



BUDAYA ORGANISASI & MENGELOLA BUDAYA ORGANISASI

Week 14

By
Ida Nurnida

DEFINISI

Apa Budaya Organisasi?

1. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi.
2. Falsafah yang menuntun kebijakan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.
3. Cara bagaimana suatu pekerjaan dilakukan di dalam organisasi tersebut.

DEFINISI (*cont'd*)

4. Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.
 - a. **Budaya organisasi** adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama.
 - b. **Budaya organisasi** menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku.

KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

1. **Inisiatif individual.** Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu.
2. **Toleransi terhadap tindakan berisiko.** Se jauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
3. **Arah.** Se jauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. **Integrasi.** Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinir.

Karakteristik Budaya Organisasi (*cont'd*)

5. **Dukungan dari manajemen.** Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. **Kontrol.** Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. **Identitas.** Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

Karakteristik Budaya Organisasi (*cont'd*)

8. **Sistem imbalan.** Tingkat sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. **Toleransi terhadap konflik.** Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. **Pola-pola komunikasi.** Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.



APAKAH SEMUA ORGANISASI MEMPUNYAI BUDAYA YANG SERAGAM?

- Budaya dalam setiap organisasi memiliki keanekaragaman tergantung dari budaya dominan dan sub-budayanya:
 - Budaya dominan mengungkapkan nilai inti yang dipunyai bersama oleh sebagian besar anggota organisasi.
 - Sub-budaya cenderung berkembang pada organisasi-organisasi yang besar dan mencerminkan masalah bersama, situasi, atau pengalaman yang dihadapi para anggotanya.
- Jika organisasi tidak mempunyai budaya yang dominan dan hanya terdiri dari banyak sub budaya, maka pengaruh dari budaya terhadap keefektifan organisasi akan jauh lebih tidak jelas.



BUDAYA vs EFEKTIFITAS ORGANISASI (EO)

- ▣ Budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan / meningkatkan perilaku yang konsisten. → budaya itu menyampaikan kepada pegawai tentang perilaku mereka seharusnya.
- ▣ Keefektifan mensyaratkan bahwa budaya, strategi, lingkungan dan teknologi sebuah organisasi bersatu. Makin kuat budaya suatu organisasi, makin penting bahwa budaya tersebut cocok dengan variabel-variabel tersebut.



BUDAYA: SEBUAH SUBSTITUSI BAGI FORMALISASI?

- Formalisasi dan budaya sebagai dua jalan yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama.
- Makin kuat budaya organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku pegawai. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para pegawai jika mereka menerima budaya organisasi.



MENCIPTAKAN, MEMPERTAHANKAN, DAN MENYEBARLUASKAN BUDAYA

- Bagaimana sebuah budaya berawal?
→ Pendorinya. Kebiasaan pada saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan.



MENCIPTAKAN, MEMPERTAHANKAN, DAN MENYEBARLUASKAN BUDAYA (*cont'd*)

- Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara:
 - Bias dan asumsi para pendirinya dan,
 - Apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi.



MENCIPTAKAN, MEMPERTAHANKAN, DAN MENYEBARLUASKAN BUDAYA (*cont'd*)

- Mempertahankan agar sebuah budaya tetap hidup:
 - Seleksi,
 - Manajemen puncak,
 - Sosialisasi.



MENCIPTAKAN, MEMPERTAHANKAN DAN MENYEBARLUASKAN BUDAYA (*cont'd*)

- Bagaimana para pegawai mempelajari budaya?
 - Kriteria,
 - Ritual,
 - Simbol Material,
 - Bahasa.



JIKA BUDAYA BENTROK? → MERGER DAN AKUISISI

- Dalam suatu merger atau akuisisi, jika salah satu atau kedua organisasi mempunyai budaya yang lemah, penggabungan itu lebih mungkin terjadi karena budaya yang lemah dapat ditempa.
- Begitupun sebaliknya jika salah satu atau kedua organisasi mempunyai budaya yang sama-sama kuat maka penggabungan itu sulit terjadi karena menciptakan masalah.



PERDEBATAN: DAPATKAH BUDAYA DIKELOLA?

□ Hal-hal yang mendukung.

→ Budaya organisasi mungkin cocok untuk waktu dan keadaan tertentu. Namun waktu dan kondisi berubah. Persaingan dari luar, perubahan peraturan pemerintah, perubahan ekonomi yang cepat, dan teknologi baru adalah contoh kekuatan yang mungkin dapat meninggalkan budaya yang menghambat keefektifan suatu organisasi.

PERDEBATAN: DAPATKAH BUDAYA DIKELOLA? (*cont'd*)

- **Hal-hal yang menentang.**

→ Bagi untuk melepaskan pengalaman serta kenangan yang telah berlangsung bertahun, tahun adalah tugas yang berat. Ini pun membutuhkan waktu yang lama. jadi, budaya itu mungkin secara teoritis dapat diubah dengan waktu lama sehingga usahanya menjadi tidak praktis.



MEMAHAMI FAKTOR-FAKTOR SITUASIONAL DALAM ORGANISASI

Beberapa kondisi situasional dalam organisasi yang dapat mempengaruhi budaya organisasi:

1. Krisis yang dramatis.
2. Pergantian pimpinan.
3. Tahapan daur hidup.
4. Umur organisasi.
5. Ukuran organisasi.
6. Kekuatan dari budaya yang berlaku.
7. Tidak adanya sub-budaya.



STRATEGI KOMPREHENSIF DAN TERKOORDINASI UNTUK MENGELOLA BUDAYA ORGANISASI

- ▣ Strategi komprehensif untuk mengelola budaya organisasi dimulai dengan melakukan analisis budaya
- ▣ Langkah yang umum dilakukan dalam melakukan analisis budaya adalah melalui audit budaya untuk menilai budaya yang sekarang berlaku, perbandingan dari budaya yang sekarang terhadap budaya yang diinginkan, serta evaluasi mengenai jurang pemisah yang ada untuk mengidentifikasi elemen budaya yang mana harus diganti.



SARAN-SARAN KHUSUS DALAM PENGELOLAAN BUDAYA ORGANISASI

- ▣ Hal terpenting dari pengelolaan budaya organisasi adalah penyampaian nilai-nilai organisasi terhadap seluruh anggota organisasi,
- ▣ Apabila terjadi perubahan budaya organisasi (*organization cultural change*), maka tanggung jawab untuk menyampaikan nilai-nilai yang baru terletak pada manajemen puncak.



TERIMA KASIH