

Jeane Mantiri, SAB., MAP.



Budaya **ORGANISASI**



BUDAYA ORGANISASI

Jeane Mantiri, SAB., MAP.



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

BUDAYA ORGANISASI

Penulis:
Jeane Mantiri, SAB., MAP.

Desain Cover:
Tahta Media

Editor:
Tahta Media

Proofreader:
Tahta Media

Ukuran:
vi,96,Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-147-537-4

Cetakan Pertama:
September 2024

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2024 by Tahta Media Group
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP
(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)
Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

PRAKATA

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini dengan judul "Budaya Organisasi" dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai referensi untuk memberikan pemahaman tentang konsep budaya organisasi, pengaruhnya dalam dunia kerja, serta bagaimana budaya dapat membentuk karakter organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam mendukung efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Dengan memahami konsep-konsep yang ada di dalamnya, diharapkan para pembaca dapat lebih mudah mengimplementasikan budaya yang positif dalam lingkungan organisasi atau perusahaan tempat mereka berkarya.

Penulisan buku ini tentunya tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusinya, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi yang berguna bagi pembaca dalam memahami dan mengaplikasikan budaya organisasi secara lebih efektif. Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| PRAKATA | iv |
| DAFTAR ISI | v |
| BAB I KONSEP BUDAYA DAN ORGANISASI..... | 1 |
| A. Pengertian Budaya | 1 |
| B. Hakikat Manusia dan Budaya | 3 |
| C. Orientasi Budaya | 4 |
| D. Terbentuknya Budaya | 5 |
| E. Definisi Organisasi | 6 |
| F. Proses Terbentuknya Organisasi | 7 |
| G. Organisasi dan Nilai | 11 |
| H. Konsep Budaya ke Konsep Organisasi | 11 |
| BAB II KEANEKARAGAMAN BUDAYA | 13 |
| A. Pengertian Keanekaragaman | 13 |
| B. Memahami Keanekaragaman | 14 |
| C. Dimensi Keanekaragaman..... | 15 |
| D. Menerima Keanekaragaman..... | 15 |
| E. HRM (<i>Human Resources Management</i>) Menghadapi Keanekaragaman | 15 |
| F. Pelaksanaan Keanekaragaman | 16 |
| G. Keberhasilan Keanekaragaman | 17 |
| BAB III BUDAYA ORGANISASI..... | 19 |
| A. Pengertian Budaya Organisasi | 19 |
| B. Konsep Budaya Organisasi | 23 |
| C. Fungsi Budaya Organisasi..... | 25 |
| D. Karakteristik Budaya Organisasi..... | 26 |
| E. Tipe Budaya dalam Organisasi | 27 |
| F. Perubahan Budaya Organisasi dan Faktor Pendukungnya | 28 |
| G. Resistensi Terhadap Perubahan Budaya | 30 |
| H. Strategi Organisasi Generik Perubahan Budaya | 30 |
| BAB IV APLIKASI NILAI BUDAYA ORGANISASI | 34 |
| A. Proses Pembentukan Budaya Organisasi | 34 |
| B. Sosialisasi Budaya Organisasi..... | 35 |
| C. Tujuan Sosialisasi..... | 36 |

| | |
|---|-----------|
| D. Manfaat Sosialisasi..... | 36 |
| E. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi | 37 |
| F. Peran Pemimpin dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi | 38 |
| BAB V BUDAYA KERJA | 40 |
| A. Budaya Disiplin Kerja..... | 40 |
| B. Budaya Kerja Produktif..... | 48 |
| C. Budaya Berkinerja..... | 56 |
| D. Budaya Mutu..... | 64 |
| E. Budaya Semangat Kerja (Motivasi) | 71 |
| F. Budaya Kerja Sama | 79 |
| G. Budaya Komunikasi | 84 |
| DAFTAR PUSTAKA | 93 |

BAB I

KONSEP BUDAYA

DAN ORGANISASI

A. PENGERTIAN BUDAYA

Budaya mengandung pengertian sebagai berikut: Keseluruhan pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, kemampuan dan kebiasaan yang dipelajari oleh seseorang sebagai anggota suatu masyarakat (Edward Tylor dalam Sobirin, 2007).

