

Definisi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi

Sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya

Sistem makna bersama:

Sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi

Karakteristik :

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian secara rinci
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Stabilitas

Apakah Organisasi mempunyai budaya yang seragam ?

Budaya Dominan

Menggambarkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh sebagian besar anggota organisasi.

Sub Budaya

Budaya kecil didalam organisasi yang ditentukan oleh tanda-tanda dan pemisahan secara geografis.

Nilai Inti

Nilai-nilai utama atau dominan yang diterima secara keseluruhan dalam organisasi.

Budaya Kuat

Suatu budaya dimana nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut secara luas

Ciri - Ciri Budaya Kuat

- 1. Anggota loyal terhadap organisasi**
- 2. Pedoman bertingkah laku dipatuhi oleh anggota organisasi**
- 3. Nilai-nilai organisasi dihayati dan dilaksanakan dalam tingkah laku sehari-hari**
- 4. Menurunnya turnover**
- 5. Adanya kepaduan dan komitmen terhadap organisasi**
- 6. Memberikan tempat khusus bagi pahlawan perusahaan**
- 7. Dijumpai banyak ritual**

Ciri – Ciri Budaya Lemah

- 1. Terbentuk kelompok-kelompok yang saling bertentangan satu sama lain.**
- 2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.**
- 3. Anggota tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau pribadi.**



Enam prinsip yang akan membantu mengukur layak/tidaknya sebuah pengambilan keputusan :

- ❶ Menyediakan lingkungan kerja akrab dengan saling menghargai dan menjunjung martabat satu sama lain.
- ❷ Mencakup adanya perbedaan.
- ❸ Keunggulan dalam penjualan, cita rasa dan pengiriman kopi.
- ❹ Semangat dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.
- ❺ Kontribusi secara positif terhadap masyarakat.
- ❻ Kesadaran bahwa keuntungan adalah penting untuk kesuksesan masa depan.

➤ **Budaya vs Formalisasi**

- Budaya kuat meningkatkan konsistensi perilaku dan bisa menggantikan formalisasi.

➤ **Budaya organisasi vs Budaya nasional**

- Budaya nasional mempunyai dampak yang besar terhadap karyawan daripada budaya organisasi.
- Warganegara yang diseleksi untuk bekerja di perusahaan asing adalah orang yang tidak khas dengan anggota negara mereka.

FUNGSI BUDAYA DLM ORGANISASI

Robbins dan Judge (2008:262) mengatakan bahwa kultur memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu:

1. Kultur sbg penentu batas-batas; artinya, kultur menciptakan perbedaan antara satu organisasi dg organisasi lainnya.
2. Kultur memuat rasa identitas anggota organisasi.
3. Kultur memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Kultur meningkatkan stabilitas sistem sosial. Kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Kultur sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali sbg mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI BEBAN?

➤ Robbins dan Judge (2008:264) “kultur berpotensi disfungsi-onal terhadap keefektifan suatu organisasi

- 1. Hambatan untuk perubahan.** Kultur menjadi kendala mana-kala nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yg dapat meningkatkan efektivitas organisasi
- 2. Hambatan bagi keberagaman.** Kultur membatasi rentang nilai dan gaya yang dapat diterima, dimana perbedaan-perbedaan dengan mayoritas anggota akan menciptakan paradoks.
- 3. Hambatan bagi akuisisi dan merger.** Keputusan akuisisi dan merger tidak hanya mempertimbangkan keuntungan finansial saja tetapi juga kesesuaian kultur menjadi fokus utama.

