BAB II

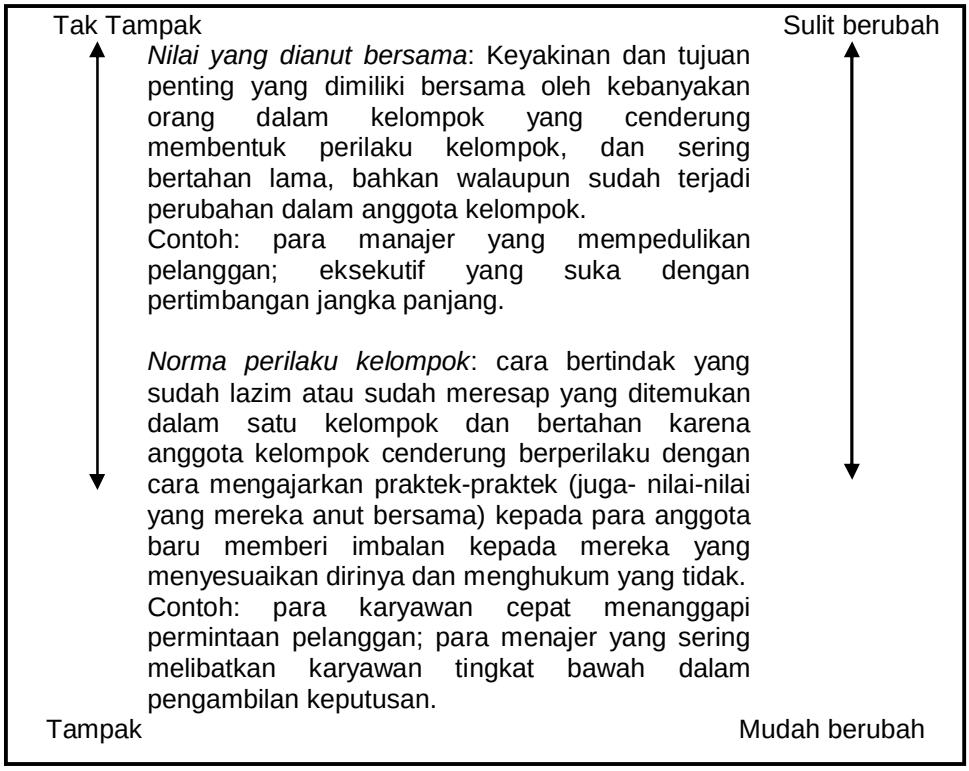
TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Budaya Organisasi

Davis (Moeljono,2005) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya. Schein (Yuwono, dkk,2005) juga menyatakan budaya organisasi adalah pola-pola asumsi dasar yang diyakini bersama yang suatu kelompok pelajari sebagai hal yang dapat menyelesaikan persoalan-persoalan adaptasi eksternal dan integrasi, yang telah bekerja dengan baik sehingga dinyatakan sebagai sahih dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa terkait dengan persoalan-persoalan yang dihadapi.

Dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanannya terhadap perubahan, Kotter dan Heskett (1998) memilah budaya organisasi menjadi ke dalam dua tingkatan yang berbeda. Dikemukakannya, bahwa pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Pengertian ini mencakup tentang apa yang penting dalam kehidupan, dan dapat sangat bervariasi dalam perusahaan yang berbeda: dalam beberapa hal orang sangat mempedulikan uang, dalam hal lain orang sangat mempedulikan inovasi atau kesejahteraan karyawan. Pada tingkatan ini budaya sangat sukar berubah, sebagian karena anggota kelompok sering tidak sadar akan banyaknya nilai yang mengikat mereka bersama. Pada tingkat yang terlihat, budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Sebagai contoh, katakanlah bahwa orang dalam satu kelompok telah bertahun-tahun menjadi pekerja keras, yang lainnya sangat ramah terhadap orang asing dan lainnya lagi selalu mengenakan pakaian yang sangat konservatif. Budaya

dalam pengertian ini, masih kaku untuk berubah, tetapi tidak sesulit pada tingkatan nilai-nilai dasar. Untuk lebih jelasnya lagi mengenai tingkatan budaya ini dapat dilihat dalam bagan 1.



