**BAB 1**

**PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI**

* 1. **Pengertian Budaya**

Kata budaya berasal dari bahasa Sansekerta *Bodhya* yang berarti akal budi, dan memiliki sinonim dengan kata kultur yang berasal dari bahasa Inggris *Culture* atau *Cultuur* dalam Bahasa Belanda. Kata *Culture* sendiri berasal dari bahasa Latin *Colere* (dengan akar kata “*Calo*”) yang berarti mengerjakan tanah, mengolah tanah atau memelihara ladang dan memelihara hewan ternak.

Secara terminologi, budaya adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia. Budaya secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab.Budaya diartikan sebagai hasil karya atau manifestasi lainnya yang berasal dari akal pikiran manusia yang dihargai secara bersama oleh sekelompok manusia (Oxford Dictionary, 2011). Budaya mempelajari dan membagi secara bersama pola hidup manusia atau teladan selama hidup, yakni pola hidup dari hari ke hari. Pola dan teladan ini meliputi semua aspek dari interaksi sosial manusia. Budaya merupakan mekanisme adaptasi utama umat manusia terhadap lingkungan sekitarnya (Center for Andvanced Research On Languange Acquistion, 2009).

Tylor (1871) mengemukakan bahwa budaya diartikan sebagai sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat, kapabilitas, dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu. Sosiologi budaya menerjemahkan budaya sebagai kumpulan simbol, mitos, dan ritual yang penting dalam memahami sebuah realitas sosial.

Budaya merupakan hal yang kompleks dengan berbagai unsur dan proses penyebarannya dalam suatu masyarakat. Hofstede (1997) mengemukakan bahwa budaya dipandang sebagai perilaku. Unsur perilaku berasal dari kumpulan pengetahuan, kepercayaan, tindakan, pengalaman, agama, hubungan, nilai, benda material, dan perjalanan hidup dari kelompok budaya yang akan diwariskan dari generasi satu ke generasi selanjutnya melalui komunikasi maupun imitasi.

Budaya merupakan hasil pemikiran manusia dari aktivitas dan interaksi sekelompok masyarakat tertentu dalam pola keseharian serta dinilai sebagai sesuatu yang berharga dan diwariskan secara turun-menurun dari generasi ke generasi selanjutnya melalui proses komunikasi dan imitasi. Budaya menunjukkan identitas dan pola kehidupan masyarakat sekitar serta mampu memberikan pedoman hidup bagi masyarakat yang mengagungkannya.

* 1. **Pengertian Organisasi**

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu *organon* atau *organum* yang berarti alat, yaitu bagian dari anggota atau badan. Secara etimologis, organisasi merupakan tubuh atau alat tubuh, aturan, susunan, perkumpulan dari kelompok tertentu dengan dasar ideologi yang sama. Secara terminologi, pengertian organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasikan, bekerja relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Schein (1991) mengemukakan bahwa organisasi merupakan koordinasi yang rasional dari beberapa aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan, melalui pembagian kerja dan fungsi serta melalui jenjang wewenang maupun tanggung jawab. Robbins (2007) mengartikan organisasi sebagai satuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, tersusun dari dua orang atau lebih, berfungsi atas dasar kesamaan persepsi yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Organisasi diartikan sebagai sekumpulan orang yang secara sengaja dibentuk dalam berbagai pembagian kerja, fungsi, serta tanggung jawab untuk mencapai tujuan tertentu dengan berbagai konsekuensi dari pembentukannya. Robbins (2007) mengemukakan bahwa organisasi memiliki beberapa ciri pokok yaitu terdiri dari dua orang atau lebih, terdapat tujuan yang jelas dan nyata, memiliki aturan yang harus ditaati, terdapat pembagian kerja serta adanya kerja sama. Organisasi bertujuan mencapai tujuan khusus yang diinginkan ketika terbentuknya, oleh karena itu organisasi memiliki berbagai upaya, cara, dan strategi mencapai tujuan-tujuan dengan efektif dan efisien.

* 1. **Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai hasil pikiran manusia dalam organisasi dari segala aktivitas dan tindakan berpola yang tumbuh dalam lingkungan masyarakat guna mencapai tujuan tertentu. Budaya organisasi berisi nilai, norma, aturan, pedoman perilaku, sistem sosial, sistem kebendaan sebagai hasil interaksi kelompok yang diwariskan melalui komunikasi maupun imitasi serta diyakini dan dihargai bersama oleh organisasi.

Adapun pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli, yaitu:

1. Robbins (2007) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem dari pengertian maupun kepercayaan bersama oleh anggota organisasi dan berpengaruh pada tingkatan yang luas, serta menentukan bagaimana mereka bertindak. Budaya organisasi berisi aturan dan larangan bagaimana anggota organisasi harus bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi tersusun oleh nilai, simbol, ritual, mitos, dan praktik-praktik dalam organisasi. Robbins menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah persepsi yang muncul pada waktu bersamaan ketika organisasi ada denganlatarbelakang organisasi yang berbeda.
2. Menurut Wood, *et al.* (2001), budaya organisasi adalah sistem dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi yang nantinya menuntun perilaku dari anggota organisasi.
3. Davis dan Newstrom (1989) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi, gagasan, nilai dan norma yang dibagikan untuk setiap anggota.
4. George dan Jones (2007) menyatakan bahwa konsep dari budaya organisasi adalah informalisasi dari satuan nilai dan norma. Konsep tersebut berfungsi sebagai alat kontrol bagi langkah karyawan dan kelompoknya di dalam organisasi untuk berinteraksi secara agresif, cepat, dan mudah serta dengan orang di luar organisasi.
5. Greenberg dan Baron (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi.
6. Want (2007) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi. Sitem tersebut membahas tentang kemampuan mereka bersaing di pasar serta cara mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, perilaku, nilai, tata cara dari perusahaan, terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen.
7. Schein (1992) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola cipta asumsi dasar, penemuan atau perkembangan oleh suatu kelompok. Budaya organisasi berfungsi sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah, baik adaptasi dari luar maupun integrasi dari dalam.
8. Hofstede (1997) dalam kajiannya mengenai budaya organisasi di sejumlah negara. Hofstede mendefinisikan budaya organisasi sebagai pemrograman pikiran bersifat kolektif yang akan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah segala sesuatu yang berisi nilai, simbol, ritual, sikap, dan beberapa praktik dalam organisasi yang diyakini bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi menunjukkan identitas tertentu bagaimana organisasi bekerja sesuai pembagiannya sehingga budaya organisasi dapat membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Inti dari budaya organisasi dapat ditunjukkan berdasarkan *5W* dan *1H (what, when, who, why, whom, and how)* yaitu:

1. Budaya organisasi berisi sekumpulan nilai, norma, aturan, pedoman bersikap, berperilaku, ritual *(what)*.
2. Budaya organisasi muncul akibat aktivitas dan kegiatan berpola dalam organisasi *(why)*.
3. Budaya organisasi berkembang secara bersamaan ketika organisasi ada, meskipun anggota organisasi memiliki latar belakang budaya yang berbeda *(when)*.
4. Budaya organisasi diyakini dan diterapkan oleh anggota organisasi *(who)*.
5. Budaya organisasi digunakan sebagai pedoman bertindak dan berperilaku kepada sesama anggota organisasi dan luar organisasi *(whom)*.
6. Disebarluaskan kepada anggota organisasi melalui komunikasi, imitasi dan sosialisasi *(how)*.

*Conclusion :*

*Organizational culture contains the values , symbols, rituals, attitudes, and some practices in the organization shared by members of the organization as a guideline to act and behave. Organizational culture define the specific identity of the organization of how to works according to the divisions so that an organizational culture of one organization can be differentiate to another organization.*

**BAB 2**

**PERBEDAAN BUDAYA DASAR, BUDAYA PERORANGAN DAN BUDAYA ORGANISASI**

Budaya dasar, budaya perorangan dan budaya organisasi pada dasarnya merupakan hasil pikiran manusia akibat aktivitas dan perilaku berpola dalam hidup. Antara budaya dasar, budaya perorangan, dan budaya organisasi tidaklah sama. Hal ini dapat dianalisis melalui beberapa variabel pembeda, diantaranya adalah karakteristik, fungsi, perilaku, ruang lingkup dan sifat dari ketiga budaya tersebut.

**2.1 Budaya Dasar**

Budaya dasar merupakan hasil suatu pemikiran yang diyakini oleh masyarakat sebagai bagian dari kehidupan. Budaya dasar muncul dan terlahir dari kehidupan masyarakat baik secara alami maupun melalui proses pengendalian. Budaya dasar memberikan ruang bagi masyarakat untuk memunculkan hasil pemikiran yang menjadi identitas dasar bagi sebuah komunitas.

* + 1. **Karakteristik Budaya Dasar**

Budaya dasar memiliki lima karakteristik, yaitu:

1. Dipelajari

Sejak lahir, anggota suatu budaya mempelajari pola perilaku dan cara berpikir. Budaya dihasilkan dengan cara belajar melalui interaksi, observasi, dan imitasi. Kegiatan ini sering disebut *enkulturasi*, yaitu menunjukkan aktivitas total seseorang dalam mempelajari budaya.

1. Mempengaruhi secara universal

Simbol budaya memungkinkan anggota masyarakat untuk menyampaikan isi dan pola budaya, misalnya menyebarkan budaya melalui kata yang diucapkan. Selain itu anggota masyarakat juga dapat menggunakan tindakan nonverbal sebagai simbol, contohnya menunjukkan kepada orang lain bahwa berjabat tangan untuk saling menyapa.

1. Selektif

Setiap individu hanya memiliki pengalaman budaya terbatas dan hanyalah sebuah abstraksi nyata, yaitu untuk mengetahui budaya dasar. Budaya memberikan batasan antara kelompok satu dengan kelompok yang lain.

1. Dinamis (fleksibel)

Budaya selalu berkembang, berubah seiring dengan majunya peradaban yang ada. Perubahan yang paling besar hanya mempengaruhi struktur permukaan budaya, sedangkan struktur dalamnya melawan perubahan tersebut. Perubahan terlihat jelas pada pakaian, makanan, transportasi, perumahan, dan sejenisnya yang hanya melekat pada sistem nilai budaya. Elemen yang terkait dengan struktur dalam suatu budaya seperti nilai, etika, moral, dan langkah hidup dalam struktur budaya akan bertahan dari generasi ke generasi.

1. Etnosentris

Karakteristik etnosentrisme, berpusat pada kelompok sendiri yang paling langsung berhubungan dengan komunikasi antarbudaya. Hal penting antara etnosentrisme dan komunikasi dapat dilihat dalam definisi dari kata itu sendiri. Etnosentrisme merupakan kecenderungan universal bagi setiap orang untuk menempatkan budaya sendiri dan masyarakat dalam posisi sentral dari prioritas dan layak. Etnosentrisme menjadi jendela persepsi melalui suatu budaya yang menginterpretasikan dan menjadi hakim dari budaya lainnya.

