

[Beranda](#) > [Opini](#) >

Organisasi Terus Bicara Soal Perilaku, Tapi Melupakan Budaya Yang Membentuknya



Warta Kita

Oktober 30, 2025



CREATOR: gd-jpeg v1.0 (using IJG JPEG v62), quality = 100

SETIAP kali perilaku karyawan menjadi masalah, organisasi akan buru-buru mengadakan pelatihan.

Mereka membuat SOP (standar operasional prosedur) baru, menambah KPI (Key Performance Indicator), memberi teguran, bahkan memanggil konsultan budaya. Namun jarang ada yang berani mengakui akar persoalannya. Kita ingin memperbaiki perilaku, tapi kita enggan menyentuh budaya yang melahirkannya.

Matsumoto mengingatkan bahwa perilaku manusia tidak pernah terlepas dari konteks budaya.

Budaya bukan sekadar pakaian simbolik yang dikenakan saat acara kantor. Budaya adalah sistem makna yang mengarahkan apa yang kita anggap pantas, benar, penting, atau memalukan. Jika begitu, bagaimana mungkin organisasi hanya fokus pada sikap individu, tetapi tidak peduli pada sistem nilai yang mengendalikan sikap tersebut?

Saya sering melihat organisasi yang terjebak pada solusi cepat. Ketika ada karyawan yang tidak disiplin, organisasi menyimpulkan bahwa masalahnya adalah kurangnya komitmen. Ketika ada yang pasif dalam rapat, mereka bilang orang ini kurang percaya diri. Ketika kualitas kerja menurun, mereka menyebutnya kurang kompeten. Semua penjelasan diarahkan pada individu.

Organisasi jarang bertanya, mengapa perilaku itu justru masuk akal dalam konteks budaya kami?

Bruner sejak lama mengatakan bahwa manusia berkembang dalam kerangka budaya. Kita belajar bukan hanya dari konten, tetapi dari konteks. Seorang karyawan bisa sangat proaktif dalam satu perusahaan, tetapi menjadi pasif total ketika pindah ke perusahaan lain. Artinya bukan orangnya yang berubah, tetapi norma pada ruang barunya memaksa ia menyesuaikan diri.

Jadi, jika banyak orang menunjukkan perilaku yang sama secara konsisten, kemungkinan besar yang salah bukan perilakunya, tetapi konteks yang membentuknya.

Sayangnya banyak pemimpin masih percaya bahwa perubahan kultur bisa dilakukan dari panggung mimbar. Mereka bicara tentang nilai-nilai organisasi, mengkampanyekan budaya baru, memasang slogan di seluruh dinding kantor: *kolaboratif*, *agile*, *berintegritas*. Namun begitu rapat selesai, semua orang kembali pada pola lama. Itu semua terjadi karena budaya bukan tercipta dari kata-kata. Budaya tercipta dari konsekuensi.

Karyawan membaca budaya bukan dari apa yang dikatakan bos, tetapi dari apa yang dihargai dan dihukum dalam keseharian.

Jika pemimpin memuji inovasi, tetapi menghukum kegagalan, budaya yang lahir tetap konservatif. Jika organisasi mendorong *speak-up*, tetapi mengabaikan masukan kritis, budaya yang terbentuk tetap patuh membisu. Jika perusahaan menjual narasi kesejahteraan karyawan, tetapi jam kerja makin tak manusiawi, budaya yang mengeksploitasi akan terus hidup.

Budaya memiliki logika sendiri seperti gravitasi yang tak terlihat, namun kuat mengendalikan arah gerak.

Matsumoto memberi sebuah terminologi penting *contextual affordance*. Situasi budaya menyediakan peluang dan hambatan bagi tindakan tertentu. Artinya, jika kita ingin mengubah

perilaku, kita perlu mengubah *affordance*. Bukan karakter orangnya, tetapi lingkungan yang membuat tindakan alternatif menjadi mungkin.

