**4. BUDAYA MUTU**

**4.1 Pengertian Budaya Mutu**

Untuk memahami budaya mutu, terlebih dahulu harus memahami budaya organisasi, yang memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

* Peningkatan terhadap bisnis/usaha
* Nilai organisasi
* Budaya Peran Model
* Tradisi organisasi
* Penyebaran budaya

Budaya mutu adalah sistem nilai organisasi yang menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberlangsungan perbaikan mutu yang berkesinambungan. Budaya mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur dan harapan tentang promosi mutu. Sedangkan tujuan dari budaya mutu adalah untuk membentuk suatu lingkungan organisasi yang memiliki sistem nilai, tradisi, dan aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai perbaikan mutu secara terus menerus.

**4.2 Budaya Mutu Vs Budaya Tradisional**

Organisasi yang mengembangkan dan mempertahankan budaya mutu akan sangat berbeda dengan organisasi yang menerapkan budaya tradisional dalam hal, antara lain:

* Filosofi operasi
* Tujuan
* Pendekatan manajemen
* Sikap terhadap pelanggan
* Pendekatan pemecahan masalah
* Hubungan pemasok
* Pendekatan peningkatan kinerja

Adapun karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu, antara lain:

* Berorientasi terhadap kepuasan konsumen.
* Obsesi terhadap perbaikan terus menerus.
* Keinginan yang tulus akan masukan dan umpan balik.
* Pendekatan kerja tim terhadap masalah dan proses.
* Kemitraan internal yang saling mendukung.
* Rekan kerja dipandang sebagai konsumen internal.
* Pelibatan dan pemberian wewenang karyawan secara luas.
* Pendidikan dan pelatihan disediakan untuk karyawan pada semua level.
* Memiliki standar kerja yang tinggi.
* Penghargaan atas prestasi pekerja

**4.3 Mengaktifkan Perubahan Budaya**

Untuk mencoba penerapan TQM harus disertai dengan menciptakan budaya mutu. Perubahan budaya dapat dilakukan sebelum atau setidaknya paralel dengan pelaksanaan TQM, yang memiliki beberapa alasaan, antara lain:

* Perubahan tidak bisa terjadi dalam lingkungan yang tidak bersahabat.
* Pendekatan TQM mungkin berbeda dari manajemen biasa.
* Perpindahan ke TQM membutuhkan waktu.
* Dalam konversi ke TQM, hasil positif jarang dicapai dalam jangka pendek.

Perubahan budaya merupakan salah satu tantangan paling sulit yang akan dihadapai oleh organisasi. Peran pimpinan puncak menjadi sangat penting. Kadang-kadang, budaya organisasi tidak bisa diubah tanpa perubahan dalam kepemimpinan. Perubahan budaya memerlukan dukungan, ide, dan kepemimpinan dari karyawan di semua tingkatan.

Membangun budaya mutu seperti membangun sebuah bangunan. Menurut Peter Scholtes, manajemen harus dimulai dengan mengembangkan pemahaman tentang "peraturan" dari perubahan organisasi, yaitu:

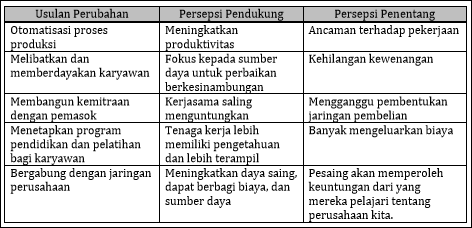
* Memahami sejarah dari budaya yang saat ini ada.
* Jangan menyalahkan sistem, namun meningkatkannya.
* Bersiaplah untuk mendengar dan mengamati.
* Libatkan semua orang yang terkena dampak dari perubahan.

Tahap awal untuk budaya mutu adalah memahami apa yang tampak/terjadi saat ini. Setiap tim yang ingin mengubah budaya organisasi harus mengetahui hukum perubahan organisasi dan memahami karakteristik organisasi yang memiliki budaya mutu yang kuat.

**4.4 Pertentangan Perubahan Budaya Mutu**

Perubahan banyak ditentang oleh banyak organisasi. Perbaikan berkelanjutan (Continous Improvement) berarti perubahan secara terus menerus. Juran menggambarkan perubahan organisasi sebagai “Perlawanan/Bentrokan Budaya (Clash Between Cultures )”.

Terdapat perbedaan persepsi terhadap perubahan yang diusulkan dalam suatu organisasi, yang tertera pada tabel 4.1 berikut ini.



Tabel 4.1 Perbedaan persepsi atas suatu perubahan

**4.3 Memfasilitasi Perubahan**

Tanggung jawab untuk memfasilitasi perubahan selalu jatuh ke orang-orang yang mendukung perubahan. Langkah-langkah untuk memfasilitasi perubahan adalah sebagai berikut:

* Menerapkan pola pikir untuk memfasilitasi perubahan dengan mendukung perubahan tersebut.
* Memahami kekhawatiran dari orang-orang yang berpotensi untuk menentang, seperti: rasa takut, kehilangan kendali, ketidakpastian, dan lebih banyak pekerjaan.
* Melaksanakan strategi promosi perubahan, dengan melibatkan penentang, menghindari kejutan, mulai melakukan perubahan secara perlahan, mulai dari yang kecil dan fleksibel, menciptakan lingkungan yang positif, memasukkan perubahan, merespon dengan cepat dan positif, bekerja dengan para pemimpin, perlakukan orang dengan hormat & tanggap, jadilah orang yang membangun.

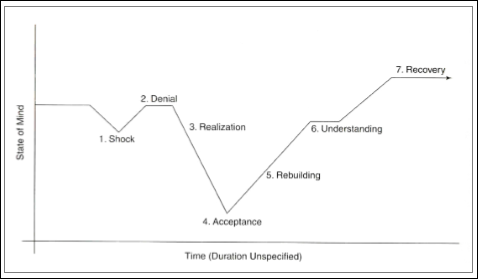
Langkah tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 Fasilitasi perubahan

**4.4 Membangun Budaya Mutu**

Membangun budaya mutu melibatkan perencanaan dan aktivitas spesifik untuk bisnis atau departemen. Dalam hal ini terdapat fase yang disebut dengan “Fase Transisi Emosional”, yang terlihat dalam gambar 4.2 berikut ini.



Gambar 4.2 Fase transisi emosional

Menurut Goetch & Davis, tahapan untuk melakukan perubahan budaya mutu dalam organisasi, antara lain:

* Identifikasi perubahan yang dibutuhkan
* Tulis rencana perubahan
* Mengembangkan rencana perubahan
* Memahami proses transisi emosional
* Mengidentifikasi orang yang berpengaruh dan buat mereka menjadi pendukung.
* Lakukan pendekatan persuasif
* Terapkan strategi pengenalan (sosialisasi)

Membangun Budaya Kualitas adalah usaha yang menantang untuk setiap organisasi. Hal ini bahkan lebih menantang untuk mempertahankannya dari waktu ke waktu.