Unsur – Unsur Pembentuk Budaya

- 1. Lingkungan Usaha**
- 2. Nilai – nilai**
- 3. Pahlawan**
- 4. Ritual**
- 5. Jaringan budaya**

Proses Penciptaan Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008:262), proses penciptaan kultur terjadi dalam tiga cara yaitu:

➤ **Pertama,**

pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka

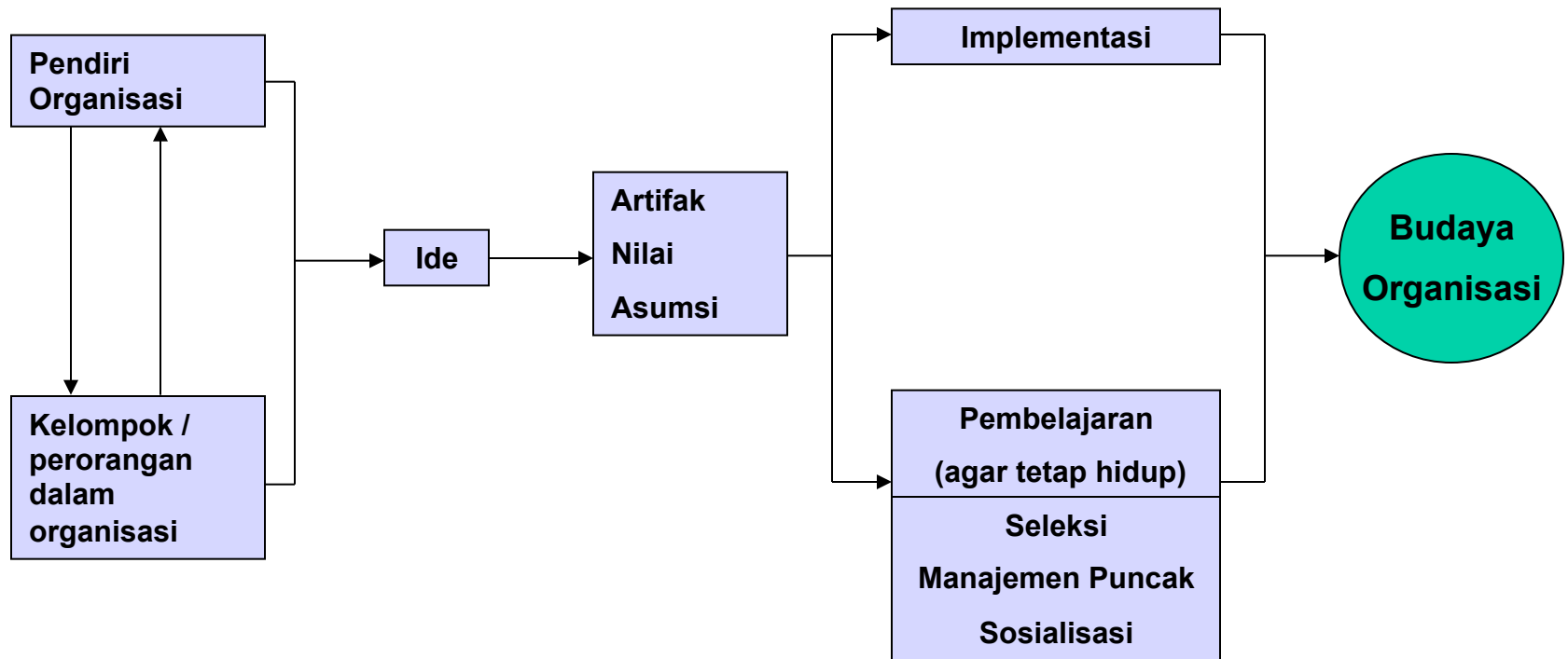
➤ **Kedua,**

mereka melakukan indoktrinasi dan sosialisasi cara pikir dan perilaku mereka kepada karyawan

➤ **Ketiga,**

perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan dg demikian menginter-nalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tsb.

Bagaimana Budaya Terbentuk



Menjaga Budaya agar Tetap Hidup

➤ **Seleksi**

- Menaruh perhatian tentang bagaimana calon akan menyesuaikan dengan organisasi.
- Menyediakan informasi kepada calon tentang organisasi.

➤ **Manajemen Puncak**

- Senior executives Membantu penetapan norma-norma perilaku yang dipakai organisasi.

➤ **Sosialisasi**

- Proses yang membantu karyawan baru beradaptasi dengan budaya organisasi.

