

Daftar Isi

Literature on Indonesia's Democratisation: Plenty of Empirical Details, Lack of Theories	
Ulla Fionna	203–211
How is Indonesia Possible?	
Anton Novenanto	212–220
Memahami Teori Konstruksi Sosial	
I. B. Putera Manuaba	221–230
The Construction of Cultural Identity in Local Television Station's Programs in Indonesia	
Yuyun W.I Surya	231–235
Peran Benda Cagar Budaya dalam Proses Pembelajaran	
Djoko Adi Prasetyo	236–244
Slang sebagai Simbol Replikasi Klas di Yogyakarta	
Yusuf Ernawan	245–249
Studi Etnografi Semiotika: Angkutan Umum sebagai Gaya Hidup Metropolitan dalam Kartun Benny Rachmadi	
Roikan	250–256
Metafora Budaya sebagai Pendekatan Manajemen	
Siswanto	257–263
Penerapan POLDA Jatim Standard Organisation (PJSO) 2006: Studi Evaluasi	
Yan Yan Cahyana	264–271
Acromiocristalis Populasi Pygmy Rampasasa (Kabupaten Manggarai, Pulau Flores, Provinsi Nusa Tenggara Timur)	
Rusyad Adi Suriyanto, Janatin Hastuti, Neni Trilusiana Rahmawati, Koeshardjono dan T. Jacob	272–282

Metafora Budaya Sebagai Pendekatan Manajemen

Siswanto¹

Puslitbang Sistem dan Kebijakan Kesehatan, Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan, Depkes RI

ABSTRACT

The article aims to present a cultural metaphor as one of the managerial approaches in management practices. In terms of management theories, they can be categorized into two schools of thought, i.e. instrumental account and social action account. The analysis of instrumental account was started from 'the organization', whereas the analysis of social action account from 'the actor's social action'. Instrumental account of organization saw organization as being pre-existent and independent of people's perception and action. On the contrary, social action account of organization saw organization as the product of people's action in negotiating meanings and interests. Cultural metaphor, as part of social action account, saw organization as a cultural entity that every actor, including managers, was trying to negotiate meanings and to embody norms and values in every organizational event. Values, norms and symbols would form a 'social structure' within organization, which would enable and constrain actors' action, and then social action of the actors would embody and recreate such a 'social structure'. In the light of cultural metaphor, an effective manager was the one who can create shared symbols, norms, and values in every organizational event.

Key words: cultural metaphor, organization, management, social structure

Seperti kita ketahui, sejak tahun 1970-an manajemen industri Jepang, seperti otomobil, elektronik, dan industri manufaktur lainnya, telah mampu mengalahkan supremasi manajemen industri Amerika. Jepang, negara dengan empat pulau yang bergunung karang dan miskin akan sumber daya dengan jumlah penduduk lebih dari 110 juta orang, telah mampu menjadi pemimpin ekonomi dunia. Walaupun berbagai teori telah diajukan untuk menjawab fenomena ini, namun pendapat terbanyak menyimpulkan bahwa budaya dan cara hidup (*way of life*) orang Jepanglah yang memainkan peranan penting (Morgan, 1996).

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan budaya (*culture*) sebagai “keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya”. (Balai Pustaka, 1990). Selanjutnya, Spradley (1979) menyatakan bahwa: “budaya adalah keseluruhan pengetahuan didapat yang dipakai seseorang untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial”. Maka dari itu, pada prinsipnya kebudayaan adalah apa yang dimaknai manusia terhadap suatu realitas sosial (*enacted social reality*) di mana ia hidup bermasyarakat. Apa yang dimaknai seseorang tentang suatu realitas sosial, sudah pasti

akan berujung pada pemahaman akan suatu realitas, dan pada akhirnya akan memengaruhi tindakan seseorang. Dengan demikian, budaya sifatnya adalah didapat (*acquired*) dan bukannya diturunkan (*inherited*); konsekuensinya budaya bersifat dinamis dan diubah secara terus-menerus oleh para pelakunya.