Dalam rangka mempertahankan budaya mutu, organisasi harus mendorong perilaku berikut:

* Mempertahankan kesadaran mutu sebagai budaya.
* Pastikan bahwa ada banyak bukti komitmen pimpinan.
* Memberdayakan karyawan dan mendorong pengembangan diri dan inisiatif.
* Memperhatikan dan menghargai perilaku yang cenderung untuk memelihara dan mempertahankan budaya mutu.

Ada kebutuhan akan budaya yang tepat untuk mendukung lingkup Manajemen Kualitas. Fokus pelanggan, pendekatan sistem, kerja tim, manajemen yang terlibat dan perbaikan berkelanjutan adalah aspek Total Quality Management (TQM) yang memfasilitasi peningkatan keberhasilan organisasi, pertumbuhan, dan daya saing. Banyak perusahaan sekarang terus menerus melakukan inovasi, yang dilihat sebagai eksploitasi gagasan baru yang sukses. Sebuah sinergi yang jelas muncul di antara dua faktor keberhasilan perusahaan ini karena sering terjadi terintegrasi di bawah budaya perusahaan yang tepat untuk eksploitasi. Hasil ini bisa mendukung peningkatan substansial dalam kinerja bisnis dan daya saing perusahaan.

Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, sangat penting untuk tetap unggul dalam persaingan dan terus memuaskan pelanggan. Praktek manajemen kualitas telah banyak diimplementasikan, dan sementara beberapa organisasi mengalami sukses besar, dan inisiatif lain ada yang gagal. Banyak penelitian telah mulai mempertanyakan penerapan kualitas universal manajemen di semua organisasi, dan mereka mengklaim bahwa beberapa teknik manajemen mutu tergantung pada konteks organisasi, seperti industri, ukuran perusahaan dan negara. Budaya organisasi termasuk di antara mereka yang terdaftar di atas. Studi-studi ini menunjukkan bahwa konteks organisasi, dan akibatnya budaya, akan berdampak pada hasil dari praktik manajemen mutu yang diterapkan. Ini memotivasi pentingnya untuk mempelajari dampak budaya organisasi dalam manajemen mutu.

Praktik manajemen mutu perlu ditanamkan dalam kualitas yang mendukung budaya. Ketika sebuah organisasi ingin memperkenalkan TQM tetapi tidak memiliki yang sesuai budaya yang mendukung inisiatif, kemungkinan besar akan gagal. Misalnya, jika karyawan tidak merasa diberdayakan mereka mungkin takut menghentikan jalur produksi segera ketika cacat produk terlihat.

Kualitas proses, layanan, dan produk dapat menjadi perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan di setiap perusahaan terlepas dari sektor yang dimilikinya. Kepuasan pelanggan dan nilai pelanggan telah menjadi perhatian utama dari semua organisasi di semua persaingan yang semakin ketat untuk pelanggan di era yang berpusat pada pelanggan saat ini. Akibatnya, banyak organisasi membayar perhatian yang meningkat untuk meningkatkan kualitas mereka secara keseluruhan. Kualitas perbaikan akan mengarah pada kepuasan pelanggan dan manajemen biaya yang menghasilkan peningkatan laba. Sebagai langkah dalam studi empiris manajemen mutu, penelitian yang menggabungkan manajemen kualitas total diperlukan.

**4.5 Budaya organisasi**

Budaya organisasi, atau "kepribadian" dari organisasi yang memandu bagaimana karyawan berpikir dan bertindak atas pekerjaan: merupakan pusat nilai, keyakinan, perilaku antar-pribadi, dan sikap terhadap pemangku kepentingan yang menentukan bagaimana organisasi melakukan tugasnya. Budaya adalah faktor kunci tidak hanya dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang diinginkan, menciptakan citra publik yang positif, dan membangun hubungan yang saling menghormati.

**4.5.1 Latar Belakang Konsep Budaya Organisasi**

Ilmuwan sosial telah mengeksplorasi gagasan budaya organisasi sebagai perspektif dalam teori organisasi selama beberapa dekade terakhir. Brown (1998) menyatakan bahwa "minat saat ini dalam budaya organisasi berasal dari setidaknya empat sumber yang berbeda: penelitian iklim, budaya nasional, manajemen sumber daya manusia dan dari pendekatan keyakinan yang menekankan sifat rasional dan struktural dari organisasi untuk tidak dapat menawarkan penuh penjelasan perilaku organisasi ”.

Temuan penelitian dengan cara survei iklim organisasi yang dilakukan di 1970-an menunjukkan bahwa budaya organisasi tampaknya menjadi pendekatan yang canggih untuk dipahami keyakinan dan sikap anggota individu tentang organisasi masing-masing (Brown, 1998).

Asal muasal budaya organisasi dari sudut pandang budaya nasional didasarkan, antara lain, pada karya Deal dan Kennedy (1982). Menurut pandangan ini organisasi budaya dipandang sebagai pusat keberhasilan organisasi dari faktor-faktor seperti struktur, strategi atau politik. Akibatnya perhatian bergeser dari budaya nasional dan terfokus lebih lanjut tentang budaya organisasi.

Minat dalam budaya organisasi dari manajemen sumber daya manusia dan sudut pandang kinerja berasal dari fakta bahwa budaya organisasi dianggap menawarkan pendekatan non-mekanistik, fleksibel, dan imajinatif untuk memahami caranya organisasi bekerja (Brown, 1998). Konsekuensinya, budaya organisasi dianggap "obat mujarab" yang hebat untuk sebagian besar masalah organisasi (Wilson, 1992).

Pengembangan teoritis lain dari konsep budaya organisasi termasuk studi dilakukan dalam bidang teori organisasi.

Studi-studi ini berfokus pada deskripsi dan pemahaman tentang organisasi konsep budaya dengan menggunakan tipologi atau klasifikasi, termasuk yang berikut:

* Deal dan Kennedy (1982) mengidentifikasi empat tipe budaya generik untuk digambarkan budaya organisasi, yaitu budaya pria tangguh / macho, pekerja keras / bermain budaya keras, budaya taruhan dan budaya proses.
* Handy (1985) menggambarkan budaya organisasi dengan menggunakan empat jenis klasifikasi, yaitu kekuasaan, peran, tugas dan budaya orang.
* Schein (1985) menggunakan tiga level untuk menjelaskan budaya organisasi, yaitu artefak, nilai dan asumsi dasar yang mendasari.
* Scholtz (1987) mengidentifikasi lima tipologi budaya utama, yaitu stabil, reaktif, mengantisipasi, menjelajah dan kreatif.
* Hampden-Turner (1990) menggunakan empat jenis budaya untuk menggambarkan budaya organisasi, yaitu peran, kekuasaan, tugas dan budaya atomistik.
* Hofstede (1991) menyoroti bahwa budaya berbeda berdasarkan lima dimensi, yaitu jarak kekuasaan, individualisme / kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, maskulinitas / femininitas dan kebingungan dinamisme.
* O’Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) menyajikan tujuh karakteristik utama untuk mendeskripsikan budaya organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, keagresifan orientasi tim dan stabilitas.