Juga bermakna keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan dan pengalaman yang bisa menjadi pedoman dalam hidup dan tingkah lakunya. Budaya merupakan "jalan hidup bagi sekelompok orang, susunan dari semua pola perilaku yang dipelajari, yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui bahasa dan proses meniru".

Budaya adalah suatu bentuk dari budi dan akal, berasal dari bahasa sansekerta "budhayah". Budaya bisa membedakan anggota satu kelompok manusia dari kelompok yang lain serta saling berinteraksi yang mempengaruhi respon sekelompok manusia terhadap lingkungannya. Secara umum, kita memandang masyarakat berasal dari budaya berbeda, jika cara hidup mereka sebagai suatu kelompok berbeda secara signifikan.

Defenisi Budaya sangat variatif, oleh Kroeber dan Kluckhohn (1952) dikelompokkan menjadi enam kelompok definisi yang bersifat:

1. Deskriptif, menekankan budaya sebagai totalitas yang komprehensif.
2. Normatif, menekankan pentingnya peran kaidah-kaidah yang dipahami.
3. Psikologis, menekankan ciri, karakteristik psikologis sebagai ungkapan.
4. Historis, menekankan tradisi misalnya hubungan darah, keturunan.

5. Struktural, menekankan pentingnya struktur, pola, atau organisasi budaya.
6. Genetik, menekankan pentingnya genetis atau keaslian budaya.

Selanjutnya Kroeber and Kluckhohn (1952) menyusun definisi budaya yang lebih komprehensif yaitu:

Budaya terdiri atas pola-pola, yang eksplisit dan implisit, menyangkut perilaku yang dipelajari dan disebarluaskan melalui simbol, merupakan pencapaian khusus dari sekelompok manusia, termasuk pengejawantahannya dalam bentuk barang-barang hasil karya mereka; inti budaya yang penting terdiri atas gagasan-gagasan tradisional (yang diperoleh dan diseleksi berdasar sejarah) dan khususnya nilai-nilai yang mereka anut, sistem budaya mungkin di satu sisi sebagai hasil tindakan, di sisi lain sebagai tindakan yang terkait dengan masa datang.

Oleh karena itu Budaya merupakan:

- Sesuatu berupa kebiasaan, moral, hukum, yang membentuk perilaku, atau membentuk persepsi seseorang.
- Sesuatu yang dirasakan bersama oleh semua atau sebagian besar anggota kelompok masyarakat.
- Sesuatu yang berusaha untuk diturunkan oleh anggota yang lebih tua kepada anggota yang lebih muda.

Pola pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai sebuah nilai yang diakuinya bisa membentuk sebuah pola perilaku, dalam hal ini kebiasaan dibagi ke dalam beberapa pengertian antara lain:

1. Kebiasaan sebagai suatu kenyataan objektif sehari-hari yang merupakan sebuah kelajiman baik dalam sikap maupun dalam penampilan sehari-hari.
2. Kebiasaan sebagai kaidah yang diciptakan diri sendiri yaitu kebiasaan yang lahir dari diri sendiri yang kemudian menjadi ciri khas yang membedakan dengan yang lainnya.
3. Kebiasaan sebagai perwujudan kemauan untuk berbuat sesuatu yaitu kebiasaan yang lahir dari motivasi dan inisatif yang mencerminkan adanya prestasi pribadi.

Setiap perusahaan perlu memiliki desain organisasi yang didasarkan pada filosofi, visi, misi, nilai-nilai, asumsi-asumsi. dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Filosofi dan asumsi-asumsi tersebut dikenal

dengan budaya perusahaan. Budaya perusahaan diperlukan untuk mengubah perilaku individual ke perilaku organisasional dalam integrasi internal maupun adaptasi dengan lingkungan eksternal. Budaya perusahaan adalah moral yang mengarahkan perilaku organisasional bertanggung jawab dan membangun citra positif organisasi. Implementasi budaya dipelopori oleh para pendiri dan pemimpin untuk memberi keteladanan kepada para anggota.

