

## MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

Hasnan Nafis<sup>1</sup>

**STKIP NASIONAL**

**Jln. Raya Pariaman, Pauh Kamba, Nan Sabaris, Kabupaten Pariaman  
Sumatera Barat**

email: [hasnan.nafis@yahoo.co.id](mailto:hasnan.nafis@yahoo.co.id)

### Abstrak

Kajian terhadap keserasian budaya organisasi juga menjamin peran budaya organisasi sebagai sarana untuk menentukan arah organisasi, menginstruksikan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengelola alokasi sumber daya organisasi serta sebagai sarana untuk menghadapi peluang dan masalah yang masuk dari lingkungan organisasi, terutama kekuatan yang berasal dari nilai-nilai dasar organisasi.

Kata kunci : Budaya organisasi dan Perusahaan

### Abstract

*Study to organizational cultural congeniality also assure organizational cultural role as a means of to determine organizational direction, instructing what may and not may be conducted, how and manage resource organizational allocation as well as a means of to face incoming opportunity and problem from organizational environment, especially the strength stem from organizational basal values.*

*Keywords : Organizational culture and company*

### PENDAHULUAN

Dalam perkembangannya, pertama kali Budaya Organisasi dikenal di Amerika dan Eropa pada era 1970-an. Salah satu tokohnya : Edward H Shein, seorang Profesor Manajemen dari Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology dan juga seorang Ketua kelompok Studi Organisasi 1972-1981, serta Konsultan Budaya Organisasi pada berbagai organisasi di Amerika dan Eropa. Salah satu karya ilmiahnya : *Organizational Culture and Leadership*.

Di Indonesia Budaya Organisasi menurut Ndraha (1997:3) mengemukakan bahwa

sejak tahun 80-an saat sektor swasta berkesempatan mengembangkan usaha di bidang non migas, kebutuhan akan pembudayaan nilai-nilai baru tentang kewirausahaan dan manajemen. Alvin dan Heide Toffler menyebutnya wave. Kemudian pada tahun 90-an banyak dibicarakan tentang kebutuhan nilai-nilai baru, konflik budaya dan bagaimana mempertahankan Budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Bersamaan dengan itu para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum berbagai pendidikan formal dan informal. Salah satu

pakar yang cukup gigih mengembangkan Budaya Organisasi adalah Taliziduhu Ndraha, seorang pakar ilmu pemerintahan.

## KONSEPSI BUDAYA, ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI

Pada mulanya konsepsi budaya dan organisasi merupakan konsepsi yang terpisah antara satu dengan yang lainnya. Namun dengan tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan pada akhirnya kedua konsep tersebut menyatukan diri. Untuk lebih jelasnya penulis akan mencoba mengurai satu persatu batas pengertian tersebut

### 1. Pengertian Budaya

Banyak pendapat dari pakar yang memberikan batas pengertian tentang budaya, namun demikian penulis hanya mengutip beberapa pendapat pakar, diantaranya: Edward Burnett yang memberikan batasan pengertian "*Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, costum and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society.*" (Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum adat istiadat dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang di dapat sebagai anggota masyarakat. Sedangkan Edgar

H. Schein mengartikan Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Pendapat lain seperti yang dikemukakan oleh Hofstede (dalam Pheysey, 1993:4) mengartikan budaya sebagai suatu nilai (*values*) dan kepercayaan (*beliefs*) yang memberikan orang-orang suatu cara pandang terprogram (*programmed way of seeing*). Dengan demikian budaya merupakan suatu cara pandang yang sama bagi sebagian besar orang. Selanjutnya Pheysey (1993:4) mengartikan nilai-nilai sebagai segala sesuatu yang dimuliakan (*esteemed*), dijunjung (*prized*), atau dihargai (*appreciated*) dalam budaya tersebut. Sedangkan kepercayaan diartikan sebagai apa yang seseorang anggap benar (*true*).

Dengan demikian sebagai bentuk atau wujud dari pengertian budaya dapat dilihat dalam tiga hal, yaitu : Pertama bahwa budaya itu abstrak (*ideal*), budaya itu merupakan kepercayaan, asumsi dasar,

gagasan, ide, moral, norma, adat istiadat, hukum atau peraturan; Kedua budaya itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat yang menggambarkan kemampuan beradaptasi baik secara internal maupun eksternal; Ketiga budaya itu nampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia

## 2. Pengertian Organisasi

Organisasi sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (uang, material, mesin, metode, lingkungan, sarana-prasarana, data, dll) secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama dimaksud adalah kerjasama yang terarah pencapaian tujuan. Kerjasama yang terarah tersebut dilakukan dengan mengikuti pola interaksi antar setiap individu atau kelompok. Pola interaksi tersebut diselaraskan dengan berbagai aturan, norma, keyakinan, nilai-nilai tertentu sebagaimana ditetapkan oleh para pendiri organisasi itu. Keseluruhan pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi.

