

ORGANISASI MANAJEMEN

PERUSAHAAN INDUSTRI

(TKT 208)

MODUL PERTEMUAN 6

*BUDAYA DAN LINGKUNGAN INDUSTRI*

DISUSUN OLEH

Dr. Ir. Zulfiandri, MSi

TEKNIK INDUSTRI

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

JAKARTA

2019

**Pengantar**

Modul ke-enam untuk on line 5 dari mata kuliah organisasi manajemen perusahaan industri akan membahas budaya dan lingkungan industri. Setelah melakukan perancangan organisasi dan mendesain organisasi, dan mengisi struktur tersebut dengan orang-orang yang kompeten dan tepat. Pertemuan ke-enam ini akan membahas tentang budaya organisasi di dalam perlahan industri. Budaya organisasi ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan industri sesuai dengan budaya yang dominan di dalam perusahaan.

**Pengertian**

Kata *culture* dalam Bahasa Inggris diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia sebagai "kultur". Konsep budaya organisasi masih tergolong baru. Konsep ini diadopsi oleh pada teoritis dari disiplin antropologi, oleh karena itu keragaman pengertian budaya pada disiplin antropologi juga akan berpengaruh terhadap keragaman pengertian budaya pada disiplin organisasi. Konsep budaya organisasi mendapat perhatian luar biasa pada tahun 1980-1990 ketika para sarjana mengeksplorasi bagaimana dan mengapa perusahaan Amerika gagal bersaing dengan perusahaan Jepang.

Robbins dalam bukunya Perilaku Organisasi (1996, h.289) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi- organisasi lainnya. Definisi lain menurut Kreitner dan Kinicki (2005, h.79) budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Schein mendefinisikan budaya organisasi adalah (2010, h.18)

*“the culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem”*

Budaya organisasi adalah pola asumsi bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa masalah tersebut.

Creemers dan Reynolds (dalam Soetopo, 2010, h.122) menyatakan bahwa *“organizational culture is a pattern of beliefs and expectation shared by the organization’s members”* (budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi). Sedangkan Greenberg dan Baron (dalam Soetopo, 2010, h.122) menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi.

Definisi lain oleh Peterson menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos. Budaya organisasi menurut Brown adalah seperangkat norma, keyakinan, prinsip, dan cara berperilaku yang bersama-sama memberikan karakteristik yang khas pada masing-masing organisasi.

Gibson, Ivanichevich, dan Donelly menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi. Pengertian lain menurut Kast dan Rosenzweig mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal. Atau dengan kalimat yang lebih sederhana budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang mencerminkan bagaimana pekerja bertindak sehingga hal itu akan mampu membedakan suatu organisasi dengan yang lain.

## **Elemen Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioral* (Sobirin, 2007: 152).

1. Elemen Idealistik

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung *(elusive)*, tidak tampak ke permukaan *(hidden),* dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan (Sobirin, 2007: 153). Elemen idealistik melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual para pendiri atau pemilik organisasi biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi.

1. Elemen *Behavioral*

Elemen *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi. Cara paling mudah mengidentifikasi budaya organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan (Sobirin, 2007: 156).

Schein mengatakan bahwa kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk perilaku para anggota organisasi. Artefak bisa berupa bentuk/arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi (Schein, 2010, h.23).

1. Keterkaitan antara Elemen Idealistik dan Behavioral

Kedua elemen antara elemen idealistik dan elemen *behavioral* bukan elemen yang terpisah. Seperti dikatakan Jacono keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebab keterkaitan kedua elemen itulah yang membentuk budaya, hanya saja elemen *behavioral* lebih rentan terhadap perubahan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sedangkan elemen idealistik jarang mengalami perubahan karena letaknya terselubung. Dibawah ini adalah gambaran tentang tingkat sensitif masing-masing elemen budaya organisasi terhadap kemungkinan terjadinya perubahan oleh Rousseau.

