**TEORI DAN PERILAKU ORGANISASI**

**PERTEMUAN KE 12**

**BUDAYA ORGANISASI**

Budaya Organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. atau budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Asal muasal budaya organisasi bersumber dari pendirinya karena pendiri dari organisasi tersebut memiliki pengaruh besar akan budaya awal organsiasi baik dalam hal kebiasaan atau ideologi. Contohnya misi yang dapat ia paksakan pada seluruh anggota organsiasi. Dimana hal ini dilakukan dengan pertama merekrut dan mempertahankan anggota yang sepaham. Kedua, melakukan indokrinasi dan mensosialisasikan cara pikir dan berperilaku kepada karyawan. Lalu yang terakhir adalah pendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong anggota untuk mengidentifikasi diri, dan jika organisasi mengalami kemajuan maka organisasi akan mencapai kesuksesan, visi, dan pendiri akan dilihat sebagai faktor penentu utama keberhasilan.

Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama diantara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi. Budaya organisasi adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan baik dan apa yang membuat orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal didalam organisasi. Budaya organisasi adalah bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja sama dalam harmoni.

Hal ini merupakan perekat dan menjadi minyak yang melicinkan. Budaya organisasi merupakan pola tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka percaya, apa yang dihargai dan apa yang sebaiknya dihindari. Budaya organisasi adalah bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan. Budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing-masing mempunyai ciri spesifik yang membedakan. Namun, budaya organisasi tidak selalu tetap, dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Perubahan budaya organisasi diperlukan agar organisasi dapat tetap survive, mengembangkan budaya berprestasi, merubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam mementukan pertumbuhan organisasi.

 Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budayaorganisasi yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya sehinggga kinerja organisasi meningkat. Namun, tidak jarang pula organisasi yang hancur karena tidak mampu memelihara budaya organisasi yang produktif. Oleh karena itu, kita peru memahami makna dan karakteristik budaya organisasi. kita perlu menyadari bah!a budaya organisasi sangat bermanfaat dan merupakan kunci untuk melakukan transformasi kultural pada hakikatnya perubahan organisasi merupakan transformasi kultural yang diharapkan memberikan dampak pada kinerja organisasi.

selanjutnya yang penting adalah seberapa jauh implikasi perubahan tersebut ke dalam organisasi apa saja yang harus diubah dan bagaimana cara yang harus kita lakukan untuk mendapatkan hasil seperti yang kita inginkan Hal tersebut menunjukan bagaimana cara suatu organisasi harus dikembangkan.

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi, budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap,core values dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi bersama, core values dan pola perilaku yang mempengaruhi kinerjavorganisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orangdan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dansah. \*ore values adalah nilai-nilai dominan yang diterima diseluruh organisasi,sedangkan pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya. +anorganisasi dengan keyakinan atas potensi orangnya dan core values atas penghargaan akan mempunyai pola perilaku yang diinginkan dalammemperlakukan orang lain.

**KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi menunjukan suatu karakteristik tertentu yang mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut

* *Individual initiative,*

yaitu tingkat tanggung ja!ab, kebebasan dankemerdekaan yang dimiliki individu

* *Risk tolerance,*

yaitu suatu tingkat dimana pekerja didorong mengambilresiko, menjadi agresif dan inovatif.

* *Direction,*

 yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas danmenetapkan harapan kenerja.

* *Integration,* yaitu ttingkat dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
* *Management support,*

 yaitu tingkatan dimana manager mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya Contonya yaitu jumlah aturan dan pengalaman langsung yang dipergunakan untuk melihat dan menganalisa perilaku pekerja

* Identity,

yaitu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan dari pada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profisional tertentu.

* Reward system,

yaitu susatu tingkatan dimana alokasi re!ard, kenaikan gaji atau promosi , didasarkan pada kinerja pekerja, dan bukan pada sinioritas atau favoritisme.