Tahapan dalam Proses Sosialisasi

Pre-arrival Stage

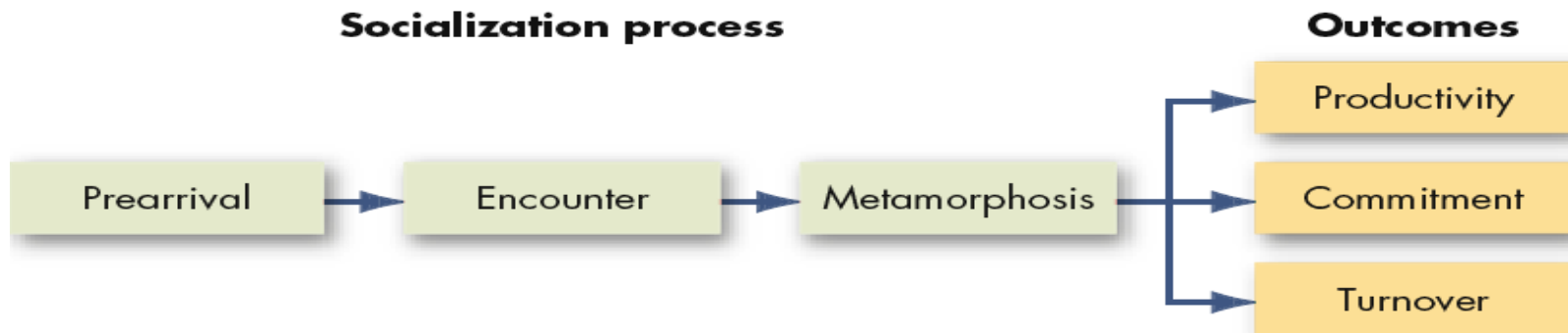
Periode Pembelajaran yang terjadi sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi.

Encounter Stage

Tahapan dimana karyawan baru melihat seperti apa sesungguhnya organisasi dan menghadapi kemungkinan penyimpangan antara harapan dan realitas

Metamorphosis Stage

Tahapan dimana karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.



Menciptakan Budaya Organisasi yang Etis

- **Karakteristik Organisasi yang mengembangkan Standar Etika yang Tinggi**
 - Toleransi yang tinggi terhadap resiko
 - Keagresifan yang rendah sampai sedang
 - Fokus pada cara/proses seperti pada hasil
- **Tindakan Manajerial dalam mengenalkan Budaya**
 - Model Peran yang nyata
 - Mengkomunikasikan harapan yang pantas
 - Penyediaan pelatihan etika.
 - Penghargaan Tindakan etis dan hukuman bagi yang tidak etis.
 - Penyediaan mekanisme perlindungan .

Bagaimana Budaya Organisasi Berdampak terhadap Kinerja dan Kepuasan



KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Robbins dan Judge (2008:256) ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakekat kultur sebuah organisasi yaitu:

- 1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.** Sejauhmana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
- 2. Perhatian pada hal hal yang rinci.** Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi. Analisis, dan perhatian pada hal-hal kecil.
- 3. Orientasi hasil.** Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yg digunakan utk mencapai hasil tersebut.
- 4. Orientasi orang.** Sejauh manakeputusan-keputusan manajemen memper-timbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
- 5. Orientasi tim.** Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- 6. Keagresifan.** Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7. Stabilitas.** Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

SUMBER UTAMA KULTUR ORGANISASI

Terdapat enam sumber utama yang mempengaruhi budaya organisasi

1. Budaya masyarakat atau budaya nasional dimana organisasi berada secara fisik
2. Visi, gaya manajerial, dan kepribadian para pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan.
3. Macam bisnis yang digeluti dan *nature of business environment*.
4. Struktur organisasi. Misalnya struktur birokratis akan melahirkan pula budaya yang cenderung birokratis.
5. Pelanggan. Perilaku pelanggan akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi
6. Tradisi warisan organisasi yang tercermin dalam nilai ataupun artefak.

