

BUDAYA ORGANISASI

Setiap individu memiliki kepribadian, begitu pula dengan organisasi. Kita telah melihat bahwa masing-masing individu memiliki sifat-sifat yang tetap dan relatif tidak dapat diubah, dan keadaan tersebut dapat membantu kita dalam memperkirakan sikap dan perilaku mereka. Kita menganggap organisasi, seperti halnya orang, dapat digolongkan, sebagai contoh, kaku, ramah, hangat, inovatif atau konservatif. Sifat-sifat ini selanjutnya dapat digunakan untuk memperkirakan sikap dan perilaku individu yang ada di dalam organisasi.

Tema dari bab ini adalah terdapat suatu variabel sistem di dalam organisasi, walaupun sukar untuk ditentukan atau diuraikan dengan seksama tetapi variabel tersebut ada, dan variabel tersebut biasanya diuraikan oleh para karyawan dalam bentuk-bentuk yang umum. Kita menyebut variabel tersebut sebagai budaya organisasi. Sebagaimana budaya-budaya suku memiliki totem dan pantangan yang mengatur bagaimana masing-masing anggota suku bertindak terhadap sesama anggota suku dan terhadap orang dari luar suku, maka suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya bersikap. Mengenai apa yang disebut dengan budaya organisasi, bagaimana budaya organisasi tersebut mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, dari mana budaya

organisasi tersebut berasal, dan apakah budaya organisasi tersebut dapat diatur, kesemuanya akan dibicarakan pada halaman berikut.

Mendefenisikan Budaya Organisasi

Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Penelitian terakhir menyatakan bahwa terdapat tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi.

1. Inovasi dan pengambilan resiko : Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail : Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil : Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu : Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi terhadap tim : Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresivitas : Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas : Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap. Peraga 16-1 memperagakan bagaimana karakteristik-karakteristik ini dapat dipadu untuk menciptakan organisasi dengan keanekaragaman yang tinggi.

Organisasi A

Organisasi ini adalah sebuah perusahaan produksi. Manajer-manajer perusahaan ini dituntut untuk sepenuhnya mendokumentasikan semua keputusan mereka, dan bagi perusahaan ini “manajer yang baik” adalah mereka yang mampu memperlihatkan data-data yang rinci untuk mendukung rekomendasi mereka.

Keputusan-keputusan kreatif yang mengundang perubahan atau resiko besar harus dihindari. Karena manajer-manajer lain berusaha untuk tidak menerapkan ide-ide yang akan menimbulkan penyimpangan dari kondisi status quo. Seorang manajer dengan tingkat yang lebih rendah sering menyebutkan suatu frase didalam perusahaan tersebut : “Jika sesuatu tidak rusak, jangan coba-coba memperbaikinya.

Karyawan di dalam perusahaan ini dituntut untuk mematuhi peraturan dan ketentuan ekstensif. Para manajer mengawasi karyawan mereka dengan seksama untuk memastikan tidak terjadi penyimpangan. Manajemen terlalu memperdulikan produktivitas yang tinggi, tanpa mengindahkan dampak-dampak yang terjadi terhadap moral atau keluar masuknya karyawan.

Kegiatan kerja dirancang dalam konteks individu. Terdapat banyak departemen dan jalur wewenang yang berbeda, dan karyawan dituntut untuk memperkecil kontak-kontak resmi dengan karyawan yang berada diluar area fungsional atau jalur perintah mereka. Evaluasi dan penghargaan kinerja ditekankan kepada upaya-upaya perseorangan, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan kenaikan gaji dan promosi.

Organisasi B

Organisasi ini juga merupakan sebuah perusahaan produksi. Tetapi didalam organisasi ini, pihak manajemen mendorong dan menghargai tindakan pengambilan resiko dan memanfaatkan kesempatan. Keputusan-keputusan berdasarkan pada intuisi dihargai sama besar dengan keputusan-keputusan berdasarkan hasil pemikiran rasio yang baik. Manajemen memiliki kebanggaan tersendiri dengan pengalaman mereka bereksperimen menggunakan teknologi baru dan keberhasilan mereka yang secara teratur memperkenalkan produk-produk inovatif. Manajer dan karyawan yang memiliki ide-ide bagus didorong “untuk menjalankan ide-ide mereka”, dan kegagalan dianggap sebagai “pengalaman belajar”. Perusahaan memiliki kebanggaan tersendiri dengan pergerakan pasar mereka dan menanggapi dengan cepat perubahan kebutuhan pelanggan mereka.

Terdapat sedikit peraturan dan ketentuan yang harus dipatuhi karyawan, dan pengawasan dilakukan dengan cara yang longgar karena manajemen mempercayai karyawan-karyawan mereka bekerja dengan giat dan dapat dipercaya. Manajemen sangat memperhatikan produktivitas yang tinggi, tetapi mempercayai bahwa produktivitas yang tinggi ini hanya bisa dihasilkan dengan cara memperlakukan orang-orang dengan baik. Perusahaan memiliki kebanggaan tersendiri dengan reputasi mereka menjadi tempat yang baik untuk bekerja.