* Conflict tolerance

yaitu suatu tingkatan diaman pekraja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.

* Comunication patterns, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi pada ke!enagan hierarki formal.

**MANFAAT BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusua pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. +isamping itu, budaya organisasi kan meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama manfaat budaya organisasi adalah membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efesien dan efektif, meningkatkankonsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. dengan demikian, organisasi dapatmemaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi.dengan memahami budaya organisasi, kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencaoai tujuan organisasi. Namun,budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan

perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjaditidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai responsterhadap perubahan lingkungan.Budaya organisasi seperti sebuah lingkaran, setengah di ba!ah adalah :

* *operasional,*

 yaitu tentang apa yang dikerjakan, piranti keras, sistem, control, produksi, dan keuntungan. "ementara itu, setengah diatas adalah faktor *human* atau manusia, mengenai *bagaimana* kita melakukan operasi dengan pengertian,komunikasi, kepercayaan, hubungan, dan keikutsertaan.Budaya perusahaan yang terbuka dan seimbang sangat produktif karenamemberikan kesempatan pada orang untuk memba!akan dirinya dalam pekerjaan. Namun, kebanyakan budaya perusahaan mempunyai bagian setengah budaya ,yaitu faktor operasi, berkembang dengan baik. akan tetapi, bagian setengah atasnya, yaitu faktor *humman* kurang berkembang. Bagi kebanyakan organisasi,masalah

1. *what*

 atau apa sudah ditentukan oleh teknologi, pelanggan, pasar, hukum,dan sebaginya. eleksibilitas terbesar pada

1. *how*

 atau bagaimana merekamengerjakannya. Pengertian, nilai, sikap, kepercayaan, dan motivasi datang dari *how*  atau bagaimana dilakukan dari pada *what*  atau apa yang dilakukan.Peluangnya terletak pada bagaimana kita melakukan sesuatu. keadaan tersebut menunjukkan budaya kerja yang tidak seimbang, antara aspek operasional dengan aspek manusia.

**DAMPAK BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau  kegagalan organisasi. meskipun tidakmudah untuk berubah, budayaorganisasional dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat dalam Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Jika orang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi.

Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari bahwa perubahan harus dilakukan karena tekanan persaingan eksternal. Perlu diputuskan untuk segera melakukan training bagi staf untuk memperbaiki kompetensi dan motivasi. dapat dikirim mengikuti training di tempat yang nyaman untuk membahas masalah yang dihadapi, mengembangkan strategi baru untukmengatasi persoalan, membangn tim spirit dan timbuhnya rasa persahabatan.

Namun, setelah kembali ke tempat kerjanya ternyata tidak menunjukkan adanya perubahan.kebanyakan perubahan dilakukan dengan kebiasaan yang bersifat superficial. mereka sekedar mengubah struktur, proses, strategi dan teknologitanpa memperhatikan dorongan fundamental yang diperlukan bagi organisasi.dorongan fundamental yang diperlukan adalah dengan melakukan pengaturan budaya organisasi. usaha dan hasil perubahan hanya akan berkelanjutan apabila organisasi mampu menyediakan waktu membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan perubahan yang diinginkan. Peran pemimpin sangat penting dalam ha ini

**MENGUBAH BUDAYA ORGANISASI KAPAN DILAKUKAN**

Budaya suatu organisasi sudah saatnya dilakukan perubahan apabila terdapat dua organisasi atau lebih yang mempunyai latar belakang berbeda bergabung dan timbul konflik berkepanjangan di antara kelompok yang berbeda mulai merusak kinerja. atau keika organisasi dalam cara kerjanya telah menghalangi kesempatan untuk berubah dan melakukan persaingan. Penelusuran kebutuhan akan perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak lama karena proses perubahan budaya perlu waktu lama untuk menghasilkan. semakin lama menunggu untuk melakukan proses, akan semakin sulit tugasnya.