Pemahaman sederhana tentang manajemen adalah proses pengelolaan *man, money, materials, machine, method*, dan *market* (6 M) dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sudah tentu, definisi ini dapat saja diperdebatkan karena bagaimana orang memaknai ‘manajemen’ sangat tergantung bagaimana ia menginterpretasikan (memahami) entitas yang namanya ‘organisasi’ itu sendiri. Dan, menurut teori budaya, sebagaimana sudah disitir sebelumnya, pemaknaan terhadap realitas sosial sangat dipengaruhi oleh ‘pengetahuan’ yang telah diyakininya. Dengan demikian, definisi tentang manajemen seperti di atas hanyalah salah satu cara pandang atau keyakinan tentang ilmu manajemen.

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan metafora sebagai “pemakaian kata atau kelompok kata bukan dengan arti yang sebenarnya, melainkan sebagai deskripsi persamaan atau perbandingan” (Balai Pustaka, 1990). Morgan (1996) dan Bolman & Deal (1991) menyatakan bahwa kelahiran teori

¹ Korespondensi: Siswanto. Puslitbang Sistem dan Kebijakan Kesehatan, Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan, Depkes RI. Jl. Indrapura 17 Surabaya. Telepon: 081 133 5017. E-mail: siswantos@yahoo.com

organisasi dan manajemen tidak ubahnya dengan penciptaan metafora yang mencoba mendeskripsikan atau melihat apa itu organisasi dan manajemen dengan ‘perumpamaannya’ sendiri-sendiri. Dari beragam metafora teori organisasi dan manajemen, salah satunya adalah metafora budaya. Tulisan ini mencoba untuk memberikan pemahaman tentang bagaimana menggunakan metafora budaya untuk menambah koleksi ‘tool’ manajemen bagi praktisi manajemen, guna mengelola organisasi menjadi lebih baik. Dan, harus dipahami bahwa manajemen yang efektif adalah penguasaan seluruh metafora, dan mampu menggunakannya pada ‘event’ yang tepat (kontijen).

Dua Cara Pandang Teori Manajemen

Realitas sosial yang bernama ‘organisasi’ dan ‘manajemen’ telah dimaknai oleh pengemuka teori manajemen sesuai dengan latar belakang masing-masing pengemuka teori. Seorang *engineer* akan melihat organisasi sebagai mesin, *behaviorist* melihatnya sebagai sasana memenuhi kebutuhan manusia, *biologist* melihatnya sebagai sistem organisme, *matematician* melihatnya sebagai entitas matematik, *political scientist* melihatnya sebagai wahana politik, dan akhirnya *anthropologist* melihatnya sebagai entitas budaya. Pemaknaan melalui perumpamaan yang berbeda-beda inilah yang disebut dengan metafora. Dinamakan metafora karena setiap teori mencoba melihat ‘organisasi’ dan ‘manajemen’ menurut kaca matanya masing-masing, tanpa melihat realitas praktik manajemen yang nyata-nyatanya.

Sebelum dibahas lebih mendalam tentang metafora budaya ada baiknya dijelaskan dulu tipologi dari keseluruhan metafora. Degeling (1997) membagi kesemua hiruk-pikuk metafora teori organisasi dan manajemen menjadi dua kelompok cara pandang, yakni cara pandang instrumental dan cara pandang tindakan sosial.

Dalam cara pandang instrumental, organisasi dilihat sebagai alat untuk mencapai tujuan, sehingga organisasi bersifat *pre-existent* (organisasi sudah ada lebih dulu sebelum tindakan para anggotanya); sementara manajemen dilihat sebagai aktivitas yang rasional, sekuensial (urut), prediktif, dan bebas dari kepentingan aktor. Dengan kata lain, aktivitas manajemen adalah penguasaan ilmu yang bersifat ‘teknik’. Degeling (1997) membagi teori cara

pandang instrumental kedalam empat sub-kelompok teori, yakni teori manajemen klasik (rasional), manajemen kemanusiaan, manajemen sistem organik dan manajemen kontijensi.