**2.1.2 Fungsi Budaya Dasar**

Fungsi budaya dasar adalah untuk mengatur manusia agar dapat mengerti hal yang seharusnya dilakukan dalam bertindak dan berbuat. Hal itu bertujuan untuk menentukan sikap jika akan berhubungan dengan orang lain didalam menjalankan hidupnya. Budaya juga berfungsi sebagai pembentuk perilaku serta memberikan standar untuk menilai perilaku orang lain, memberi makna pada peristiwa atau tindakan, memungkinkan berkomunikasi, dan menyediakan pemeliharaan batas.

**2.1.3 Pelaku dalam Budaya Dasar**

Budaya merupakan keseluruhan yang kompleks, di dalamnya terkandung pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan lain yang didapat sebagai anggota masyarakat. Budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman dalam berperilaku atau bertindak. Dari sini dapat disimpulkan bahwa pelaku dalam budaya dasar adalah setiap individu di dalam sebuah kehidupan bermasyarakat.

**2.1.4 Ruang Lingkup Budaya Dasar**

Budaya dasar mempunyai hubungan dan pengaruh yang sangat besar bagi masyarakat. Budaya terdiri dari pola teladan yang diperoleh secara jelas dan harus dipatuhi. Artefak terdapat di dalam budaya, yaitu sifat dasar budaya yang berkaitan dengan nilai yang dianut.

Budaya mempelajari dan membagi secara bersama pola hidup manusia atau teladan selama hidup, yakni pola hidup dari hari ke hari. Pola dan teladan ini meliputi semua aspek dari interaksi sosial manusia. Budaya merupakan mekanisme adaptasi utama umat manusia terhadap lingkungan sekitarnya (Center For Advanced Research On Language Acquisition, 2009).

**2.1.5 Sifat Budaya Dasar**

Sifat hakiki budaya dasar adalah:

1. Budaya terwujud dan tersalurkan dari perilaku manusia.
2. Budaya telah ada lebih dahulu mendahului lahirnya suatu generasi tertentu, dan tidak akan mati dengan habisnya usia generasi yang bersangkutan.
3. Budaya diperlukan oleh manusia dan diwujudkan dalam tingkah lakunya.
4. Budaya mencakup aturan yang berisikan kewajiban, tindakan yang diterima dan ditolak, tindakan yang dilarang dan tindakan yang dizinkan.
5. Budaya bersifat dinamis dan relatif setiap masyarakat

Budaya bersifat relatif, menunjukkan bahwa setiap tempat atau masyarakat boleh memiliki budaya yang berbeda. Karena setiap budaya memiliki latar belakang, proses perkembangan, pengajaran, pewarisan yang berbeda. Budaya dasar menunjukkan suatu relativitas antar budaya yang dapat diterima dan ditoleransi selama tidak menyalahi aturan dan hukum.

**2.2 Budaya Perorangan**

Budaya perorangan merupakan budaya yang dimiliki oleh setiap individu, untuk membedakan dirinya dengan orang lain. Budaya perorangan dapat muncul akibat pengaruh keluarga, lingkungan dan pendidikan. Budaya perorangan ini lebih menekankan kepada individunya baik itu tingkah laku maupun pola pikir yang membudidaya dalam dirinya.

**2.2.1 Karakteristik Budaya Perorangan**

Budaya perorangan mimiliki karakter, yaitu :

1. Tumbuh dari dalam diri sendiri

Budaya perorangan merupakan budaya yang ada pada individu. Budaya ini dapat tumbuh secara alamiah yakni dari dalam diri individu itu sendiri dan melalui suatu keadaan yang sengaja dibentuk.

1. Merupakan kebiasaan suatu individu.

Budaya tertanam dalam diri seseorang lambat laun akan menjadi suatu kebiasaan, karena hal itu dilakukan secara berulang.

1. Tidak bisa diikuti orang lain.

Budaya perorangan dapat dikatakan sebagai ciri dari individu. Setiap individu memiliki budaya yang berbeda dan beragam sehingga budaya perorangan ini tidak dapat diikuti oleh orang lain.

**2.2.2 Fungsi Budaya Perorangan**

Budaya perorangan pada dasarnya memiliki fungsi :

1. Membedakan individu satu dengan lainnya.
2. Membentuk kepribadian suatu individu.

**2.2.3 Pelaku dalam Budaya Perorangan**

Setiap individu yang terlahir di dunia sebagai mahkluk ciptaan Tuhan, di dalam dirinya selalu dilengkapi oleh kelengkapan hidup. Budaya perorangan dimiliki setiap orang di dunia dengan keadaan yang berbeda satu dengan yang lain. Budaya perorangan dapat terbentuk karena bakat atau pengaruh lingkungan.

**2.2.4 Ruang Lingkup Budaya Perorangan**

Budaya perorangan terlahir dan berkembang dalam diri setiap individu. Ruang lingkup budaya perorangan hanya terbatas pada individu itu sendiri, meskipun faktor yang mempengaruhi budaya perorangan salah satunya adalah lingkungan. Budaya perorangan jelas membatasi budaya dalam diri seseorang saja.

**2.2.5 Sifat Budaya Perorangan**

1. Berbeda setiap individu.
2. Tidak ada aturan yang mengikat.
3. Tidak konsisten.
   1. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah segala sesuatu yang berisi nilai, simbol, ritual, sikap, dan praktik-praktik dalam organisasi yang diyakini bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku.

**2.3.1 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Pfister (2009), budaya organisasi memiliki empat karakteristik yaitu :

1. Pemahaman bersama di antara anggota kelompok.
2. Interaksi para anggota suatu kelompok.
3. Bersifat implisit ataupun eksplisit.
4. Berdasarkan sejarah serta tradisi.

Nilai serta norma yang mengatur perilaku anggota kelompok adalah kunci dari budaya organisasi. Nilai mengimplikasikan apa yang penting bagi suatu organisasi, sementara norma mengatur perilaku yang diharapkan dari para anggota. Dengan pandangan seperti ini, budaya organisasi adalah relatif dari satu organisasi ke organisasi lainnya, bergantung pada nilai dan norma yang dikembangkannya.

Robbins (2007) mengajukan 7 karakteristik utama yang dianggap mampu menangkap budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah :

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko.

Pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil risiko.

1. Perhatian pada Rincian.

Pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian sedetail mungkin.

1. Orientasi Hasil

Manajemen memfokuskan diri pada hasil atau keluaran, tidak mempertimbangkan masalah teknis dan proses yang digunakan untuk hasil tersebut.

1. Orientasi pada Manusia.

Keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi.

1. Orientasi Tim.

Aktivitas pekerjaan pada organisasi bekerja bersama tim, bukan individual.

1. Agresivitas.

Individu lebih agresif dan kompepetif.

1. Stabilitas.

Aktivitas organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo (kondisi yang kini berlaku).

* + 1. **Fungsi Budaya Organisasi**

1. Membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya
2. Memberikan identitas bagi anggota dan membentuk perilaku anggota organisasi
3. Memfasilitasi terbentuknya komitmen dan tujuan yang jelas bagi anggota organisasi guna memajukan organisasi
4. Budaya organisasi sebagai perekat sosial anggota organisasi yang memiliki latar belakang budaya berbeda
5. Menciptakan bahasa yang umum agar memudahkan komunikasi
6. Menciptakan stabilitas sistem dalam mencapai tujuan organisasi

**2.3.3 Pelaku dalam Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah. Budaya organisasi juga bertujuan membuat karyawan mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan antar anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Cushway dan Lodge (2000) mengartikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Berdasarkan kedua pengertian budaya organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelaku dalam budaya organisasi adalah individu yang berada di dalam suatu organisasi tersebut. Sehingga individu tersebut diharuskan untuk mengikuti semua aturan yang ada di dalam suatu organisasi yang diikutinya.

**2.3.4 Ruang Lingkup Budaya Organisasi**

Budaya organisasi muncul dan berkembang dalam sebuah organisasi, dengan banyak anggota yang memiliki latar belakang berbeda. Budaya organisasi merupakan manifestasi sebuah organisasi yang memiliki kompleksitas pemikiran dalam mencapai tujuan melalui penyamaan budaya dasar yang berbeda dari setiap anggota. Ruang lingkup budaya organisasi meliputi seluruh anggota organisasi beserta budaya yang ada. Sehingga budaya organisasi hanya terbatas di dalam organisasi, mencakup segala hal yang ada di dalam organisasi tersebut.

**2.3.5 Sifat Budaya Organisasi**

Setiap pelaku dalam budaya organisasi harus memiliki kesamaan dengan pelaku budaya organisasi lain dalam satu organisasi dimana mereka berada. Fungsi budaya organisasimemanifestasikan dirinya dalam dua tujuan, yaitu menciptakan rasa identitas antara personil dan komitmen terhadap organisasi. Kedua menciptakan keunggulan kompetitif untuk memungkinkan para anggota organisasi untuk memahami perilaku yang dapat diterima dengan baik dan stabilitas sistem sosial. Ini adalah kenyataan bahwa budaya organisasi dapat menawarkan sistem bersama makna, yang menjadi dasar komunikasi dan saling pengertian. Jika dosis budaya organisasi tidak memenuhi fungsi ini dengan cara memuaskan, budaya secara signifikan dapat mengurangi efisiensi organisasi.

Di sisi lain, organisasi menggunakan sumber daya yang berbeda dan proses untuk memandu perilaku dan perubahan. Budaya organisasi memainkan peran yang tidak langsung dalam mempengaruhi perilaku dengan menggunakan alat manajerial yang wajar. Seperti strategis, arah, tujuan, tugas, teknologi, struktur, komunikasi, pengambilan keputusan, kerjasama dan interpersonal hubungan, yang semuanya dirancang untuk melakukan sesuatu. Budaya organisasi memiliki sifat untuk menyamaratakan budaya individu yang ada di dalam organisasi dengan segala perbedaan latar belakang budaya, setiap anggota organisasi harus memiliki kesamaan budaya organisasi.

