 1976).

Dalam penjelasannya, istilah-istilah tersebut memiliki makna tujuan jangka panjang dan juga tujuan akhir yang ingin diraih oleh sebuah organisasi. Penjelasan ini dalam ranah praktis dikenal dengan istilah visi dan misi.

Berikutnya, istilah pokok yang muncul di model *7-S Model* dan *Six-Box Model* adalah *structure*.

“*Structure refers to the way a firm is organized*” (Pascale & Athos, 1981)

“In organizations, as in architecture, form follows function. Every structure is good for something, no one is good for everything” (Weisbord, 1976).

Sementara *Stream Organizational Model* tidak secara eksplisit menggunakan istilah tersebut, tetapi dijelaskan bahwa struktur adalah bagian dari *organizing arrangement*. Struktur ini adalah istilah yang sangat lazim digunakan baik dalam literatur maupun praktik di lapangan sehingga istilah ini akan diambil sebagai kata kunci yang kedua dari elemen sebuah organisasi.

Elemen ketiga yang juga merupakan elemen pokok dalam sebuah organisasi disebut sebagai sistem oleh *7-S Model*, seperti uraian berikut:

“*System refers to how information moves around within the organization*”. (Pascale & Athos, 1981)”

Namun demikian, *Six-Box Model* maupun *Stream Organizational Model* tidak secara eksplisit menyebutkan sistem. *Six box model* mengimplikasikan sistem itu dalam istilah *reward* dan *helpful mechanism*, seperti dalam penjelasan berikut,

“*The fit between person and organization improves when there is a chance*

for growth, responsibility, and achievement” (Weisbord, 1976).

Sementara itu *stream* memasukan sistem ini sebagai bagian dari *organizing arrangement*. Oleh karena itu, istilah yang akan digunakan tetap sistem, karena istilah ini yang sifatnya *basic* yang mencakup *reward sistem* dan *helpful mechanism*. Sementara itu, *stream organizational model* memasukkan segala sesuatunya ke dalam *organizing arrangement* sehingga elemen-elemen penting ini tidak muncul ke permukaan.

Elemen keempat yang juga penting dalam sebuah organisasi dan bersifat dinamis adalah strategi. *7S model* menyebutnya secara eksplisit, tetapi model tersebut memposisikan strategi sejajar dengan struktur dan sistem, serta yang lain-lainnya.

“Strategy pertains to a firm’s plan of action that causes it to allocate its scarce resources over time to get from where it is to where it wants to go” (Pascale & Athos, 1981)

Six box model di sisi lain memasukan strategi sebagai bagian dari *purpose*, seperti uraian berikut ini,

“The outcome of this negotiation is called ‘priorities’. Effective organizations translate priorities into programs, projects, and products aimed at particular consumers” (Weisbord, 1976)

Strategi itu tidak sama dengan visi misi. Visi misi adalah tujuan sedangkan strategi adalah cara mencapai tujuan. *Stream Organizational Model* juga tidak

mengeksplisitkan strategi dalam modelnya, tetapi dimasukkan juga ke dalam *organizing arrangement*. Ini adalah kelemahan dari *Stream Organizational Model* karena semua mekanisme organisasinya diberi nama *organizing arrangement*. Oleh karena itu, kita pisahkan strategi dengan yang lainnya.

Elemen yang kelima terkait dengan *values* atau nilai organisasi yang merupakan unsur yang sangat penting dalam membangun budaya organisasi dan semua organisasi mengenal istilah ini. *7-S Model* menyebutnya sebagai *shared values*. *Six-Box Model* tidak mengeksplisitkan istilah *values*, tetapi tersirat hubungan antara *leadership* dan *relationship*.

Leadership requires, in addition to behavioral skill, an understanding of the environment and a will to focus purposes, especially if there is a problem in one of the six boxes. (Weisbord, 1976)

Stream Organizational Model memasukkan *values* ini dalam *social factor* yang di dalamnya ada unsur budaya, yaitu sistem yang informal dalam sebuah organisasi. *Values* ini adalah unsur yang sangat penting dalam organisasi, maka istilah ini harus dieksplisitkan.

