

# Mengelola Budaya Organisasi

# Definisi

## Budaya organisasi?

- nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi.
  - Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.
  - Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu.
  - Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.
- ❖ **Budaya organisasi** adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama.
- ❖ **Budaya organisasi** menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku.

# Karakteristik Budaya Organisasi

1. **Inisiatif individual.** Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
2. **Toleransi terhadap tindakan berisiko.** Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
3. **Arah.** Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. **Integrasi.** Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinir.
5. **Dukungan dari manajemen.** Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. **Kontrol.** Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

## (Lanjutan)

7. **Identitas.** Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. **Sistem imbalan.** Tingkat sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. **Toleransi terhadap konflik.** Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. **Pola-pola komunikasi.** Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

# Apakah organisasi-organisasi mempunyai budaya yang seragam?

- Budaya dalam setiap organisasi memiliki keanekaragaman tergantung dari budaya dominan dan sub-budayanya.
- Budaya dominan mengungkapkan nilai inti yang dimiliki bersama oleh sebagian besar anggota organisasi.
- Sub-budaya cenderung berkembang pada organisasi-organisasi yang besar dan mencerminkan masalah bersama, situasi, atau pengalaman yang dihadapi para anggotanya.
- ❖ Jika organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas.

# Budaya dan Keefektifan Organisasi

- Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan / meningkatkan perilaku yang konsisten. → budaya itu menyampaikan kepada pegawai tentang perilaku mereka seharusnya.
- Keefektifan mensyaratkan bahwa budaya, strategi, lingkungan dan teknologi sebuah organisasi bersatu. Makin kuat budaya suatu organisasi, makin penting bahwa budaya tersebut cocok dengan variabel-variabel tersebut.

# Budaya: sebuah substitusi bagi formalisasi?

- Formalisasi dan budaya sebagai dua jalan yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama.
- Makin kuat budaya organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku pegawai. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para pegawai jika mereka menerima budaya organisasi.

# Menciptakan, mempertahankan dan menyebarkan budaya.

- **Bagaimana sebuah budaya berawal** → Pendirinya.  
Kebiasaan pada saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan.

Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara;

1. bias dan asumsi para pendirinya dan,
2. Apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi.



Menciptakan, mempertahankan dan menyebarkan budaya.

- **Mempertahankan** agar sebuah budaya tetap hidup:

1. Seleksi,

2. Manajemen puncak,

3. Sosialisasi.

**Menciptakan, mempertahankan dan menyebarkan budaya.**

- **Bagaimana para pegawai mempelajari budaya;**
  1. Criteria,
  2. Ritual,
  3. Simbol material,
  4. Bahasa.

# Jika budaya bentrok: penggabungan dan akuisisi

- Dalam suatu merger atau akuisisi, jika salah satu atau kedua organisasi mempunyai budaya yang lemah, **penggabungan itu lebih mungkin terjadi** karena budaya yang lemah dapat ditempa.
- Begitupun sebaliknya jika salah satu atau kedua organisasi mempunyai budaya yang sama-sama kuat maka penggabungan itu **sulit terjadi karena menciptakan masalah**.

# Perdebatan pokok: dapatkah budaya dikelola?

- Yang mendukung. → Budaya organisasi mungkin cocok untuk waktu dan keadaan tertentu. Namun waktu dan kondisi berubah. Persaingan dari luar, perubahan peraturan pemerintah, perubahan ekonomi yang cepat, dan teknologi baru adalah contoh kekuatan yang mungkin dapat meninggalkan budaya yang menghambat keefektifan suatu organisasi.
- Yang menentang. → Bagi untuk melepaskan pengalaman serta kenangan yang telah berlangsung bertahun, tahun adalah tugas yang berat. Ini pun membutuhkan waktu yang lama. jadi, budaya itu mungkin secara teoritis dapat diubah dengan waktu lama sehingga usahanya menjadi tidak praktis.

# Memahami Faktor-faktor situasional

1. Sebuah krisis yang dramatis.
2. Pergantian pimpinan.
3. Tahap daur hidup.
4. Umur organisasi bersangkutan.
5. Ukuran organisasi itu.
6. Kekuatan dari budaya yang berlaku.
7. Tidak adanya sub-budaya.

# Strategi komprehensif dan terkoordinasi untuk mengelola budaya

- Analisis budaya → audit budaya untuk menilai budaya yang sekarang berlaku, perbandingan dari budaya yang sekarang terhadap budaya yang diinginkan, serta evaluasi mengenai jurang pemisah yang ada untuk mengidentifikasi elemen budaya yang mana harus diganti.
- Saran-saran khusus → tanggung jawab untuk menyampaikan nilai-nilai yang baru terletak pada manajemen puncak.

Terima kasih

Bandung, Mei 2012

-Dj-