Karena titik tolak bahasan berangkat dari ‘organisasi’, maka diskursus dalam cara pandang instrumental ini mengarah kepada ‘bagaimana seharusnya mendisain dan mengelola organisasi’, misalnya saja, penetapan tujuan organisasi (*goals*), struktur organisasi (departemenisasi), tugas, wewenang, peran, fungsi, efektivitas, efisiensi, perencanaan, penggerakan, motivasi, monitoring, evaluasi, dan sebagainya.

Sebagaimana diungkapkan oleh Weber, tindakan sosial (*social action*) adalah tindakan seseorang dalam konteks melakukan hubungan sosial, yang *notabene* tidak terlepas dari interpretasi terhadap realitas, motif dan kepentingan individu (Worsley, 1991). Analisis pada cara pandang tindakan sosial dimulai dari ‘aktor’ yang ada dalam organisasi; dengan demikian diskursus dalam cara pandang ini adalah membahas “apa yang dikerjakan para aktor dalam membangun interaksinya dengan aktor lain sehingga terbentuklah organisasi (*getting organized*)”. Oleh karena itu, organisasi dilihatnya sebagai produk dari tindakan para aktor yang terlibat (*non pre-existent*), dan perilaku para aktor bukanlah semata-mata produk manajer tapi lebih kepada produk individual masing-masing aktor dalam memaknai realitas dunia dan mengejar kepentingannya.

Direktur sebuah organisasi adalah orang yang secara kebetulan saja mendapatkan otoritas formal untuk memimpin organisasi. Namun demikian, dalam cara pandang tindakan sosial siapapun dapat menjadi “manajer” atau ‘*leader*’ dalam suatu organisasi, tergantung kemampuan seseorang untuk memengaruhi aktor-aktor lainnya, apakah ia bisa menjadi orang yang paling berpengaruh atau tidak (Degeling, 1997; Giddens, 1981). Karena cara pandang ini menjelaskan apa yang sebenarnya dikerjakan oleh para aktor termasuk manajer pada kehidupan nyata organisasi, maka cara pandang ini sering disebut dengan pemikiran manajemen deskriptif. Hal ini berbeda dengan cara pandang instrumental yang berusaha membangun teori untuk memberikan resep kepada para manajer, sehingga sering disebut sebagai pemikiran manajemen preskriptif atau normatif. Cara pandang tindakan sosial diwakili oleh apa yang sering disebut dengan manajemen budaya (kultural) dan manajemen politik.

Perdebatan cara pandang instrumental dengan cara pandang tindakan sosial dalam ilmu manajemen sesungguhnya analog dengan perdebatan panjang tentang terbentuknya struktur sosial dalam sosiologi. Pada sebagian teori, misalnya Durkheim, menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh hukum umum dari suatu struktur sosial; sementara teori lainnya, Weber misalnya, menyatakan bahwa perilaku individu berawal dari motif-motif dan pemaknaan realitas yang berasal dari diri individu sendiri (Worsley, 1991). Dengan mencermati apa yang telah diuraikan diperoleh pemahaman yang semakin jelas, bahwa semua teori manajemen telah menggunakan ‘metafora’ atau ‘perumpamaan’ dalam melihat apa itu organisasi dan apa itu manajemen, yang berakibat pada pemaknaan parsial ketimbang pemaknaan yang utuh. Perbandingan cara pandang instrumental dan cara pandang tindakan sosial adalah sebagaimana dideskripsikan pada Tabel 1.