Tipologi budaya organisasi yang disebutkan di atas memberikan ikhtisar luas tentang variasi yang ada di antara para ahli teori dalam deskripsi mereka tentang konsep ini. Variasi dan perbedaan tipologi budaya telah berkembang dari waktu ke waktu.

**4.5.2 Definisi Budaya Organisasi**

Definisi dasar budaya organisasi diperlukan untuk menyediakan titik acuan dalam upaya untuk memahami fenomena tersebut. Martins dan Martins (2003, p 380) menyatakan definisi umum budaya organisasi sebagai “sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota, yang membedakan organisasi dari organisasi lain ”.

Sehubungan dengan definisi di atas, Arnold (2005, p 625) menunjukkan bahwa "Budaya organisasi adalah norma-norma, kepercayaan, prinsip-prinsip, dan cara-cara berperilaku yang merupakan kombinasi setiap organisasi yang memiliki karakter yang berbeda ”. Kedua definisi ini menunjukkan bahwa organisasi budaya membedakan satu organisasi dari organisasi lain. Karena itu, budaya organisasi adalah sebuah kepribadian organisasi untuk individu (Johnson, 1990).

Menghubungkan dengan definisi di atas, Schein (1985, p 9) juga mendefinisikan budaya organisasi sebagai "pola asumsi dasar yang ditemukan, atau dikembangkan oleh yang diberikan kelompok karena belajar untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasa terkait dengan masalah-masalah tersebut ”. Uraian ini menyoroti bahwa budaya organisasi adalah asumsi yang dibuat, yang diterima sebagai cara melakukan sesuatu dan diteruskan ke anggota baru suatu organisasi.

Bagi karyawan baru ini berarti perilaku adaptif dalam organisasi itu mengarah ke sistem kepercayaan baru. Perilaku baru dan adaptif ini ditanamkan melalui nilai-nilai dan keyakinan organisasi dikaitkan dengan ritual, mitos dan simbol untuk memperkuat inti asumsi budaya organisasi (Hofstede, 1991).

Sehubungan dengan definisi di atas, Brown (1998, p 9) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “Pola keyakinan, nilai-nilai, dan cara-cara yang dipelajari untuk menghadapi pengalaman yang ada yang dikembangkan selama sejarah organisasi, dan cenderung dimanifestasikan pengaturan materialnya dan dalam perilaku para anggotanya ”. Ini menunjukkan budaya organisasi diartikulasikan dalam organisasi, untuk membentuk cara bagaimana anggota organisasi harus bersikap.

Namun, pola nilai, norma, keyakinan, sikap, prinsip dan asumsi ini mungkin perilaku tidak tertulis atau non-verbalisasi yang menggambarkan cara bagaimana hal-hal mendapatkan penyelesaian; untuk memberi organisasi karakter yang unik (Brown, 1998).

Mengingat berbagai definisi budaya organisasi yang dibahas di sini, definisi yang diadopsi dan relevan dinyatakan oleh Harrison (1993, p 11) sebagai "konstelasi unik dari keyakinan, nilai, gaya kerja, dan hubungan itu membedakan satu organisasi dari yang lain ”.

Dengan kata lain, budaya organisasi mencakup kualitas-kualitas organisasi yang memberikan iklim atau perasaan tertentu. Sebagai hasilnya, kualitas yang berbeda dari suatu organisasi dapat terjadi melalui empat dimensi, yaitu kekuasaan, peran, pencapaian dan dukungan (Harrison, 1993).

**4.5.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Definisi berlaku untuk organisasi dari hampir setiap jenis: keluarga, kelompok sosial, kelompok kerja, perusahaan, pemerintah, dan negara. Seiring waktu, masing-masing kelompok tersebut mengembangkan seperangkat pemahaman, keyakinan dan praktik yang jelas dan eksplisit. Karakteristik budaya dari kelompok tertentu mungkin tidak mudah dijelaskan persisnya seperti apa, tetapi semua anggotanya memahami dan menyesuaikan secara naluriah dengan harapannya.

Meskipun abstrak sebagai konsep budaya organisasi, seringkali didasarkan pada karakteristik yang jelas dapat diidentifikasi. Ini mungkin termasuk:

* Pemahaman bersama tentang misi organisasi: Hal ini dapat dibuktikan dengan hal-hal seperti: piagam resmi atau pernyataan misi; strategi, tujuan, dan prinsip; dan keyakinan dan asumsi staf tentang mengapa organisasi melakukan sesuatu.
* Nilai yang memandu pengambilan keputusan dan aktivitas di semua level dalam organisasi: Misalnya, ini dapat terlihat dalam kebijakan, pernyataan publik, dan organisasi kegiatan yang dihargai:
  + Keselamatan - keamanan fisik staf dan publik
  + Keamanan - perlindungan informasi dan aset lainnya
  + Integritas - reputasi organisasi untuk kejujuran, etika standar tinggi, hasil yang andal, dan metodologi yang sempurna
  + Peningkatan berkelanjutan - dengan kesalahan yang dilihat sebagai peluang pembelajaran
  + Pembelajaran berkelanjutan - penciptaan peluang yang kaya bagi staf untuk mendapatkan yang baru pengetahuan dan kemampuan
* Fokus dan gaya manajemen senior: Hal ini sering terlihat pada pernyataan yang dibuat oleh manajer senior tentang prioritas organisasi, gaya manajemen yang mereka pegang (misalnya, Top-down? Consultative?), dan persepsi tentang kesibukan dan komitmen utama manajemen senior "walk the talk".
* Bagaimana karyawan memikirkan hubungan mereka dengan manajemen, satu sama lain, mitra organisasi, dan klien: Apakah hubungan didominasi permusuhan, kompetitif, tidak percaya, kolegial dan saling mendukung, dll.?
* Bagaimana suatu organisasi menjalankan bisnisnya sehari-hari: Banyak hal yang dapat dipelajari budaya organisasi dengan melihat hal-hal seperti: proses rutinnya (misalnya apakah secara rutin dilakukan audit efektivitas proses?); bagaimana keputusan dibuat; berapa banyak tanggung jawab diberikan kepada setiap lapisan / anggota staf dalam organisasi; dan bagaimana fleksibilitas organisasi dalam menangani tugas-tugas yang tidak biasa.

