

## BAB 2

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1. Tinjauan Literatur

##### 2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Masalah budaya organisasi menjadi suatu tinjauan yang sangat menarik terlebih dalam kondisi kerja yang tidak menentu. Budaya organisasi kembali digali guna menggali kekuatan-kekuatan diri yang telah dimiliki namun cenderung diabaikan. Pada saat lingkungan eksternal dianggap kurang mampu mengatasi masalah yang timbul, maka individu kembali menengok kekuatan yang ada meskipun hal itu diyakini pula tidak dapat menyelesaikan masalah secara keseluruhan. Budaya organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya dan mengarahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi ambigu (Turner, 1994). Pengertian ini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku dari anggota-anggotanya dalam suatu organisasi. Dalam kajian dan literatur manajemen istilah *organization culture* lebih banyak digunakan karena maknanya lebih luas, sedangkan istilah *corporate culture* pada konteks yang lebih umum dan lebih populer. Pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*, kedua istilah tersebut sering dipergunakan secara bergantian dan cenderung diabaikan atau dianggap tidak signifikan. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Budaya organisasi secara sederhana dan kontekstual menurut Herry Tjahjono (2007: 3) adalah merupakan serangkaian nilai (organisasi) yang muncul dalam bentuk perilaku kolektif korporasi dan anggota organisasinya. Susanto (1997:3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk

menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Jadi selama nilai-nilai sebuah organisasi belum menjiwai sebagai perilaku bersama anggotanya, maka selama itu pula nilai-nilai tersebut belum menjadi sebuah budaya organisasi tersebut. Kesalahkaprahan inilah yang menimbulkan sebuah fenomena menarik, kenapa berbagai nilai sebuah organisasi beserta visi dan misinya selalu dikeluhkan hanya sebagai teori dan slogan belaka, karena tidak termanifestasikan kedalam perilaku (kerja) keseharian para anggotanya tersebut. Tertulis indah, terpampang rapi di dinding, namun tinggal sebagai hiasan dan pameran semata-mata. Tidak termanifestasikan kedalam perilaku (kerja) keseharian para anggota atau karyawan organisasi.

Budaya organisasi menurut Davis dan Newstorm yang diterjemahkan oleh Agus Dharma (1994: 46), memberikan pengertian budaya adalah merupakan lingkungan kepercayaan, adat istiadat, pengetahuan, dan praktek yang diciptakan manusia. Budaya adalah perilaku konvensional masyarakatnya dan ia mempengaruhi semua tindak seseorang tersebut meskipun sebagian besar tidak disadarinya. Susanto (1997: 3) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

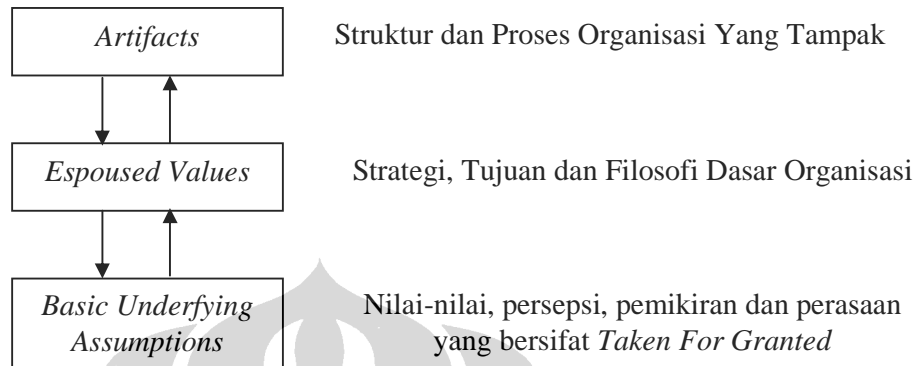
Stode, et.al. (1995) sebagaimana dikutip Marwansyah (2000:82) menyatakan bahwa Budaya Organisasi merupakan serangkaian kumpulan pemahaman penting tentang norma, nilai-nilai, sikap dan kepercayaan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi secara bersama. Sedangkan Budaya Organisasi menurut Schein (1992) seperti dikutip Ndraha (1997:43) yaitu merupakan pola seperangkap asumsi dasar yang diterima satu kelompok setelah terbukti bahwa asumsi tersebut mampu menyelesaikan masalah adaptasi (keluar) dan alat integrasi (ke dalam) dan asumsi tersebut telah terbukti valid (sahih) dan karenanya diteruskan kepada anggota kelompok yang baru sebagai cara memandang dan menganalisis masalah-masalah tersebut.