Salah satu kesalahan terbesar organisasi adalah menganggap budaya sebagai identitas tetap, padahal budaya selalu cair. Budaya berubah setiap kali ada makna baru yang dinegosiasikan. Namun perubahan ini butuh dua hal, yaitu pengalaman emosional dan konsekuensi nyata.

Bruner mengatakan manusia belajar melalui narasi. Kita membangun makna dari cerita, bukan ceramah. Organisasi yang berhasil berubah biasanya punya narasi kolektif yang membuat karyawan merasa menjadi bagian dari tujuan moral yang lebih besar. Mereka merasa dilibatkan, bukan diperintah.

Saya percaya banyak organisasi sebenarnya ingin berubah, tetapi mereka terlalu terobsesi pada kerangka formal. Mereka mengira budaya bisa dirancang di ruang rapat. Mereka lupa budaya tumbuh dari praktik sehari-hari di ruang kerja yang sering tidak tersentuh strategi.

Ada satu kalimat yang sering saya ulang untuk diri sendiri saat menganalisis organisasi yaitu bahwa perilaku orang bukan masalah mereka. Perilaku orang adalah cermin struktur makna yang kita izinkan bertahan.

Ketika kita memahami ini, solusi yang muncul akan sangat berbeda. Kita tidak lagi menyalahkan orang, tetapi sistem yang menghasilkan perilaku mereka. Kita berhenti menuntut karyawan berubah, sementara organisasi tetap sama. Kita mulai bertanya: aturan mana yang harus dihapus agar inovasi muncul? Siapa yang harus dilindungi agar keberanian tidak padam? Jenis kesalahan apa yang harus dirayakan agar pembelajaran menjadi mungkin?

Budaya akan berubah ketika organisasi mengubah apa yang dianggap penting.

Pada akhirnya, saya melihat satu tantangan besar untuk pemimpin masa kini. Mereka perlu menggeser fokus dari mengontrol individu ke mendesain konteks. Pemimpin yang baik bukan yang bisa mengatur semua orang, tetapi yang mampu menciptakan lingkungan di mana orang ingin bertindak baik dengan sendiri.

Pendapat ini bukan dalam rangka meromantisasi budaya. Budaya bisa beracun. Budaya bisa mengopi pola ketidakadilan. Budaya bisa menguatkan hirarki yang menindas. Namun ketika organisasi berani mengintervensi budaya secara sadar, di situlah ruang perubahan terbuka.

Kita perlu berhenti mengatakan “orang kita sulit berubah.” Itu alasan yang malas. Yang jauh lebih jujur adalah “budaya kita membuat perubahan tidak mungkin.”

Organisasi harus siap melihat dirinya lewat kebenaran ini. Tanpa keberanian untuk mengubah

konteks, kita hanya akan terus memperbaiki perilaku di permukaan dan perubahan itu tidak akan pernah bertahan lama.

(Januari Ayu Fridayani, Dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma)

Penulis: Januari Ayu Fridayani

Editor: L Sukamta

SEBARKAN



Pos sebelumnya

Rakor Lintas Kementerian, Menteri ATR/Kepala BPN
Dorong Harmonisasi Aturan Sempadan Sungai

Pos berikutnya

Membanggakan! PPTQ Ibnu Abbas Klaten Raih
Anugerah Pendidikan 2025 Sebagai TOP Pesantren
Tahfidz Dan Akademik Terpadu

POS TERKAIT



**Kita Terlalu Percaya Diri Dalam
Mengambil Keputusan
Organisasi**



**Pendidikan Sebagai Pilar Credit
Union**



**Credit Union: Gerakan
Kolaboratif Yang Melampaui
Lembaga Keuangan**



**Patronase Politik Versus
Gerakan Digital**



**Kolaborasi Pentahelix Dalam
Tata Kelola Lumbung Pangan
Masyarakat Desa Untuk
Ketahanan Pangan Di
Kabupaten Klaten**



**Diam Tapi Substansial:
Menelisik Gaya Kepemimpinan
Luthfi-Taj Yasin Di Jawa Tengah**

Tinggalkan Balasan

Alamat email Anda tidak akan dipublikasikan. Ruas yang wajib ditandai *