Implikasi penundaan perubahan budaya organisasi dapat bervariasi, diantaranya adalah:

1. Rendahnya moral staf
2. pergantian staf tinggi
3. meningkatnya keluhan pelanggan
4. kehilangan bisnis dan peluang
5. rendahnya produktivitas
6. lambatnya respons terhadap perubahan
7. rusaknya kinerja perusahaan
8. perilaku dan praktik tidak sehat di tempat kerja

**diperlukan langkah-langkah berikut untuk menuju perubahan organisasional adalah:**

1. Visi yang jelas dan arah strategi

Peran pertama pemimpin dalam organisasi adalah menetapkan visi yang jelasdan arah strategis bagi organisasi. ;isi dan arah strategis memungkinkan perusahaan bersaing dan melanjutkan kinerja jangka panjangnya. Hal tersesut membantu perusahaan menentukan kemana memfokuskan sumber daya dan kemana dapat memberikan penghasilan maksimum

1. Pengukuran Kinerja yang jelas

mempunyai visi yang jelas dan arah strategis pasti sangat penting, namun belum cukup. kebanyakan perusahaan berhenti untuk menterjemahkan visi dan rencana strategis ke dalam hasil yang terukur dari berbagai divisi, departemen atau unit bisnis strategis. langkah mengembangkan budaya berorientasi prestasi dimulai dengan mendapatkan pemimpin divisi dan departemen mendiskusikan secara terbuka hasil yang diharapkan dengan satuan yang dapat diukur. 0ndikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap

1. action plan

 untuk mendukung rencana strategis menyeluruh, dan hal ini harus disetujui bersama oleh pemimpin dan anak buahnya,kecenderungan manusia adalah merasa puas dengan dirinya sendiri. dari perspektik psikologis, orang termotivasi oleh kesenangan, atau menghindari kepusingan. tanpa menindaklanjuti hasil dan memberikan tekanan pada non-kinerja, motivasi untuk menghindari kepusingan dikurangi. Hal ini mendorong orang mengembangkan kenyamanan. menindaklanjuti pencapaian tujuan merupakan satu cara mengurangi perasaan puas terhadap dirinya sendiri di tempat pekerjaan.

**MENGHARGAI KINERJA SECARA ADIL**

yang paling pasti untuk mematikan dorongan terhadap prestasi kerja adalah dengan memberi reward dengan orang secara tidak adil. memberi penghargaan yang sama pada semua staf, terlepas dari kinerja atau jasa yang telah diberikan adalah merupakan tindakan ketidak adilan. sekarang masih banyak pemimpin melakukannya sehingga menimbulkan ketidak nyamanan.banyak organisasi memberikan kenaikan bonus dalam jumlah yang sama kepada pekerjanya, sedangkan tingkat kinerjanya bervariasi. Namun, apabila kriteria kinerja ditetapkan dengan jelas lebih dahulu dan penilain kinerja dilakukan secara profesional, maka tidak akan ada masalah dalam mengaitkan reward pada kinerja

**LINGKUNGAN KERJA YANG TRANSPARAN**

Lingkungan kinerja yang bersifat terbuka di mana pekerja dapat membagi informasi dan pengetahuan dengan bebas akan memfasilitasi pencapaian tujuan organissi. delapan puluh persen masalah dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi, atau kurangnya komunikasi. Oleh karena itu, salah pengertian, salah persepsi atau salah interpretasi muncul karena orang tidak mengkomunikasikan alasannya untuk melakukan sesuatu.keputusan sering di buat tanpa mengusahakan rasionalitas yang jelas bagi mereka yang berkaitan dengan keputusan tersebut. tindakan dilakukan tanpa mengkomunikasikan alasan untuk melakukan seperti itu. di depan, pemimpin perlu menyampaikan alasan dari keputusannya dan akan menjadi lebih baik lagi apabila mengikut sertakan bawahannya dalam mempertimbangkan perlunya keputusan tersebut.