Bagan 1. Budaya dalam Sebuah Organisasi
(sumber : John P. Kotter. & James L. Heskett, 1998. *Corporate Culture and Performance.* (terj Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo, h.5)

Menurut Schein (Kristiawan&Yunanto, 2012), budaya organisasi didefinisikan sebagai gejala dinamis di sekeliling kita sepanjang waktu yang secara terus menerus dilakukan dan diciptakan melalui interaksi dengan pihak lain dan dibentuk oleh perilaku pimpinan dan yang terdiri dari struktur, rutinitas,aturan-aturan, dan norma-norma yang membimbing dan membatasi perilaku.

Selain itu, Wibowo (Joelanda, 2011) mengatakan budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan organisasi yang lain. Namun budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat , karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya.Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik

budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Budaya yang strategis, cocok, secara eksplisit menyatakan bahwa arah budaya harus menyelaraskan dan memotivasi anggota, jika ingin meningkatkan kinerja organisasi. Konsep utama yang digunakan di sini adalah "kecocokan". Jadi, sebuah budaya dianggap baik apabila cocok dengan konteksnya. Adapun yang dimaksud dengan konteks bisa berupa kondisi obyektif dari organisasinya atau strategi usahanya (Kotter dan Hesket, 1998)

B. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

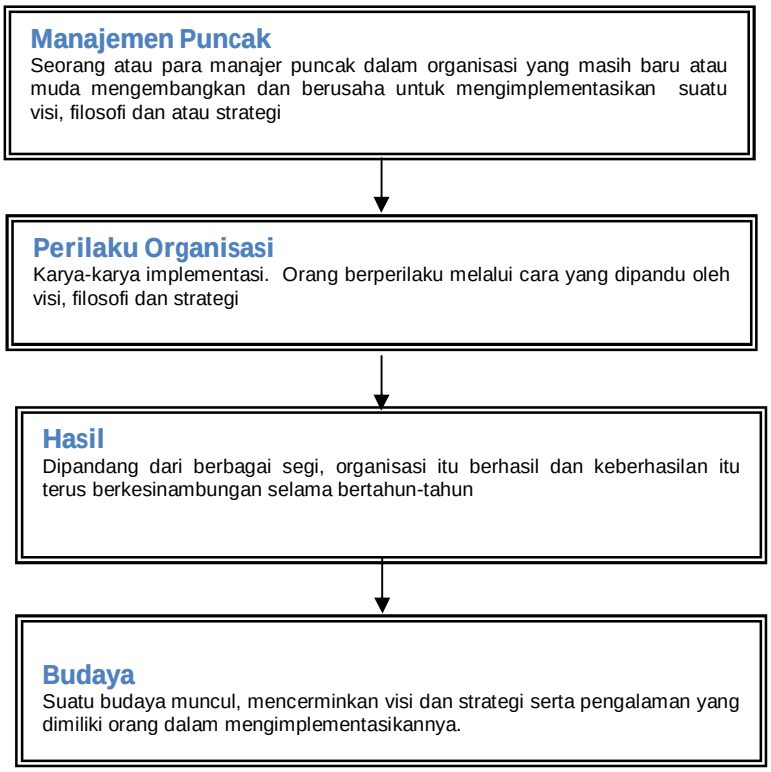
Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari suatu kehampaan. Menurut Atmosoeprapto (Moeljono, 2005) Beberapa unsur budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal yaitu sebagai berikut : (1) Lingkungan usaha; lingkungan di mana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan. (2) Nilai-nilai (values); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi. (3) Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya. (4) Upacara-upacara (rites and ritual); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya. (5) Network; jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang memberikan sumbangan terhadap terbentuknya budaya organisasi. Greenberg &Baron (Yuwono, dkk, 2005) menyatakan bahwa faktor-faktor tersebut adalah (1) Pendiri organisasi. Budaya organisasi dapat ditelusuri, paling tidak sebagian, para pendiri organisasi. Pendiri-pendiri ini seringkali memiliki kepribadian yang dinamis, nilai yang kuat, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi seharusnya bekerja, karena mereka merupakan orang-orang pertama, maka mereka memainkan peran

penting dalam penerimaan karyawan. Mereka akan cenderung memilih orang-orang yang memiliki sikap dan keyakinan yang sama dan tentu saja lebih dari itu, mereka akan mengajarkan dan menyebarluaskan sikap dan nilai-nilai kepada karyawan baru tersebut.