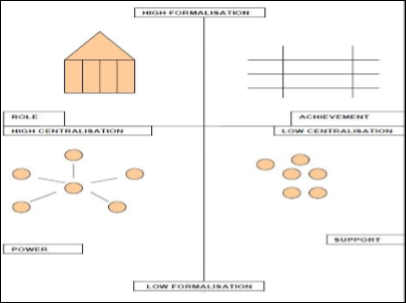
Ketika dilakukan usaha menyatukan hal-hal ini, "kepribadian" organisasi yang khas dapat menjadi bahkan terlihat oleh pengamat biasa. Organisasi mengembangkan reputasi untuk menjadi, misalnya, birokratis atau kewirausahaan, inovatif atau tradisi terikat, terfokus atau menyebar di dalam kepentingan mereka, transparan atau rahasia, bertanggung jawab dan dapat diandalkan atau penuh petualangan dan berisiko.

Unsur-unsur tertentu dari budaya organisasi mungkin tidak mudah terlihat, termasuk keyakinan, nilai, sikap, dan asumsi. Sebelum memulai inisiatif perubahan besar, penting untuk mengidentifikasi sebanyak mungkin, aspek-aspek budaya ini dengan cara terstruktur kegiatan survei dan penilaian. Sejumlah alat yang efektif telah dikembangkan untuk tujuan ini.

Dalam budaya organisasi secara keseluruhan, seringkali ada sejumlah sub yang berbeda budaya berdasarkan hal-hal seperti disiplin profesional, fungsi unit, lokasi geografis, atau usia dan pengalaman karyawan. Jika suatu inisiatif perubahan diarahkan terutama kepada satu unit atau sub-kelompok semacam itu, penting untuk memahami karakteristik budaya yang unik.

**4.5.4 Model Budaya Organisasi**

Ada model deskriptif yang berbeda yang mencoba untuk mendiagnosis budaya organisasi di bidang pengembangan organisasi. Harrison (1993) menyajikan model teoritis untuk tujuan mendiagnosis budaya organisasi yang diadopsi dalam penelitian ini.



Gambar 4.3 Model Budaya Organisasi (Harrison, 1993)

Harrison (1993, p 8) menyatakan bahwa “meskipun model ini dimaksudkan untuk menjadi agak deskriptif daripada evaluatif, ada kecenderungan untuk melihatnya dalam hal evaluatif ”. Model deskriptif ini menciptakan kesadaran kesenjangan budaya antara budaya yang ada dan yang disukai dalam suatu organisasi (Harrison, 1993). Selanjutnya, model ini mempertahankan budaya organisasi yang dapat didiagnosis dalam empat dimensi budaya, yaitu budaya berorientasi kekuasaan; budaya berorientasi peran; budaya berorientasi pencapaian; dan budaya berorientasi dukungan (Harrison, 1993).

Model budaya organisasi yang disajikan pada gambar 4.3 menunjukkan bahwa empat dimensi orientasi budaya diukur dalam dua mode operasi, yaitu formalisasi dan sentralisasi (Harrison, 1993). Kedua mode operasi dapat diukur pada skala tingkat rendah atau tinggi.

Menurut Martins dan Martins (2003, p 382) “formalisasi yang tinggi dalam suatu organisasi menciptakan prediktabilitas, ketertiban dan konsistensi ”. Dengan kata lain, budaya yang kuat dapat melayani sebagai pengganti formalisasi. Ini menunjukkan bahwa aturan formal organisasi dan peraturan yang bertindak untuk mengatur perilaku anggotanya dapat diinternalisasi oleh anggota organisasi ketika mereka menerima budaya organisasi; ini terjadi tanpa perlunya dokumentasi tertulis (Martins & Martins, 2003). Oleh karena itu, formalisasi yang rendah aturan dan peraturan bisa mencerminkan budaya organisasi yang lemah.

**A. Dimensi Budaya Kekuatan (Power culture dimension)**

Budaya berorientasi kekuasaan adalah dimensi dari model budaya organisasi. Dalam organisasi tertentu ada kebutuhan untuk menggunakan kekuatan untuk melakukan kontrol dan mempengaruhi perilaku. Harrison dan Stokes (1992, p 14) mendefinisikan budaya berorientasi kekuasaan sebagai organisasi budaya yang didasarkan pada ketidaksetaraan akses ke sumber daya ”. Gambar 4.3 dari organisasi Model budaya menunjukkan bahwa organisasi budaya yang berorientasi kekuasaan dicirikan oleh sentralisasi yang tinggi dan mode formalisasi operasi yang rendah. Brown (1998, p 66) menyatakan bahwa “budaya kekuasaan memiliki sumber kekuatan tunggal seperti pengaruh sinar yang menyebar ke seluruh organisasi ”. Ini berarti bahwa kekuatan terpusat dan anggota organisasi terhubung ke pusat oleh hubungan fungsional dan spesialisasi. Jenis budaya organisasi ini juga dapat dianggap sebagai aturan yang berorientasi pada kondisi yang fokus pada rasa hormat otoritas, rasionalitas dalam prosedur, pembagian kerja dan normalisasi (Hampden-Turner, 1990). Pusat adalah otoritas formal dan memegang kekuasaan untuk mengontrol dan mempengaruhi kegiatan dalam organisasi.

Dalam jenis budaya organisasi ini, kepala yang dominan duduk di pusat yang dikelilingi oleh kawan-kawan karib dan bawahan yang merupakan tanggungan (Harrison, 1993). Dalam hal ini gaya manajemen personal, informal dan manajemen daya menjadi dihargai. Biasanya struktur organisasi adalah struktur jaring yang bersifat hierarkis (Brown, 1998). Struktur jaring menyiratkan bahwa seluruh sistem struktural terhubung ke kekuatan pusat sementara bersifat hierarkis di alam berarti kekuasaan dibagi dari atas ke bawah.

Budaya berorientasi kekuasaan ditemukan dalam organisasi kecil dan besar. Dalam organisasi kecil yang dijalankan oleh pemimpin yang berorientasi pada kekuasaan, kepemimpinan berada pada beberapa orang dan bergantung pada kemampuan mereka (Brown, 1998). Mereka yang menjalankan kekuasaan berusaha untuk mempertahankan kontrol mutlak atas bawahan. Dalam sistem seperti itu, ukuran organisasi merupakan masalah karena jika kaitannya ke terlalu banyak aktivitas, aktivitas itu dapat rusak.

Harrison dan Stokes (1992, p 14) menunjukkan bahwa dalam organisasi yang lebih besar “kelemahan budaya organisasi yang berorientasi pada kekuasaan cenderung ke arah aturan oleh rasa takut, dengan penyalahgunaan kekuasaan untuk keuntungan pribadi di pihak para pemimpin, teman-teman mereka dan anak didik mereka ". Ini akan menyiratkan bahwa dalam organisasi yang lebih besar ada kecenderungan untuk menanamkan rasa takut pada karyawan dan untuk penyalahgunaan kekuasaan. Ini dapat menyebabkan nepotisme dan favoritisme.

