BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Pustaka

1. Pengertian Budaya Organisasi

Istilah budaya (*culture*) sebagai suatu konsep, berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, yang dikemukakan oleh Urnar Nimran, diartikan sebagai falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat.[1]

Setiap organisasi adalah suatu sistem yang khas: Setiap organisasi mempunyai kepribadian yang khas, budayanya pun bersifat spesifik pula. Dalam perkembangan perjalanan ilmu perilaku organisasi, budaya telah menjadi bagian khusus bahasan yang penting dalam bidang manajemen dari perilaku organisasi dengan memakai istilah budaya perusahaan (*corporate culture*) atau budaya organisasi (*organizational culture*).

Budaya organisasi saat ini sering muncul dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan praktisi maupun ilmuwan. Banyak diskusi dan seminar diselenggarakan oleh berbagai pihak yang mengungkapkan akan hal-hal yang berkaitan dengan penciptaan dan pengembangan budaya organisasi. Kondisi atau gejala ini bahwa budaya organisasi dirasakan penting karena memiliki manfaat langsung maupun

[1] Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya: Citra Media, 1997), hal. 120.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tak langsung bagi perkembangan organisasi. Dengan budaya organisasi akan terlihat adanya proses organisasi itu, mulai dan organisasi itu berdiri sampai eksis di lingkungan masyarakat.

Dalam literatur, definisi budaya organisasi ini cukup banyak, seperti yang telah dikemukakan oleh para pakar dan sedikit di antaranya akan dikemukakan pada bagian ini.

Sondang P. Siagian,[2] mengatakan dalam bukunya yang berjudul Teori Pengembangan Organisasi bahwa, "Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan".

Umar Nimran,[3] mengemukakan tiga pengertian Budaya Organisasi yang dinyatakan oleh:

> Menurut Elliot Jacques bahwa. "Budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi".
>
> Menurut Wheelen dan Hunger (1986), bahwa. "budaya organisasi adalah himpunan dan kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya".

---

[2] Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 27.

[3] Umar Nimran, *Perilaku Organisasi.....*, hal 12.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Griffin dan Ebert (1989) menyatakan bahwa, "budaya organisasi adalah pengalaman, sejarak, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi".

Sedangkan Hasymi Ali,[4] juga mengemukakan tentang budaya organisasi, "Budaya organisasi adalah perangkat nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya".

Dan berbagai pengertian di atas dapat dirumuskan bahwa, budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, kebiasaan dan norma-norma (bagaimana kita hams melakukan sesuatu) yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.

Hasymi Ali mengemukakan organisasi dapat mengembangkan kebudayaan-kebudayaan sendiri yang unik yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain dalam industri atau masyarakat yang sama. Hofsted yang dikutip oleh A. Hasymi Ali,[5] menyatakan bahwa:

> "Organisasi itu sendiri adalah fenomena yang menghasilkan kebudayaan....."
>
> "Organisasi dipandang sebagai instrumen sosial yang menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa, dan sebagai hasil sampingan (*by product*) juga menghasilkan barang kebudayaan yang unik seperti ritual, legenda, dan upacara. Walaupun organisasi itu sendiri berada dalam konteks kebudayaan yang lebih luas,

---

[4] A. Hasymi Ali, *Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 952.
[5] A. Hasymi Ali, *Organisasi*....., hal. 953.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

namun penekanan para peneliti di sini adalah pada kualitas sosio1ciilhir 1 yang berkembang dalam organisasi".

2. Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Karena pentingnya peranan budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi, ciri-ciri budaya organisasi perlu dikenali dengan baik. Ciri-ciri tersebut meliputi:

a. Otonomi individual yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan menentukan cara yang dianggap paling tepat untuk menunaikan kewajiban dan peluang untuk berprakarsa.
b. Struktur organisasi yang mencerminkan berbagai ketentuan formal dan normatif serta bentuk penyeliaan yang digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku anggota.
c. Perolehan dukungan, bantuan dan "kehangatan hubungan" dan manajemen kepada para bawahannya.
d. Pemberian perangsang dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan upah dan gaji secara berkala serta promosi, yang didasarkan pada kinerja seseorang, bukan semata-mata karena senitoritasnya.
e. Pengambilan resiko dalam arti dorongan yang diberikan oleh manajemen kepada para bawahannya untuk bersikap agresif inovatif dan memiliki keberanian mengambil resiko.[6]