B. HAKIKAT MANUSIA DAN BUDAYA

Budaya pada dasarnya adalah studi tentang manusia bukan dalam kedudukan individu melainkan sebagai kelompok. Karena budaya merupakan fenomena kolektif maka hak kepemilikan budaya berada pada masyarakat bukan pada individu. Upaya dalam melestarikan budaya tergantung pemahaman, pengakuan, penjiwaan dan praktik bersama terhadap elemen-elemen budaya oleh masyarakat. Dalam melakukan akulturasi seseorang menghadapi kesulitan, karena sebelum menjadi anggota sebuah masyarakat, telah mempunyai kepekaan untuk membedakan, yang membedakan bahwa dirinya mempunyai perbedaan dengan orang lain.

Proses pembentukan budaya bermula dari keyakinan, tata nilai dan kebiasaan seseorang. Selanjutnya ditransmisikan kepada orang lain dan masyarakat, dengan demikian setiap kehidupan manusia pasti terkait dengan budaya. Harus diingat karena manusia sebelumnya telah mempunyai keyakinan individual maka keterkaitan itu tidak terjadi secara linear. Untuk bisa memahami keterkaitan manusia dengan budaya diperlukan memahami atribut-atribut manusia yang bersifat universal, spesifik untuk berkaitan dengan manusia sebagai kelompok dalam kaitan kedudukan manusia sebagai bagian dari masyarakat, dan spesifik untuk diri individu per individu (Hofstede, 1997).

Pada dasarnya manusia memiliki sifat yang universal seperti sabar, marah, senang, sedih, takut, berani, keinginan untuk mencintai dan dicintai, mempunyai kebutuhan untuk berhubungan dan berkomunikasi dengan orang lain. Namun bisa berbeda cara mengungkapkannya, karena masing-masing individu mempunyai perilaku dan karakter yang berbeda yang bersumber pada perbedaan kepribadian.

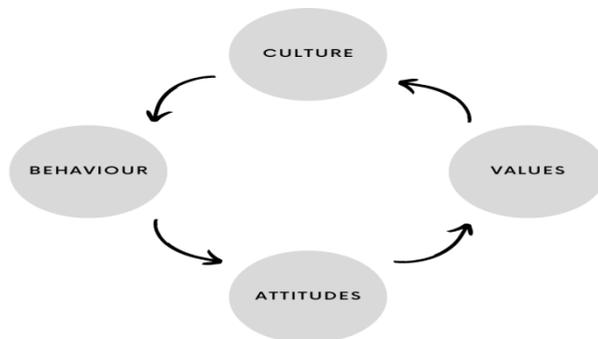
Kepribadian pada mulanya terbentuk karena faktor keturunan (internal), dan faktor pengalaman (eksternal). Kepribadian dan Budaya merupakan

atribut manusia yang dalam jangka pendek tidak mengalami perubahan, pemahamannya tetap berbeda. Apabila memahami diri manusia dalam kedudukannya sebagai individu maka rujukannya adalah kepribadian, sedangkan untuk memahami diri manusia kedudukannya sebagai bagian masyarakat rujukannya adalah budaya.

Kepribadian dan budaya merupakan atribut yang selalu melekat pada diri seseorang walaupun masing-masing memiliki fungsi yang berbeda. Budaya setiap orang atau kelompok berbeda dengan orang atau kelompok lain. Budaya itu netral yang mengandung arti tidak normatif, karena sulit mengatakan budaya itu rendah atau tinggi, budaya itu baik atau buruk, budaya itu benar atau salah. Budaya (*culture*) berbeda dengan adab (*civilization*). Manusia bisa dibedakan manusia beradab dan manusia biadab, sedangkan budaya ada karena ada manusia.

C. ORIENTASI BUDAYA

Orientasi budaya dari suatu masyarakat mencerminkan interaksi yang kompleks antara nilai (*values*), sikap (*attitudes*), dan perilaku (*behaviour*) yang ditunjukkan oleh anggota-anggotanya. Pada gambar berikut menunjukkan individu-individu mengekspresikan budaya dan kualitas normatifnya melalui nilai-nilai yang mereka anut tentang hidup dan tentang dunia sekeliling mereka. Nilai-nilai tersebut pada gilirannya mempengaruhi sikap mereka tentang bentuk perilaku yang paling tepat dan efektif dalam situasi apapun. Pola perilaku individu dan kelompok yang terus berubah pada akhirnya mempengaruhi budaya masyarakat, dan siklus kembali dimulai.