Ada berbagai pandangan tentang definisi budaya organisasi oleh para ahli, namun demikian pengertian budaya organisasi menurut Robbins (1994: 479) bahwa budaya organisasi merujuk pada pengertian yang diterima secara bersama. Sehingga dapatlah disimpulkan bahwa pada dasarnya perbedaan dan persamaan budaya organisasi adalah sebagai konfigurasi dan perilaku individu dalam organisasi yang mengartikan cara pegawai bekerja dan berperilaku serta bagaimana mereka melakukan tugas dan fungsinya untuk mencapai visi dan misi organisasi yang mencakup nilai-nilai yang dianggap penting yaitu kepercayaan, dan norma yang ada dalam organisasi. Robbins (2006:721) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Schein sebagaimana dikutip Hatch (1997:210) menyebutkan bahwa kebudayaan terbentuk dari tiga unsur yang membentuk pengertian dasar mengenai budaya organisasi yaitu:

1. *Artifacts*, yaitu sesuatu hal yang membentuk sebuah kebudayaan dan mengungkapkan segala hal terhadap kebudayaan tersebut kepada pihak lain yang mengamati, diantaranya terdapat produk, jasa, dan pola-pola perilaku dari anggota-anggota organisasi.
2. *Espoused Values*, yaitu sebab-sebab yang disampaikan oleh suatu organisasi tentang cara-cara yang dilakukan untuk mengerjakan sesuatu atas mengapa mereka melaksanakannya dengan cara seperti itu. *Espoused values* ini merupakan tujuan, dan strategi.
3. *Basic Underlying Assumptions*, yaitu kepercayaan-kepercayaan yang diyakini kebenarannya oleh para anggota organisasi. Hal ini meliputi kepercayaan, persepsi, perasaan, dan sebagainya yang menjadi nilai dan tindakan.

Ketiga elemen dasar budaya organisasi tersebut di atas, dapat digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 2.1.  
Elemen-elemen Dasar Budaya Organisasi Versi Schein  
Sumber: Schein (1999) dalam A.B. Susanto (2008: 9)

Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan bahwa budaya suatu organisasi memiliki dua tingkatan, pada tingkat yang lebih dalam dan kurang dapat diamati, budaya diartikan sebagai nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota di dalam suatu kelompok dan cenderung untuk menetap bahkan apabila anggota-anggota kelompok telah berganti. Pada tingkat yang lebih dapat diamati, budaya menggambarkan pola perilaku atau gaya kerja di suatu perusahaan yang secara otomatis dianjurkan oleh karyawan lama untuk diikuti rekan-rekan kerja mereka yang baru. Budaya tingkat ini lebih mudah untuk diubah dibandingkan dengan budaya pada tingkat yang lebih lama. (Moelyono Djokosantoso, 2006: 40)

### 2.1.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Stepen P. Robbins, sebagaimana dikutip (Moh. Pabundu Tika, 2006:10-12) menyebutkan ada 10 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya suatu organisasi, yaitu:

#### 1. Inisiatif individu.

Yaitu tingkat tanggung jawab, kemandirian yang dimiliki individu, dan kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan

pendapat. Inisiatif individu ini perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

## **2. Toleransi terhadap tindakan berisiko.**

Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauhmana para pegawai atau anggota organisasi dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota organisasi untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

## **3. Arahan.**

Yaitu kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja. Arahan ini dimaksudkan sejauhmana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini tentu dapat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi.

## **4. Integrasi.**

Integrasi dimaksudkan sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi. Dan bagaimana kemampuan organisasi dalam melakukan suatu koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan gerak. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Dukungan manajemen. Kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan, dan memberikan dukungan terhadap anak buah;

## **5. Dukungan manajemen**

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauhmana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen/pimpinan terhadap bawahan (karyawan/anggota organisasi) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

## **6. Kontrol.**

Seberapa besar aturan, arahan supervisi mampu mengontrol perilaku kerja anak buah. Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau

norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas atau supervisi yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota dalam suatu organisasi.

### **7. Identitas.**

Yaitu seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan. Identitas dimaksudkan sejauhmana para anggota suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam suatu organisasi ini sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

### **8. Sistem imbalan.**

Sistem imbalan dimaksudkan sejauhmana alokasi imbalan (seperti kenaikan imbalan/honor/transport, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu organisasi untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini tentu dapat berakibat kinerja organisasi menjadi terhambat.

### **9. Toleransi terhadap konflik.**

Yaitu sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

### **10. Pola komunikasi.**

Yaitu seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki secara formal. Seringkali hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar anggota organisasi itu sendiri.

Terdapat berbagai variasi dalam penetapan karakteristik budaya organisasi. The Jakarta Consulting Group menggunakan 12 karakteristik budaya organisasi yaitu sebagai berikut: (A.B. Susanto, 2008: 34-37)

**1) Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah. Dalam budaya organisasi yang lemah kepemimpinannya akan memegang peranan yang dominan.

**2) Inovasi**

Yaitu apakah dalam mengerjakan tugas-tugas lebih berorientasi kepada pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode-metode yang telah teruji, atau memberikan keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.

**3) Inisiatif individual**

Inisiatif individual ini meliputi derajat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi. Yaitu seberapa besar anggota organisasi diberi wewenang dalam menjalankan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya, dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

**4) Toleransi terhadap risiko**

Yaitu seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi risiko di dalam pekerjaannya.

**5) Pengarahan**

Artinya kejelasan organisasi dalam menentukan objektif dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerja yang dilakukan. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaiannya.