Secara umum, organisasi budaya yang berorientasi pada kekuasaan sering memiliki pendekatan komunikasi top-down (Harrison, 1993). Organisasi semacam itu dapat berorientasi politik dalam arti bahwa keputusan diambil lebih banyak pada basis pengaruh daripada pada dasar prosedural atau murni logis. Manajemen dapat terancam oleh perubahan baru yang dikenakan oleh lingkungan internal dan eksternal (Hampden-Turner, 1990).

|  |  |
| --- | --- |
| **KEKURANGAN** | **KEUNTUNGAN** |
| Orang-orang memberikan keinginan bos itu prioritas tertinggi, bahkan ketika itu mengganggu pekerjaan penting. | Menyatukan upaya individu di balik visi pemimpin. |
| Orang takut memberi kabar buruk kepada bos. | Dapat bergerak cepat di pasar dan membuat perubahan internal yang cepat. |
| Orang tidak mempertanyakan para pemimpin sekalipun ketika mereka terlihat salah. | Memanfaatkan pengetahuan, kebijaksanaan, dan bakat pemimpin. |
| Orang yang berkuasa yang melanggar aturan memiliki kekebalan dan hak istimewa. | Dapat memberikan arahan dan kepastian; mengurangi konflik dan kebingungan di saat-saat darurat. |
| Informasi adalah sumber kekuatan pribadi dan merupakan rahasia |  |
| Orang dipromosikan dengan loyal kepada mereka yang berkuasa bahkan ketika mereka tidak kompeten secara khusus |  |

Tabel 4.2 Kekurangan dan keuntungan dimensi budaya kekuatan

Di sisi lain, organisasi yang berorientasi kekuatan juga memiliki sisi positif. Menurut Brown (1998, hal 67), "kekuatan terbesar dari budaya kekuasaan adalah kemampuan mereka untuk bereaksi dengan cepat, tetapi keberhasilan mereka sangat tergantung pada kemampuan orang atau orang-orang di pusat". Dengan kata lain, organisasi yang berorientasi kekuasaan adalah mampu memanfaatkan peluang dan bereaksi cepat terhadap ancaman atau bahaya.

**B. Dimensi Budaya Peran (Role culture dimension)**

Dalam diskusi sebelumnya tentang budaya yang berorientasi pada kekuasaan, telah ditunjukkan bagaimana kekuasaan dikaitkan dengan orang-orang yang memiliki otoritas tinggi. Di sisi lain, Harrison dan Stokes (1992, p 15) mendefinisikan budaya berorientasi peran sebagai "menggantikan sistem struktur dan prosedur untuk budaya yang sangat mengandalkan kekuatan pemimpin". Budaya jenis ini berfokus terutama pada deskripsi pekerjaan dan spesialisasi. Dengan kata lain, pekerjaan dikendalikan oleh prosedur dan aturan yang menguraikan deskripsi pekerjaan, yang lebih penting daripada orang yang mengisi posisi (Harrison, 1993).

Brown (1998, hal 67) menyatakan bahwa "kekuatan budaya peran terletak pada fungsi atau spesialisasi (keuangan, pembelian, produksi dan sebagainya) yang dapat dianggap sebagai serangkaian pilar yang dikoordinasikan dan dikendalikan oleh sekelompok kecil eksekutif senior”. Ini menyiratkan bahwa fondasi dan pilar organisasi semacam itu adalah fungsi yang diformalkan dan terpusat; yang dikendalikan oleh peran dan prosedur komunikasi (Hampden-Turner, 1990). Organisasi semacam ini sering distereotipkan sebagai birokratis karena prosedur mekanistiknya.

Organisasi dengan jenis budaya ini dicirikan oleh seperangkat peran atau kotak pekerjaan yang digabungkan secara logis (Harrison, 1993). Peran atau deskripsi pekerjaan ini dikoordinasikan di bagian atas oleh sekelompok kecil manajemen senior. Hubungan umum antara Organisasi dengan jenis budaya ini dicirikan oleh serangkaian peran atau kotak pekerjaan yang digabungkan secara logis (Harrison, 1993). Hubungan umum antara budaya organisasi yang berorientasi pada kekuasaan dan budaya organisasi yang berorientasi peran adalah bahwa mereka bergantung pada penggunaan penghargaan, hukuman eksternal dan hukuman untuk memotivasi anggota organisasi.

|  |  |
| --- | --- |
| **KEKURANGAN** | **KEUNTUNGAN** |
| Orang mengikuti aturan bahkan ketika aturan ini menghalangi pekerjaan. | Struktur dan sistem yang dirancang dengan baik Menyediakan ruang untuk operasi yang efisien dan mengurangi waktu untuk mempelajari pekerjaan |
| Ini dianggap sebagai dosa untuk melampaui otoritas seseorang atau menyimpang dari prosedur yang diterima. | Garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas mengurangi konflik, pertempuran di lapangan, kebingungan dan ketidaktegasan. |
| Lebih penting untuk menghindari penyimpangan dari norma bahwa melakukan hal yang benar. | Aturan dan pedoman yang jelas dan adil melindungi individu dari eksploitasi dan penggunaan kekuasaan yang kasar. |
| Pekerjaan didefinisikan dengan sangat ketat sehingga hanya ada sedikit ruang untuk menyumbangkan bakat dan kemampuan unik seseorang. | Memiliki sistem, prosedur, dan memori organisasi yang baik mencegah harus "menemukan kembali roda". |
| Orang diperlakukan sebagai bagian yang dapat dipertukarkan mesin daripada sebagai individu. | Struktur, rutinitas, dan prediktabilitas memberikan keamanan dan mengurangi stres. |

Tabel 4.3 Kekurangan dan keuntungan dimensi budaya

Menurut Harrison dan Stokes (1992, p15) organisasi yang berorientasi peran "beroperasi dengan asumsi bahwa orang-orang tidak dapat dipercaya, sehingga mereka tidak memberikan otonomi individu atau kebijaksanaan kepada anggota pada tingkat yang lebih rendah". Budaya ini menghasilkan rantai komando hierarkis yang menciptakan stabilitas dan prediktabilitas. Ini dapat menawarkan keamanan bagi anggota organisasi dengan menawarkan tingkat yang dapat diprediksi untuk menapaki pilar dan kesempatan untuk memperoleh keterampilan khusus tanpa risiko (Brown, 1998). Pada intinya, budaya peran ini diterapkan untuk memastikan bahwa anggota organisasi tidak membuat kesalahan, sambil menekankan legalitas, legitimasi dan tanggung jawab.

Peran klarifikasi sangat penting dalam suatu organisasi dengan budaya peran. Penekanan peran klarifikasi didasarkan pada keahlian teknis dan spesialisasi lebih dari inovasi produk atau biaya produk (Harrison, 1993). Ini menyajikan keterbatasan untuk organisasi dengan budaya yang berorientasi peran. Brown (1998, p 67) menyatakan bahwa "budaya peran cenderung paling berhasil dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi di mana organisasi mampu mengerahkan kontrol atau di mana rentang hidup produk yang panjang". Oleh karena itu, organisasi dengan jenis budaya ini dapat mengalami kesulitan untuk bertahan hidup di lingkungan yang membutuhkan kemampuan adaptif dan responsif terhadap perubahan yang dinamis.