Metafora Budaya

Metafora budaya adalah salah satu metafora dalam cara pandang tindakan sosial di samping metafora politik. Morgan (1996) misalnya, melihat organisasi

sebagai entitas budaya yang merupakan tempat bernegosiasi makna (pencarian makna kolektif) oleh para anggotanya. Dengan menggunakan metafora budaya, maka perilaku aktor dalam organisasi dipengaruhi oleh ideologi, keyakinan, tata nilai, norma, dan pemahaman para anggotanya. Dalam teori manajemen budaya, ‘struktur’ bukanlah bagan organisasi yang menggambarkan bagian-bagian dari organisasi, tetapi diinterpretasikan sebagai ‘pola’ interaksi antar aktor yang sudah ‘mengendap’ menjadi ideologi, keyakinan, tata nilai dan norma bersama.

Asumsi dasar manajemen budaya adalah (1) perilaku setiap aktor selalu didasari oleh pemahaman subyektif (*subjective meanings*) individu, (2) kejadian atau tindakan individu dalam organisasi bersifat ambiguiti dan tidak jelas, menyangkut apa yang sesungguhnya terjadi dan mengapa terjadi, (3) dihadapkan pada ambiguitas dan ketidakpastian tersebut, para aktor menciptakan simbol-simbol untuk mendapatkan kepastian dan arah hidup, (4) kebanyakan proses organisasi bukannya menekankan pada apa yang dihasilkan tapi lebih kepada apa yang para aktor dapat ‘ekspresikan’ tentang simbol, ritual, dan

Tabel 1.
Perbandingan Cara Pandang Instrumental Vs Cara Pandang Tindakan Sosial

No	Domain	Cara Pandang Instrumental	Cara Pandang Tindakan Sosial
1	Pendekatan Analisis	Analisis bertolak dari “organisasi”	Analisis bertolak dari “tindakan anggota”
2	Definisi tentang organisasi	Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan kelompok, yang keberadaannya tidak tergantung dari persepsi, pemahaman, dan kepentingan dari aktor di dalam maupun di luar organisasi.	Organisasi adalah produk dari tindakan para anggota yang terlibat melalui negosiasi pemaknaan akan realitas dan negosiasi kepentingan
3	Definisi tentang manajemen	Aktivitas manajemen diasumsikan netral, rasional, dapat diprogramkan, dan bebas dari persepsi dan kepentingan manajer	Aktivitas manajemen adalah tidak netral, kadang irasional, tergantung persepsi dan kepentingan manajer
4	Diskursus	Tujuan organisasi, tugas, wewenang, peran, fungsi, perencanaan, departemenisasi, penggerakan, motivasi, monitoring, evaluasi, efektivitas, efisiensi dan sejenisnya	Tata nilai, norma, ritual, seremoni, pemaknaan realitas, kepentingan, kekuasaan (power), negosiasi, kompromi, tawar menawar, dan sejenisnya
5	Konsep struktur organisasi	Struktur organisasi adalah bagan organisasi yang menggambarkan pembagian tugas dan fungsi dari bagian-bagian organisasi yang diasumsikan akan membentuk perilaku anggota organisasi, oleh karenanya perilaku anggota organisasi dianggap sebagai produk manajemen	Struktur organisasi adalah pola hubungan perilaku antar anggota yang terlibat, yang bukan semata-mata sebagai produk manajemen, tapi lebih kepada hasil kontes pemaknaan realitas dan perebutan kepentingan antar aktor yang terlibat
6	Konsep tentang perilaku anggota di dalam organisasi	Perilaku anggota organisasi dibentuk dan diarahkan oleh manajemen dalam bentuk aturan dan prosedur, guna pencapaian tujuan organisasi	Perilaku anggota dalam organisasi adalah hasil dari proses negosiasi kepentingan dan kontes pemaknaan realitas antar aktor di dalam dan di luar organisasi, manajer dianggap sebagai salah satu peserta saja dalam kontes pemaknaan dan negosiasi kepentingan antar aktor

Diambil dari Degeling (1997): *Management of Organization*

seremoni, untuk mendapatkan makna kehidupan, dan (5) konflik dilihatnya sebagai hal yang wajar (*natural*) dalam kehidupan organisasi karena setiap aktor berebut makna dari setiap ‘event’ organisasi.