Values

Nilai adalah sesuatu yang diinginkan baik secara eksplisit maupun implisit oleh individu atau kelompok dan yang mempengaruhi cara, makna dan tujuan-tujuan suatu tindakan. Nilai dapat dimiliki secara sadar maupun tidak sadar. Karenanya nilai secara relatif mencerminkan kepercayaan-kepercayaan umum yang didefinisikan sebagai apa yang benar dan salah atau menetapkan preferensi-preferensi umum. Riset menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi mempengaruhi strategi perusahaan dan bahwa nilai-nilai manajerial mempengaruhi semua bentuk perilaku organisasi, termasuk sistem seleksi dan reward, hubungan antara atasan dan bawahan, perilaku kelompok, komunikasi, kepemimpinan, dan gaya manajemen konflik.

Attitudes

Sikap mencerminkan nilai dan menentukan cara seseorang untuk bertindak maupun bereaksi terhadap sesuatu dengan cara tertentu. Sikap hadir pada hubungan antara seseorang, dan beberapa jenis obyek.

Perilaku

Perilaku merupakan setiap tindakan manusia. Contohnya, perilaku seseorang ditentukan oleh budaya mereka.

D. TERBENTUKNYA BUDAYA

Budaya dapat terbentuk secara *prescriptive* ialah pembentukan budaya melalui peniruan, penurunan, penataan suatu perintah atau tradisi dari atasan atau dari luar pelaku budaya. Yang kedua terbentuk melalui *learning process*. Pada waktu pendirian menimbulkan anggapan dasar, kepercayaan, dan dinyatakan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilaku. Melalui proses belajar, pengalaman dan pembuktian dicari kebenaran, dan model aktualisasi. Aktualisasi budaya ada yang berlangsung *covert*, yaitu aktualisasi yang berbeda ke dalam dan ke luar, pura-pura, tidak terus terang, penuh lambung kiasan, rahasia. Ada juga berlangsung *overt* ialah dengan terus terang dan langsung pada pokok pembicaraan yang kadang-kadang bisa menyinggung perasaan.

Ahli Antropologi Kluckhohn and Strodtbeck mengkaji seperangkat asumsi yang memungkinkan untuk memahami orientasi budaya dari suatu masyarakat tanpa melakukan hal yang tidak adil menyangkut perbedaan dalam masyarakat:

1. Ada jumlah yang terbatas permasalahan umum manusia di mana semua orang sepanjang waktunya harus menemukan beberapa solusinya. "Setiap masyarakat, contohnya, harus memutuskan bagaimana berpakaian, tata cara makan, bagaimana mereka menempati rumah. Setiap masyarakat harus memutuskan sistem hukum, komunikasi, pendidikan, kesehatan, perdagangan, transportasi, dan pemerintahan".
2. Ada sejumlah alternatif-alternatif yang terbatas terkait dengan upaya penyelesaian masalah. Contohnya, masyarakat mungkin tinggal di tenda, kafe, igloo (rumah kutub), apartemen, tetapi mereka tidak dapat bertahan dari musim dingin tanpa tempat tinggal/rumah.
3. Semua alternatif tersedia di semua masyarakat sepanjang waktu, tetapi beberapa alternatif lebih disukai daripada yang lain.
4. Setiap masyarakat mempunyai orientasi nilai yang dominan dan mempunyai banyak variasi atau alternatif pilihan. Orang mungkin mengupayakan penyembuhan penyakit melalui *chemoteraphy*, dokter, akupuntur, *acupressure*, do'a, atau gizi.

Dalam proses budaya, bisa terbentuk proses yang berjalan dengan sendirinya, tanpa intervensi sengaja oleh organisasi atau masyarakat. Proses pembentukan budaya juga bisa terjadi dengan adanya *input* kemudian jadi *output*, dengan melalui intervensi manajemen.