**C. Dimensi Budaya Pencapaian (Achievement culture dimension)**

Harrison dan Stokes (1992, p 17) mendefinisikan budaya berorientasi pencapaian (prestasi) sebagai "budaya yang selaras yang meluruskan orang di belakang visi atau tujuan bersama". Budaya prestasi sering disebut sebagai budaya tugas, yang mengharuskan anggota organisasi berfokus pada mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan organisasi. Brown (1998, p 67) menyatakan bahwa "budaya tugas adalah satu budaya yang mana kekuatan agak tersebar, yang didasarkan pada keahlian bukan posisi atau karisma". Gambar 4.3 mengilustrasikan bahwa mode operasi budaya yang berorientasi pada pencapaian adalah tinggi dalam formalisasi dan rendah dalam sentralisasi. Ini menyiratkan bahwa ada keseimbangan alami antara formalitas dan sentralitas kekuasaan, yang dibagi dalam organisasi.

Struktur organisasi seperti jaring, dengan beberapa helai jaring lebih tebal dan lebih kuat dari yang lain (Harrison, 1993). Kekuasaan dialokasikan berdasarkan horizon jangka pendek, seperti klasifikasi proyek. Penyelesaian tugas penting sebagai kerja tim atau promosi posisi individu atau bekerja (Hampden-Turner, 1990). Tidak seperti budaya yang berorientasi peran, di mana posisi atau kekuatan pribadi memainkan peran penting, keterampilan, kompetensi dan kekuatan ahli membentuk inti dari budaya yang berorientasi pada pencapaian. Oleh karena itu, otoritas didasarkan pada pengetahuan dan kompetensi yang tepat.

Tujuan strategis utama dari budaya ini adalah untuk menyatukan orang yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi (Brown, 1998). Hal ini menunjukkan bahwa budaya berorientasi pencapaian mirip dengan orientasi tim sebagai karakteristik budaya organisasi. Martins dan Martins (2003, p 381) mendeskripsikan orientasi tim sebagai "sejauh mana aktivitas kerja diorganisir di sekitar tim daripada individu". Dengan menyatukan spektrum orang-orang yang ahli di bidangnya; organisasi mampu memenuhi permintaan pasarnya.

Menurut Brown (1998, hlm. 69) kekuatan budaya prestasi adalah bahwa “di lingkungan-lingkungan di mana pasar kompetitif, rentang hidup produk adalah pendek dan inovasi yang konstan adalah suatu keharusan; budaya ini bisa sangat sukses ”. Hal ini disebabkan fungsi dan kegiatan yang disusun dan dievaluasi tim dalam hal kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

Tim-tim yang terdiri dari orang-orang dan sumber daya berbakat disatukan untuk fokus hanya pada proyek atau tugas tertentu. Stander (2003, hal 199) menyatakan bahwa keuntungan dari timmdibandingkan individu, yaitu pekerjaan adalah "menciptakan organisasi berkinerja tinggi, fleksibilitas tinggi, dan komitmen tinggi". Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa tim menghasilkan sinergi positif melalui upaya terkoordinasi. Sementara menggunakan tim adalah keuntungan, kelemahan utama dari budaya prestasi dalam hal ini adalah bahwa hal itu membayangi kinerja individual.

|  |  |
| --- | --- |
| **KEKURANGAN** | **KEUNTUNGAN** |
| Orang-orang sangat percaya pada apa yang mereka lakukan sehingga akhirnya datang untuk membenarkan cara. | Kesatuan upaya menuju saling dihargai  tujuan. |
| Orang menjadi tidak toleran terhadap kebutuhan pribadi, dan mereka mengorbankan keluarga, kehidupan sosial dan kesehatan untuk bekerja. | Mengurangi kebutuhan untuk kontrol pada individu. |
| Anggota kelompok hanya berbicara kepada diri mereka sendiri dan menjadi terisolasi dari orang lain dan dari kenyataan. | Pemanfaatan maksimal bakat anggota. |
| Kelompok ini hanya bekerja sama secara internal, yang orang lain lihat sebagai arogan dan kompetitif. | Motivasi internal yang tinggi. |
| Karena perbedaan pendapat dan kritik terhenti, kelompok itu mengalami kesulitan mengoreksi kesalahannya sendiri. | Harga diri yang tinggi untuk anggota organisasi |
| Komitmen terhadap keunggulan dengan biaya apa pun menyebabkan pemborosan dan ketidakefisienan. | Pembelajaran yang cepat, pemecahan masalah dan adaptasi untuk berubah |

Tabel 4.4 Kekurangan dan keuntungan dimensi budaya pencapaian

**D. Dimensi Budaya Pendukung (Support culture dimension)**

Dimensi budaya yang berorientasi pada dukungan berbeda dari budaya berorientasi pencapaian yang menekankan tim, karena mempromosikan individu sebagai titik sentral dalam organisasi. Harrison dan Stokes (1992, p 20) mendefinisikan budaya berorientasi dukungan sebagai "iklim organisasi yang didasarkan pada kepercayaan timbal balik antara individu dan organisasi". Dengan demikian, budaya organisasi yang berorientasi pada dukungan sering disebut sebagai budaya berorientasi orang.

Brown (1998, hal 69) menyatakan bahwa organisasi yang berorientasi pada dukungan "hanya ada untuk individu yang berkompromi, dan dapat direpresentasikan secara diagram sebagai kelompok dalam yang tidak ada yang mendominasi ”. Gambar 2.1 menggambarkan mode operasi dari budaya ini sebagai rendah dalam formalisasi dan sentralisasi.

Struktur organisasi adalah struktur klaster yang baik hati dengan hirarki minimal, yang menyiratkan kontrol daya karyawan yang lebih sedikit (Harrison, 1993). Otoritas ditugaskan pada dasar kompetensi tugas; ini mirip dengan organisasi budaya yang berorientasi peran. Kekuasaan berbagi dan pengaruh kekuasaan hanya dapat dilakukan di mana ada kebutuhan untuk ahli atau kompetensi tugas (Brown, 1998). Akibatnya individu saling mempengaruhi melalui contoh dan membantu.

Budaya berorientasi dukungan menyerupai karakteristik orientasi masyarakat dari budaya organisasi. Martins dan Martins (2003, p 381) mendeskripsikan budaya orientasi orang sebagai “tingkat keputusan manajemen yang mempertimbangkan efek hasil pada orang”. Ini menyiratkan bahwa kesejahteraan karyawan penting bagi para manajer dalam jenis organisasi ini.