Budaya organisasi tersusun oleh 7 dimensi, yakni:

1. Innovation and risk taking, keberanian berinovasi dan mengambil resiko
2. *Attention to detail*, perhatian ke hal detil
3. *Stability orientation,*berorientasi pada stabilitas
4. *Outcome,*mengacu pada dampak
5. *Aggressiveness,* agresif dalam pencapaian hasil
6. *People Orientation,* berorientasi pada orang
7. *Team orientation,* berorientasi pada tim.

Berikut ini adalah 3 level budaya organisasi yang diungkapkan oleh Schein (2010: 23-32).

1. Artefak

Schein (2010, h.23) menyebutkan bahwa artefak berisi semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika kita menjumpai suatu kelompok baru yang tidak biasa. Artefak berisi hasil yang tampak dari suatu organisasi seperti:

1. *Architecture 8. Manners of address*
2. *Physical environment 9. Emotional displays*
3. *Language 10. Myths and stories about organization*
4. *Technology and products 11. Published list of values*
5. *Artistic creations 12. Rituals*
6. *Style 13. Ceremonial*
7. *As embodied in clothing*

Artefak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik orang dalam maupun orang luar organisasi Schein (2010, h.23). Berikut ini adalah contoh artefak yang masuk dalam kategori fisik, perilaku, dan verbal.

## Tabel 1. Elemen Budaya Organisasi

|  |  |
| --- | --- |
| **Kategori Umum** | **Contoh Artefak** |
| Manifestasi Fisik | 1. Seni/*design*/logo
2. Bentuk bangunan/dekorasi
3. Cara berpakaian/tampilan seseorang
4. Tata letak *(lay out)* bangunan
5. Desain organisasi
 |
| Manifestasi Perilaku | 1. Upacara-upacara/ritual
2. Cara berkomunikasi
3. Tradisi/kebiasaan
4. Sistem *reward*/bentuk hukuman
 |
| Manifestasi Verbal | 1. Anekdot atau humor
2. Jargon/cara menyapa
3. Mitos/sejarah/cerita-cerita sukses
4. Orang yang dianggap pahlawan
5. Metafora yang digunakan
 |

Sumber: Mary Jo Hatch (1997, h.216) (dalam Sobirin, 2007, h.174)

1. Keyakinan yang dianut dan Nilai

Keyakinan dan nilai yang dianut merupakan *ideals, goals, values, aspiration, ideologies, dan rationalizations* (Schein, 2010, h.24). *Values* adalah (1) sebuah konsep atau keyakinan (2) tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai (3) yang bersifat transendental untuk situasi tertentu (4) menjadi pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian dan (5) tersusun sesuai dengan arti pentingnya. Jika komponen nilai disederhanakan maka nilai terdiri dari dua komponen utama: (1) setiap definisi memfokuskan perhatiannya pada dua *content* nilai yaitu *means* (alat atau tindakan) dan *ends* (tujuan), (2) nilai dipandang sebagai *preference* atau *priority.*

1. Asumsi Dasar

Asumsi dasar bisa dikatakan asumsi yang tersirat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berfikir, dan merasakan. Asumsi dasar seperti sebuah teori yang digunakan, tidak dapat didebatkan, dan sulit untuk dirubah (Schein, 2010, h.28).

Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi yang tidak menjadi bahan diskusi baik oleh karyawan maupun managernya. Asumsi diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan mereka dan bahkan mempengaruhi perilaku mereka dan perilaku organisasi secara keseluruan. Keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen. Pertama, elemen idealistik yaitu berupa keyakinan seperti asumsi dasar dan nilai-nilai yang tidak mudah terpengaruh atau berubah oleh lingkungan eksternal, elemen idealistik sebagai menjadi pedoman dalam berperilaku. Kedua, elemen yang bersifat *behavioral* tampak dan mudah diamati seperti artefak yang berwujud fisik, perilaku, dan verbal.