E. DEFINISI ORGANISASI

Terdapat beberapa pengertian organisasi, beberapa di antaranya:

- Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan berkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama, atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. (Stephen Robbins, 2002)
- Organisasi adalah suatu sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu. (David Cherrington)
- Organisasi adalah kumpulan manusia yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi (Jennifer M. George dan Gareth Jones)

- Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. (Hasibuan 2011:120)

Terdapat banyak definisi dari para pakar organisasi dan berbagai literatur organisasi. Pengertian organisasi bisa dikatakan mempunyai karakteristik-karakteristik: (1) suatu sistem yang terdiri dari subsistem yang saling berkaitan, (2) organisasi adalah suatu realitas sosial, (3) pola aktivitas dengan pola kerja terstruktur, (4) terdiri sekelompok orang, beranggotakan minimal 2 orang, dan (5) mencapai tujuan organisasi.

F. PROSES TERBENTUKNYA ORGANISASI

Dalam kehidupan di dunia ini, semua orang tidak terlepas dari organisasi. Untuk mencari pendidikan berhubungan dengan sekolah lembaga pendidikan, untuk melahirkan atau sakit dengan organisasi rumah sakit, untuk menikah berhubungan dengan Kantor Urusan Agama, dan lain-lain. Organisasi merupakan suatu alat manusia dalam usaha mencapai tujuan. Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem yang terdiri atas pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh faktor eksternal maupun internal organisasi.

Faktor eksternal seperti pertumbuhan sosial, politik, ekonomi, berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Keadaan globalisasi mempengaruhi budaya organisasi. Sedangkan faktor internal yaitu yang terdiri dari sumber daya-sumber daya yang mempengaruhi keberhasilan kinerja. Peran sumber daya budaya organisasi sangat besar, karena menjadi landasan dalam sikap tingkah laku segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang berarti instrumen atau alat bantu. Jika kita mendirikan sebuah organisasi dengan demikian kita sesungguhnya menciptakan sebuah alat bantu manusia. Bagi organisasi, manusia dianggap sebagai unsur utama dan motor penggerak utama organisasi. Artinya hidup matinya organisasi atau berfungsi tidaknya organisasi sangat bergantung pada peran manusia di dalam organisasi. Jika manusia tidak berfungsi dengan baik maka organisasi pun berkembang tidak baik, tidak efektif. Organisasi tidak bisa serta merta disamakan dengan alat

bantu yang lain karena komponen organisasi tidak hanya terdiri dari benda-benda mati yang mudah dikendalikan tetapi juga ada unsur manusia yang tidak mudah dikendalikan. Dalam mengoperasikan organisasi jauh lebih sulit dibandingkan dengan mengoperasikan alat bantu yang lain karena organisasi tidak hanya menghadapi persoalan manusia sebagai individu tetapi juga manusia sebagai bagian dari sebuah kelompok (masyarakat).

Beberapa alasan yang mendukung pandangan ini antara lain:

Pertama, sebelum menjadi bagian dari sebuah organisasi, manusia telah bergabung atau menjadi anggota dari sebuah masyarakat di mana keanggotaan ini secara tidak langsung akan mempengaruhi pola pikir manusia tersebut.

Kedua, manusia adalah makhluk hidup yang secara kognitif memiliki kemampuan untuk memilih alternatif. Oleh karenanya jika seseorang merasa diperlakukan tidak wajar maka dia bisa melakukan tindakan alternatif yang bisa menghambat jalannya organisasi.

Organisasi tidak hanya berbeda dengan alat bantu lain karena perbedaan komponennya, tetapi karena proses pembentukannya berbeda pula. Jika kita membuat alat bantu maka komponen-komponen yang dibutuhkan harus tersedia terlebih dahulu baru kita bisa membuat alat bantu seperti yang dikehendaki. Sementara itu dalam membentuk organisasi, manusia sebagai komponen utama organisasi biasanya baru dibutuhkan setelah organisasi tersebut terbentuk. Secara kronologis, paling tidak ada dua tahap yang harus dilalui untuk sampai terbentuknya sebuah organisasi yakni tahap menuangkan ide pembentukan organisasi (*courtship stage*) dan tahap kelahiran organisasi (*birth stage*).