Dengan metafora budaya, organisasi dapat diinterpretasikan sebagai tempat (wahana) bagi para anggotanya untuk mengekspresikan simbol, ritual dan seremoni, guna mendapatkan makna kehidupan dalam setiap ‘event’ organisasi. Oleh karena itu, tugas manajer adalah menanamkan ‘makna’ (*meanings*) terhadap seluruh proses organisasional kepada seluruh anggota organisasi, agar setiap ‘event’ (seremoni) yang ada menjadi ‘*sense making*’ kepada semua anggota. Dengan demikian, apa yang terjadi pada seluruh ‘event’ organisasional adalah perebutan makna, masing-masing aktor saling melakukan ‘institusionalisasi’ ideologi, keyakinan, tata nilai dan norma kedalam organisasi. Dalam cara pandang ini, perilaku manajer dilihatnya sama saja dengan aktor lainnya (partisan), bersifat tidak netral dan sama-sama berebut makna pada setiap ‘event’ organisasional.

Struktur dalam Konteks Metafora Budaya

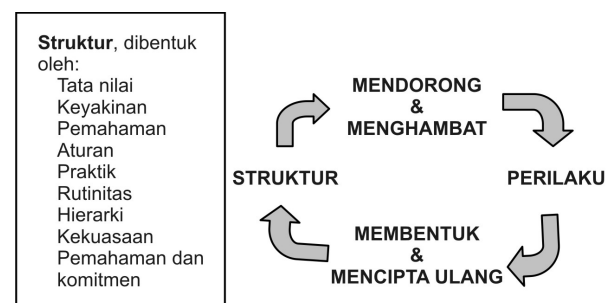
Dalam pemahaman umum di dunia organisasi dan manajemen, ‘struktur’ biasanya dipahami sebagai ‘bagan organisasi’. Menurut prinsip-prinsip departemenisasi, maka struktur atau bagan organisasi disusun berdasarkan fungsi-fungsi yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga sering didengar axioma: *structure follows function* – struktur mengikuti fungsi. Dalam konteks ini, tugas dan fungsi dari suatu organisasi dapat dilihat dari struktur organisasi tersebut. Setelah struktur terbentuk barulah dilakukan *staffing*, yakni mengisikan orang-orang dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan tugas dan fungsi dari struktur yang akan diembannya. Cara pandang seperti ini adalah cara pandang teori klasik tentang manajemen, yang menggunakan asumsi bahwa semua hal yang terjadi di organisasi adalah produk dari aktivitas manajemen.

Dalam metafora manajemen budaya, istilah ‘struktur’ bukanlah diinterpretasikan sebagai bagan atau struktur organisasi, namun ‘struktur’ diinterpretasikan sebagai ‘karakteristik pola hubungan kehidupan organisasional’ yang tidak terpisahkan dan merupakan produk dari tindakan orang-orang yang terlibat. Struktur dalam konteks ini akan bersifat membatasi, namun sekaligus juga

mendorong, perilaku orang-orang yang terlibat (Degeling, 1997). Dengan kata lain, struktur organisasi dalam konteks ini dianalogikan dengan ‘struktur sosial’ yang merupakan medium untuk berlangsungnya tindakan sosial. Dalam metafora budaya, struktur dan perilaku ibarat dua sisi mata uang, bisa dilihat sebagai hal yang terpisah tapi tidak dapat dipisahkan. Perilaku individu membentuk struktur, tapi struktur juga membingkai perilaku individu.

Untuk memahami struktur organisasi melalui kaca mata struktur sosial, kita harus melihat kenyataan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang selalu berinteraksi dengan orang lain pada pelbagai ‘*social setting*’, seperti keluarga, organisasi tempat kerja, kelompok profesi, rukun tetangga, klub, kelompok agama, dan seterusnya. Dalam setiap *setting*, manusia selalu berinteraksi dengan orang lain dengan pola tertentu; dan hal demikian tidak mungkin terjadi apabila tidak ada pemahaman bersama dan komitmen sebelumnya. Oleh karena itu, struktur tidak bisa terlepas dari tindakan orang-orang yang terlibat, tapi menyatu dengan tindakan sosial anggotanya. Dengan teropong struktur sosial ini, maka struktur organisasi bukanlah bagan atau aturan organisasi yang ditentukan oleh manajer, namun lebih kepada pola interaksi antar individu yang merefleksikan negosiasi pemaknaan realitas sosial untuk membentuk nilai dan norma kolektif.