## **Dasar Budaya Organisasi**

Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi. keduanya memainkan peran penting dalam mempengaruhi etika berperilaku. Nilai nilai oleh Kreitner (2005) disebutkan memiliki lima komponen kunci yaitu:

1. Nilai adalah konsep kepercayaan
2. Mengenai perilaku yang dikehendaki
3. Keadaan yang amat penting
4. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku
5. Urut dari yang relatif penting

Nilai pendukung *(espoused values)* menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi. Umumnya dibentuk oleh pendiri perusahaan baru atau kecil oleh tim *top management* dalam sebuah perusahaan yang lebih besar. Nilai-nilai yang diperantarakan *(anacted values)* merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan. *Espoused values* dan *anacted values* bersifat penting karena dapat mempengaruhi sikap karyawan dan budaya organisasi.

**Ciri-ciri Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai.

O‟Reilly, Chatman, dan Caldwell menemukan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut (dalam Munandar, 2008, h.267-268):

1. Inovasi dan pengambilan resiko *(innovation and risk taking):* Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal.
2. Stabilitas dan keamanan *(stability and security):* Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya *(predictability)*, keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
3. Penghargaan kepada orang *(respect for people):* Memperlihatkan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain.
4. Orientasi hasil *(outcome orientation):* Memiliki perhatian dan harapan tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan.
5. Orientasi tim dan kolaborasi *(team orientation and collaboration):* bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
6. Keagresifan dan persaingan *(aggressiveness and competition):* mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi persaingan.

Hodgetts dan Luthans (dalam Ojo, 2010, h.3) menyebutkan karakteristik penting yang terkait dengan budaya organisasi, yaitu:

1. Keteraturan perilaku yang bisa diamati yang ditandai oleh bahasa, terminologi, dan ritual.
2. Norma yang tercermin dalam hal jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerja sama antara manajemen dan karyawan.
3. Nilai-nilai dominan pendukung organisasi dan mengharapkan untuk saling berbagi, untuk menghasilkan produk yang tinggi atau kualitas layanan, tingkat absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.
4. Filsafat yang ditetapkan dalam perusahaan, keyakinan tentang bagaimana karyawan dan bagiamana pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan yang mendikte tidak boleh dilakukan pada perilaku karyawan yang berkaitan dengan bidang-bidang seperti produktivitas, hubungan pelanggan, dan kerjasama antargolongan.
6. Iklim organisasi tercermin dari cara karyawan berinteraksi satu sama lain, melayani pelanggan, dan apa yang mereka rasakan tentang atasan.

Schein (1992) menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih penting pada saat ini daripada waktu lalu. Meningkatnya kompetisi, globalisasi, *mergers*, akuisis, *takeovers*, *buyouts*, aliansi, dan berbagai perkembangan tenaga kerja telah menciptakan kebutuhan besar dalam hal sebagai berikut (dalam Ojo, 2010, h.3):

1. Koordinasi dan integrasi seluruh unit organisasi dalam rangka meningkatkan efisiensi, kualitas, dan kecepatan desain, manufaktur, dan memberikan produk serta layanan.
2. Produk, strategi, inovasi proses dan kemampuan untuk berhasil memperkenalkan teknologi baru seperti teknologi informasi.
3. Manajemen yang efektif dari unit kerja dan meningkatkan keragaman di tempat kerja
4. Manajemen lintas budaya perusahaan global dan/atau kemitraan multinasional.
5. Pembangunan budaya yang menggabungkan aspek budaya dari organisasi yang berbeda.
6. Pengelolaan keragaman di tempat kerja.
7. Fasilitasi dan dukungan dari tim kerja.

Kinicki (2005, h.79) menyebutkan tiga karakteristik budaya organisasi yang penting yaitu:

1. Budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi.
2. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja.
3. Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda (pandangan ke luar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan).