- *Courtship stage*. Proses pembentukan organisasi bermula dari ide seseorang atau sekelompok orang yang merasa perlu untuk mendirikan organisasi inilah yang disebut *courtship stage*. Ide ini muncul karena sesungguhnya mereka ingin mencapai suatu tujuan namun mereka juga sadar bahwa tujuan tersebut tidak mungkin dicapai jika mereka bekerja sendirian atau hanya melibatkan sekelompok kecil orang. Organisasi pada tahap ini baru sebatas gagasan, pemikiran dan ide yang masih tersimpan pada pikiran para pendiri, belum menjadi sebuah realitas sosial dan belum terwujud secara fisik.
- *Birth stage*. Jika para inisiator berhasil mengatasi berbagai masalah yang muncul pada tahap pembentukan ide maka tahap berikutnya adalah

hakekatnya berfungsi semasa hidupnya menciptakan nilai yang optimal agar bisa mewariskan kepada organisasi yang baru dengan sebaik-baiknya.

G. ORGANISASI DAN NILAI

Pada dasarnya organisasi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Dalam rangka memenuhi kebutuhan anggotanya, maka setiap organisasi mempunyai tujuan tertentu. Tujuan organisasi bisnis adalah menciptakan nilai tambah barang dan jasa. Penciptaan nilai dilaksanakan melalui proses produksi. Organisasi dapat *input* dari lingkungan eksternal berupa modal, mesin, manusia tenaga kerja, bahan mentah, dan sebagainya. Selanjutnya bahan-bahan *input* tersebut diproses dalam lingkungan internal. Adanya proses penciptaan nilai organisasi dari *input* akan menghasilkan *output* yang menghasilkan keuntungan. Fungsi proses produksi meliputi adanya transformasi *input*, penciptaan sinergi dan penciptaan nilai tambah.

Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (1991) dalam bukunya *Corporate Cultures* berpendapat bahwa nilai adalah inti budaya. Selanjutnya menurut Heinz Weichrich dan Harold Koonts (1993) nilai-nilai adalah kepercayaan permanen tentang sesuatu yang tepat atau tidak tepat untuk mengarahkan perilaku maupun tindakan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam mengambil keputusan setiap harinya dengan ideologi yang meresap dibentuk oleh nilai-nilai.

Menurut Gareth Morgan yang dikutip dari A. Sobirin (2007), "organisasi sebagai sistem budaya", peranan organisasi seolah-olah masyarakat. Telaah terhadap organisasi ditekankan pentingnya memahami organisasi sebagai sekumpulan orang yang memiliki kesamaan keyakinan, tata nilai dan asumsi yang menjadi landasan bagi semua orang di dalam memahami budaya organisasi.

H. KONSEP BUDAYA KE KONSEP ORGANISASI

Menurut Nancy Morey dan Fred Luthans proses pemindahan konsep budaya ke konsep organisasi melalui empat tahap (A. Sobirin, 2007):

- a. *Transposition Stage*. Tahap awal konsep lama (budaya) dipindahkan ke konsep baru (organisasi). Cara pandang studi antropologi semula unit analisisnya masyarakat sekarang adalah organisasi.

- b. *Interpretation Stage*. Konsep lama ke konsep baru digunakan untuk interpretasi kejadian-kejadian pada konteks organisasi.
- c. *Correction Stage*. Interpretasi yang berbeda pada kejadian yang sama meragakibatkan makin luas perspektif pemahaman organisasi. Namun pengapdosian tersebut kadang-kadang perlu adanya koreksi, modifikasi, "*adjustment*" agar konsep lama bisa operasional.
- d. *Spelling Out Stage*. Tahap terakhir adalah menegaskan konsep lama cocok untuk digunakan pada bidang studi baru, setelah modifikasi berkali-kali. Hasil konsep baru dalam bidang studi organisasi muncul konsep budaya organisasi.