Elemen berikutnya dari sebuah organisasi yang bermakna sebuah peran yang mengintegrasikan dan mengarahkan organisasi secara keseluruhan secara eksplisit disebutkan *Six-Box Model* sebagai *leadership*.

A leader's precise understanding of his role and the extent to which this understanding results in his using mechanisms designed to keep

formal and informal systems in balance are the main components of a successful leadership style. (Weisbord, 1976)

Namun demikian, *7-S Model* dan *Stream Organizational Model* tidak secara eksplisit menyebut *leadership*. *7-S Model* memasukkan peran itu ke dalam *superordinate goals*, *strategy*, dan *style*, seperti dalam kutipan:

"This factor pertains to values or goals that 'move men's hearts' and that genuinely knit together individual and organizational purposes" (Pascale & Athos, 1981)

Sementara, *Stream Organizational Model* lagi-lagi memasukkan peran tersebut ke dalam *organizing arrangement*. *Leadership* adalah sesuatu yang esensial walaupun kadang perannya dapat digantikan oleh sistem ketika organisasi sudah matang. Namun demikian, pada organisasi yang dinamis peran *leadership* ini masih sangat penting dan esensial. Oleh karena itu, perlu dimunculkan secara eksplisit

Unsur ketujuh dalam sebuah organisasi mencakup pola perilaku atau gaya kerja dan interaksi antar anggota organisasi yang merupakan unsur dari budaya organisasi yang nampak dari luar. *7-S Model* menyebutnya sebagai *style* walaupun dia juga mencampuradukkan *style* ini dengan *leadership style* sehingga perlu dipisahkan, yang tertulis

"Style refers to the patterns of behavior of the top executive and the senior management team" (Pascale & Athos, 1981)

Sementara itu, *Six-Box Model* dan *Stream Organizational Model* tidak eksplisit

menyampaikan masalah *style* ini, hanya sebatas cakupan dalam *relationship* atau *social factor*.

“Three types of work relationships are the most important: 1. Between people-peers or boss-subordinate; 2. Between units doing different tasks; 3. Between people and their technologies (i.e., systems or equipment). In the formal system, the consultant should diagnose such relationships in terms of how much interdependence is required to get the work done. how much interdependence is required to get the work done” (Weisbord, 1976)

Unsur berikutnya terkait dengan kompetensi utama yang juga dapat menjadi ciri dari budaya sebuah organisasi. Kompetensi utama ini adalah sesuatu yang seharusnya selaras dengan bidang bisnis dari organisasi tersebut, misalnya teknologi informasi, *trading*, eksplorasi, maupun manufaktur. Dalam hal ini, *7-S Model* yang lebih eksplisit menyebutnya sebagai *skills*,

“*Skills refers to those things which the organization and its key personnel do particularly well*” (Pascale & Athos, 1981)

Sementara itu, *Six-Box Model* memasukkan unsur ini ke dalam istilah *reward*, yang berarti bahwa *reward system* dalam sebuah organisasi harus mampu menghargai kompetensi dari karyawannya yang sesuai dengan tujuan organisasi, yang tertulis sebagai berikut,

“A reward system that pays off in fringe benefits and salary alone is inadequate unless people also value their work and see in it a chance to grow” (Weisbord, 1976)

Sekali lagi, *Stream Organizational Model* tidak secara eksplisit menyatakan unsur ini dan hanya dimasukkan sebagai bagian dari *organizing arrangement*.

Unsur berikutnya yang tidak kalah penting adalah hal-hal yang terkait dengan data demografi dari pegawai organisasi tersebut yang juga harus diwaspadai karena dampaknya besar terhadap keberlangsungan organisasi. Hal ini nampak akhir-akhir ini dalam strategi *diversity management*. Unsur ini juga secara eksplisit hanya disampaikan oleh *7-S Model* dengan istilah staf.