Berbagai kebutuhan hidup yang tidak terbatas dan kemampuan yang terbataslah yang mendorong manusia untuk berhubungan dengan manusia lainnya. Hal ini diperkuat dengan pendapat, bahwa manusia merupakan makhluk sosial. Sejalan dengan tingkat kematangan (keinginan dan kemampuannya), hubungan tersebut terus bergerak dinamis dimulai dari tingkat yang sederhana, hingga tingkat hubungan yang modern. Organisasi, merupakan wadah atau alat dimana segenap keinginan dan kemampuan sejumlah atau sekumpulan orang bersatu, mengikat diri dalam rangka usaha memenuhi kebutuhannya.

Jika dilihat dari proses terbentuknya dan kegunaannya, organisasi juga merupakan salah satu fungsi budaya, yaitu sebagai pengikat suatu masyarakat, berisi pola perilaku, dll. Hal ini sejalan dengan pendapat Ndraha (1997:53) mengumpulkan pendapat beberapa pakar yang menyebutkan bahwa Organisasi sebagai gejala sosial dan sebagai *living organism*, dan untuk lebih jelasnya, berikut ini definisi organisasi yang dikemukakan pakar tersebut :

Pandangan klasik tentang organisasi dinyatakan oleh Max, dan untuk lebih jelasnya, berikut ini definisi organisasi yang dikemukakan pakar tersebut :

Pandangan klasik tentang organisasi dinyatakan oleh Max Weber dengan mendemonstrasikan pendapatnya mengenai birokrasi. Weber membedakan kelompok kerjasam dengan organisasi masyarakat. Menurutnya kelompok kerjasama adalah suatu tata hubungan sosial yang dihubungkan dan dibatasi oleh aturan-aturan. Aturan-aturan tersebut sejauh mungkin dapat memaksa seseorang melakukan kerja sebagai suatu fungsi yang ajeg (tetap), baik dilakukan oleh pimpinan maupun para pegawai administrasi lainnya.

Organisasi atau sekelompok kerjasama menurut Weber mempunyai unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Organisasi merupakan tata hubungan sosial dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi dengan sesamanya di dalam organisasi tersebut.
- b. Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*bound aries*), dengan demikian seseorang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemuan sendiri, tetapi dibatasi aturan-aturan tertentu.
- c. Organisasi merupakan kumpulan tata aturan yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan masyarakat. Tata aturan ini menyusun proses interkasi diantara orang-orang yang

bekerja sama didalamnya, sehingga interaksi tidak muncul begitu saja.

- d. Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang terstruktur dan di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini adanya terdapat hirarki. Konsekuensi logis dari adanya hirarki ini bahwa di dalam organisasi terdapat adanya pimpinan atau kepala dengan bawahan atau staf.

Disamping hal tersebut diatas Weber menambah kriteria dari sifat kerja sama yaitu sifat kerjasama dalam organisasi itu bercorak kerjasama asosiatif dan bukan kerjasama komunal atau kerja bersama-sama seperti dalam keluarga. Kalau Weber pemikirannya pada sistem interaksi maka lain halnya dengan Barnard. Menurutnya organisasi itu adalah suatu sistem kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi secara sadar, sesuatu kekuatan dari dua manusia atau lebih. Adapun unsur-unsur organisasi menurut Barnard terdiri atas :

- a. Organisasi terdiri atas serangkaian kegiatan yang dicapai oleh suatu proses kesadaran, kesengajaan dan koordinasi yang mempunyai sasaran yang jelas.
- b. Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang

untuk melakukan kegiatan yang bersasaran tertentu.

- c. Organisasi memerlukan adanya komunikasi yaitu suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian mencapai tujuan bersama anggota lainnya. Sedalam hal ini Barnard menekankan peranan seseorang dalam organisasi, diantaranya ada sebgayaan anggota yang harus diberi informasi atau motivasi dan sebgayaan lainnya yang harus membuat keputusan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi sebagai kolektivitas orang-orang yang bekerjasama secara sadar dan sengaja guna mencapai tujuan tertentu. Kolektivitas tersebut mempunyai ciri bertsruktur, berbatas, beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektivitas lainnya.

### 3. Budaya Organisasi

Peter F Drucker memberikan pengertian budaya organisasi sebagai pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Menurut Edgar H Schein bahwa budaya organisasi

mengacu ke suatu sistem makna bersama, dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu terhadap organisasi lain. Sedangkan Robbins melihat budaya organisasu dengan dimaknai sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah.