Hubungan antara struktur dengan perilaku (tindakan sosial) dapat diabstraksikan sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1.

Hubungan antara Struktur dengan Perilaku (Tindakan Sosial), Diadaptasi dari Degeling (1997)

Dari Gambar 1 terlihat bahwa struktur dan perilaku berhubungan sangat erat, struktur mendorong dan sekaligus menghambat perilaku para anggotanya, dan selanjutnya perilaku anggota membentuk dan sekaligus memperbaharui struktur. Dengan demikian, struktur bersifat dinamis dan selalu diperbaharui oleh para pelakunya. Struktur organisasi dalam metafora budaya dibentuk oleh tata nilai, keyakinan, pemahaman, aturan, praktik, rutinitas, hierarki

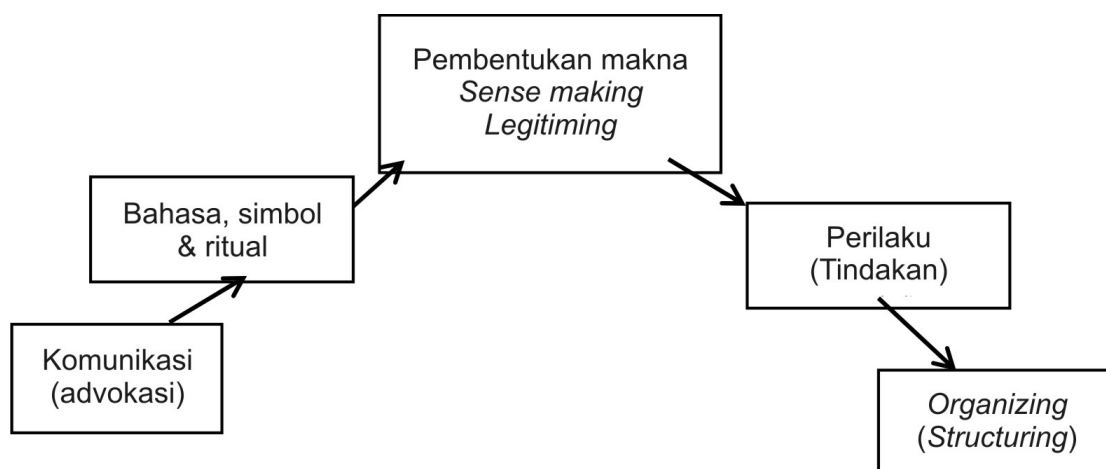
kekuasaan, pemahaman dan komitmen antar anggota yang terlibat. Seorang manajer yang ingin melakukan perubahan organisasi, maka ia harus merombak struktur yang lama kemudian diganti dengan struktur baru seperti yang diinginkan, melalui perubahan unsur-unsur struktur seperti tata nilai, keyakinan, norma, aturan, pratik, dan sebagainya. Selanjutnya, unsur-unsur struktur baru tersebut harus ditanamkan (diinstitutionalisasi) ke dalam pola interaksi antar individu, sehingga diperoleh struktur yang baru.