“Staff pertains not to staff in the line/staff sense, but to demographic characteristics of the people who live in organization” (Pascale & Athos, 1981)

Sementara, *Six-Box Model* dan *Stream Organizational Model* secara implisit memasukkan unsur ini ke dalam *relationship* dan *social factor*.

Three types of work relationship are the most important: 1. Between people-peers or boss-subordinate; 2. Between units doing different tasks; 3. Between people and their technologies (i.e., systems or equipment). In the formal system, the consultant should diagnose such relationships in terms of how much interdependence is required to get the work done. how much interdependence is required to get the work done. (Weisbord, 1976)

Unsur yang kesepuluh yang akhir-akhir ini semakin dilihat dampaknya di organisasi adalah teknologi. Teknologi bisa bermakna dua,

yaitu perkembangan teknologi secara umum sebagai faktor dari lingkungan dan teknologi yang diterapkan dari organisasi sebagai bagian dari struktur dan sistem. Hanya *Stream Organizational Model* yang secara eksplisit menyebutkan unsur teknologi ini dalam modelnya. Sementara *7-S Model* dan *Six-Box Model* itu menyebutkan secara implisit dalam sistem dan struktur.

Functional organizations are stable and work best where environment and technologies change slowly, where quick response is not essential, and where in-depth competence is necessary. (Weisbord, 1976)

Unsur penting yang lain dalam memahami organisasi sebagai open system adalah faktor lingkungan. Secara eksplisit faktor lingkungan ini disebutkan dalam *Six-Box Model* dan *Stream Organizational Model*. Sementara *7-S Model* tidak menyebutkannya secara eksplisit. Faktor lingkungan ini jika diuraikan bisa dikategorisasikan menjadi empat kekuatan, yaitu: (1) kompetisi; (2) politik; (3) populasi, dan (4) teknologi yang selalu berkembang dengan pesat

Dari hasil analisis meta-etnografi terhadap model-model organisasi yang dikenal selama ini, dapat disimpulkan bahwa model organisasi memiliki unsur-unsur internal dan eksternal yang saling terkait dan saling mempengaruhi dan harus diperhitungkan secara sistemik. Unsur eksternal atau faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi organisasi ditemukan dalam bentuk faktor

kompetisi, populasi, dan teknologi. Meskipun demikian, ada satu faktor lingkungan lain yang belum diidentifikasi oleh model sebelumnya yaitu faktor politik yang merupakan kekuatan lingkungan yang tak bisa diabaikan. Hal ini juga ditemukan dalam studi dari Genc (2014) yang menyebutkan bahwa regulasi dalam sebuah negara juga berpengaruh terhadap sistem organisasi. Kemudian faktor internal secara garis besarnya terdapat lima komponen utama yang merupakan tulang punggung dari organisasi, yaitu *mission*, *leadership*, *culture*, *performance*, dan *vision*.

Mission adalah pondasi dari organisasi karena merupakan alasan dan filosofi dasar dari berdirinya organisasi. *Mission* pada organisasi berusaha menjawab pertanyaan “mengapa kita ada?” dan “tentang apa bisnis ini?” (Bowen, 2018; Mohamed & Murad, 2021). *Mission* perlu dijelaskan dalam pernyataan yang jelas, karena *mission statement* adalah *anchor* dari strategi sebuah organisasi (Taiwo et al., 2016). Bowen juga menjelaskan bahwa *mission statement* akan diikuti oleh *core values* organisasi, yang kemudian menjawab pertanyaan fundamental dalam organisasi, yakni ‘apa yang ingin dicapai, apa yang diinginkan atau dihargai dalam organisasi, dan ke mana upaya setiap anggota organisasi harus diarahkan’. *Mission statement* memiliki 2 peran utama dalam organisasi, yakni peran internal sebagai upaya menyatukan tujuan dan memotivasi karyawan, serta peran eksternal yakni meningkatkan citra perusahaan dan mempromosikan hubungan eksternal