---

[6] Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan.....*, hal. 234.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Umar Nimran dalajm bukunya menyebutkan, ciri-ciri budaya organisasi adalah:

a. Dipelajari.

b. Dimiliki bersama

c. Diwariskan dan generasi ke generasi.[7]

Dalam literatur yang lain menyebutkan, bahwa ciri-ciri budaya organisasi adalah:

a. Percaya kepada bawahan.

b. Komunikasi yang terbuka.

c. Kepemimpinan yang suportif.

d. Pemecahan masalah berdasarkan kelompok.

e. Otoritas karyawan.

f. Pembagian informasi.

g. Mempunyai tujuan mencapai hasil yang tinggi.[8]

3. Peranan Budaya Organisasi

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi kemudian menciptakan budaya organisasi. Dalam pada itu, Wheelen dan Hunger (1986) secara

---

[7] Umar Nimran, *Perilaku Organisasi.....*, hal. 121.
[8] Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, hal. 231.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu:

a. Membantu menciptakan rasa memiliki jati din bagi anggota.
b. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi.
c. Membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu sistem sosial.
d. Menyajikan pedoman prilaku, sebagai hasil dan norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.[9]

4. Membangun dan Membina Budaya Organissi

Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Dan boleh jadi. Di dalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapkan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Meskipun demikian, tahapan-tahapan pembentukan atau pembangunan budaya organisasi itu dapat diidentifikasikan sebagai berikut:

a. Seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru.
b. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.

[9] Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*....., hal. 121.

igilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain hal yang relevan.

d. Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.

Selanjutnya, bagaimana budaya organisasi itu dibina? Pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:

a. Seleksi anggota, yang obyektif.

b. Penempatan anggota dalam tugas-tugasnya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya: "*the right man in the right place*".

c. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.

d. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.

e. Penghayatan akan nilai-nilai tugas atau lainnya yang penting.

f. Cerita-cerita dan foklor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.

g. Pengakuan dan promosi bagi anggota. yang berprestasi.[10]

5. Upaya-Upaya untuk Memahami Budaya Organisasi

a. Budaya organisasi tidak terbentuk "begitu saja" melainkan mencerminkan masa lalu karena pada mulanya budaya organisasi diciptakan oleh (para) pendiri organisasi yang bersangkutan.

---

[10] Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*....., hal. 123.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Budaya organisasi memerlukan "institusionalisasi" dalam arti bahwa harus ada upaya sadar untuk melestarikan budaya tersebut sehingga "usianya" lebih lama dan usia siapa pun dalam organisasi yang bersangkutan.

c. Para anggota organisasi perlu memahami budaya organisasi di mana ia berada yang berarti bahwa manajemen perlu menciptakan suatu program sosialisasi sehingga setiap orang dalam organisasi memahami sejarah organisasi, tradisinya, kebiasaan-kebiasaannya ritus-ritus yang dipraktekkan, simbol-simbol status yang digunakan dan gaya berperilaku yang wajar dan diharapkan untuk ditampilkan.[11]

6. Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

a. Budaya menentukan batas-batas berperilaku dalam .organisasi, misalnya dalam hal apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, persepsi tentang benar dan salah, yang wajar dan yang tidak, yang pantas dan yang tidak pantas dan sebagainya.

b. Budaya menumbuhkan rasa memiliki organisasi di kalangan para anggotanya. Dengan perkataan lain, para anggota organisasi merasa bangga menjadi anggota organisasi di mana ia berkarya.

c. Dengan rasa memiliki itu, para anggota organisasi bersedia membuat komitmen yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, berbagai sasarannya jangka panjang, jangka sedang dan jangka pendek termasuk keberhasilan mengimplementasikan strategi

[11] Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan*....., hal. 233.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang telah ditetapkan baik pada tingkat korporasi, satuan bisnis, berbagai bidang fungsional dan strategi operasional dan tidak sekadar komitmen untuk pemuasan kepentingan dan kebutuhan pribadi.

d. Budaya organisasi berfungsi untuk memelihara stabilitas sosial dalam organisasi. Artinya budaya menjadi "pengikat" dan pendorong rasa kebersamaan para anggotanya berkat pemahaman yang sama tentang cara bertindak dan berperilaku.

e. Manajemen menggunakan budaya organisasi sebagai alat pengendali prilaku bawahannya.[12]