**Tabel 2.1** Perbedaan Budaya Perorangan, Budaya Dasar dan Budaya Organisasi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Segi atau Sudut Pandang | Budaya Perorangan | Budaya Dasar | Budaya Organisasi |
| Karakteristik | 1. Tumbuh dari dalam diri sendiri. 2. Merupakan kebiasaan suatu individu. 3. Tidak bisa diikuti orang lain. | 1. Dipelajari. 2. Mempengaruhi secara universal. 3. Selektif. 4. Adaptif. 5. Dinamis (fleksibel). 6. Etnosentris. | 1. Inovasi dan pengambilan resiko. 2. Perhatian terhadap detail. 3. Orientasi hasil. 4. Orientasi orang. 5. Orientasi tim. 6. Keagresifan. 7. Kemantapan. |
| Ruang lingkup | Hanya terbatas pada individu itu sendiri. | Ruang lingkup luas, terjadi dan berkembang di dalam masyarakat. | Hanya di dalam suatu organisasi atau perusahaan. |
| Sifat | 1. Berbeda setiap individu 2. Tidak ada aturan yang mengikat 3. Tidak konsisten | 1. Terdapat nilai luhur. 2. Boleh berbeda asal tidak menyalahi hukum yang berlaku. | Harus sama antar individu di dalam suatu organisasi. |
| Segi atau Sudut Pandang | Budaya Perorangan | Budaya Dasar | Budaya Organisasi |
| Fungsi | 1. Membedakan individu satu dengan lainnya. 2. Membentuk kepribadian individu. | 1. Budaya membentuk perilaku. 2. Memberikan standar menilai perilaku orang lain. 3. Budaya memberi makna pada peristiwa atau tindakan. 4. Budaya memungkinkan untuk berkomunikasi. 5. Budaya menyediakan pemeliharaan batas. | 1. Mempunyai batas melukiskan peran. 2. Menyampaikan pengertian identitas anggota organisasi. 3. Budaya memudahkan pembuatan komitmen yang lebih besar dari kepentingan diri individu seseorang. 4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. |
| Pelaku | Setiap individu | Individu dalam sebuah kehidupan bermasyarakat. | Tiap individu dalam sebuah organisasi. |
| Contoh | Cara belajar tiap individu | Upacara Ngaben di Bali | Birokrasi, Hirarki. |

**Sumber:** Sun, S., 2008, “Organizational Culture and It’s Theme”*, International Journal of Bussines and Management*, vol. 3, (online), (<http://www.ccsenet.org/journal/>, diakses tanggal 18 April 2012)

*Conclusion :*

*Organizational culture and basic culture is primarily due to the activity of the human mind and behavior patterns in life. Among the basic culture, personal culture, and organizational culture can be distinguished by several variables, including the characteristics, functions, behaviors, the scope and nature of those three cultures.*

**BAB 3**

**FUNGSI DAN PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM KEBERHASILAN ORGANISASI**

Budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi dan menjalankan peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas organisasi. Kata “fungsi” berkaitan dengan tujuan seseorang atau sekelompok orang melalui serangkaian aktivitas. Menurut *Oxford Dictionaries*, *“function” is an activity that is natural to or the purpose of a person or thing*. Kata “peran” memiliki arti sebagai bentuk dari perilaku yang diharapkan oleh orang lain pada situasi sosial tertentu. Menurut *Oxford Dictionaries*, *“role” is function or important of somebody/something; actor’s part in a play*. Jadi, “fungsi” hampir memiliki makna yang sama dengan “peran” namun sebenarnya “fungsi” timbul setelah ada “peran” yang dimainkan atau dilaksanakan.

**3.1 Fungsi Budaya Organisasi**

Terdapat beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi dalam keberhasilan organisasi yang disampaikan oleh beberapa ahli. Robbins mengemukakan bahwa terdapat 5 fungsi budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2007):

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya organisasi membawa rasa identitas bagi masing-masing anggota organisasi.
3. Budaya organisasi memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu.
4. Budaya sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan cara mengatur perilaku karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Pada intinya fungsi budaya organisasi menurut Robbins adalah pemberi identitas bagi setiap anggota organisasi, yang secara kumulatif dapat memberikan pembeda satu organisasi dengan organisasi lainnya. Organisasi yang sedianya terdiri dari berbagai latar belakang karyawan direkatkan melalui budaya organisasi yang dapat menjadi pemandu untuk berperilaku bagi anggota organisasi. Schein (1992) membagi fungsi budaya organisasi menjadi dua. Fungsi budaya organisasi menurut Schein:

1. *External Adaptation* , digolongkan menjadi lima unsur :
2. Unsur pertama adalah misi; Dalam budaya yang kuat, kelompok berkomitmen untuk misi perusahaan dan strategi untuk menangani lingkungan yang kompetitif dan kekuatan eksternal lainnya.
3. Unsur kedua adalah tujuan; tujuan berasal dari misi namun lebih spesifik. Misalnya, misi perusahaan dapat meraih pangsa pasar, tetapi tujuan akan mencakup persentase tertentu dan jadwal.
4. Unsur ketiga adalah sarana untuk mencapai tujuan; dalam unsur ini termasuk spesialisasi tenaga kerja, sistem kompensasi dan struktur organisasi.
5. Unsur keempat adalah pengukuran; kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan data dan konsultasi internaldaneksternal.
6. Unsur kelima adalah koreksi; tindakan korektif digunakan untuk mencari dan menangani kekurangan dari kinerja perusahaan.
7. *Internal Integration*, Schein mengkategorikan ke dalam enam elemen kunci :
8. Menciptakan bahasa yang umum; bertujuan agar komunikasi berjalan secara efektif.
9. Mendefinisikan batas organisasi dan kriteria untuk hal yang “masuk” dan “keluar” pada organisasi tersebut.
10. Distribusi kekuasaan dan status, merupakan proses yang mengatur bagaimana memperoleh kekuasaan dan bagaimana menghadapi otoritas.
11. Pengembangan persahabatan, norma dan kebiasaan dalam kelompok.
12. Pengadaan sistem yang menggunakan *rewards and punishment* agar anggota mematuhi aturan.
13. Penggunaan agama, ideologi, kepercayaan, dan mitos untuk menjelaskan hal yang tidak bisa dijelaskan seperti perubahan tajam dalam kondisi bisnis.

Kreitner dan Kinicki (2007) mengidentifikasi empat fungsi budaya organisasi:

1. Memberi identitas anggota organisasi dan menjadikannya sebagai sebuah magnet.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif seperti memberikan gaji yang tinggi agar produktivitas juga tinggi.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial dan komitmen kerja keras untuk memajukan perusahaan (organisasi).
4. Saling membantu antar anggota untuk memahami lingkungan.

Rasa Identitas

Alat Yang Memberi

Komitmen Kolektif

Stabilitas Sistem

**Bagan 3.1** Fungsi Budaya Organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2007)

Berdasarkan beberapa fungsi budaya organisasi diatas, dapat kami simpulkan beberapa fungsi budaya organisasi diantaranya:

1. Membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya.
2. Memberikan identitas bagi anggota dan membentuk perilaku bagi anggota organisasi.
3. Memfasilitasi terbentuknya komitmen dan tujuan yang jelas bagi anggota organisasi guna memajukan organisasi.
4. Budaya organisasi sebagai perekat sosial anggota organisasi yang memiliki latar belakang budaya berbeda.
5. Menciptakan bahasa yang umum agar memudahkan komunikasi.
6. Menciptakan stabilitas sistem dalam mencapai tujuan organisasi.

**3.2 Peran Budaya Organisasi**

Peran di dalam organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi. Peran budaya organisasi tersebut akan menjadi karakteristik dari fungsi organisasi. Menurut pandangan Greenberg dan Baron (2003), peran organisasi dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya memberikan rasa identitas

Dengan adanya suatu indentitas maka semua anggota organisasi akan paham akan tujuan dari organisasi tersebut sehingga ketercapaian suatu organisasi dapat diraih.

1. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi.

Terkadang sulit bagi anggota organisasi untukngan pribadi. Tetapi bila terdapat *strong culture*, seseorang akan merasa menjadi bagian dari sesuatu yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Budaya akan mengingatkan seseorang tentang makna dari organisasi yang diikutinya.

1. Budaya memperkuat dan memperjelas standar perilaku.

Budaya berperan dalam membimbing kata dan perbuatan para anggota organisasi. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku dengan harapan membimbing seseorang tentang norma dan nilai yang harus dijalankan pada waktu tertentu.

Kajian terhadap pengertian budaya organisasi juga mempertegas dan memperjelas peran budaya organisasi sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan dan memanage sumber daya organisasional (SDM, Teknologi. Uang, Material, Informasi, Metode, dll), dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang yang datang dari lingkungan organisasi, terutama kekuatan ini bersumber dari nilai-nilai fundamental organisasi (Martin, 1992).

Some of the functions of organizational culture:

1. Distinguishes one organization to another organization.

2. Provide an identity for the members

3. Facilitate the formation of commitment

4. Organizational culture as a social glue which the organizational members have different cultural backgrounds

5. Creating a common language

6. Bring stability to the system in achieving organizational goals

*Conclusion :*

*The role of organizational culture as well as a tool to determine the direction of the organization, directing what should and should not be done, how to allocate and manage organizational resources.*

**BAB 4**

**EFEKTIVITAS BUDAYA ORGANISASI**

**4.1 Pengertian Efektivitas**

Pengertian efektivitas secara umum menunjukan sampai seberapa jauh tercapainya suatu tujuan yang terlebih dahulu ditentukan. Menurut Steers (1980), efektivitas berasal dari kata efektif, yaitu suatu pekerjaan dikatakan efektif jika suatu pekerjaan dapat menghasilkan satu unit keluaran (*output*). Di satu sisi, maksud dari efektivitas adalah meminta dan berusaha agar segala usaha atau aktivitas organisasi dilakukan sesuai dengan kebutuhan dengan tetap melakukan efesiensi secara benar sesuai porsinya.

Efektivitas berbeda dengan efisiensi. Efisiensi menceritakan bagaimana suatu usaha dilakukan untuk menekan laju pertumbuhan eksploitasi yang semakin meningkat karena penggunaan biaya atau dana yang sudah melebihi target yang direncanakan. Efektivitas maupun efisiensi mengharuskan organisasi maupun pribadi untuk terus menetapkan target. Efektivitas jugamengharuskan organisasi menganalisa kerja dengan seksama, mengatur prioritas, dan senantiasa berfokus pada nilai terbesar untuk waktu yang dihabiskan.

**4.2 Pengertian Efektivitas Budaya Organisasi**

Konsep efektivitas merupakan konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Selama ini, konsep efektivitas ini oleh para ahli belum ada keseragaman pandangan, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula di dalam pengukurannya. Dengan tidak adanya keseragaman tetapi banyak ahli dan peneliti yang telah mengungkapkan apa dan bagaimana mengukur efektivitas itu.

Etzioni, A. (1982) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Liang Gie, T. (2000) juga mengemukakan efektivitas adalah keadaan atau kemempuan manusia dalam melakukan suatu kerja untuk memberikan guna yang diharapkan. Sedangkan menurut pendapat Gibson (1984), efektivitas adalah konteks perilaku organisasi merupakan kompleksitas hubungan antar produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gibson (1984) mengungkapkan tiga pendekatan mengenai efektivitas yaitu:

1. Pendekatan Tujuan

Pendekatan tujuan untuk mendefinisikan dan mengevaluasi efektivitas merupakan pendekatan tertua dan paling luas digunakan. Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas serta mempunyai pengaruh yang kuat atas pengembangan teori dan praktek manajemen dan perilaku organisasi, tetapi sulit memahami bagaimana melakukannya. Alternatif terhadap pendekatan tujuan ini adalah pendekatan teori sistem.