Manajemen Melalui Penciptaan Makna

Dalam konteks metafora budaya, fungsi manajer adalah membingkai atau membentuk setiap ‘event’ organisasional mempunyai makna (*sense making*) kepada setiap anggota yang terlibat. Dalam hal ini apa yang dilakukan manajer adalah berkomunikasi (*talking*) pada setiap acara (ritual) organisasional, seperti perencanaan, pengambilan keputusan, reorganisasi, *monitoring*, evaluasi, dan sebagainya, kepada semua aktor yang terlibat untuk menjelaskan (*explaining*) dan memberikan makna (*sense making*), sehingga mampu memengaruhi perilaku aktor yang terlibat, dan pada akhirnya didapatkan pola hubungan perilaku antar aktor sesuai dengan yang diharapkan (*structuring*). Hubungan komunikasi, pembentukan makna, dan perubahan perilaku dapat dilihat pada Gambar 2.

Untuk mempraktikkan manajemen dengan metafora budaya, maka seorang manajer haruslah seseorang yang mempunyai pengetahuan yang luas (mempunyai koleksi berbagai nyanyian) yang dapat dikomunikasikan pada setiap ‘event’ yang tepat guna membentuk perilaku anggota organisasi sesuai dengan harapan manajer. Agar hal demikian bisa terjadi, tentunya manajer haruslah seseorang yang pengetahuannya luas dan mampu menggunakan strategi untuk memilih bahasa, simbol dan ritual yang tepat, dalam hal kesesuaian terhadap tipe orang dan terhadap jenis ‘event’ yang dihadapi.

Setiap ‘event’ organisasional, seperti *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, *Controlling* dan *Evaluating*, harus dapat dipakai untuk penciptaan simbol kolektif (tata nilai, norma dan pemahaman bersama) guna memberikan makna terhadap setiap perilaku aktor. Dengan cara ini, maka setiap aktor akan berperilaku tertentu sesuai dengan pemahaman yang ada pada dirinya, namun tetap tertuju kepada tujuan bersama, karena sudah terbingkai oleh simbol kolektif. Contoh simbol-simbol kolektif yang dapat dipakai sebagai cetakan pembentuk perilaku anggota organisasi adalah visi dan misi organisasi, nilai-nilai bersama, rencana strategis, rencana tahunan, *standard operating procedur* (SOP), dan aturan-aturan organisasi lainnya. Apabila langkah-langkah sekuensial fungsi manajemen tersebut dikaitkan dengan praktik manajemen budaya



Gambar 2.
Hubungan antara Komunikasi, Pembentukan Makna dan Perubahan Perilaku
(Hasil Sintesis Penulis)

(manajemen simbolik), maka dapat diabstraksikan sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2.
Interpretasi Proses Manajemen Dikaitkan dengan Metafora Budaya ^{*)}

No	Proses Manajemen	Interpretasi dengan Metafora Budaya
1	Perencanaan	Ritual untuk mengekspresikan tanggung jawab, menciptakan simbol dan mengkonteskan pemaknaan
2	Pengambilan keputusan	Ritual untuk memberikan kenyamanan dan dukungan sampai keputusan dapat dihasilkan
3	Reorganisasi	Mempertahankan citra akan tanggung jawab; bernegosiasi terhadap struktur baru
4	Evaluasi	Kesempatan untuk memainkan peran (drama) pada ritual bersama
5	Penyelesaian konflik	Menciptakan nilai-nilai bersama dan memanfaatkan konflik untuk negosiasi pemaknaan
6	Penetapan tujuan	Menciptakan simbol-simbol dan nilai bersama
7	Komunikasi	Menyampaikan cerita/hikayat
8	Rapat (meeting)	Tempat sakral untuk perayaan dan menransformasi (mencipta ulang) budaya
9	Motivasi	Menciptakan simbol dan perayaan