(2) Pengalaman Organisasi. Budaya organisasi akan berkembang seiiring dengan pengalaman organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternalnya. Mereka harus bersaing dengan organisasi lain untuk mendapatkan pasarnya dan mendapatkan nilai-nilai serta cara-cara terbaik untuk memenangkan persaingan. (3) Interaksi internal. Budaya organisasi juga berkembang dari interaksi antar kelompok-kelompok dalam organisasi. Budaya selalu melibatkan bagaimana anggota organisasi menginterpretasikan kejadian-kejadian dalam organisasi. Ketika anggota-anggota organisasi member makna yang sama terhadap suatu kejadian maka budaya organisasi telah terbentuk.

Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi. Lebih jelasnya, proses pembentukan budaya ini dapat diragakan dalam bagan 2 berikut ini:



Bagan 2. Pola Umum Munculnya Budaya Organisasi

(sumber : John P. Kotter. & James L. Heskett, 1998. *Corporate Culture and Performance*. (terj Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo, h.9)

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang "baik" atau "buruk", yang ada hanyalah budaya yang "cocok" atau "tidak cocok" . Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai- yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan (Anggun, 2012)

C. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

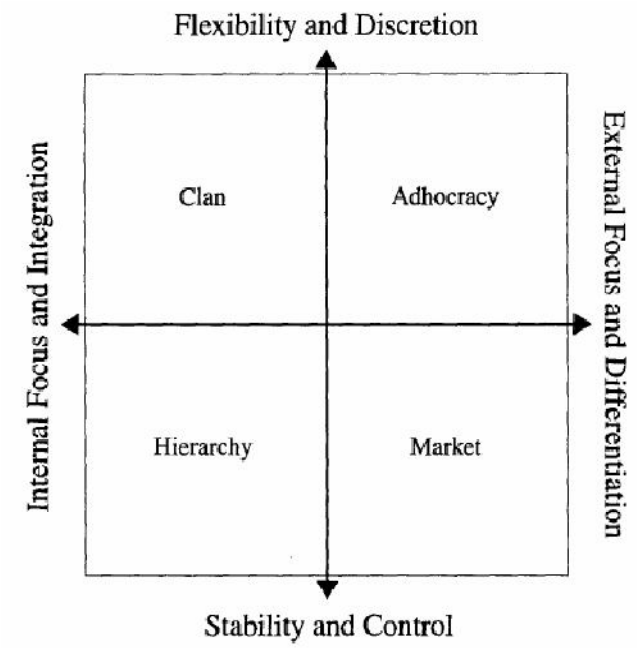
Menurut Cameron dan Quinn (2006) dalam bukunya *Diagnosing and Changing Organization Culture* , salah satu instrumen penilaian yang dapat digunakan untuk mengetahui budaya suatu organisasi adalah model *Competing Value Framework*. *Framework* ini berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-

macam jenisnya. Dalam *framework* ini dinyatakan dua dimensi yaitu dimensi pertama membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan fleksibilitas, kebebasan dalam memilih, dan dinamika, dari kriteria yang mengutamakan pada stabilitas, perintah, dan pengendalian. Sedangkan dimensi kedua membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan, dari kriteria yang mengutamakan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan.

Kedua dimensi ini bersama-sama membentuk empat kuadran, yang mana setiap kuadran menggambarkan perbedaan indikator-indikator efektivitas organisasi. Keempat kelompok ini dapat memberikan (1) Gambaran penilaian orang tentang kinerja organisasi, (2) Definisi apa-apa yang tampak baik dan benar dan tepat, (3) Dengan kata lain, mendefinisikan nilai inti untuk melakukan penilaian organisasi.