1. Pendekatan Teori Sistem

Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan-proses-pengeluaran dan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi. Teori ini menggambarkan hubungan organisasi terhadap sistem yang lebih besar, diman organisasi menjadi bagiannya. Konsep organisasi sebagian suatu sistem yang berkaitan dengan sistem yang lebih besar memperkenalkan pentingnya umpan balik yang ditujukan sebagai informasi mencerminkan hasil dari suatu tindakan atau serangkaian tindakan oleh seseorang, kelompok atau organisasi. Teori sistem juga menekankan pentingnya umpan balik informasi. Teori sistem dapat disimpulkan:

* 1. Kriteria efektivitas harus mencerminkan siklus masukan-proses-keluaran, bukan keluaran yang sederhana.
  2. Kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan antar organisasi dan lingkungan yang lebih besar dimana organisasai itu berada.
  3. Efektivitas organisasi adalah konsep dengan cakupan luas termasuk sejumlah  konsep komponen.
  4. Tugas manajerial adalah menjaga keseimbangan optimal antara komponen dan bagiannya

1. Pendekatan *Multiple Constituency*

Pendekatan ini adalah perspepktif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan pentingnya hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi. Dengan pendekatan ini memungkinkan mengkombinasikan tujuan dan pendekatan sistem guna memperoleh pendekatan yang lebih tepat bagi efektivitas organisasi.

Robbins (2003) mengungkapkan juga mengenai pendekatan dalam efektivitas organisasi:

1. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*)

Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuan daripada cara. Kriteria pendekatan yang populer digunakan adalah memaksimalkan laba, memenangkan persaingan dan lain sebaginya. Metode manajemen yang terkait dengan pendekatan ini dekenal dengan *Manajemen by Objectives* (MBO) yaiutu falsafah manajemen yang menilai keefektifan organisasi dan anggotanya dengan cara menilai seberapa jauh mereka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

1. Pendekatan sistem

Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.

1. Pendekatan konstituensi-strategis

Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.

1. Pendekatan nilai bersaing

Pendekatan ini mencoba mempersatukan ke tiga pendekatan di atas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup di mana organisasi itu berada.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa pendekatan tujuan didasarkan pada pandangan organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain.

Pendekatan *Multiple Constituency* merupakan pendekatan yang menggabungkan pendekatan tujuan dengan pendekatan sistem sehingga diperoleh satu pendekatan yang lebih tepat bagi tercapainya efektivitas organisasi. Pendekatan nilai bersaing merupakan pendekatan yang menyatukan ketiga pendekatan yang telah dikemukakan di atas yang disesuaikan dengan nilai suatu kelompok.

**4.3 Budaya dan Keefektifan Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, misalnya untuk membangun kinerja ekonomi dan kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuannya. Sejauh mana budaya mempengaruhi efektivitas organisasi dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut.

Robbins (2003) mengemukakan bahwa organisasi dengan budaya yang lemah, individu di dalamnya tidak memiliki kesiapan akan terjadinya sebuah perubahan. Individu akan lebih menyukai nilai, baik nilai individu maupun nilai kelompok yang selama ini telah dimiliki. Mereka juga lebih menyukai cara kerja yang selama ini telah mereka lakukan dan menolak adanya perubahan, terutama perubahan yang menuntut kemampuan dan ketrampilan baru untuk memenuhi tuntutan dan kewajiban yang diharapkan.

Apabila komponen dalam organisasi tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, maka hal ini dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi dan akan berdampak pada efektivitas organisasi itu sendiri.

Di sisi lain, adanya nilai inti *(core value)* dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan secara meluas merupakan cirri dari budaya organisasi yang kuat. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima beberapa nilai inti *(core values)*, memahami dan menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan tingginya komitmen tehadap organisasi, maka semakin kuat budaya tersebut. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat dan sehat di setiap perusahaan akan berdampak positif di perusahaan tersebut. Dengan adanya budaya organisasi kuat dan sehat dapat difungsikan sebagi tuntutan yang mengikat para karyawan karena diformulasikan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan demikian budaya organisasi akan menciptakan peningkatan produktifitas, dan kinerja. Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, karena untuk mencapai efektivitas maka dibutuhkan budaya organisasi, strategi, lingkungan, dan teknologi yang sesuai. Budaya organisasi lebih kuat apabila terdapat kecocokan budaya *(culture fit)* dengan beberapa variabel penting lainnya, meliputi: strategi, lingkungan, dan teknologi (Robbins, 2003).

Kanungo dan Jaeger (Smith, *et al*., 2001) juga mengemukakan bahwa kecocokan budaya *(culture fit)* menentukan efektivitas organisasi. Budaya yang dimaksud di sini mencakup: lingkungan fisik dan sosio-politik, yang meliputi konteks ekologi, sosialisasi, hukum, dan sistem politik yang sangat berpengaruh terhadap lingkungan perusahaan yang mencakup karakteristik pasar, kepemilikan (*ownership*), sifat industri, dan sebagainya. Hal ini mempengaruhi budaya kerja dalam organisasi, yang diterapkan pada sejumlah kegiatan HRM (*human resource management*), yang antara lain meliputi: desain pekerjaan, pengawasan, dan prosedur pemberian reward.

Budaya yang kuat juga akan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya dapat dijadikan sebagai sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi. Semakin kuat budaya suatu organisasi maka semakin lemah atau rendah formalisasi yang berlaku di oraganisasi tersebut. Kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan dan kebijakan formal sebagai pedoman perilaku kerja anggota organisasi makin kurang. Pedoman tersebut akan dipahami dan diterima oleh anggota organisasi apabila mereka menerima budaya organisasi tersebut.

**4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas**

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

1. Adanya tujuan yang jelas
2. Struktur organisasi
3. Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat
4. Adanya sistem nilai yang dianut

Organisasi akan berjalan baik jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya tujuan organisasi mencakup beberapa fungsi diantaranya yaitu memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi.

Beberapa faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas (Steers, 1985). Empat faktor yang mempengaruhi efektivitas yaitu:

1. Karakteristik Organisasi

Merupakan hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

1. Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.

1. Karakteristik Pekerja

Mmerupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu rganisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

1. Karakteristik Manajemen

Karakteristik manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Suatu perusahaan yang tidak memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya. Perusahaan akan dapat mencapai tujuan dengan mudah apabila memperhatikan beberapa faktor tersebut. Hal itu dikarenakan efektivitas akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor tersebut.

**4.5 Kriteria yang Menunjang Efektivitas Organisasi**

Tercapainya tingkat efektivitas yang tinggi perlu memperhatikan kriteri-kriteri efektivitas sebagaimana yang dikemukakan oleh Steers (1985) sebagai berikut:

1. Produktivitas
2. Kemampuan berlaba
3. Kesejahteraan pegawai

Efektivitas organisasi akan tercapai apabila organisasi tersebut memenuhi kriteria mampu beradaptasi, berintegrasi, memiliki motivasi, dan melaksanakan produksi dengan baik. Dan efektivitas organisasi dapat muncul apabila budaya organisasi dapat berkembang baik sebagai suatu dasar pembentuk perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Gibson (1984) berpendapat bahwa kriteria efektivitas meliputi:

1. Kriteria efektivitas jangka pendek.
2. Kriteria efektivitas jangka menengah.
3. Kriteria efektivitas jangka panjang.
4. Kelangsungan hidup.

*Conclusion :*

*Cultural organizations have a strategic role to the success of an organization. The extent to which a culture affects organizational effectiveness can be determined by looking at the strong or weak the culture of the organization. Organizational culture being effective if followed by all members of the organization. In addition the effectiveness of the organizational culture can be measured if all of its members feel satisfied and comfortable with the working conditions so that the productivity can be increased.*

**BAB 5**

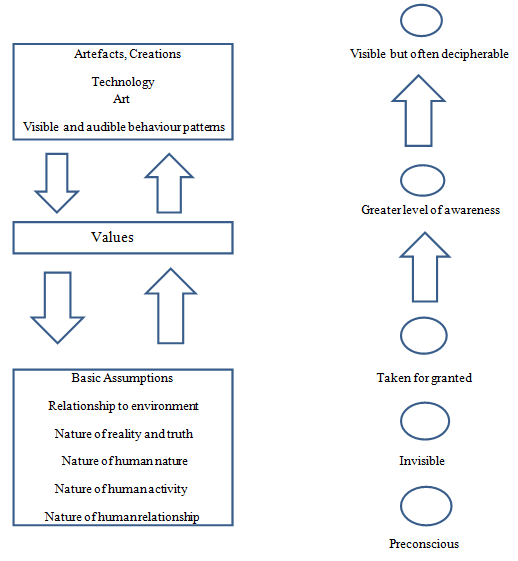
**CARA ANALIS ATAU PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI**

* 1. **Analisis Budaya Organisasi**

Budaya organisasi beserta fungsi dan peran guna berjalannya organisasi memiliki perjalanan yang panjang dengan berbagai proses di dalamnya. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu analisis budaya organisasi yang berguna mengetahui perkembangan budaya organisasi dalam suatu organisasi. Schermerhorn, *et al.* (1991) mengungkapkan ada tiga tingkatan dalam menganalisis budaya organisasi, yaitu:

* 1. Budaya organisasi yang tampak *(observable culture*).
  2. Nilai yang dikontribusikan *(shared values).*
  3. Asumsi umum *(common assumption)*.

Schein (1992) lebih rinci menjelaskan tiga tingkatan analisis budaya organisasi (budaya perusahaan)



**Bagan 5.1**. Tahap Analisis Budaya Organisasi (Schein, 1992)

Schein (1992) tingkat pertama dari analisis budaya organisasi adalah beberapa fakta seni, sejumlah ciptaan, teknologi, seni dan beberapa bentuk perilaku yang tampak serta dapat didengar. Tingkat analisis kedua adalah kesadaran terhadap sejumlah nilai yang berlaku dan tingkat analisis ketiganya ialah sejumlah asumsi dasar, hubungan dengan lingkungan, kenyataan dan kebenaran, aktivitas manusia serta hubungan manusia. Dikemukakan bahwa tingkat pertama analisis budaya organisasi tersebut tampak dan sering diuraikan, sedangkan pada tingkat analisis keduanya merupakan tingkat kesadaran yang mendalam dan pada tingkat ketiga analisis diperkirakan kebenarannya, tidak tampak dan berkembang cepat.

* 1. **Pengukuran Budaya Organisasi**

Setiap organisasi pada umumnya memiliki keunikan dan ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Perbedaan pada suatu organisasi tersebut dikenal dengan budaya organisasi yaitu pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkankepada anggota termasuk anggota baru sebagai suatu cara yang benardalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi (Schein, 1992).