**MENGHAPUS POLITIK**

Politik perusahaan menghalangi pengembangan hubungan salingmempercayai di antara manusia. Praktik tidak sehat dalam bentuk favoritisme, kronisme, desas-desus dan kelicikan akan berkelanjut sampai manajer atau *leader* mengembangkan profesionalisme dalam mengelolasumber daya manusia./ntuk mela!an politik internal perusahaan, organisasi harus mulaimengembangkan lingkungan kerja yang terbuka, memperbolehkanketidaksetujuan, memfokuskan pada tujuan dan meningkatkan harmonitim. kritik konstruktif harus dipergunakan sebagai alat yang tepat untuk memperbaiki sesuatu, bukan sebagai senjata yang menjatuhkan orang lain.Hal ini hanya dapat dicapi dengan menghilangkan ketakutan di tempat pekerjaan

**TIM SPIRIT YANG KUAT**

Dalam mengembangkan budaya kerja produktif, tidak ada pengganti yang lebih baik dari pada menanamkan tim spirit yang kuat pada manusia. untuk melakukan hal itu, orang harus berkomitmen terhadap kepercayaan bersama. arah terbaikhmenumbuhkan kepercayaan bersama adalah dengan menetapkan *core values* yang dapat diterima dan dihargai secara universal karena dapat memenuhi kepentingan organisasi maupun individu. Nilai-nilai tersebut harus memberi pengalaman orang tidak hanya pada rasa berprestasi, tetapi juga rasa kebenaran, menjadi konsisten dengan prinsip pribadinya sendiri. *Core values* yang dikembangkan perusahaanmencakup inovasi, keadilan, penghargaan, respon terhadap perubahan,akuntabilitas dan menjadi fokus pada pelanggan.

**MENJAGA UNTUK SURVAIVE**

Pemimpin organisasi mungkin cakap dan ahli dalam menentukan tujuan organisasi melalui visi dan rencana strategis, tetapi stafnya mungkin tidak bekerja menuju pada tujuan tersebut. Hal yang dilakukan staf sering justru merusak kinerja organissi. ada beberapa gejala suatu *budaya organisasi yang tidak sehat*mengenai gejala tersebut tampak terdapat perasaan puas diri secara berlebihan terhadap kinerja organisasi tidak adanya perasaan urgensi dalam memerhatikan kebutuhan konsumen sedikitnya inovasi produk dan jasa dalam melayani konsumen staf bersikap reaktif,melakukan sedikit inisiatif dan sering bersikap *menunggu atasan* eksekutif cenderung *operation driven*  daripada *business oriented* pemimpin lamban dalam mengambil tindakan terhadap orang yang kinerjanya tidak memuaskan pemimpin tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan, hanya bicaratentang rencana dan maksudnya orang dan menerima dan merasa nyaman dengan kinerja organisasi yang memburuk.

**MEMPERBAIKI BUDAYA BISNIS**

Apabila ingin melakukan perubahan, cara memandang perlunya melakukan perbaikan budaya bisnis. untuk itu terdapat tujuh hal yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu sebagai berikut.

* Budaya yang sukses dapat menerima lingkungan yang kompetitif dalam semua tingkat dimensi individu, tim atau organisasi.
* merupakan konsep yang sulit bagi banyak orang, bukan hanya manajer. ;isi memerlukan imajinasi kreatif untuk memvisualisasikan menjadi sesuatu yang berbeda dan lebih baik dari sekarang. ;visualisasi tersebut merupakan inspirasi dari tujuan. dengan demikian, visi dapat menjadi inspirasi tentang tujuan yang hendak dicapai.
* Manajemen Perubahan yang kreatif adalah perubahan yang didukung oleh adanya inovasi, dan inovasi yang berkembang cepat adalah dalam bidang teknologi. inovasi teknologi dan pembagian kerja meningkatkan permintaan akan pengetahuan teknis pada semua tingkatan dan konsekuensinya orang harus lebih banyak berpikir dari pada melakukan.untuk mengatasi perubahan perlu melakukan manjemen perubahan
* Nilai Manajemen perubahan berbasis cenderung berpikir tentang kreativitas sebagai menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, yang dalam dinamika pemasaran memperbaiki terus menerus dan revitalisasi produk dan jasa. akan tetapi, hal tersebut lebih bersifat pragmatis dan semacam kreativitas. dalam termonologi manajemen, penciptaan nilai secara berkelanjutan menambah nilai bagi bisnis. sementara itu, maksud dari value management adalah untuk memastikan bahwa strategi manajer dan pilihan manajemen memberikan dampak langsung pada kinerja bisnis dan nilai pasarnya.
* The Botten Line (Pekerjaan Rendah)