(Alegre et al, 2018). Oleh karena itu, penting bagi sebuah organisasi untuk merumuskan *mission statement* secara tepat karena akan memengaruhi elemen lain dalam organisasi. Sebagai contoh, *mission statement* dari Google adalah “to organize the world’s information and make it universally accessible and useful” dan *mission statement* dari The Walt Disney Company adalah “to entertain, inform and inspire people around the globe through the power of unparalleled storytelling, reflecting the iconic brands, creative minds and innovative technologies that make ours the world’s premier entertainment company” (Google, n.d.; The Walt Disney Company, n.d.)

Leadership adalah peran strategis yang mengemban misi organisasi untuk mengelola budaya dalam rangka meraih *performance* yang mengarah kepada *vision* dari organisasi. Bass dan Bass (2008) menjelaskan salah satu gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi anggota organisasi untuk mencapai performansi yang lebih optimal adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang transformasional memiliki *vision* yang kuat, membentuk *value* dalam organisasi, dan menciptakan perubahan (Bass & Bass, 2008). Selain itu, beberapa tokoh psikologi seperti Shelton dan Tischler (Chaston, 2013) juga menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki *vision* atas masa depan, mengetahui hal yang ingin dicapai oleh organisasi, menentukan hasil capaian yang diharapkan, dan berkomitmen dalam

mencurahkan usaha dalam mencapai *vision* yang telah dibangun. Berson et al. (2001) menerangkan bahwa pemimpin yang memiliki *vision* yang kuat adalah pemimpin yang memotivasi, optimis, menguatkan anggota organisasi dalam menghadapi tantangan, membangkitkan komitmen anggota organisasi, serta mengorientasikan organisasi pada masa depan. Pemimpin dengan *vision* yang kuat diasosiasikan dengan performa organisasi yang lebih tinggi (Berson et al, 2001).

Adapun *vision* yang dimaksud adalah impian ideal tentang kondisi yang akan dicapai atau dihasilkan dalam organisasi ketika misi sudah dilaksanakan dengan sempurna. Baum (Kantabutra, 2020) menguraikan *vision* sebagai pandangan setiap elemen organisasi terhadap masa depan organisasi. Berdasarkan penjelasan atas *vision* tersebut, maka kesamaan *vision* antarelemen organisasi menjadi kondisi penting dalam mencapai standar capaian di masa depan karena pandangan anggota organisasi akan mengarahkan pilihan dan tindakan yang mereka lakukan (Kantabutra, 2020). Kesamaan *vision* antarelemen organisasi dapat dibangun melalui adanya pemimpin yang menekankan *values* tertentu yang menarik bagi anggota organisasi serta mengarahkan pandangan anggota organisasi pada masa depan organisasi (Berson et al, 2001).

Culture adalah pola perilaku dan sikap dari seluruh anggota organisasi yang dibentuk secara formal dan menjadi kebiasaan yang terinternalisasi secara informal sebagai

kepribadian dari organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi pada kesuksesan perusahaan dalam mengembangkannya secara global (Goh et al, 2020), kuatnya komitmen organisasi pada karyawan (Suwaryo et al, 2016), serta performansi perusahaan keuangan skala kecil (Joseph & Kibera, 2019). Lebih jauh lagi, budaya organisasi ini berhubungan dengan kepemimpinan (Tsai, 2011). Hal ini karena pemimpin organisasi dapat menentukan dan membangun konteks kerja yang berkontribusi pada inovasi organisasi serta membentuk dan mengelola budaya organisasi yang mendukung inovasi (Szczeпаńska-Woszczyna, 2015). Selain itu, Metwally et al. (2019) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan yang menekankan untuk memandu dan mendukung karyawan dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah, dan hal ini bisa terjadi karena dijumpai oleh budaya organisasi terkait efektivitas.