Organisasi dikatakan baik apabila memiliki suatu budaya yang kuat dimana sebagian besar karyawan dalam konsensus acara organisasi tentang nilai perusahaan. Budaya perusahaan kuat, semakin besar kemungkinan untuk mempengaruhi cara karyawan berpikir dan bertindak. Contoh nilai budaya yang menekankan layanan pelanggan akan memicu tingkat kualitas layanan pelanggan jika ada kesepakatan luas di kalangan karyawan tentang pentingnya layanan pelanggan terkait nilai.

Cara untuk mengetahui apakah budaya organisasi termasuk kuat atau lemah, maka dilakukan pengukuran atau analisis budaya organisasi dengan menggunakan banyak metode misalnya kuisioner. Pengukuran budaya organisasi adalah melakukan monitor budaya di dalam organisasi, untuk dinilai kesesuaiannya dengan budaya yang ada, yaitu mencakup visi, misi, strategi dan orang, dan juga untuk melihat pengaruh budaya organisasi pada kinerja organisasi. Tujuan pengukuran budaya organisasi adalah untuk mengetahui apakah budaya di dalam suatu organisasi tergolong kuat atau lemah dan menentukan perencanaan organisasi menuju perubahan yang lebih baik. Beberapa kategori budaya organisasi yang dapat menjadi pengukuran budaya organisasi:

1. Misi dan tujuan organisasi
2. Kepemimpinan manajemen perusahaan
3. Kepemimpinan manajemen departemen
4. Efektivitas supervisor
5. Kondisi kerja
6. Produktivitas
7. Akuntabilitas
8. Komunikasi
9. Hubungan interpersonal dan antardepartemen
10. Kepuasan kerja
11. Kompensasi bagi pekerja
12. Pembangunan karir pekerja
13. Pelatihan dan pilihan pelatihan.
14. Misi dan Image Organisasi
15. Senioritas dan Otoritas
16. Pentingnya Posisi Manajemen Departemen Lain
17. Perlakukan pada Anggota Organisasi
18. Peran Wanita dalam Manajemen dan Pekerjaan Lain
19. Kriteria Seleksi Posisi Manajer dan Supervisor
20. Organisasi dan Disiplin Kerja
21. Gaya Manajemen dan Kepemimpinan
22. Proses Pembuatan Keputusan
23. Sirkulasi dan Pembagian Informasi
24. Pola Sosialisasi
25. Penanganan Konflik
26. Identifikasi terhadap Organisasi
    1. **Instrumen Pengukuran Budaya Organisasi**

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengidentifikasi budaya organisasi diantaranya:

1. OCP (*Organizational Culture Profile)*

OCP dikembangkan oleh O'Reilly *et al*. (1991) telah mengidentifikasi ukuran budaya dan sejumlah nilai sebagai salah satu segi dari budaya pada tingkat organisasi serta sebagai salah satu dari sepuluh instrumen atas budaya yang digunakan saat ini. Review dari 18 tindakan budaya, yang diterbitkan antara tahun 1975 dan 1992, Ashkansay *et al.* (2000) melaporkan bahwa OCP adalah salah satu dari beberapa instrumen untuk memberikan rincian mengenai reliabilitas dan validitas. Awalnya OCP dikembangkan untuk memeriksa kesesuaian antara nilai individu dan organisasi. OCP digunakan oleh Cable dan Parsons untuk mengevaluasi dan merekrut para pelamar kerja.

OCP adalah instrumen yang berisi satu set pernyataan nilai yang dapat digunakan untuk *ideographically*, menilai sejauh mana sejumlah nilai tertentu mencirikan target organisasi dan preferensi individu karena konfigurasi tertentu dari sejumlah nilai (O'Reilly *et al*., 1991)

1. OCI*(Organizational Culture Inventory*)

Organizational Culture Inventory (OCI) menyediakan profil budaya operasi organisasi dalam hal perilaku yang percaya anggota diminta untuk "menyesuaikan diri dan memenuhi harapan" dalam organisasi mereka. Ini untuk mengukur "bagaimana hal tersebut dilakukan di sekitar sini".OCI digunakan untuk membuat visi atau pilihan budaya ideal bagi organisasi. Dengan demikian, para pemimpin dapat menentukan budaya yang terbaik untuk membantu organisasi mencapai visi dan mendukung efektivitas jangka panjang. OCI digunakan untuk mengukur kepuasan anggota, komitmen, kejelasan peran, konflik peran dan persepsi kualitas layanan organisasi, OCI juga menilai kesiapan organisasi untuk merubah budaya, dilakukan pembandingan, analisis kesenjangan yang memfokuskan upaya perbaikan.

Inventarisasi Budaya Organisasi (OCI) adalah alat yang paling banyak digunakan dan diteliti secara menyeluruh untuk mengukur budaya organisasi di dunia. Penelitian budaya organisasi selama dua puluh tahun, penyebab dan hasil yang memungkinkan untuk secara jelas mengidentifikasi budaya saat ini, hasil pada kelompok, individu dan tingkat organisasi dan tuas khusus untuk perubahan yang harus diatasi untuk mengubah budaya. OCI melihat budaya melalui empat lensa - budaya terutama berkaitan dengan :

1. Tugas.
2. Anggota.
3. Kebutuhan dasar manusia (seperti keamanan).
4. Kebutuhan yang lebih tinggi (seperti hubungan dan harga diri).

Ada dua belas gaya budaya yang masuk dalam masing-masing tiga bidang:

1. Konstruktif : budaya yang mendorong anggota untuk berinteraksi satu sama lain dan memecahkan masalah dengan cara yang memenuhi kebutuhan pesanan yang lebih tinggi.
2. Pasif / *Defensive* : budaya yang mendorong anggota untuk berinteraksi satu sama lain dengan cara yang tidak memfasilitasi atau mengganggu keamanan status quo.
3. Agresif / *Defensive*: budaya yang mendorong anggota untuk mendekati tugas dengan cara yang kuat yang membangun status dan keamanan.

OCI dapat digunakan untuk:

1. Mengevaluasi dampak dari upaya perubahan organisasi
2. Memberikan arahan bagi perubahan dan pengembangan organisasi
3. Menilai kemampuan beradaptasi organisasi
4. Mengidentifikasi dan mentransfer budaya kinerja tinggi unit
5. Meningkatkan sistem kehandalan dan kualitas
6. Memfasilitasi merger, akuisisi dan aliansi strategis
7. Manajer Meningkatkan pemahaman budaya
8. Memfasilitasi perubahan strategis, struktural dan teknologi
9. Mengintegrasikan dibedakan organisasi sub-unit
10. Mengelola keragaman
11. OCAI *(Organizational Culture Assessment Instrument)*

OCAI digunakan untuk mendiagnosis budaya organisasi dengan menggunakan kuisioner yang berisi 24 pertanyaan dalam enam dimensi. Penyelesaian pengukuran budaya organisasi dengan metode OCAI akan diberikan gambaran tentang cara organisasi beroperasi dan tidak ada jawaban benar atau salah atas setiap pertanyaan yang diberikan. Setiap organisasi kemungkinan besar akan menghasilkan tanggapan yang berbeda. Oleh karena itu, harus diusahakan jawaban yang akurat dalam menanggapi pertanyaan sehingga diagnosis budaya yang dihasilkan akan tepat.

Pengukuran dilakukan dengan mempertimbangkan budaya organisasi yang dikelola, tetapi memiliki batasan yang jelas. Oleh karena itu, ketika menjawab pertanyaan perlu diingat organisasi dapat dipengaruhi oleh perubahan budaya. Metode OCAI terdiri dari enam pertanyaan, setiap pertanyaan memiliki empat pilihan jawaban.

Pengukuran OCAI dibagi menjadi dua jenis pengukuran. Pengukuran OCAI untuk mengukur budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Budaya organisasi juga untuk mengukur budaya yang diharapkan seseorang untuk organisasinya. Pengukuran OCAI dapat membantu organisasi melihat kondisi budaya organisasinya untuk mengambil tindakan perubahan setelah mengetahui kondisi budayanya.

Pada dasarnya, pengukuran OCAI dapat menentukan kecenderungan budaya organisasi suatu organisasi. Sebuah organisasi memiliki tipe budaya organisasi *Clan, Adokrasi, Market,* atau *Hierarchy.* Melalui pengukuran OCAI dapat menunjukkan kondisi organisasi sekarang sesuai tipe budaya organisasi. Pengukuran OCAI juga dapat menunjukkan budaya organisasi yang diharapkan oleh seseorang untuk organisasinya.

Langkah pertama yang dilakukan dalam pengukuran adalah membagi seratus poin di antara keempat pilihan tergantung pada sejauh mana setiap pilihan mirip dengan organisasi. Berikan jumlah yang lebih tinggi untuk menunjukkan pilihan yang paling mirip dengan budaya organisasi yang ada. Misalnya, dalam satu pertanyaan, jika piihan A ini sangat mirip dengan organisasi, pilihan B dan C yang agak mirip, dan D pilihan tidak mirip , untuk A diberi 55 poin, 20 poin untuk B dan C , dan 5 poin untuk D. Pastikan totalnya 100 poin untuk setiap pertanyaan. Adapun contoh bentuk formulir kuisioner OCAI adalah seperti di bawah ini:

**Tabel 5.1.** Tabel Pertanyaan dan Penilaian dalam Analisis OCAI

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. **Karakteristik Dominan** | | **Nilai** |
| A | Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orangnya saling berbagi satu sama lain. |  |
| B | Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil risiko. |  |
| C | Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil. |  |
| D | Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan. |  |
|  | Total | 100 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. **Karakteristik Dominan** | | **Nilai** |
| A | Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orangnya saling berbagi satu sama lain. |  |
| B | Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil risiko. |  |
| C | Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil. |  |
| D | Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan. |  |
|  | Total | 100 |
| 1. **Kepemimpinan Organisasi** | | **Nilai** |
| A | Kepemimpinan dalam organisasi  ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan |  |
| B | Kepemimpinan  dalam organisasi ini bersifat *entrepreneurship* (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil risiko |  |
| C | Kepemimpinan  dalam organisasi ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil |  |
| D | Pemimpin  dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi |  |
|  | Total | 100 |
| 1. **Pengelolaan Karyawan** | | **Nilai** |
| A | Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim , kesepakatan (konsensus) dan partisipatif |  |
| B | Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu |  |
| C | Manajemen  dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntutan (*demand*) yang tinggi dan pencapaian hasil |  |
| D | Manajemen  dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman , dapat diprediksi dan stabilitas hubungan |  |
|  | Total | 100 |
| 1. **Perekat Organisasi** | | **Nilai** |
| A | Yang menjadi perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi |  |
| B | Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal yang paling mutakhir |  |
| C | Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama |  |
| D | Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal  yang penting |  |
|  | Total | 100 |
| 1. **Strategi yang ditekankan** | | **Nilai** |
| A | Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi, keterbukaan , partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan |  |
| B | Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal baru dan mencari peluang baru |  |
| C | Organisasi ini menekankan pada kompetisi dan prestasi. Mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan |  |
| D | Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting |  |
|  | Total | 100 |
| 1. **Kriteria Keberhasilan** | | **Nilai** |
| A | Organisasi  ini mendefinisikan sukses  atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi |  |
| B | Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa (*product leader*) dan inovator |  |
| C | Organisasi ini mendifinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama |  |
| D | Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah merupakan hal yang kritis |  |
|  | Total | 100 |

Dalam menentukan hasil akhir dari skor OCAI, dibutuhkan perhitungan aritmetika sederhana dengan menggunakan 2 kolom yaitu *now coloumn* dan *preferred coloumn*. Langkah pertama adalah menjumlahkan semua skor untuk A dari setiap tanggapan lalu dibagi dengan enam, artinya menghitung skor rata-rata untuk pilihan A di dalam *now coloumn*. Lakukan hal ini untuk pertanyaan B,C, dan D. Langkah kedua adalah menjumlahkan semua skor untuk A dari setiap tanggapan lalu dibagi dengan enam, artinya menghitung skor rata-rata untuk pilihan A di dalam *preferred coloumn*. Lakukan hal ini untuk pertanyaan B,C, dan D.