Keempat nilai inti ini menyatakan asumsi-asumsi yang saling berlawanan. Setiap bagian menekankan/menggarisbawahi sebuah nilai inti yang berlawanan dengan sebuah nilai inti lainnya pada bagian lainnya (dalam hal ini internal dengan eksternal dan fleksibilitas dengan stabilitas). Dengan demikian, dimensi-dimensi ini membentuk kuadran-kuadran yang saling berlawanan atau bersaing pada bagian diagonalnya.

Gambar tersebut dibawah memperlihatkan kuadran-kuadran yang dihasilkan dari kedua dimensi tersebut



Gambar 1. Empat jenis Budaya Organisasi menurut versi OCAI

Sumber: Cameron, KS & Queen,RE. 2006.*Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bahwa budaya organisasi dapat dikelompokkan atas 4 jenis yaitu *Clan, Adhocracy, Hierarchy,* dan *Market*.

1. Budaya *Clan*

Merupakan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi diantara mereka, seperti sebuah keluarga besar. Pimpinan bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Organisasi ini terikat oleh kesetiaan dan tradisi, serta komitmen yang tinggi. Organisasi menitikberatkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumberdaya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral. Keberhasilan/sukses didefinisikan dengan sensitivi-tas/kepekaan terhadap konsumen dan penghargaan terhadap manusia. Organisasi sangat mementingkan *teamwork*, peran serta, dan konsensus.

2. Budaya *Adhocracy*

Sebuah tempat kerja yang dinamis, bersifat entrepreneur, dan kreatif. Orang-orang bekerja keras dan berani mengambil resiko. Para pimpinan bertindak sebagai innovator dan pengambil resiko. Yang mengikat organisasi ini adalah komitmen untuk bereksperimen dan berinovasi. Titik beratnya adalah menjadi yang terdepan. Titik berat jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan mendapatkan sumberdaya baru. Keberhasilan berarti mendapatkan produk-produk atau layanan-layanan yang unik dan baru. Menjadi yang terdepan dalam produk atau layanan adalah hal yang penting. Organisasi ini mendukung/mendorong inisiatif dan kebebasan individu.

3. Budaya *Hierarchy*

Sebuah tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur mengatur apa yang harus dikerjakan. Para pimpinan membanggakan dirinya sebagai koordinator dan pengatur yang baik yang mengutamakan efisiensi kerja. Menjaga atau merawat organisasi yang berjalan baik adalah hal yang paling kritis. Aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal mempersatukan organisasi. Perhatian jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan berjalan mulus. Keberhasilan didefinisikan dalam hal penyampaian atau pengiriman hasil yang dapat diandalkan, penjadwalan yang baik, dan biaya yang rendah.

4. Budaya *Market*

Sebuah organisasi yang berorientasi pada hasil/pencapaian dengan fokus utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang bersaing dan berorientasi pada tujuan. Para pimpinan adalah penggerak yang kuat, produser, dan pesaing. Mereka adalah orang-orang yang tangguh dan sangat menuntut. Yang mengikat organisasi adalah mementingkan kemenangan. Reputasi dan keberhasilan adalah hal-hal yang umum. fokus jangka panjangnya adalah kegiatan-kegiatan yang kompetitif dan pencapaian tujuan dan target. Keberhasilan didefinisikan dalam hal pangsa pasar (*market share*) dan penetrasi. Harga yang bersaing dan

unggul di pasaran (*market leader*) adalah hal yang penting. Gaya organisasi ini adalah dorongan yang kuat untuk berkompetisi.

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi. Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan dimasa yang akan datang dan tantangan yang dihadapi perusahaan.

Instrumen ini terdiri dari enam poin soal. Setiap poin soal memiliki empat pernyataan. Setiap subyek penelitian diminta memberikan penilaian pada setiap pernyataan. Penilaian tertinggi diberikan kepada pernyataan yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Untuk menentukan organisasi mana yang akan diberi penilaian, setiap subyek penelitian memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya, atau unit organisasi tempatnya bekerja yang memiliki batasan-batasan yang jelas. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, now dan prefer. Penilaian yang diberikan pada kolom now menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom prefer menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan. Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil organisasi. Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengukur dan mengetahui budaya yang mendominasi organisasi.