Kategori yang menggambarkan kebudayaan:

1. Nilai-nilai yang digunakan: prinsip umum, gagasan yang jelas, nilai yang dicapai. (Deal dan Kennedy; 1982, 1999)
2. Norma-norma kelompok: norma tertentu, standar nilai yang berkembang.
3. Tingkah laku waktu interaksi: tradisi, ritual, bahasa yang digunakan. (Jones Moore dan Snyder, 1988; Trice dan Beyer. 1993)
4. Filosofi: prinsip ideologi yang menjadi dasar untuk bertindak.
5. Kemampuan: kemampuan untuk melakukan, membuat sesuatu yang sudah turun-temurun. (Cook dan Yanow, 1993)
6. Peraturan-peraturan: baik tertulis maupun tidak tertulis.
7. Kebiasaan berpikir: model-model pemikiran yang digunakan, sosialisasi, peranan kognitif.
8. Simbol: rencana, pengembangan karakteristik, rancangan kantor, bangunan, dan lainnya.
9. Upacara, ritual, perayaan. Adanya peristiwa yang dianggap penting seperti ngaben, sawalan, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, S., & O'Hare, G. (1997). Incorporating Organizational Design Principles and Experiences into the Design and Implementation of Multi Agent Systems. In Cooperative Knowledge Processing (pp. 173-195). Springer, London.
- Aksu, A. A., & Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*.
- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE.
- Amir, M. T. (2019). *Perilaku Organisasi*. Prenada Media.
- Anoraga, Panji. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2009). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*, Liberty: Yogyakarta.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 245-273.
- Badrudin, B. (2013). *Dasar-dasar manajemen*. *Dasar-Dasar Manajemen*, (4), 1-141.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Cultural*. PAQ Spring.
- Bernardin, H. John & Joyce F. A. Russel. (2013). *Human Resources Management an Experimental Approach*. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- Bernardin, H. John. (2010). *Human Resource Management An Experiential Approach*. New York: McGraw Hill.
- Best, M. L., & Maier, S. (2007). Gender, culture and ICT use in rural south India. *Gender, Technology and Development*, 11(2), 137-155.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007). *A primer on organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Brent, D., Ruben, & Lea P. Stewart. (2013). *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1981). The “self” in work organizations: A conceptual review. *Academy of Management Review*, 6(1), 75-88.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of Organizational Theory*, 209-214.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P., Bownas, E. A., & Dunnette, M. D. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research, and Opinion*. San Diego, California: Naval Personnel Research and Development.
- Cascio. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T Press.
- Clark, Neil. (1991). *The Brave New World of Leadership Training: Organizational Dynamic*, Winter Cooper.
- Conger, J. A. (1993). *Leadership: The Art of Empowering Others*. Jossey-Bass.
- Cooper, R. K. (1997). *Executive EQ*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2015). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Routledge.
- Dessler, Gary. (2011). *Human Resource Management*. Twelfth Edition; Global Edition. London: Pearson Education.
- Dicky Wisnu, U. R. (2019). *Teori Organisasi: Struktur dan Desain (Vol. 1)*. UMMPress.
- Drucker, P. F. (2001). *Innovation and Management*. *Wirtschaft und Politik*, Düsseldorf.

- DuBrin, A. J. (2013). *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*. Elsevier.
- Duha, T. (2018). *Perilaku Organisasi*. Deepublish.
- Edy, S. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Eales-White, Rupert. (1994). *Creating Growth from Change: How You React, Develop, and Grow*. McGraw-Hill International (UK) Ltd.
- Flippo, Edwin B. (2005). *Personnel Management*. 6th Edition, Philippines: McGraw Hill.
- Galpin, J. T. (1996). *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organizational Redesign*. Jossey-Bass.
- Gibson, James L., Ivancevich, M. John., & James H. Donnelly. (2006). *Organisasi dan Manajemen: Prilaku, Struktur dan Proses*. Penerjemah Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, K. R., Gibson, K. R., & Ingold, T. (Eds.). (1993). *Tools, Language and Cognition in Human Evolution*. Cambridge University Press.
- Gie, The Liang. (2006). *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior* (Vol. 16). Pfeiffer.
- Griffin, Ricky W., & Moorhead, Gregory. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 11th Ed. South-Western: Cengage Learning.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. Penguin.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall.
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Edisi Kedua. Divisi Buku Perguruan Tinggi PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.



IKAPI
IKATAN PENYEBIT INDONESIA

CV. Tahta Media Group
Surakarta, Jawa Tengah
Web : www.tahtamedia.com
Ig : tahtamediagroup
Telp/WA : +62 896-5427-3996

ISBN 978-623-147-537-4 (PDF)



9 786231 475374