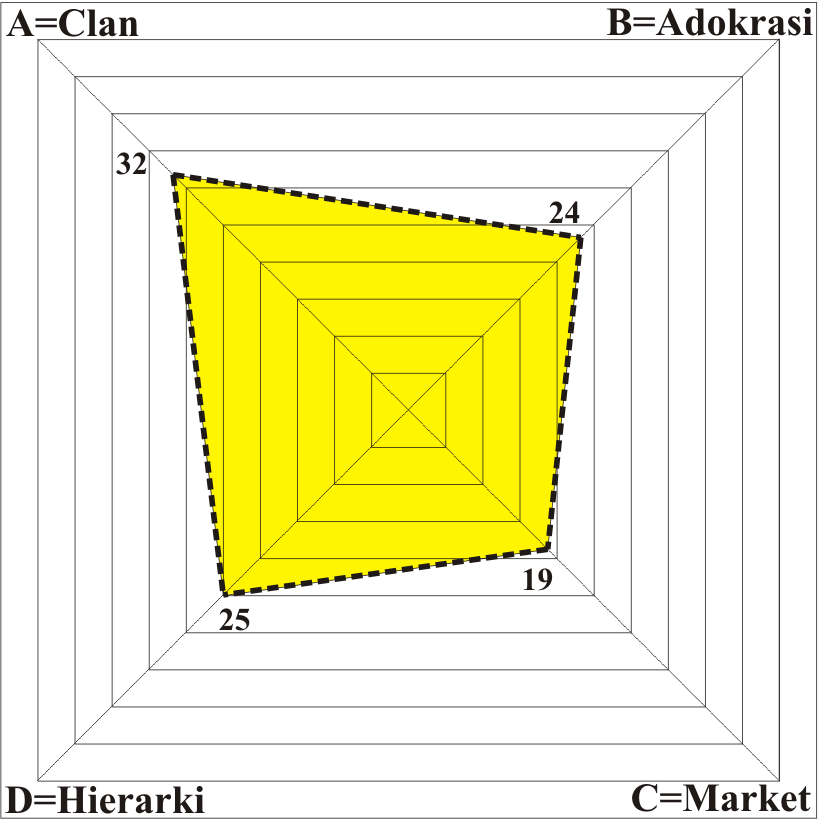
* 1. **Contoh Penerapan Pengukuran OCAI**

Pengukuran budaya organisasi melalui instrumen OCAI dilakukan pada lima puluh responden di kelas IKM A 2011. Pengukuran budaya organisasi menggunakan instrumen OCAI pada responden bertujuan mengetahui budaya organisasi yang diharapkan oleh para responden. Pengukuran ini menggunakan kuisioner OCAI dengan mekanisme sesuai panduan pengukuran OCAI.

Berdasarkan hasil pengukuran OCAI, dan didapatkan data rataan sebagai berikut:

1. A (*Clan*) = 32, 26
2. B (*Adocracy*) = 24,08
3. C (*Market*) = 18,89
4. D (*Hierarki*) = 25,45

Hasil rataan setiap demensi tersebut dapat disimpulkan bahwa dari lima puluh responden dalam pengukuran budaya organisasi, menginginkan tipe budaya *Clan*. Hasil pengukuran budaya organisasi pada lima puluh responden tergambar dalam jaring berikut:



**Bagan 5.2** Jaring OCAI Pengukuran Budaya Organisasi pada 50 Responden IKM A 2011

*Conclusion :*

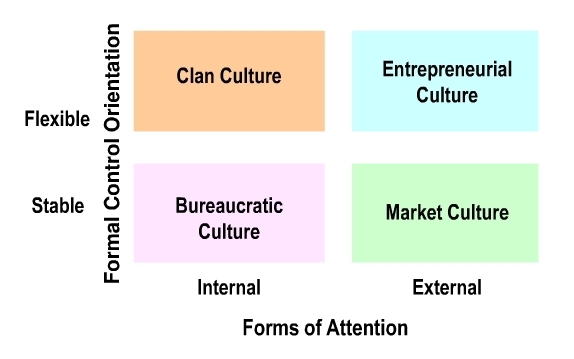
*Analysis or measurement of an organizational culture used to determine the culture within an organization. Analyzing organizational culture has three tiers or levels. First, the organizational culture that can be looked (observable culture). Second, the values ​​of contributions (shared values) and the third, the general assumptions (common assumption). There are also 26 categories of assessment are used in the measurement of organizational culture. Identification of organizational culture using the three research instruments that are OCP (Organizational Culture Profile), OCI (Organizational Culture Inventory), and OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). OCAI have clear boundaries to measure the culture of an organization than others.*

**BAB 6**

**BENTUK DAN TIPE-TIPE BUDAYA ORGANISASI**

* 1. **Tipe Budaya Organisasi (Gibson, *et al.*, 2006)**

Gibson menggambarkan tipe budaya organisasi dalam bentuk kotak, dengan membagi dua sumbu yaitu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal menunjukkan orientasi kontrol di perusahaan atau departemen, mulai dari stabil ke fleksibel. Sumbu horizontal menggambarkan fokus perhatian dari internal ke eksternal. Empat sel menyajikan empat budaya: *bureaucratic*, *clan, entrepreneurial* dan *market.*



**Bagan 6.1** Tipe Budaya Organisasi (Gibson, *et al.*, 2006)

1. *Bureaucratic* *Culture*

Sebuah organisasi yang menekankan pada aturan, kebijakan, prosedur, rantai komando, dan pengambilan keputusan terpusat, memiliki budaya birokrasi. Instansi pemerintah, militer, dan perusahaan yang dimulai dan dikelola oleh manajer otokratis adalah contoh dari budaya birokrasi. Beberapa orang lebih memilih sesuatu yang pasti, hirarki, dan organisasi yang ketat.

Budaya organisasi ini bertujuan menghasilkan proses yang efisien untuk masyarakat yang semakin kompleks. Dalam pencapaian tujuan tersebut di dapatkan tujuh karakteristik yang dikenal sebagai atribut klasik birokrasi. Atribut birokrasi tersebut yaitu: aturan, spesialisasi, meritokrasi, hirarki, kepemilikan terpisah, impersonalitas, dan akuntabilitas. Karakteristik ini sangat efektif dalam pencapaian tujuan organisasi yaitu: efisien, handal, lancar, hasil terprediksi.

Hierarki adalah bentuk organisasi yang ideal karena berada dalam keadaan yang stabil, efisien, menghasilkan produk dan jasa yang konsisten. Pada lingkungan yang relatif stabil, tugas dan fungsi dapat terselesaikan dan terkoordinasi. Keseragaman dalam produk jasa dipertahankan sehingga karyawan dan proses produksi berada di bawah kontrol. Pengalihan pengambilan keputusan, aturan standar dan prosedur, kontrol dan mekanisme akuntabilitas dinilai sebagai kunci keberhasilan.

1. *Clan Culture*

Organisasi ini memiliki nilai, tujuan bersama, kohesi, partisipasi setiap individu dan rasa kebersamaan. Karakteristik khas dari organisasi ini adalah kerja sama tim, keterlibatan karyawan, dan komitmen perusahaan untuk karyawan. Karakteristik ini dibuktikan oleh tim kerja yang menerima penghargaan atas dasar tim bukan individual. Para pekerja didorong untuk memberikan saran tentang bagaimana meningkatkan kerja mereka sendiri dan kinerja perusahaan.

Beberapa asumsi dasar dalam *the clan* adalah lingkungan yang terbaik dapat dikelola melalui pengembangan kerja sama tim dan karyawan. Pelanggan merupakan mitra organisasi dalam bisnis, sehingga perlu mengembangkan lingkungan kerja yang sesuai sengan pelanggan. Tugas utama manajemen adalah untuk memberdayakan karyawan, memfasilitasi partisipasi mereka, komitmen, dan loyalitas.

*The clan* dilambangkan dengan tempat yang ramah untuk bekerja yang saling berbagi di antara para anggota organisasi. Pemimpin dianggap sebagai mentor bahkan mungkin sebagai tokoh induk. Organisasi ini disatukan oleh loyalitas, tradisi dan komitmen yang tinggi. Organisasi menekankan tujuan jangka panjang yaitu perkembangan individu dengan kohesi tinggi dan moral baik. Sukses dapat dicapai dalam hal keadaan internal organisasi dan kepedulian bagi orang lain.

1. *Entrepreneurial Culture*

Budaya Kewirausahaan bisa juga disebut sebagai budaya adokrasi. Budaya kewirausahaan atau budaya adokrasi memiliki asumsi yaitu inisiatif yang inovatif dan perintis, bahwa organisasi mengembangkan produk baru dan jasa dan mempersiapkan untuk masa depan. Budaya kewirausahaan sering dapat ditemukan dalam industri seperti pengembangan perangkat lunak dan pembuatan film. Sebuah tantangan penting dari berbagai organisasi ini adalah untuk menghasilkan produk dan layanan yang inovatif serta beradaptasi dengan cepat terhadap peluang baru.

Tujuan utama dari budaya ini adalah mengembangkan kemampuan adaptasi, fleksibilitas, dan kreativitas dari semua ketidakpastian. Tugas utama manajemen adalah mendorong kewirausahaan, kreativitas, dan aktivitas untuk menjadi yang terdepan. Diasumsikan bahwa memimpin adaptasi dan inovasi terhadap sumber daya baru yang profitabilitas. Penekanannya adalah pada penciptaan visi masa depan, anarki terorganisir, dan imajinasi disiplin.

Budaya kewirausahaan ditandai dengan tempat kerja yang dinamis, kewirausahaan, dan kreatifitas yang berani mengambil risiko. Kepemimpinan yang efektif ditekankan pada *visioner*, inovatif, dan *risk oriented.*  Penekanannya pada pengetahuan, produk, dan jasa yang baru. Hal yang penting adalah kesiapan untuk perubahan dan tantangan baru.  Tujuan jangka panjang untuk pertumbuhan yang cepat dan memperoleh sumber daya baru. Sukses berarti menghasilkan produk dan jasa yang unik dan asli.