Dari berbagai fungsi tersebut terlihat bahwa meskipun benar bahwa budaya suatu organisasi tidak selalu mudah dipahami, tidak konkret dan sering hanya dinyatakan implisit, setiap organisasi menciptakan serangkaian asumsi, kesepakatan dan norma-norma yang mengatur perilaku para anggotanya sehari-hari Prilaku yang sesuai dengan budaya organisasi akan berakibat tidak hanya pengakuan atas keberadaan seseorang sebagai yang "terhormat" akan tetapi juga mendapat imbalan dan penghargaan. Sebaliknya, perilaku yang dinilai negatif karena tidak sesuai dengan budaya organisasi, dikenakan sanksi yang dalam bentuknya yang paling "keras" dapat berupa pengakhiran keberadaan seseorang dalam organisasi yang bersangkutan.

Itulah sebabnya ditekankan di muka bahwa agar seseorang diterima dan diakui sebagai anggota organisasi, yang bersangkutan harus siap

---

[12] Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik.....*, hal. 249.

igilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersedia melakukan berbagai penyesuaian dalam sistem nilai, sikap, kebiasaan dan perilakunya.

7. Pengaruh Budaya Organisasi pada Kehidupan Organisasional

Perlu disadari bahwa budaya dapat berupa kekuatan, akan tetapi dapat pula menjadi kelemahan bagi suatu organisasi. Budaya merupakan kekuatan kalau mempermudah dan memperlancar proses komunikasi, mendorong berlangsungnya si pengambilan keputusan yang efektif, memperlancar jalannya pengawasan dan, menumbuhsuburkan semangat kerja sama dan memperbesar komitmen kepada organisasi.

Pada gilirannya budaya sebagai kekuatan meningkatkan efisiensi organisasi. Bahkan dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin pula tingkat efisiensi kerjanya. Sebaliknya, budaya dapat menjadi sumber kelemahan bagi organisasi apabila keyakinan dan sistem nilai yang dianut tidak seirama dengan tuntutan strategi organisasi. Agar budaya menjadi kekuatan bagi organisasi, aspek kehidupan organisasional penting mendapat sorotan perhatian. Lima aspek ialah kerja sama, pengambilan keputusan, pengawasan, komunikasi dan komitmen.

Perihal Kerja Sama. Kerja sama yang ikhlas tidak mungkin terwujud dengan mengeluarkan berbagai peraturan formal. Manajemen mungkin dan pada umumnya menyatakan dengan jelas hal-hal yang diharapkan dan para karyawan bawahannya. Sistem imbalan yang mempunyai daya tarik bagi karyawan baru memasuki organisasi dan bagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan lama untuk tetap berada dalam organisasi bisa saja diciptakan. Kesemuanya itu baik dan penting dalam kehidupan organisasional.

Akan tetapi tidak ada manajemen yang memiliki kemampuan untuk mengantisipasi semua kemungkinan yang akan terjadi di masa depan. Jika terjadi hal-hal yang tidak diperhitungkan sebelumnya, manajemen hanya bisa berharap bahwa berbagai pihak dalam organisasi bersedia bekerja sama sehingga roda organisasi tetap "berputar" dengan lancar. Berarti niat, itikad balk dan iklim saling mempercayai sangat diperlukan. Hal-hal tersebut perlu mendapat perhatian dalam pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi.

Perihal Pengambilan Keputusan. Setiap organisasi mendambakan berlangsungnya pengambilan keputusan yang tidak hanya efisien, akan tetapi sekaligus efektif. Kelancaran pengambilan keputusan lebih terjamin apabila berkat adanya budaya sebagai kekuatan yang mengandung keyakinan dan sistem nilai yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan itu sebagai "rujukan" dalam menentukan langkah-langkah yang diperlukan. Dengan perkataan lain, proses pengambilan keputusan akan lancar apabila dan karena berbagai pihak yang terlibat menggunakan asumsi dasar dan pemise yang sama yang pada gilirannya mencegah timbulnya salah pengertian tentang apa yang menjadi sasaran keputusan yang diambil dan hasil yang diharapkan dan pelaksanaannya.

igilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perihal Pengawasan. Pengawasan diperlukan sebagai instrumen untuk mengamati apakah tindakan operasional benar-benar diarahkan pada pencapaian tujuan dan berbagai sasaran berdasarkan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Adanya klasifikasi jabatan yang lengkap, adanya standar mutu pekerjaan yang baku dan penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, dan minatnya tetap tidak sepenuhnya menjamin bahwa rencana yang telah ditetapkan akan terlaksana dengan tepat pula. Alasan pokoknya terletak pada keterbatasan manusia sebagai makhluk yang tidak sempurna, yang tidak luput dari kekurangan, kemungkinan khilaf dan bahkan berbuat kesalahan. Oleh karena itulah diperlukan pengawasan.