Aktivitas kerja diatur didalam kegiatan tim, dan anggota-anggota tim didorong untuk berinteraksi dengan orang-orang dari berbagai fungsi dan dari berbagai tingkat jabatan. Karyawan membicarakan persaingan antar tim secara positif. Perorangan dan tim memiliki sasaran, dan bonus diberikan berdasarkan pencapaian hasil. Karyawan diberi otonomi yang layak dalam memilih sarana untuk mencapai sasaran.

Peraga 16-1 Membandingkan Budaya Organisasi

Budaya Merupakan Suatu Ketentuan yang Deskriptif

Budaya organisasi berhubungan dengan cara-cara bagaimana karyawan mematuhi tujuh karakter diatas, bukan perasaan suka atau tidak suka mereka terhadap tujuh karakter tersebut. Dengan begitu, budaya organisasi merupakan ketentuan yang deskriptif. Hal ini sangat penting, karena budaya organisasi tersebut berfungsi untuk membedakan antara konsep budaya organisasi dengan konsep kepuasan bekerja.

Penelitian terhadap budaya organisasi telah menemukan cara untuk mengukur pandangan karyawan terhadap organisasi mereka. Apakah ada tuntutan sasaran dan kinerja yang jelas ? Apakah suatu organisasi menghargai inovasi ? Apakah suatu organisasi mendorong terciptanya persaingan ?

Sebaliknya, penelitian terhadap kepuasan kerja mencari cara untuk mengukur respons terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap harapan perusahaan, praktik pemberian penghargaan, cara-cara penanganan konflik di dalam perusahaan, dan lain sebagainya. Walaupun kedua permasalahan tersebut diyakini memiliki karakteristik yang berbeda, tetapi harus kita ingat bahwa budaya organisasi bersikap deskriptif sementara kepuasan kerja bersifat evaluatif.

Apakah Organisasi-organisasi Memiliki Budaya yang Seragam ?

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda didalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama.

Tetapi, pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada subbudaya didalam budaya organisasi tersebut. Kebanyakan organisasi-organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah subbudaya. Suatu budaya dominan mengekspresikan nilai-nilai inti yang diberlakukan secara bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Bila kita membicarakan suatu budaya organisasi, kita akan merujuk kepada budaya

dominannya. Perujukan ini merupakan cara pandang makro yang memberi organisasi suatu kepribadian tersendiri. Subbudaya cenderung berkembang didalam organisasi-organisasi besar untuk merefleksikan permasalahan-permasalahan, situasi dan pengalaman-pengalaman umum yang dihadapi oleh karyawan. Subbudaya ini cenderung muncul berdasarkan bentuk departemen dan pemisahan geografi. Sebagai contoh, departemen pembelian dapat memiliki bagian budaya yang hanya dimiliki secara bersama oleh anggota-anggota departemen tersebut. Dengan begitu, akan tercakup nilai-nilai inti budaya dominan ditambah dengan nilai-nilai tambahan yang hanya dimiliki oleh anggota organisasi dari departemen pembelian tersebut. Sama halnya, suatu kantor atau unit organisasi yang terpisah secara fisik dari pusat operasi utama organisasi mungkin memiliki kepribadian yang berbeda. Selanjutnya, nilai-nilai inti tersebut penting untuk dipertahankan, tetapi harus dimodifikasi untuk merefleksikan situasi yang berbeda dari unit yang terpisah tersebut.

Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya berdiri dari sejumlah subbudaya, maka nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang berdiri sendiri akan terlihat sangat kecil. Mengapa ? Karena tidak akan ada interpretasi seragam terhadap apa yang menjadi sikap yang layak ataupun yang tidak layak. Keseragaman tersebut merupakan aspek pemahaman bersama

terhadap budaya, dan menjadikannya sebagai sarana potensial untuk memandu dan membentuk perilaku.

Budaya yang Kuat versus Budaya yang Lemah

Telah menjadi populer untuk membandingkan antara budaya yang kuat dengan budaya lemah. Alasannya, budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan dan lebih tertuju langsung untuk mengurangi keluar masuknya karyawan.

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Sejalan dengan defenisi ini, suatu budaya yang kuat jelas sekali akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Organisasi-organisasi agama, kelompok spiritual, dan perusahaan-perusahaan Jepang adalah contoh-contoh organisasi yang memiliki budaya yang sangat kuat. Pada saat David Koresh bisa menarik berlusin-lusin anggota Branch Davidian-nya di Waco, Texas, untuk mati menceburkan diri mereka di dalam kobaran api, kita dapat melihat dalam kejadian ini bahwa suatu perilaku lebih berpengaruh daripada hanya sekadar persembahan kepada pemimpin. Budaya didalam Branch Davidians memiliki tingkat kebersamaan dan intensitas yang mendorong terciptanya pengendalian perilaku

yang sangat tinggi. Tentu saja pengaruh budaya yang kuat yang serupa dengan yang memicu tragedi di Waco dapat diarahkan secara positif untuk menciptakan organisasi-organisasi yang sangat berhasil seperti Microsoft, Mary Kay Cosmetics, dan Sony.

Hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah keluar masuknya pekerja yang rendah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Latihan

1. Jelaskan pengertian budaya organisasi ?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan budaya kuat dan budaya lemah dalam suatu organisasi ?