1. *Market Culture*

Tipe budaya organisasi ini berorientasi pada lingkungan eksternal bukan urusan internal. Hal ini difokuskan pada transaksi pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi, serikat pekerja, regulator, dan sebagainya. Artinya, fokus utama pasar untuk melakukan transaksi (pertukaran, penjualan, kontrak) dengan konstituen lain yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Target yang tinggi dan mengutamakan keamanan pelanggan merupakan tujuan utama dari organisasi. Daya saing dan produktivitas dalam organisasi pasar dicapai melalui penekanan kuat pada posisi eksternal dan kontrol.

Asumsi dasar dalam budaya pasar bahwa lingkungan eksternal tidak jinak tapi bermusuhan, konsumen akan tertarik pada nilai. Organisasi dalam bisnis meningkatkan posisi kompetitif, dan tugas utama manajemen adalah untuk mendorong organisasi menuju produktivitas. Hal ini diasumsikan bahwa tujuan yang jelas dan strategi agresif menghasilkankan produktivitas dan keuntungan.

Perhatian jangka panjang adalah pada tindakan kompetitif, mencapai tujuan dan sasaran. Sukses didefinisikan bila bursa pasar berhasil mempengaruhi dan menembus hasil pemasaran. Hal yang penting adalah mampu melampaui kepemimpinan dan persaingan pasar.

* 1. **Tipe Budaya Organisasi (Kreitner dan Knicki, 2001)**

Mengemukakan bahwa terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu: *constructive culture, passive defensive culture, aggressive defensive culture*. Setiap tipe tersebut berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif merupakan pemikiran dan keyakinan individual dari sebuah organisasi untuk menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

1. *Constructive culture*

Budaya yang mendorong para karyawannya untuk berinteraksi dengan orang lain. Proses dalam menjalankan tugas dengan membantu konsumen untuk pemuasan kebutuhan agar tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung kenyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

1. *Passive defensive culture*

Tipe budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain. Para karyawan itu sendiri merasa aman dalam pekerjaannya. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan konvensional, ketergantungan dan penghindaran.

1. *Aggressive defensive culture*

Budaya yang mendorong para karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras. Budaya tersebut berguna untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka dalam organisasi. Tipe budaya ini bercirikan keyakinan normatif yang mencermikan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

*Conclusion :*

*Organizational culture can be divided into 4 types that are hierarchy, clan, adhocracy and market. There is no superior or ideal culture. Some organizations have their own dominant type of culture which preferences by the employees. Other organizations may have different type of cultures simultaneously in different locations, department, or project.*

**BAB 7**

**PROSES MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi bisa jadi adalah hasil dari tindakan langsung dan tidak langsung dari para pendirinya. Seorang pendiri suatu organisasi terkadang hanya dapat menciptakan budaya yang lemah. Oleh karena itu, apabila suatu organisasi dapat bertahan, maka diperlukan manajer baru yang mampu menabur bibit budaya yang kuat.

Robbins (1996) mengemukakan organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung, berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang.

Pekerja dengan budaya organisasi yang kuat dalam organisasinya akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya daripada organisasi dengan budaya yang rendah. Organisasi dengan budaya yang kuat juga menggunakan usaha-usaha perekrutan dan sosialisasi untuk membangun komitmen pekerjanya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dari organisasi secara keseluruhan (Robbins, 2007).

Pengaruh kuat seorang pendiri organisasi terhadap budaya yang diciptakan dan dikembangkan akan sangat tercermin dalam organisasi tersebut. Karena sumber dari budaya organisasi dalam satu organisasi adalah berasal dari visi dan misi sang pendiri.

*The original source of an organization's culture usually reflects the vision or mission of the organization's founders. Because the founders had the original idea, they also may have biases on how to carry out the idea. Their focus might be on aggressiveness or it might be on treating employees as family. The founders establish the early culture by projecting an image of what the organization should be”*(Robbins, 2007)

Berdasarkan kutipan diatas, budaya organisasi dibentuk dan dikembangkan oleh pendiri organisasi dengan memproyeksikan gambaran kedepan organisasi yang ia dirikan. Dengan kata lain budaya organisasi dibuat dengan memberikan cerminan pada cita-cita sang pendiri terhadap organisasinya kedepan. Sehingga segala budaya yang terbentuk akan sangat berpengaruh bagi organisasi yang didirikan di masa mendatang.

Karena sumber utama pembentukan dipengaruhi oleh filosofi yang ada dalam diri pendiri, hal tersebut akan berdampak pada kriteria seleksi yang digunakan dalam perekrutan. Terdapat kecenderungan pendiri hanya akan menerima karyawan yang mempunyai kesamaan prinsip dengannya. Kemudian dalam seleksi calon karyawan, pendiri akan memberikan informasi tentang seluk beluk organisasi. Sosialisasi inilah yang bertujuan untuk memperoleh kandidat terbaik sesuai dengan yang diinginkan pendiri ketika pertama mendirikan organisasinya.

Apabila kunci utama terbentuknya budaya organisasi diawali oleh filosofi pendiri, maka dibutuhkan penyampaian filosofi dan cita-cita organisasi kepada para pekerja, supaya mereka mengerti dan paham akan filosofi dan cita-cita pendiri. Proses pemahaman inilah yang secara bertahap dapat membangun budaya dalam organisasi. Tahap ini disebut tahap sosialisasi.

Sosialisasi merupakan proses yang membantu karyawan baru beradaptasi dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi inilah yang menjadi tolak ukur keberhasilan dalam mencocokkan nilai karyawan baru dengan nilai organisasi. Hal tersebut digunakan pada proses seleksi maupun preferensi manajemen puncak dalam sosialisasi. Pendiri akan mendoktrinasi serta mensosialisasikan cara berpikir dan perasaannya kepada karyawan. Ada tiga tahap proses sosialisasi, diantaranya :

1. Tahap prakedatangan, kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi itu.
2. Tahap keterlibatan, tahap dimana seorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda
3. Tahap metamorfosis, tahap dimana seorang karyawan baru berubah menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.

Selanjutnya, manajemen puncak memberikan gambaran terkait perilaku yang dapat diterima atau tidak. Di sisi lain, manajemen puncak juga mempromosikan budaya perusahaan sebagai sosialisasi kompetitif kepada anggota. Anggota harus melalui metamorfosis untuk belajar menerima budaya perusahaan yang diikuti. Manajemen puncak sebagai eksekutif senior membantu membangun norma perilaku yang diadopsi organisasi.

Secara singkat, hal di atas dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini:

Filosofi Organisasi yang Dijumpai (pendiri)

Kriteria Seleksi

Manajemen Puncak

Sosialisasi

Budaya Organisasi

**Bagan 7.1.**Tahapan Membangun Budaya Organisasi (Robbins, 2007)

Dalam perjalanannya, budaya organisasi yang dibangun pendiri akan dipelajari oleh karyawan dalam berbagai bentuk. Bentuk yang paling mungkin adalah ritual, penceritaan kisah, dokumentasi, simbol material, dan bahasa.

1. Penceritaan (Stories)

Penceritaan merupakan bentuk pemberian pengetahuan mengenai budaya organisasi yang dibangun oleh sang pendiri. Penceritaan bisa dilakukan secara langsung ataupun bersifat turun temurun dari generasi ke generasi selanjutnya dengan memperhatikan aspek konsistensi dan kebenaran budaya organisasi yang diturunkan dan diceritakan. Hal ini bertujuan memperkenalkan budaya organisasi tanpa menarik risiko terjadinya kesalahan penceritaan karena ketidakmampuan pencerita untuk menceritakan segala sesuatu mengenai budaya organisasi dengan mudah, benar dan dapat dipahami oleh pekerja.

*Organizational "stories" typically contain a narrative of significant events or people including such things as the organization's founders, rule breaking, reactions to past mistakes, and so forth.*(Robbins, 2007).

Penceritaan dalam proses sosialisasi atau pengenalan budaya organisasi kepada para pekerja berisi cerita narasi yang secara beruntun menceritakan tentang perkembangan organisasi. Diantaranya mengenai para pendiri, pelanggaran terhadap aturan, kesuksesan dan penanganan oragnisasi. Kisah ini mengingatkan masa silam, memberikan penjelasan dan legitimasi atas praktik sekarang dan memberikan contoh apa yang menjadi penting dalam organisasi.

Proses penceritaan membutuhkan bukti dan penguatan kepada pekerja mengenai segala sesuatu yang terjadi di masa lalu melalui dokumen yang dimiliki. Pekerja akan lebih memahami dan melihat secara nyata apa yang diceritakan kepada mereka. pekerja secara langsung dapat mengetahui budaya organisasi yang diterapkan sebelumnya melalui dokumentasi. Bentuk dokumentasi dapat berupa foto, tulisan, hasil rekaman atau lainnya

1. Ritual

Ritual merupakan proses yang berulang dari sebuah kegiatan atau aktivitas yang mengungkapkan dan memperkuat nilai dasar organisasi. Ritual juga memberikan pengetahuan mengenai sasaran dan orang yang penting atau tidak (Robbins, 2007). Fungsi ritual adalah sebagai alat untuk memotivasi dan menyatukan para pekerjanya.

Ritual menjadi akan sering ditemukan dalam organisasi, karena ritual berupa kegiatan yang terjadi pengulangan sebagai pola tertentu dalam berorganisasi. Terkadang pekerja tidak menyadari dengan melalui ritual terjadi transfer budaya organisasi, tetapi mereka mengerti dan memahami seperti apa organisasi mereka sebenarnya. Hal inilah yang memberikan nilai motivasi dan meyatukan para pekerja melalui serangkaian atau suatu kegiatan yang dilakukan berulang. Ritual juga memberikan ciri tersendiri berkenaan dengan kegiatan berulang (ritual) dalam organisasi mereka dengan budaya dalam organisasi lainnya.

1. Simbol Material

Simbol material merupakan benda fisik atau simbol yang berupa material yang dapat menunjukkan kepribadian organisasi. Contoh simbol material adalah tata letak fasilitas organisasi, bagaimana karyawan berpakaian, jenis mobil yang disediakan, dan ketersediaan fasilitas penunjang perusahaan. Selain itu contoh simbol material adalah ukuran kantor, keanggunan benda dan perabotan, tunjangan eksekutif (tambahan yang diberikan kepada manajer seperti keanggotaan klub kesehatan, penggunaan fasilitas resort milik perusahaan, dan sebagainya), keberadaan lounge karyawan atau fasilitas makan, dan ruang parkir yang disediakan untuk karyawan tertentu. Simbol ini menyampaikan materi yang penting kepada karyawan, tingkat kesetaraan yang diinginkan oleh manajemen puncak, dan beberapa jenis perilaku (misalnya, pengambilan risiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, dan sebagainya) yang diharapkan dan tepat dalam penggunaannya. Jadi, simbol atau lambang material merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan. Simbol dengan cepat mengidentifikasi nilai, keyakinan, norma, dan berbagai hal lain serta memiliki wujud yang diakui milik bersama dan dipatuhi oleh semua anggota organisasi.