Organisasi-organisasi ini biasanya berukuran kecil dan orang-orang telah bekerja bersama untuk waktu yang lama dan telah berhasil membangun hubungan pribadi (Harrison, 1993). Hubungan tersebut dicirikan oleh mutualitas dan kepercayaan yang mengikat orang satu sama lain. Oleh karena itu, hubungan itu ada untuk melayani kebutuhan para anggota. Dalam budaya jenis ini ada kekuatan formal dan sentral minimum yang menggantikan kontrol manajemen dengan pengambilan keputusan konsensus (Harrison & Stokes, 1992). Komunikasi sering verbal atau informal, dan biasanya mengalir ke segala arah. Selanjutnya, pengambilan keputusan terjadi melalui jaringan komunikasi informal.

|  |  |
| --- | --- |
| **KEKURANGAN** | **KEUNTUNGAN** |
| Orang mungkin fokus pada hubungan dan mengabaikan pekerjaan. | Komunikasi internal dan integrasi yang baik. |
| Ketidakhadiran keputusan personil yang sulit dapat dihindari. | Tingkat komitmen yang tinggi terhadap keputusan. |
| Ketika konsensus tidak dapat dicapai, kelompok dapat menjadi ragu-ragu. | Keterampilan proses yang canggih mengelola masalah-masalah orang dengan baik. |
| Ketidaksepakatan dapat dihindari, ada keharmonisan permukaan dan konflik terselubung | Tingkat kerja dan kepercayaan kelompok kerja yang kooperatif dan efektif. |
| Perubahan mungkin membutuhkan waktu lama karena kebutuhan untuk membuat semua orang naik | Baik dalam merasakan lingkungan dan keseimbangan untuk budaya berprestasi. |
| Orang dihargai dengan cara yang sama meskipun mereka mungkin tidak berkontribusi dengan cara yang sama. Ini bisa membuat frustrasi. | Menyediakan layanan yang peduli dan responsif. |
|  | Menyediakan layanan yang peduli dan responsif. |

Tabel 4.5 Keuntungan dan kekurangan dimensi budaya pendukung

Kerugian dan keuntungan yang disebutkan di atas dari dimensi budaya dukungan-dukungan mencerminkan efek positif dan negatif dari jenis budaya ini dalam suatu organisasi.

Menurut Brown (1998, hal 69) “dalam budaya orang, individu itu sendiri yang memutuskan alokasi pekerjaan mereka sendiri, dengan aturan dan mekanisme koordinatif yang signifikansinya minimal”. Dengan kata lain, peran pekerjaan diberikan atas dasar preferensi pribadi biasanya berdasarkan kebutuhan untuk belajar dan pengembangan. Budaya yang mendukung dukungan menciptakan lingkungan tempat kerja yang kondusif yang mendorong proaktif, eksperimentasi dan keterbukaan untuk berubah (Harrison, 1993). Ini menunjukkan bahwa organisasi menghargai bakat karyawan individu yang juga menghargai pekerjaan mereka sendiri. Dengan demikian organisasi melihat perannya sebagai sumber daya individu berbakat dan yang terakhir diperbolehkan untuk membuat keputusan.

**4.6 Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi utama budaya organisasi adalah mendefinisikan cara melakukan sesuatu untuk memberi makna bagi kehidupan organisasi (Arnold, 2005). Membuat makna adalah masalah budaya organisasi, karena anggota organisasi perlu mengambil manfaat dari pelajaran dari anggota sebelumnya. Akibatnya, anggota organisasi dapat memperoleh keuntungan dari percobaan dan kesalahan apa pun terkait pengetahuan yang telah mampu dikumpulkan oleh orang lain (Johnson, 1990).

Budaya organisasi juga menentukan perilaku organisasi, dengan mengidentifikasi tujuan utama; metode kerja; bagaimana anggota harus berinteraksi dan saling menyapa; dan bagaimana melakukan hubungan pribadi (Harrison, 1993).

Brown (1998, p 89-91) menyatakan fungsi-fungsi berikut dari budaya organisasi:

* **Pengurangan konflik**. Budaya umum mempromosikan konsistensi persepsi, definisi masalah, evaluasi masalah dan opini, dan preferensi untuk bertindak.
* **Koordinasi dan kontrol**. Sebagian besar karena budaya mempromosikan konsistensi pandangan itu juga memfasilitasi proses organisasi koordinasi dan kontrol.
* **Pengurangan ketidakpastian**. Mengadopsi kerangka pikiran budaya adalah alat pengurang kecemasan yang menyederhanakan dunia kerja, membuat pilihan lebih mudah dan tindakan rasional tampak mungkin.
* **Motivasi**. Budaya yang sesuai dan kohesif dapat menawarkan karyawan fokus pada identifikasi dan kesetiaan, menumbuhkan kepercayaan dan nilai-nilai yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya.
* **Keunggulan kompetitif**. Budaya yang kuat meningkatkan peluang sukses di pasar

Selain fungsi di atas, Martins dan Martins (2003, p 382) juga menyebutkan berikut sebagai fungsi budaya organisasi:

* Memiliki peran mendefinisikan batas, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
* Menyampaikan rasa identitas kepada anggota organisasi.
* Memfasilitasi komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi individu.
* Meningkatkan stabilitas sistem sosial sebagai perekat sosial yang membantu mengikat organisasi dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
* Berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang berarti yang memandu atau membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Fungsi-fungsi budaya organisasi ini menunjukkan bahwa suatu organisasi tidak dapat beroperasi tanpa budaya, karena ia membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Secara umum, budaya organisasi memberikan arah anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Hampden-Turner, 1990).

**4.7 Kekuatan dan kelemahan budaya organisasi**

Budaya organisasi bisa lemah atau kuat. Martins dan Martins (2003, hlm. 382) menyoroti bahwa “dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi dipegang kuat dan dibagikan secara luas”. Ini menunjukkan bahwa ketika anggota organisasi menerima nilai yang dibagikan, mereka menjadi lebih berkomitmen kepada mereka. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat mengacu pada organisasi di mana keyakinan dan nilai-nilai dibagi secara relatif secara konsisten di seluruh organisasi (Deal & Kennedy, 1982).

Budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh besar pada perilaku anggota organisasi (Martins & Martins, 2003). Dengan kata lain, budaya yang kuat adalah tuas yang kuat untuk membimbing perilaku (Deal & Kennedy, 1982).

Brown (1998, p 226) juga percaya bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai kinerja tinggi berdasarkan alasan-alasan berikut:

* Budaya organisasi yang kuat memfasilitasi penyelarasan tujuan.
* Budaya organisasi yang kuat mengarah ke tingkat motivasi karyawan yang tinggi.
* Budaya organisasi yang kuat lebih mampu belajar dari masa lalunya.