Apapun sistem perbaikan budaya yang disarankan kepada manajer, yang penting adalah bagaimana mempengaruhi bottom line. Peningkatan moral, motivasi dan kreativitas pekerja diharapkan mempunyai pengaruh bermanfaat pada bottom line.sebaliknya pemegang anggaran ingin memaksakan cost-effectiviveness dari program perbaikan budaya.Manajemen nilai-nilai budaya merupakan arah manajemen keunggulan bisnis.kombinasi nilai pelayanan pelanggan dengan nilai-nilai pekerja berjalan baik dibawah potensi untuk perbaikan yang diusahakan oleh kepuasan pelanggan yang sudah ada dan survey kepuasan pekerja. terdapat hubungan langsung antara employee values management, customer values management, competitive advantage dan kinerja bottom line. suatu organisasi hanya akan sebaik hasil memberikan kerangka kerja strategis dan kriteria mengelola organisasi dan mengidentifikasi kesempatan perbaikan tanpa memandang sifat dan ukuran organisasi. culture management menyederhanakan kompleksitas organisasi. manajemen nilai budaya merupakan kunci keunggulan bisnis culture management Portofolio dan Portofolio manajemen Budaya ada delapan bidang yang menjadi alat dan teknik manajemen budaya yangmemberikan dukungan langsung atau tidak langsung dan dapat digunakan untukmeningkatkan kemajuan dalam mencapai keunggulan bisnis, yaitu

1. ukuran budaya
2. nilai pelayanan pelanggan
3. nilai-nilai pekerja dan tim building
4. pengembangan persolanl3 %6)
5. pengembangan budaya kreatif dan inovatif
6. budaya partnership
7. manajemen peubahan
8. nilai-nilai sosial

Menguasai Perubahan Budaya Organisasi Banyak organisasi melewati jalan yang salah dalam mencari perubahan budaya organisasi. Hal ini dapat menyebabkan inisiatif untuk melakukan perubahan budaya organisasi gagal atau tidak dapat dilanjutkan. tidak mengherankan apabila banyak pemimpin mulai ragu-ragu terhadap kemungkinan melakukan perubahan organisasi.Budaya organisasi dapat dibuat dan diubah. Banyak aspek dan pelajaran dapat diperoleh dari usaha perubahan budaya organisasi, diantaranya sebagai berikut:

1. Perubahan budaya organisasi yang efektif harus dimulai dengan perubahan pola pikir.
2. Organisasi yang sukses mempunyai budaya organisasi yang sejalan denganvisi, misi, strategi, tujuan, dan lingkungan
3. Untuk mencapai kredibilitas dan memperoleh komitmen orang, kebijakan, prosedur, dan praktik harus konsisten dengan budaya baru.
4. Untuk mendapatkan kembali budaya organisasi yang baik, diperlukan rasionalitas yangkuat untuk  memastikan  terjadinya asimilasi  budaya di seluruh organisasi, program perubahan budaya harus memanfaatkan berbagai mekanisme transmisi budaya.untuk mencapai perubahan budaya yang mendalam dan berkelanjutan,diperlukan pendekatan partisipatif.komitmen dari pimpinan puncak adalah sangat penting untuk keberhasilan perubahan budaya.Untuk mempercepat perubahan budaya, perlu melibatkan opinion leader.Perlu diciptakan mimpi yang kuat dari budaya baru.