^{*)} Diadaptasi dari Bolman & Deal (1991) dalam *Reframing Organizations*

Interpretasi proses manajemen dengan metafora budaya sebagaimana pada Tabel 2 menunjukkan bahwa manfaat setiap ‘event’ dari fungsi manajemen tidak dilihat dari produk akhir ‘event’ tersebut. Namun, setiap ‘event’ fungsi manajemen dilihatnya sebagai ritual untuk bernegosiasi makna dan menanamkan nilai dan norma bersama. Oleh karena itu, fokus dari metafora budaya bukanlah hasil akhir dari setiap ‘event’ manajemen, tapi lebih kepada makna dari setiap ‘event’ tersebut. Dengan kata lain, penyelenggaraan ‘event’ manajemen itu berfungsi sebagai tujuan bersama untuk saling mengekspresikan dan mendialogkan *individual subjective meanings* masing-masing aktor; dan terciptanya nilai dan norma bersama merupakan dampak selanjutnya setelah semua aktor mempunyai pemaknaan dan komitmen kolektif. Pendekatan manajemen melalui metafora budaya dengan menanamkan pemaknaan, nilai dan norma bersama ini sering disebut sebagai “*management through meanings*”, mengandung maksud bahwa perilaku anggota organisasi dalam

menjalankan pekerjaannya bukan karena diperintah oleh manajer tetapi lebih kepada pencarian makna kehidupan yang ada pada masing-masing diri aktor. Bila para manajer kesehatan mampu melakukan pendekatan seperti ini, maka perilaku anggota organisasi dalam mencapai visi bersama dan tujuan organisasi akan solid dan tidak perlu paksaan. Hal demikian juga berlaku pada manajemen pemberdayaan masyarakat, apabila para petugas kesehatan di lapangan mampu menginstitusionalisasi perilaku hidup bersih dan sehat sebagai tata nilai (*way of life*) dari setiap anggota masyarakat, maka setiap orang akan melakukan hidup bersih dan sehat sebagai nilai kolektif.

Kesimpulan

Untuk menjadi manajer yang efektif, seorang manajer tidak dapat hanya mengandalkan penggunaan satu paradigma manajemen saja. Semua paradigma harus dipakai secara simultan untuk setiap ‘event’ organisasional, dalam rangka memengaruhi perilaku anggota. Paradigma manajemen instrumental memulai memulai analisisnya bertolak dari ‘organisasi’, sehingga melihat organisasi ada terlebih dahulu sebelum tindakan anggotanya (*pre-existent*), bebas dari persepsi dan pemaknaan para anggotanya, kemudian melihat pekerjaan manajemen sebagai sesuatu yang netral, dapat diprogram, dan bebas dari kepentingan manajer. Sebaliknya, cara pandang tindakan sosial memulai analisisnya bertolak dari ‘tindakan anggota’, sehingga melihat organisasi sebagai produk dari tindakan anggotanya dalam bernegosiasi makna realitas kehidupan dan kepentingan, kemudian melihat pekerjaan manajemen sebagai sesuatu yang partisan, tidak netral dan tidak bebas dari kepentingan manajer.

Metafora budaya, sebagai salah satu metafora dalam cara pandang tindakan sosial, melihat organisasi sebagai entitas budaya yang digunakan oleh aktor anggota organisasi termasuk manajer untuk bernegosiasi makna dan penanaman norma dan nilai pada setiap ‘event’ organisasi. Struktur sosial dalam organisasi akan mendorong dan sekaligus membatasi perilaku anggotanya, dan selanjutnya perilaku anggota akan membentuk dan mencipta ulang struktur sosial (norma dan nilai bersama) yang ada. Dengan pendekatan metafora budaya, manajer efektif adalah seorang manajer yang mampu menciptakan simbol-simbol, norma dan nilai pada setiap ‘event’ organisasi untuk membingkai perilaku anggotanya sesuai kehendak manajer.

Daftar Pustaka

- Balai Pustaka. (1990) *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Indonesia.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1991) *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bash Publishers.
- Degeling, P. (1997) *Management of Organization*, University of New South Wales, Sydney, Australia.
- Giddens, A. (1981) "Agency, Institution, and Time-Space Analysis", in K. Knorr-Cetina & A.V. Circourel (Rds), *Advances in Social Theory and Methodology*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Morgan, G. (1996) *Images of Organization*. London: Sage Publications.
- Spradley, J.P. (1979) *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Wilson.
- Worsley, P. (1991) *The New Modern Sociology Readings*. London: Penguin Books.