## **Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya (Tika, 2010, h.7).

1. Berdasarkan Proses Informasi

Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut.

* 1. Budaya rasional, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
	2. Budaya ideologis, dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
	3. Budaya konsensus, dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsesus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
	4. Budaya hierarkis, dalam budaya ini pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).
1. Berdasarkan Tujuannya

Ndraha (1997) membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya yaitu budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi publik, dan budaya organisasi sosial.

## **Pembentukan Budaya Organisasi dan Pewarisan Budaya Organisasi**

Meskipun budaya organisasi dapat berkembang dalam sejumlah cara yang berbeda, prosesnya sering melibatkan langkah-langkah sebagai berikut

1. Seseorang secara sendiri (pendiri) memiliki sebuah ide untuk sebuah perusahaan baru.
2. Kemudian pendiri membawa masuk satu atau lebih orang kunci lain dan menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama dengan pendiri.
3. Kelompok inti pendiri ini mulai bertindak secara serasi untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara pencarian dana, perolehan hak paten, inkorporasi, penempatan ruangan, pembangunan, dan seterusnya.
4. Pada titik ini, orang lain dibawa masuk dalam organisasi dan sebuah sejarah yang diketahui umum mulai didokumentasikan.

Proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut (Tika, 2010, h.21):

1. Interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
2. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artefak, nilai, dan asumsi.
3. Artefak, nilai dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
4. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran *(learning)* kepada anggota baru dalam organisasi.

## **Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Edgar H. Schein dalam bukunya *Organizational Cultre and Leadership* (2010, h.19) menjelaskan proses sosialisasi atau alkuturasi budaya organisasi. Budaya organisasi diajarkan kepada anggota baru sebenarnya dengan menemukan beberapa unsur budaya, tapi kita hanya belajar aspek permukaan atau aspek yang tampak saja (artefak). Hal ini terjadi karena asumsi dasar sebagai inti dari budaya tidak akan terungkap dalam aturan perilaku yang diajarkan pada anggota baru karena asumsi dasar merupakan aspek yang tidak dapat dilihat dan tidak tampak di permukaan.

Budaya organisasi hanya diajarkan kepada anggota yang mendapat status tetap dan diizinkan masuk ke dalam lingkaran kelompok tersebut, yang mana dalam kelompok tersebut nantinya anggota mendapatkan rahasia dari organisasinya. Budaya organisasi diajarkan melalui proses sosialisasi yang mana dalam menemukan anggota baru dengan melihat dan menyesuaikan kebutuhan organisasi melalui asumsi dasar sebagai rujukan. Kemudian asumsi dasar dan norma yang akan dijalankan tersebut disampaikan kepada anggota baru. Penyampaian kepada anggota baru dapat sukses melalui pemberian *reward* dan *punishment* yang dijatuhkan oleh anggota lama kepada anggota baru apabila perilaku mereka berbeda/menyimpang. Sosialisasi selalu ada proses pengajaran yang terjadi meskipun tersirat dan tidak sistematis

Apabila suatu organisasi tidak memiliki asumsi dasar seperti yang terkadang terjadi, interaksi anggota baru dengan anggota lama akan tercipta proses yang kreatif dalam membangun budaya. Organisasi yang telah mempunyai asumsi dasar budaya akan bertahan melalui pengajaran/penyampaian budaya tersebut kepada pendatang/anggota baru.

Budaya adalah suatu alat untuk kontrol sosial dan dapat digunakan untuk menggerakkan anggotanya dalam melihat, berfikir, dan merasakan hal-hal tertentu. Budaya organisasi menjadi bagian yang penting dalam perusahaan di zaman yang canggih, teknologi yang maju seperti saat ini. Maka dari itu budaya organisasi perlu diwariskan supaya tidak pudar dan hilang.