Sehubungan dengan manfaat di atas dari budaya organisasi yang kuat, Martins dan Martins (2003, p 382) menyatakan bahwa "satu hasil spesifik dari budaya yang kuat harus menjadi perputaran (turn over) karyawan yang lebih rendah". Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa ketika anggota organisasi setuju tentang apa organisasi berdiri, hasil akhirnya adalah keterpaduan, loyalitas dan komitmen organisasi (Martins & Martins, 2003),

Budaya yang lemah, di sisi lain, berarti kebalikan dari budaya yang kuat, dengan kata lain, anggota organisasi tidak menganut kepercayaan, nilai, dan norma bersama (O’Reilly dkk, 1991). Anggota organisasi dalam budaya yang lemah merasa sulit untuk mengidentifikasi dengan nilai-nilai inti dan tujuan organisasi (Wilson, 1992). Akibatnya komponen atau departemen yang berbeda dalam organisasi semacam itu menjunjung tinggi keyakinan yang berbeda yang tidak selalu membahas tujuan inti organisasi.

Budaya yang lemah memiliki dampak negatif pada karyawan karena mereka terkait langsung dengan peningkatan omset (Harrison, 1993). Intinya, kekuatan fundamental budaya organisasi ditentukan oleh seberapa lemah atau kuatnya budaya tersebut.

**4.8 Membangun dan mempertahankan budaya organisasi**

Diskusi berikut berfokus pada bagaimana organisasi mampu menciptakan dan mempertahankannya budaya.

**A. Menciptakan budaya organisasi:**

Sumber utama budaya organisasi adalah kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan dalam konteks ini mengacu pada individu yang berpengaruh, seringkali para pendiri yang memiliki dampak besar pada penciptaan budaya awal organisasi (Schein, 1985). Menurut Brown (1998, hal 48) "dalam membangun pendirian organisasi mereka cenderung memaksakan keyakinan dan nilai-nilai mereka tentang sifat dunia, organisasi dan sifat manusia pada peserta organisasi lainnya". Ini menunjukkan bahwa para pendiri organisasi, menciptakan budaya organisasi.

* Martins dan Martins (2003, p 385) menunjukkan bahwa para pendiri organisasi mengikuti cara-cara berikut dalam proses penciptaan kultur mereka:
* Pertama, pendiri hanya menunjuk dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan apa yang mereka lakukan.
* Kedua, mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan individu-individu ini ke cara berpikir mereka.
* Akhirnya, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi dengan mereka, sehingga internalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi mereka.

Budaya organisasi tidak diciptakan secara tidak sengaja atau spontan tetapi melalui

pendiri yang memiliki nilai dan keyakinan tertentu dalam upaya mereka untuk mewujudkan visi dan tujuan.

**B. Mempertahankan budaya organisasi:**

Untuk menjaga budaya organisasi tetap hidup, organisasi harus memastikan bahwa budayanya ditransmisikan ke anggota organisasi (Martins & Martins, 2003). Brown (1998, p 55-59) menyajikan tiga tahapan dasar berikut di mana budaya organisasi dapat dipertahankan dalam organisasi:

1. **Pra-seleksi (Pre-selection)**

Tahap pertama mempertahankan budaya organisasi adalah tahap pra-seleksi. Tahap pra seleksi ditandai oleh calon potensial yang bercita-cita menjadi anggota organisasi, yang mungkin berusaha keras untuk belajar tentang sejarah dan budayanya (Brown, 1998). Proses pemilihan juga digunakan oleh organisasi untuk menunjuk individu yang akan masuk ke dalam budaya organisasi; nilai-nilai individu tersebut harus konsisten dengan orang-orang dari organisasi (Martins & Martins, 2003).

**2. Sosialisasi (Socialisation)**

Tahap sosialisasi mengikuti tahap pra-seleksi mempertahankan budaya organisasi. Menurut Brown (1998, p 57) tahap ini dapat digambarkan sebagai "proses enkulturasi di mana para peserta belajar keyakinan, nilai dan perilaku yang diterima secara budaya, sehingga mereka dapat bertindak sebagai anggota kelompok yang efektif". Hal ini menunjukkan bahwa selama tahap sosialisasi, organisasi membantu anggota organisasi baru untuk beradaptasi dengan budayanya (Martins & Martins, 2003). Siapa yang akan masuk ke dalam budaya organisasi; nilai-nilai individu tersebut harus konsisten dengan orang-orang dari organisasi (Martins & Martins, 2003).

Martins dan Martins (2003, p 388) membuat konsep proses sosialisasi terdiri dari tiga tahap berikut:

* Tahap pra-kedatangan mencakup semua pembelajaran yang terjadi sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi.
* Tahap pertemuan adalah ketika anggota baru melihat seperti apa organisasi itu benar-benar dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat menyimpang.
* Tahap metamorfosis adalah ketika perubahan jangka panjang terjadi dan anggota baru harus menyelesaikan masalah yang ditemukan selama tahap pertemuan.

1. **Penggabungan / Penolakan (Incorporation/Rejection)**

Tahap inkorporasi atau penolakan adalah tahap akhir dari mempertahankan budaya organisasi. Melalui proses sosialisasi anggota organisasi dapat dimasukkan atau ditolak (Brown, 1998). Indikator bahwa anggota individu telah mencapai inkorporasi penuh termasuk penerimaan oleh kelompok kerja, pemahaman dan penerimaan budaya organisasi (Martins & Martins, 2003). Di sisi lain penolakan dapat menyebabkan hilangnya tujuan utama, nilai dan asumsi; yang akhirnya menciptakan krisis identitas bagi anggota organisasi (Schein, 1985).

**Daftar Pustaka**

1. Coffey, Vaughan, Willar, Debby, & Trigunarsyah, Bambang (2011) Quality management system and construction performance.
2. Pheng, L.S. and A.J. Teo, 2004. Implementing Total Quality Management in Construction Firms. J. Management in Engineering ASCE .
3. Prajogo**,** I., Daniel and Sohal S. Amrik, 2006. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM) and organization performance-the mediating role of TQM.
4. Motwani, J., 2001. Critical factors and performance measures of total quality management. The TQM Magazine.
5. Rounds, J. L. and Chi, N. Y., TQM for construction. Journal of Construction Engineering and Management
6. Mears, P., Quality Improvement Tools and Techniques. McGraw Hill, New York
7. Arditi, D., and Gunaydin, H.M., "Total Quality Management in the Construction Process", International Journal of Project Management, Volume 15
8. Pool, S.W., 2000. The learning organization: Motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. Leadership & Organization Development Journal 21 (8).
9. Calori, R., Sarnin, P., 1991. Corporate culture and economic performance: A French study. Organisation Studies 12 (1).
10. Zairi, M., Letza, S.R., Oakland, J.S., 1994. Does TQM impact on bottom-line results? The TQM Magazine 6 (1),
11. Basson, G., 2009. The Five Dimensions of TQM on Projects. Retrieved July 27, 2010 from: http://www.icoste.org/Slovenia2006Papers/icecFinal 00101.pdf.