Performance adalah pencapaian organisasi yang sesuai dan selaras dengan misi

dan visi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah suatu sumber dari keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan, serta sebuah unsur yang sangat penting dari performansi organisasi (Childress, 2013; Kohtamäki et al., 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Inabinett dan Ballaro (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi yang positif dan *performance*. Budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan *performance* dan produktivitas karyawan dalam organisasi (Childress, 2013; Flamholtz & Randle, 2011).

Budaya organisasi terdiri dari delapan komponen, yaitu *people, values, strategy, goals, system, structure, style* dan *skills*. *Strategy, structure, system, goals, dan performance* adalah *hard system* yang sifatnya formal dan *standardized*. Adapun *values, skills, style, people, dan leadership* adalah *soft system* yang sifatnya dinamis dan fleksibel, yakni dapat disesuaikan dengan cepat dengan mengikuti perubahan yang terjadi.

Gambar 5

Backbone Organization Model



Model baru yang dirumuskan dari hasil studi ini disebut sebagai Backbone Organization Model (BOM) (Gambar 5) karena memfokuskan dan memprioritaskan pentingnya tulang punggung dari organisasi sebagai strategi mempertahankan dan menjaga keberlangsungan organisasi. Model ini diharapkan dapat menjawab persoalan terkait penggunaan istilah dalam konteks organisasi, baik di lingkungan akademik dan lingkungan praktis.

Organisasi juga berhadapan dengan kekuatan lingkungan yang terdiri dari empat kategori yaitu *politics*, *competition*, *population* dan *technology*. *Politics* terkait dengan kepentingan dari kekuasaan yang harus dihadapi sebuah organisasi dan tidak bisa diabaikan begitu saja. *Competition* adalah hubungan organisasi dengan organisasi yang lain yang kepentingannya *overlap*, terkait dengan

pasar dan sumberdaya. *Population* dapat dibagi menjadi dua yaitu, pasar konsumen dan pasar tenaga kerja. Organisasi harus mempertimbangkan kedua hal tersebut untuk menyusun strategi pemasaran dan strategi manajemen SDM. *Tecnologi* sebagai unsur lingkungan adalah perkembangan teknologi yang terjadi di dunia yang harus segera diadopsi oleh organisasi sesuai dengan kebutuhannya sehingga bisa meningkatkan *kompetitif advantage*. Keterlambatan dalam mengadopsi teknologi ini dapat berakibat fatal seperti yang dialami oleh Nokia, yang dalam waktu sekejap anjlok dari penguasa pasar telepon genggam menjadi bangkrut.

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi permasalahan kesalahpahaman tentang istilah

dalam model organisasi yang terjadi dalam dunia praltis maupun akademik. Studi ini menyimpulkan bahwa organisasi memiliki tulang punggung yang akan menentukan kesehatan organisasi tersebut, yaitu *mission, leadership, culture, performance*, dan *vision*. *Culture* sebagai tulang punggung yang paling kompleks mencakup delapan elemen, yaitu *values, strategy, structure, system, goals, people, skills*, dan *style*. Sementara itu, organisasi juga hidup dalam sebuah lingkungan yang memiliki empat kekuatan yang juga akan memengaruhi jalannya organisasi tersebut, yaitu politik, kompetisi, populasi, dan teknologi.

Saran

Bagi peneliti selanjutnya ada beberapa hal yang bisa disarankan sebagai *follow up* penelitian ini. Pertama, sebagai sebuah teori maka, hasil penelitian ini perlu diuji proposisi teoritiknya misalnya berapa besar pengaruh budaya terhadap *performance*, seberapa persen peran leadership terhadap pembentukan budaya, atau seberapa kuat keterkaitan antara *performance* dengan visi dan misi suatu organisasi.