Kenali dan perkuat keberhasilan perubahan lebih dini dan ransformasi kultural Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan transformasi kultural,dan transformasi kultural harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi kedepan akan lebih memfokus pada pelanggan dan hasil. mengembangkan tujuh langkah yang diperlukan untuk melakukan transformasi kultural,yaitu

1. Mengamati beberapa kecenderungan lingkungan yang akan mempunyai dampak terbesar pada organisasi dimasa depan
2. Mempertimbangkan implikasi dan kecenderungantersebut
3. Meninjau kembali misi dan menyempurnakan sistem manajemenyang fleksibel dan cair yang melepaskan energy.
4. menantang asumsi,kebijakan dan prosedur dan hanya menjaga yang mencerminkan masa depan yang diinginkan
5. mengomunikasikan beberapa pesan yang memaksa yang memobilisasi orang sekitar misi, tujuan, dan nilai-nilai
6. membubarkan tanggung jawab kepemimpinan terhadap organisasi pada setiap tingkatan.sememtara.
7. menghubungkan antara mekanisme perubahan kultural dengan tahapan organisasi. membagi tahapan organisasi menjadi founding and early penemuan dan pertumbuhan pertengahan hidupnya, dan maturity and kejelasan.Pada tahap penemuan dan pertumbuhan dalam organisasi, nekanisme perubahan yang dapat dilakukan adalah perubahan umum dan spesifik perubahan melalui pengertian dari terapi organisasional perubahan melalui peningkatan kombinasi dalam budaya.Pada tahap pertengahan perkembangan hidupnya, mekanisme perubahan budaya dilakukan dengan perubahan melalui peningkatan secara sistematis

**Pengertian Budaya Organisasi Menurut Para Ahli**

Susanto: Pengertian budaya organisasi menurut susanto adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan sebagaimana mereka harus bertingkah laku atau berperilaku.

Robbins: Budaya organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.

Gareth R. Jones: Definisi budaya organisasi menurut Gareth R. Jones adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama.

Walter R. Freytag: Pengertian budaya organisasi menurut Walter R. Freytag bahwa budaya organisasi adalah asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi.

Larissa A. Grunig, et.al.., : Menurut Larissa A. Grunig, et. al.., bahwa budaya organisasi adalah totalitas nilai, simbol, makna, asumsi, dan harapan yang mampu mengorganisasikan suatu kelompok yang bekerja secara bersama-sama.

Lathans (1998): Budaya organisasi menurut Lathans (1998) adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Sarpin (1995): Pengertian budaya organisasi menurut sarpin adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur system formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Schein: Menurut Schein, pengertian budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, dengan maksud agar organisasi elajar mengatasi dan menganggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkanaan dengan masalah-masalah tersebut.

Mondy dan Noe (1996): Menurutnya budaya organisasi adalah system dari shared values, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku.

Hodge, Anthony dan Gales (1996): Budaya organisasi menurut mereka adalah konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (observable) dan yang tidak kelihatan (unoservable).

**Fungsi Budaya Organisasi**

1. Perasaan Identitas dan Menambah Komitmen Organisasi

2. Alat pengorganisasian anggota

3. Menguatkan nila-nilai dalam organisasi

4. Mekanisme kontrol perilaku

5. Mendorong dan meningkatkan kinerja ekonomi baik dalam jangka pendek dan panjang.

6. Penentu arah organisasi mana yang boleh dan yang tidak boleh.

**Fungsi Budaya Organisasi Menurut Para Ahli**

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (1997 : 21) ada beberapa fungsi budaya, yaitu :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat

2. Sebagai pengikat suatu masyarakat

3. Sebagai sumber

4. Sebagai kekuatan penggerak

5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah

6. Sebagai pola perilaku

7. Sebagai warisan

8. Sebagai pengganti formalisasi

9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan

10.Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk nation – state

**Sedangkan menurut Robbins (1999:294) fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah :**

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas

2. Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen

4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem social

**Dan menurut pendapat Siagian (1992:153) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:**

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
2. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen sepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

**Menurut pendapat Beach (Horrison, 1972) mencatat tujuh fungsi penting budaya organisasi, yaitu :**

1. Menentukan hal penting yang mendasari organisasi ,standar keberhasilan dan kegagalan harus bias diukur.
2. Menjelaskan bagaiman sumber-sumber organiosasi digunakan dan untuk kepentingan apa.
3. Menciptakan apa organisasi dan anggotanya dapat mengharap satu sama lain.
4. Membuat beberapa metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tidak abash yaitu menentukan dimana kekuasaan terletek dalam organisasi dan bagaimana menggunakannya.

**Karakteristik atau Ciri-Ciri Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan yaitu sebagai berikut...

1. Innovation and Risk Talking (Inovasi dan pengambilan resiko), adalah suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko
2. Attention to Detail (Perhatian pada hal-hal detail), dimana pekerja diharakan menunjukkan ketepatan, alaisis, dan perhatian pada hal detail.
3. Outcome Oritentation (Orientasi pada manfaat), yang mana manajemen memfokuskan pada hasil atau manfaat dari yang tidak hanya sekedar teknik dan proses untuk mendapatkan manfaat tersebut.
4. People Orientation (Orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
5. Team Orientation (Orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual
6. Aggresiveness (Agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing,
7. Stability (Stabilitas), yang mana aktivitas organisasional tersebut menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari pada perkembangan.

**Contoh-Contoh Budaya Organisasi**

1. Kerapian Administrasi

Budaya organisasi dalam hal keraian administrasi, merupakan yang harus dihidupkan dalam organisasi, baik itu surat-menyurat, keuangan, pendapatan karyawan, barang masuk/keluar, dan sebagianya yang membantu dalam kinerja organisasi.

1. Pembagian Wewenang Yang Jelas

Hal ini merupakan kunci yang dapat menentukan keberhasilkan akan kinerja dalam perusahaan. Tanpa adanya pembagian wewenang kinerja mungkin para anggota atau karyawan dalam perusahaan tersebut akan kebingungan mana yang dijalankan dan mana yang tidak.

1. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan budaya organisasi yang melekat dimana pun berada. Dimana disiplin merupakan karakter dari orang-orang sukses yang dapat menghargai waktu.

1. Inovasi Budaya organisasi biasanya akan mendorong anggota team untuk melahirkan suatu ide-ide kreatif dan inovasi baru untuk tujuan organisasi yaitu kemajuan organisasi.

**Teori-Teori Budaya Organisasi**

Sebuah teori komunikasi mengenai semua simbol komunikasi seperti tindakan, rutinitas, dan percakapan dan makna yang dilekatkan pada simbol tersebut. Konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan. Teori budaya organisasi ini memiliki beberapa asumsi dasar yakni sebagai berikut...

1. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama akan suatu realitas organisasi, yang berakibat akan suatu pemahaman yang lebih baik terhadap nilai-nilai sebuah organisasi. Inti dari asumsi ini adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai merupakan standard dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.
2. Penggunaan dan interpretasi simbol yang sangat penting dalam budaya organisasi. Disaat seseorang memahami simbol tersebut, maka seseorang akan mampu bertindak menurut budaya dari organisasinya.
3. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga bervariasi. Dimana setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda dan setiap individu dalam organisasi tersebut memiliki penafsiran budaya dengan berbeda. Biasanya, perbedaan budaya dalam organisasi justru menjadi kekuatan dari organisasi sejenis lainnya.