Perihal Komunikasi. Ada pendapat yang mengatakan bahwa tujuh puluh persen waktu seorang manajer digunakan untuk berkomunikasi, baik secara vertikal ke bawah dan ke atas, horisontal dan diagonal. Tergantung pada arahnya, komunikasi perlukan untuk berbagai kepentingan seperti menyampaikan keputusan, kebijaksanaan, perintah, instruksi, pengarahan dan petunjuk. Juga untuk menerima informasi, saran, laporan dan bahkan kritik. Untuk kepentingan apa pun komunikasi digunakan, yang jelas ialah bahwa proses komunikasi yang terjadi harus bebas dari organisasi Artinya, hakikat dan makna "pesan' yang ingin disampaikan oleh sumber komunikasi "seutuhnya" oleh mitra berkomunikasi. Dalam teori

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komunikasi ditekankan banyak masalah yang dapat dipecahkan dan konflik yang terselesaikan apabila terjadi komunikasi tanpa distorsi.

Perihal Komitmen. Makin besar rasa memiliki organisasi yang terdapat dalam diri seseorang makin mudah pula baginya untuk membuat komitmen demi keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Untuk menumbuhkan komitmen yang besar, memang diperlukan sistem imbalan yang adil dan wajar.

Berbagai kebutuhan para anggota organisasi, baik yang sifatnya materi dan non materi kebutuhan sosial, prestise dan kebutuhan berkembang dalam karier harus dipuaskan. Semuanya itu penting tetapi tidak cukup. Juga diperlukan tugas yang dan menantang. Seorang karyawan akan bergairah bekerja secara produktif jika ia merasa dipercayai oleh pimpinan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Partisipasi dalam pengambilan keputusan diketahui mempunyai dampak positif dalam menumbuhkan prilaku yang fungsional. Otonomi dalam melaksanakan pekerjaan seseorang ternyata merupakan hal yang didambakan para karyawan. Demikian juga dengan diskresi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya dalam menyelenggarakan berbagai aktivitasnya. Singkatnya manusia ingin lebih berdaya dalam berkarya karena dengan demikian ia merasa bahwa harkat dan martabatnya mendapat pengakuan dan penghargaan dari pimpinan.[13]

---

[13] Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik.....*, hal. 250.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8. Cara Anggota Organisasi Mempelajari Budaya Organisasi

Ada usaha khusus agar para anggota organisasi mentransformasikan elemen-elemen budaya organisasi itu kepada anggota organisasi. Adapun proses transformasi I dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

a. *Cerita-Cerita.* Cerita-cerita mengenai bagaimana kerasnya perjuangan pendiri organisasi di dalam memulai usaha sehingga menjadi maju seperti keadaan sekarang, bagaimana sejarah pasang surutnya organisasi, bagaimana organisasi mengatasi kemelutnya dalam situasi tak menentu akan merupakan kisah yang akan dapat mendorong dan memotivasi anggota organisasi untuk bekerja keras jika mereka memahami.

b. *Rituals atau Upacara-Upacara.* Di dalam organisasi, tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup sesuatu organisasi. Sehingga tetap dipelihara keberadaannya.

c. *Simbol-Simbol Material.* Simbol-simbol atau lambang-lambang material, seperti pakaian seragam ruang kantor dan lain-lain atribut fisik yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan.

d. *Bahasa.* Bahasa merupakan salah satu media terpenting di dalam transformasi nilai-nilai. Dan di dalam organisasi, tiap bidang, strata, atau semacamnya memiliki bahasa atau "jargon" yang khas, yang kadang-kadang hanya dipahami oleh kalangan yang terbatas.[14]

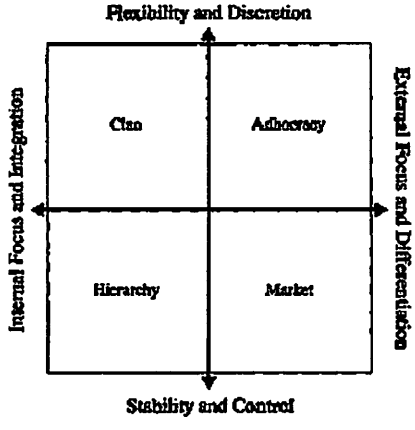
---

[14] Umar Nimran, *Prilaku Organisasi.....*, hal. 124.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9. Tipologi Budaya Organisasi

Competing values framework merupakan salah satu konsep yang dapat digunakan untuk mendiagnosa budaya organisasi. Model ini merumuskan diagnosa budaya organisasi berdasarkan fenomena karakteristik dominan organisasi, model manajerial dan kepemimpinan, cara pengelolaan karyawan, perekat organisasi, strategi yang diterapkan dan kriteria keberhasilan.