Luthans (2006, h.130) mengemukakan tahapan proses sosialisasi budaya organisasi adalah:

1. Seleksi terhadap calon karyawan

Pemimpin harus selektif menerima calon karyawan. Karyawan harus memenuhi kualifikasi persyaratan yang ditentukan agar mereka mampu berpedoman pada sistem nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi.

1. Penempatan karyawan

Penempatan karyawan haruslah sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya.

1. Pendalaman bidang pekerjaan

Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dan pemahaman tugas, hak dan kewajiban perlu dilakukan oleh pimpinan. Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kerja sesuai dengan analisis kebutuhan dan permasalahannya.

1. Pengukuran kinerja dan pemberian penghargaan

Kinerja organisasi perlu diukur secara periodik 6 bulan sekali atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberiaan penghargaan non-materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi.

1. Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi

Kesetiaan kepada nilai-nilai utama seperti mengutamakan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, bekerja di organisasi atau perusahaan berarti beribadah kepada Allah SWT untuk kepentingan orang banyak.

1. Memperluas informasi/cerita/berita tentang budaya organisasi

Pimpinan dan manajer perlu memperluas informasi atau menceritakan peraturan-peraturan organisasi, kepegawaian, dan sanksi-sanksi kerja kepada karyawan agar mereka mampu memahami dan mematuhinya.

1. Pengakuan dan promosi karyawan

Pimpinan perlu memberikan pengakuan dalam bentuk promosi jabatan bagi karyawan yang beprestasi tinggi, memberikan predikat karyawan teladan berdasarkan prestasi mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas ada beberapa tahapan proses sosialisasi budaya organisasi yang dimulai dari seleksi karyawan, penempatan karyawan, pendalaman bidang kerja, pengukuran kinerja/pemberian penghargaan, penanaman kesetiaan karyawan kepada nilai-nilai, memperluas informasi, dan promosi karyawan.

## **Tipe Budaya Organisasi**

Manajemen harus menyadari tipe umum budaya organisasi kalau perusahaan berkeinginan mengubah budayanya agar lebih sempurna, dan menyadari kenyataan bahwa budaya tertentu terbukti lebih superior dari tipe budaya lain. Sebagian besar ahli perilaku mengadvokasikan budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif adalah yang terbaik untuk semua situasi.

Berikut ini karakteristik tipe budaya terbuka (Muchlas, 2008, h.547-548):

1. Kepercayaan kepada para bawahan
2. Komunikasi terbuka
3. Kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif
4. Pemecahan masalah secara kelompok
5. Otonomi pekerja
6. Tukar menukar informasi
7. Tujuan-tujuan dengan keluaran yang berkualitas.

Lawan dari budaya terbuka dan partisipatif adalah budaya tertutup dan otokratik. Budaya ini bisa jadi dikarakterisasi oleh tujuan-tujuan dengan keluaran yang berkualitas tetapi tujuan-tujuan tersebut lebih sering dideklarasikan dan diterapkan pada organisasi oleh pemimpin otokritik dan suka mengancam. Makin besar rigiditas dalam organisasi ini, makin ketat pula keterikatan pada sebuah rantai komando formal, makin sempit ruang gerak manajemen, dan makin keras tanggung jawab individualnya.

Kreitner dan Kinicki (2005, h.88-89) menunjukkan bahwa terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu:

1. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyek.
2. Budaya pasif-depensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri.
3. Budaya agresif-depensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka.

## **Fungsi Budaya Organisasi**

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, menurut Robbins (1996, h.294) membagi lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Berperan menetapkan batasan
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Memudahkan timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

## **Manifestasi atau Ungkapan Budaya Organisasi**

Tosi, Rizzo, dan Carol (dalam Munandar, 2008, h.275-277) menemukan konsep-konsep, makna, pesan-pesan yang mencerminkan budaya organisasi dalam praktik organisasi seperti berikut ini:

1. Rancangan Organisasi

Tergantung pada nilai-nilai utama dari budaya organisasi maka disusunlah strukturnya. Dari *design* organisasi dapat disimpulkan nilai-nilai utama mana yang dianggap penting

1. Strategi Seleksi dan Sosialisasi

Organisasi dalam seleksi penerimaan tenaga kerja dan dalam program sosialisasinya akan menggunakan cara-cara yang menghasilkan diterimanya tenaga kerja yang memiliki nilai-nilai utama sesuai dengan nilai-nilai utama dari perusahaan.