Lebih lanjut Robbins (2001) menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama yang dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Dalam hal ini Robbins memberikan 7 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko
- b. Perhatian terhadap detail
- c. Berorientasi pada hasil
- d. Berorientasi kepada manusia
- e. Berorientasi pada tim
- f. Agresivitas
- g. Stabilitas

Hodge memberikan tekanan bahwa budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam pola perilaku,

peraturan, legenda, mitos, bahasa dan seremoni yang dilakukan organisasi. Sementara pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi. Mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasi dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa BO merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus. BO juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, brand, pemacu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil atau target yang ditetapkan.

#### BUDAYA PERUSAHAAN

Budaya perusahaan sering juga disebut budaya kerja, karena

tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia (SDM) ; makin kuat budaya perusahaan, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya perusahaan (*corporate culture*) memang sulit didefenisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan tersebut. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan yang kuat bukan dapat terlihat atau teramati oleh peninjau dari luar perusahaan, yang mengamati. Pengamat tersebut akan merasakan suasana yang khas dan lain dari pada yang lain. Di dalam perusahaan tersebut, bila dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Walaupun sulit didefenisikan secara tegas, untuk data memahami apa yang dimaksudkan dengan budaya perusahaan ada beberapa batasan yang dapat membantu penyamaan persepsi atau pemahaman mengenai budaya perusahaan. Schein, E.H misalnya, mencoba memberikan beberapa pengertian umum mengenai budaya perusahaan :

a. Observed behavioral regularities when people interact

- b. The norms that evolve in workin group
- c. The dominant values espouse by anorganization
- d. The philosophy directing the organization policy
- e. The rule of the game for getting allong in the organization
- f. The feeling or climate in an organization.

Dengan demikian pada dasarnya *Corporate Culture* atau budaya perusahaan mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Dapat juga dikatakan, budaya perusahaan adalah pola terpadu prilaku manusia di dalam organisasi atau perusaahn termasuk pemikiran-pemikiran,tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

#### FUNGSI DAN KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI

Berkaitan dengan fungsi budaya organisasi ini, penulis mencoba mengemukakan beberapa pendapat pakar, sebagai berikut :

- a. Menetapkan batasan atau menegaskan posisi organisasi secara berkesinambungan.
- b. Mencetuskan atau menunjukkan identitas diri para anngota organisasi. Mewakili kepentingan orang banyak.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas

daripada kepentingan indivisual seseorang

- d. Meningkatkan stabilitas sosial.
- e. Menyediakan mekanisme pengawasan yang dapat menuntun, membentuk tingkah laku anggota organisasi dan sekaligus menunjukkan hal-hal apa saja yang dilarang dan diperbolehkan untuk dilakukan dalam organisasi.

Menurut Luthans (1998)

- a. Memberi *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
- b. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi
- c. Memberikan arah dan memperkuat standar prilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama (Noe dan Mondy, 1996)
- d. Membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis *programing, budgetting, controlling*, monitoring, evaluasi dan lainnya (Merchant, 1998)

Adapun karakteristik dari budaya organisasi meliputi antara lain :

- a. Inisiatif Individual
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko
- c. Pengarahan
- d. Integrasi
- e. Dukungan manajemen
- f. Kontrol
- g. Identitas
- h. Sistem Imbalan
- i. Toleransi terhadap konflik
- j. Pola Komunikasi

#### PENUTUP

budaya organisasi merupakan identitas khas yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya, bahkan budaya organisasi juga merupakan keyakinan setiap orang di dalam organisasi akan jati diri yang secara ideologis dapat memperkuat eksistensi organisasi baik ke dalam sebagai pengikat atau simpul organisasi dan keluar sebagai identitas sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dapat merugikan atau menguntungkan organisasi. Melalui budaya organisasi, suatu organisasi juga memiliki kepribadian, sebagaimana kepribadian yang dimiliki individu.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Adam, Indra Wijaya. 1989. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.
- Bruce, Yuill and Steinkoff. 1977. *Developing Manager in*

*Organization*. New Delhi: Wisley Esten Limited.

Edwin B Flippo. 1985. *Personal Management*. New York: Mc.Graw Hill Book Co

Feliz A. Nogro. 1980. *Moden Public Administration*. New York : Harper and Cow, Publisher

George Strauss and Leodar R Layles.1976. *Personal : The Human Problem Managements*. New Delhi : Prectice Hall of India

Karl Albrecht. 1995. *Pengembangan Organisasi (terjemaahan)*. Bandung : Angkasa.

Sondang P Siagian. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara

Sutarto. 1985. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University.