Gambar 1. Competing Values Framework.

Semua indikator dalam budaya organisasi sebagaimana disebutkan diatas, dikelompokkan dalam dua dimensi kriteria efektifitas. Dimensi pertama merumuskan efektifitas yang mengutamakan pada fleksibilitas, kebebasan dalam memilih dan dinamika dari pada stabilitas, perintah dan pengendalian. Dimensi kedua merumuskan kriteria efektifitas yang mengutamakan orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara sederhana model competing values framework menghasilkan 4 kuadran budaya organisasi yaitu budaya klan, budaya hirarki, budaya market dan budaya adhocracy. Gambar 1 menggambarkan model tersebut.

Penjelasan mengenai masing-masing budaya adalah sebagai berikut:

a. Budaya Klan

Organisasi dengan budaya klan adalah organisasi yang memiliki karakteristik memusatkan pada kondisi internal, integrasi, fleksibilitas dan kebebasan dalam memilih. Kondisi ini mirip sebuah keluarga besar. Beberapa indikator yang dapat ditemukan dalam organisasi tersebut antara lain pemimpin yang bertindak sebagai mentor; terdapat tradisi dan kesetiaan yang kuat; manajemen SDM merupakan dasar pengembangan kerjasama, konsensus dan partisipasi; kriteria keberhasilan lebih menitikberatkan pada pengembangan SDM, kerjasama, komitmen anggota dan perhatian pada SDM.

b. Budaya Hirarki

Organisasi dengan budaya hirarki cenderung bersifat memusatkan pada kondisi internal, integrasi, stabilitas dan pengendalian. Beberapa indikator dalam organisasi ini antara lain tempat kerja formal dan terstruktur; prosedur menjadi acuan utama dalam bekerja; pimpinan merupakan koordinator dan pengatur yang baik dalam efisiensi kerja; perhatian jangka panjang adalah pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja yang efisien; kriteria keberhasilan adalah pada penyampaian hasil yang dapat diandalkan, penjadwalan yang baik dan biaya yang efisien.

Dari perspektif budaya korporat, Cummings dan Worley (2005) menjelaskan hirarki budaya korporat sebagai berikut:

1) Pra anggapan dasar/*basic assumptions*; merupakan level yang paling dalam, dan berada di alam bawah sadar.
2) *Values*; merupakan level kepedulian berikutnya tentang sebaiknya menjadi apa di dalam organisasi.
3) Norma; memberitahukan para anggota apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya untuk melakukan di bawah keadaan tertentu.
4) *Artifacts*; merupakan wujud konkret seperti sistem, prosedur, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi.[15]

c. Budaya Market

Organisasi dengan budaya market memiliki kecenderungan untuk memfokuskan pada stabilitas, pengendalian, fokus pada kondisi eksternal serta diferensiasi. Indikator yang dapat ditemukan dalam organisasi ini antara lain kepemimpinan yang agresif dan berorientasi pada hasil; pola manajerial yang bersifat kompetitif dan berorientasi pada tujuan; perekat dalam organisasi adalah keunggulan dalam pasar, pencapaian tujuan. Pada umumnya organisasi ini memiliki dorongan yang kuat dalam bersaing dan menang.

---

[15] Nevizond Chatab, *Profil Budaya Organisasi* (Bandung: ALFABETA, 2007), hal. 9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Budaya *Adhocracy*

Organisasi dengan budaya *adhocracy* memiliki karakteristik berorientasi pada pihak luar, diferensiasi, fleksibel dan kebebasan untuk memilih. Indikator yang ditemukan dalam organisasi seperti ini adalah kepemimpinan yang bertindak sebagai inovator dan pengambil resiko; pengelolaan SDM berdasarkan kemampuan individu dalam mengambil resiko, inovasi dan keunikan; perekat organisasi adalah komitmen untuk berinovasi dan pengembangan; strategi organisasi berorientasi pada sumberdaya baru dan menciptakan tantangan; kriteria keberhasilan adalah pada produk atau layanan yang unik dan berbeda.[16]

B. Kajian Teoritik

1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terleps dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula

[16] Cammeron, Kim. S; Quinn, Robert E.; *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Prentice Hall Series in Organizational Development, 1999), hal...