Hal kedua yang bisa disarankan untuk penelitian berikutnya adalah untuk melakukan eksplorasi terhadap komponen komponen organisasi dalam teori BOM, sehingga istilah yang digunakan sebagai komponen sebagai sebuah organisasi dapat dirumuskan secara lebih tajam dan lebih jelas, sehingga bisa menjadi basis bagi penelitian maupun aplikasi di dunia

praktis. Sebagai misal, apakah yang dimaksud sebagai misi, cakupannya sampai sejauh mana, kesalahan-kesalahan tentang manifestasi dari misi yang terjadi dalam praktek. Contoh kedua, bisa dilakukan penelitian yang mendalam tentang sistem, apa saja karakteristiknya, dan contoh implementasinya dalam dunia praktis, serta bagaimana mengukur kualitasnya.

Referensi

- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 456–473. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.82>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications fourth edition*. Free Press.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53–73. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00064-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00064-9)
- Bowen, S. A. (2018). Mission and vision. In *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1–9). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0111>
- Chaston, I. (2013). *Entrepreneurship and innovation during austerity*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137324436>
- Childress, J. R. (2013). *Leverage: The CEO's guide to corporate culture* [Kindle Edition version]. Principia Associates. <http://www.amazon.com>
- Cox, A. M., Pinfield, S., & Rutter, S. (2019). Extending McKinsey's 7S model to

- understand strategic alignment in academic libraries. *Library Management*, 40(5), 313–326. <https://doi.org/10.1108/LM-06-2018-0052>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development & change*. South-Western Cengage Learning.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford University Press.
- Genc, K. Y. (2014). Environmental factors affecting human resources management activities of Turkish large firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102–122. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p102>
- Goh, S. Y., Kee, D. M. H., Ooi, Q. E., Boo, J. J., Chen, P. Y., Alosaimi, A., & Ghansal, M. (2020). Organizational culture at starbucks. *Journal of The Community Development in Asia*, 3(2), 28–34. <https://doi.org/10.32535/jcda.v3i2.808>
- Google. (n.d.). *Google search: Our mission*. Google. Retrieved October 1, 2021, from <https://www.google.com/search/howsearchworks/mission/>
- Inabinett, J., & Ballaro, J. M. (2014). Developing an organization by predicting employee retention by matching corporate culture with employee's values: A correlation study. *Organization Development Journal*, 32(1), 55–74. <https://research.phoenix.edu/publication/developing-organization-predicting-employee-retention-matching-corporate-culture>
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Kantabutra, S. (2020). Toward an organizational theory of sustainability vision. *Sustainability*, 12(3), 1125. <https://doi.org/10.3390/su12031125>
- Kohtamäki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(1), 36–46. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2014-0141>
- Metlay, W. (1998). *Model of organization*. Unpublished Lecture.
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 2493, 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Mohamed, B., & Murad, N. A. A. (2021). Mission and vision in industry development. *FBM Insights*, 3, 47–50. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/49845>
- Noblit, G., & Hare, R. (1988). *Meta-ethnography*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412985000>
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. Simon & Schuster.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper and Row.
- Porras, J. I. (1987). *Stream analysis: A powerful way to diagnose and manage organizational change*. Addison-Wesley Publishing. <https://www.amazon.com/Stream-Analysis-Organizational-Addison-wesley-Organization/dp/0201056933>.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15(10), 1–7. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1792>
- Suwaryo, J., Daryanto, H. K. K., & Maulana, A. (2016). Organizational

- culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. *Bisnis dan Birokrasi Journal*, 22(1). 68-78. <https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431>
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34, 396-402. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01646-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01646-9)
- Taiwo, A. A., Lawal, F. A., & Agwu, E. (2016). Vision and mission in organization: Myth or heuristic device? *The International Journal of Business and Management*, 4(3), 127-134. <https://ssrn.com/abstract=3122445>
- The Walt Disney Company. (n.d.). *About the walt disney company*. Thewaltdisney company.Com. Retrieved October 1, 2021, from <https://thewaltdisneycompany.com/about/>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group and Organization Studies*, 1(4), 430-447. <https://doi.org/10.1177/105960117600100405>



Received 4 February 2021
Revised 8 July 2021
Accepted 9 July 2022