1. Pembeda Kelas

Pembeda kelas mengacu pada daya *(power)* dan status yang dimiliki kelompok-kelompok yang menentukan corak hubungan antara mereka. pembeda kelas yang jelas biasanya merupakan pembedaan berdasarkan hierarki dalam organisasi.

1. Ideologi (Adi Citra)

Budaya organisasi dibentuk sekitar ideologi yang dimiliki bersama. Ideologi membantu para anggota organisasi memberi makna pada keputusan- keputusannya.

1. *Myth* dan simbol-simbol

Simbol-simbol mencakup hal-hal seperti gelar, tempat parkir khusus, tempat makan khusus, jenis mobil, besar ruangan kerja, dan lain-lain yang berhubungan dengan kedudukan dan *power* dari tenaga kerja yang bersangkutan.

1. Bahasa

Disetiap organisasi ada kata-kata yang merupakan kata-kata yang khas dari organisasi yang tidak dikenal orang yang bukan anggota organisasi tersebut. Disamping itu gaya bahasanya juga dapat merupakan gaya bahasa yang khas. Misalnya meskipun bahasa Indonesia dalam organisasi yang satu orang menggunakan kata “bapak” dan “ibu” untuk atasan, di organisasi lain menggunakan kata “saudara” atau “anda”.

1. Ritual dan seremoni

Misalnya makan siang bersama untuk semua manajer dari perusahaan pada setiap hari selasa siang. Pada saat makan siang semua manajer dapat bertemu dengan kepala bagian tertentu, dengan direksi, rekan manajer yang lain untuk membicarakan persoalan-persoalan sehingga dapat mencapai suatu kesepakatan.\

Dari uraian manifestasi budaya organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa manifestasi budaya organisasi meliputi: rancangan organisasi, strategi seleksi, pembeda kelas, ideologi, simbol-simbol, bahasa, dan ritual dalam organisasi tersebut.

**Lingkungan Organisasi**

Mengingat bahwa organisasi merupakan sistem yang terbuka, hubungan organisasi dengan lingkungan eksternal akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Perubahan lingkungan, kompleksitas dan jumlah sumber daya adalah komponen dasar lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur di luar organisasi yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan namun berpengaruh dalam pembuatan keputusan oleh manajer.

Lingkungan merupakan suatu institusi luar atau kekuatan yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan dipenuhi oleh ketidakpastian dan derajat perubahan dan kompleksitas lingkungan organisasi. Lingkungan memiliki faktor eksternal dan internal.

Faktor-faktor lingkungan eksternal :

* + lingkungan eksternal mikro : berpengaruh langsung
		- pesaing (tipe, jumlah, posisi)
		- pemasok (kemampuan, reputasi, pelayanan, harga, potongan)
		- pelanggan (profil, potensi)
		- lembaga keuangan
		- pasar tenaga kerja
		- perwakilan-perwakilan pemerintah.
	+ lingkungan eksternal makro : berpengaruh tak langsung
		- teknologi
		- ekonomi
		- politik
		- sosial

Pengaruh lingkungan dapat pula dicermati dengan munculnya pemikiran baru / cara pandang baru terhadap berbagai aspek dalam manajemen. Hal ini dapat terjadi karena organisasi bersifat terbuka sehingga pengaruh lingkungan akan ikut diserap oleh organisasi. Di sinilah peran budaya organisasi dan kepemimpinan dalam melakukan penyaringan (*filtering*) terhadap pengaruh lingkungan tersebut.