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektifitas organisasi secara keseluruhan. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

1. Menurut Robbins (1996:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
2. Menurut Suchway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.[17]

2. Budaya organisasi ada 4 tipe yaitu
    1. Budaya Klan (Clan Culture). Budaya Klan adalah tempat yang sangat ramah untuk bekerja di mana orang saling berbagi tentang banyak hal. Seperti keluarga besar, para pemimpin atau kepala organisasi dianggap sebagai mentor dan mungkin bahkan figur bapak organisasi ini disatukan oleh loyalitas atau tradisi..
    2. Budaya Hirarki adalah tempat yang sangat bersifat formal dan terstruktur untuk bekerja. Prosedur mengatur apa yang dikerjakan setiap orang. Para pemimpinnya bangga menjadi koordinator yang baik dan penyelenggara yang cenderung pada efisiensi

[17] http://jurnal-sdm.blogsopt.com/2009/04/Teori Budaya Organisasi/by Andreas viklund.

igilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

KEMENTERIAN AGAMA PERPUSTAKAAN SURABAYA IAIN SUNAN AMPEL

memelihara organisasi yang beroperasi secara mulus adalah sangat kritis aturan-aturan dan kebijaksanaan formal mengikat organisasi ini.

3. Budaya Adhokrasi adalah sebuah tempat yang dinamis, bersifat kewirastawartaan dan kreatif untuk bekerja. Orang berani mengambil resiko, para pemimpinnya dianggap sebagai pembaharu dan pengambil resiko. Yang mempersatukan organisasi ini adalah komitmen terhadap eksperimentasi dan inovasi.
4. Budaya Pasar adalah sebuah organisasi yang sangat berorientasi pada hasil, yang perhatian utamanya adalah bagaimana agar pekerjaan bisa tuntas diselesaikan.

C. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Pokok permasalahan tentang analisis budaya organisasi pada remaja masjid Islahun Nahdliyyin Waru Sidoarjo adalah fokus penelitian yang merupakan pengembangan pokok permasalahan yang mengambil atau mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya.

1 Penelitian yang berjudul "Pola kepemimpinan dan budaya organisasi pada Pimpinan Anak Cabang IPNU Krembung Sidoarjo" oleh Nur kholifah, 2004.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pola kepemimpinan diPAC IPNU krembung itu termasuk pola kepemimpinan yang demokratis,dimana dalam mengambil keputusan selalu mementingkan musyawarah.

Budaya organisasi yang berkembang di PAC IPNU Krembung yaitu salah satunya adalah mempunyai kebiasaan menyelenggarakan ritual tertentu untuk peristiwa penting dalam perjalanan organiasi yaitu ritual pemberian penghargaan kepada anggota organisasi yang paling berprestasi dalam bidangnya. Hal ini yang membuat para anggota organisasi lebih berdaya dalam berkarya karena dengan demikian ia merasa bahwa harkat dan martabatnya mendapat pengakuan dan penghargaan dari pimpinan.

2 Penelitian yang berjudul "Peran Budaya Organisasi Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi di Sekolah Menengah Pertama Ulul Albab Sepanjang Sidoarjo".oleh Abdul Jabar,2009.

Peneliti bertujuan untuk mengetahui sebab akibat dan hubungan budaya organisasi. Budaya organisasi di smp ulul albab sepanjang taman sidoarjo mempunyai peranan yang positif atau baik dan tingkat kinerja organisasi smp ulul albab sepajang tambah baik karena adanya budaya organisasi.

Berdasarkan dari dua hasil penelitian tersebut diatas,maka sudah cukup jelas bahwa penelitian yang dilakukan tidaklah sama.Adapun yang membedakannya dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:pertama dari segi fokus judul penelitian kedua dari segi rumusan masalah penelitian ketiga dari segi lokasi penelitian.Dan pada penelitian kali ini akan dibahas

igilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih lanjut mengenai analisis budaya organissi sehingga antara penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini ada sedikit tambahan yang akan membedakannya yaitu tipologi budaya organisasi antara lain Budaya klan, hirarki, adhokrasi dan pasar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id