Upaya Penciptaan Kultur Etis

Robbins dan Judge (2008:262), “yang dapat dilakukan pihak manajemen untuk menciptakan kultur yang lebih etis.

1. Jadilah model peran yang visibel. Perilaku manajemen puncak dijadikan acuan standar bagi para karyawan
2. Komunikasikan harapan-harapan yang etis. Kode etik harus menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan berbagai aturan etis yang diharapkan untuk dipatuhi semua karyawan
3. Berikan pelatihan etis, melalui seminar, lokakarya dsb. Secara berkala berikan penghargaan atas tindakan etis dan beri hukuman atas tindakan tidak etis.
4. Berikan mekanisme perlindungan, sehingga karyawan dapat melaporkan perilaku tidak etis tanpa rasa takut

Menciptakan Kultur Tanggap Pelanggan

Robbins dan Judge (2008:279), menemukan beberapa variabel dalam kultur-kultur yang tanggap pelanggan.

1. Pertama adalah jenis karyawan itu sendiri. Organisasi yang berhasil telah merekrut karyawan yang ramah dan bersahabat.
2. Kedua adalah tingkat formalisasi yang rendah. Aturan, prosedur dan ketentuan yang berlaku tidak kaku.
3. Ketiga adalah penguatan tingkat formalisasi yang rendah melalui pemberdayaan karyawan untuk memutuskan apa yang perlu dilakukan untuk memuaskan pelanggan.
4. Keempat adalah keterampilan mendengarkan yang baik.
5. Kelima adalah kejelasan peran.

TINDAKAN MANAJERIAL

Robbins dan Judge (2008:262), ada beberapa tindakan manajer yang dapat diambil jika ingin membuat kulkturnya lebih tanggap pelanggan.

1.Seleksi.

Merekrut orang-orang yang menunjukkan keramahan, antusiasme dan sikap penuh perhatian.

2.Pelatihan dan sosialisasi.

Tindakan ini untuk membuat karyawan yang sudah ada lebih fokus pada pelanggan.

3.Desain Struktur.

Manajemen membebaskan karyawan utk menyesuaikan perilaku mereka dengan kebutuhan dan permintaan pelanggan yang senantiasa berubah.

4. Pemberdayaan.

Memberi kebebasan untuk mengambil keputusan terkait dengan kegiatan sehari-hari, yg memungkinkan karyawan membuat keputusan seketika utk memuaskan pelanggan,

5. Kepemimpinan.

Pemimpin melalui ucapan dan tindakannya memperlihatkan komitmennya terhadap kepuasan pelanggan.

6. Evaluasi kinerja.

Kinerja berbasis perilaku yg diukur dari upaya, komitmen, kerja tim, keramahan, dan kemampuan memecahkan masalah pelanggan ketimbang berdasarkan hasil terukur yg dicapai.

7. Sistem imbalan.

Manajemen perlu memberikan imbalan yang layak. Juga memberikan penghargaan, kenaikan gaji, promosi berdasarkan layanan pelanggan yang luar biasa.

Bagaimana Kultur Organisasi Terbangun

**Filsafat Pendiri
Organisasi**

Kriteria
seleksi

**Manajemen
Puncak**

Sosialisasi

Budaya organisasi
(cerita, ritual, simbol
material, bahasa)

Sumber: Diadaptasi dari Robbin dan Judge, *Perilaku Organisasi*, buku 2, 2008. h. 274

PENUTUP

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang memiliki keterkaitan atau hubungan yang akan mempengaruhi individu dalam berperilaku organisasi. Budaya organisasi tercipta melalui perilaku individu dengan yang lainnya sehingga tercipta suatu keterkaitan dan akan berpengaruh dalam kinerja seseorang. Apabila budaya dalam organisasi itu baik, akan membuat suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan. Sebaliknya, apabila budaya dalam organisasi tersebut buruk, maka akan berdampak kepada tujuan yang ingin dicapai pun tidak akan terlaksana dengan baik.