1. Bahasa

Organisasi menggunakan bahasa sebagai sarana untuk mengidentifikasi anggota dari sebuah kultur atau budaya tertentu yang mereka bawa. Dengan bahasa, anggota menegaskan penerimaan mereka terhadap kultur dan membantu melestarikannya. Suatu organisasi yang sudah berdiri dan memiliki budaya organisasi tertentu, memiliki bahasa yang menjadi unsur budaya organisasi tersendiri. Bahasa diartikan sebagai media utama dalam berkomunikasi dan menjadi penting dalam berorganisasi. Karyawan baru sering kerepotan dengan berbagai akronim dan jargon dari organisasi yang sudah ada sebelumnya tetapi setelah beberapa waktu, bahasa yang baru mereka kenal akan menjadi bagian alami dari bahasa mereka. Bahasa ini bertindak sebagai *common denominator* yang menyatukan anggota-anggota dalam suatu budaya tertentu.

Keempat hal yang merupakan proses pewarisan budaya organisasi kepada para karyawan memiliki fungsi yang sangat jelas dan penting bagi berkembangnya budaya organisasi suatu organisasi. Kebutuhan akan budaya organisasi sebagai salah satu penunjang keberhasilan suatu organisasi, menuntut proses-proses diatas dapat terlaksana dan diwujudkan dengan baik. Dalam melaksanakannya diperlukan beberapa prinsip budaya organisasi yang memberikan tatanan terhadap suksesnya proses-proses pengenalan budaya organisasi. Prinsip-prinsip budaya organisasi diantaranya:

1. Pimpinan memberi contoh

Gaya kepimpinanan akan berpengaruh terhadap budaya organisasi yang terbentuk pada karyawan. Sikap dan perilaku pimpinan akan menjadi panutan bagi para pengikutnya. Hal ini menjadi acuan untuk melakukan segala aktivitas dalam menjalankan organisasi.

1. Filosofi dan tujuan harus jelas

Merupakan prinsip penting yang tidak dapat ditinggalkan dalam upaya membangun budaya organisasi. Tanpa adanya hal ini, maka organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Filosofi dan tujuan menjadi pedoman untuk membentuk suatu organisasi yang akan dijalankan.

1. Organisasi harus tersruktur

Salah satu bentuk dari organisasi yang terstruktur adalah dengan adanya aturan. Selain struktur dalam kepengurusan, aturan harus dibuat untuk mendukung berdirinya organisasi. Aturan bersifat mengikat dan membatasi pihak yang menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Hal ini dimaksudkan agar budaya organisasi yang terbentuk mempunyai kesamaan nilai.

1. Membangun persepsi yang sama

Dengan adanya struktur yang jelas, maka akan menimbulkan suatu persepsi yang sama. Kesamaan persepsi akan menunjang pembangunan dan pengembangan organisasi ke depannya. Persepsi yang sama memiliki kekuatan untuk menyatukan kerjasama antar anggota organisasi.

Menurut Ari Weinzweig dalam sebuah artikel yang berjudul Five Steps to Building an Organizational Culture, membangun budaya organisasi hanya dapat dilakukan melalui dua cara yaitu dengan pertimbangan dan niat sadar, atau, sebaliknya, membiarkan budaya datang bersama-sama sendiri dengan memberikan sedikit pemikiran dalam proses (Weinzweig, 2012). Proses membangun budaya organisasi dibagi menjadi lima tahapan yaitu:

1. *Teach it*

Proses mengajarkan merupakan proses yang paling efektif. Proses *teach it* mengajarkan kepada pekerja mengenai apa yang dicari dalam organisasi, dalam kata lain memperkenalkan dan mengajarkan tujuan dan cita-cita organisasi yang dibentuk oleh pendiri. Salah satu cara terbaik untuk mengajarkan budaya ini adalah dengan bercerita. Pekerja diberikan cerita yang bagus mengenai penanganan suatu hal dalam situasi yang sulit, atau bagaimana organisasi telah berhasil berkembang.

1. *Define it*

Proses *define it*, bertujuan menyamakan persepsi mengenai budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi. Antara pendiri dan para pekerja diperlukan suatu dialog khusus untuk menentukan budaya organisasi yang ada. Dalam hal ini, diperlukan visi yang jelas dan sama dalam satu organisasi supaya terdapat satu kesatuan pendapat dalam menentukan budaya organiasi dan terjadi kesatuan pemahaman terhadap budaya organisasi dalam organisasi tersebut.

1. *Live it*

Proses *Live it* menekankan bahwa budaya organisasi akan berkembang sesuai hidup atau perjalanan organisasi. Budaya organisasi dibangun perlahan-lahan dari waktu ke waktu, bukan dengan keputusan cepat atau nota perjanjian yang besar. Sehingga, perkembangan budaya organisasi sangat dipengaruhi berbagai faktor yang saling berkaitan. Pimpinan memiliki pengaruh besar bagi budaya organisasi yang berkembang, pekerja akan memperhatikan dan memaknai segala sesuatu yang dilakukan pimpinan serta segala tingkah laku yang pimpinan lakukan, yang pada akhirnya hal tersebut akan berkembang menjadi budaya yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi tersebut.

Kemampuan mengelola situasi sulit adalah salah satu kontributor terbesar bagi penciptaan budaya organisasi. Lebih mudah untuk membangun suatu budaya ketika segala sesuatu berjalan dengan baik. Tapi budaya yang kuat ini sebagian dibangun oleh apa yang kita lakukan selama masa sulit. Karena kondisi sulit lebih menuntut respon yang lebih aktif dalam menyelesaikan permasalahan organisasi, sehingga lebih berkenan bagi para anggota organisasi.

Menurut Ari Weinzweig, apabila seorang anggota organisasi telah melakukan kesalahan, hal yang terpenting dilakukan adalah dengan secara terbuka menerima bahwa ia telah keliru, mengakui apa yang terjadi, meminta maaf dan kemudian bergerak maju bersama menuju masa depan, agar semuanya bekerja lebih efektif. Penanganan masalah dengan cara yang konstruktif, mempermudah organisasi membangun budaya diinginkan.

Pada akhirnya, semua orang perlu mengambil tanggung jawab untuk secara pribadi menjalani budaya yang ingin diciptakan.  Organisasi yang paling efektif dan budaya paling kuat adalah di mana setiap orang datang cukup dekat dengan budaya hidup, dan dapat mengakui secara konstruktif di mana mereka jatuh dan kemudian secara aktif bergerak menuju yang lebih baik dan / atau secara aktif mendukung orang lain yang sudah melakukannya lebih baik.

1. *Measure it*

Setelah melalui proses pendefinisian elemen kunci dari budaya organisasi yang ingin dibentuk, diperlukan proses pengukuran budaya yang sudah berkembang. Pengukuran ini dimaksudkan untuk mngetahui seberapa efektif pengenalan budaya organisasi dan pendefinisian terhadap para anggota organisasi. Melalui pengukuran inilah, dapat dilakukan evaluasi dan menentukan langkah selanjutnya berkenaan dengan budaya organisasi yang sudah dikembangkan

1. *Reward it*

Penghargaan diperlukan untuk mengatasi masalah ketidaksesuaian antara keinginan organisasi yang tercapai dengan penghargaan terhadap pencapaian tersebut. Sebenarnya organisasi tidak akan pernah sempurna menyelaraskan setiap hadiah atau penghargaan dengan perilaku yang dicari. Tapi setidaknya pimpinan organisasi menjadi sadar akan elemen kunci dari visi budaya dan kemudian memastikan bahwa memperhatikan dan menghargai para pekerja adalah penting.

*Conclusion :*

*Strong organizational culture can enhance the commitment and cooperation of members in achieving goals. Organizational culture influenced by the philosophical founder of the organization. In developing the organizational culture, the socialization process is the most important process to bequeath the organizational culture. Socialization process may be through a narration, rituals, material symbols, and language. Socialization process is considered as successful if the organizational culture is shared the meaning by all the members. Members of the organizations will be comfortable with the organization and their performance will increase.*

***CONCLUSION***

*CHAPTER 1*

*Organizational culture contains the values , symbols, rituals, attitudes, and some practices in the organization shared by members of the organization as a guideline to act and behave. Organizational culture define the specific identity of the organization of how to works according to the divisions so that an organizational culture of one organization can be differentiate to another organization.*

*CHAPTER 2*

*Organizational culture and basic culture is primarily due to the activity of the human mind and behavior patterns in life. Among the basic culture, personal culture, and organizational culture can be distinguished by several variables, including the characteristics, functions, behaviors, the scope and nature of those three cultures.*

*CHAPTER 3*

*Some of the functions of organizational culture:*

*1. Distinguishes one organization to another organization.*

*2. Provide an identity for the members*

*3. Facilitate the formation of commitment*

*4. Organizational culture as a social glue which the organizational members have different cultural backgrounds*

*5. Creating a common language*

*6. Bring stability to the system in achieving organizational goals*

*The role of organizational culture as well as a tool to determine the direction of the organization, directing what should and should not be done, how to allocate and manage organizational resources.*

*CHAPTER 4*

*Cultural organizations have a strategic role to the success of an organization. The extent to which a culture affects organizational effectiveness can be determined by looking at the strong or weak the culture of the organization. Organizational culture being effective if followed by all members of the organization. In addition the effectiveness of the organizational culture can be measured if all of its members feel satisfied and comfortable with the working conditions so that the productivity can be increased.*

*CHAPTER 5*

*Analysis or measurement of an organizational culture used to determine the culture within an organization. Analyzing organizational culture has three tiers or levels. First, the organizational culture that can be looked (observable culture). Second, the values ​​of contributions (shared values) and the third, the general assumptions (common assumption). There are also 26 categories of assessment are used in the measurement of organizational culture. Identification of organizational culture using the three research instruments that are OCP (Organizational Culture Profile), OCI (Organizational Culture Inventory), and OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). OCAI have clear boundaries to measure the culture of an organization than others.*

*CHAPTER 6*

*Organizational culture can be divided into 4 types that are hierarchy, clan, adhocracy and market. There is no superior or ideal culture. Some organizations have their own dominant type of culture which preferences by the employees. Other organizations may have different type of cultures simultaneously in different locations, department, or project.*

*CHAPTER 7*

*Strong organizational culture can enhance the commitment and cooperation of members in achieving goals. Organizational culture influenced by the philosophical founder of the organization. In developing the organizational culture, the socialization process is the most important process to bequeath the organizational culture. Socialization process may be through a narration, rituals, material symbols, and language. Socialization process is considered as successful if the organizational culture is shared the meaning by all the members. Members of the organizations will be comfortable with the organization and their performance will increase.*