**6) Integrasi**

Yaitu bagaimana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk melakukan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik. Yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama ditekankan dalam pelaksanaan tugas. Serta seberapa dalam interdependensi antar sumber daya manusia ditanamkan.

**7) Dukungan manajemen**

Yaitu seberapa baik para pimpinan memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

**8) Pengawasan**

Pengawasan ini meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan oleh pihak manajemen organisasi untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku anggota organisasi.

**9) Identitas**

Identitas adalah pemahaman anggota organisasi yang memihak kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh pemihakan anggota organisasi terhadap organisasi itu sendiri.

**10) Sistem penghargaan**

Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi “reward” yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja anggota organisasi. Pada organisasi yang sistem penghargaannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditentukan.

**11) Toleransi terhadap konflik**

Yaitu usaha mendorong anggota organisasi untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Dalam budaya organisasi yang toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam pertemuan adalah sesuatu yang wajar. Tetapi dalam organisasi yang toleransi konfliknya rendah, anggota organisasi akan menghindari perdebatan dan malah mengerutu di belakang.

**12) Pola komunikasi**

Yaitu komunikasi organisasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi. Misalnya anggota organisasi biasanya memanggil atasannya dengan awalan “Pak” atau “Bos”.

Kedua belas karakteristik di atas dapat menjadi ukuran kekuatan dari setiap organisasi untuk mencapai, tujuan atau sasaran dari organisasinya. Hal ini juga akan menjadi ukuran sumber daya manusia dalam melihat organisasi tempat mereka bekerja.



### 2.1.3. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya pada hakekatnya merupakan pondasi dalam sebuah organisasi, sehingga jika pondasi itu rapuh, maka petapapun kuatnya suatu bangunan, ia tidak akan cukup kuat untuk menopangnya. Budaya yang dimiliki oleh suatu organisasi memiliki peran yang cukup besar. Heskett dan Schlesinger (dalam Hesselbein, Goldsmith dan Beckhard, 1996) mengatakan bahwa pemimpin turut berperan menciptakan kondisi budaya yang menjamin penciptaan prestasi kerja. Hal ini disebabkan anggota dengan jelas mampu membaca apa yang dikehendaki dari mereka sehingga mereka tahu dengan tepat apa yang harus mereka lakukan dan sadar dalam membawakan peran mereka.

Edgar H. Schein sebagaimana dikutip Armanu Thoyib (2005: 66) menyatakan bahwa dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya serta dalam melakukan integrasi internal, budaya melakukan sejumlah fungsi. Budaya berfungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan terhadap misi, strategi, cara, tujuan, ukuran dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi, serta imbalan dan sangsi.

A.B. Susanto, dkk. (2008: 38-40), menyatakan bahwa budaya dalam organisasi mempunyai beberapa fungsi yaitu:

#### 1) Pengikat Organisasi (*organization binder*)

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi terutama pada saat organisasi menghadapi goncangan atau gangguan atau hambatan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya suatu perubahan. Organisasi yang mempunyai budaya kuat tentu akan mampu bertahan dan keluar dari goncangan yang datang karena mampu memanfaatkan budaya sebagai penguat bagi organisasi untuk menghadapi segala macam hambatan, gangguan atau ancaman yang menghadang.

2) Integrator

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan dari setiap anggota organisasi yang beranekaragam.

3) Identitas Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu dari identitas organisasi tersebut.

4) Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi

Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

5) Ciri kualitas (*sign of quality*)

Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

6) Motivator

Budaya organisasi merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Budaya yang kuat akan menjadi motivator yang kuat pula bagi para anggota organisasinya.

7) Pedoman gaya kepemimpinan

Budaya organisasi yang telah mengakar kuat, dapat menjadi pedoman gaya kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi organisasi yang bersangkutan. Seringkali sebuah perusahaan baik itu yang disengaja ataupun tidak membawa sebuah pandangan baru tentang kepemimpinan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu membawa anggota organisasi keluar dari polemik krisis akibat perubahan yang terjadi.

8) *Value enhancer*

Salah satu fungsi organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari para stakeholdernya. Ini berarti, peningkatan nilai untuk para anggota juga bagi para pelanggan, pemasok, dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat dan meresap kuat dalam setiap benak anggota organisasi akan menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan nilai bagi para anggota, pelanggan, pemasok, dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi tersebut.

Stepen P. Robbins (2006: 725) menyebutkan bahwa budaya dalam suatu organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- 1) budaya mempunyai peranan menetapkan tapal batas; yaitu budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lainnya.
- 2) memberikan rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
- 3) mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi.
- 6) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan atau anggota organisasi.

Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership*, sebagaimana dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2006: 13) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:

- 1) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi. Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- 2) Fase pertengahan hidup organisasi. Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- 3) Fase dewasa. Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Sebuah alasan utama mengapa budaya organisasi sebagai sesuatu hal yang penting, yaitu bahwa budaya yang kuat akan menjadi pengungkit bagi pedoman perilaku bagi setiap anggota organisasi. Hal ini akan membantu para anggota

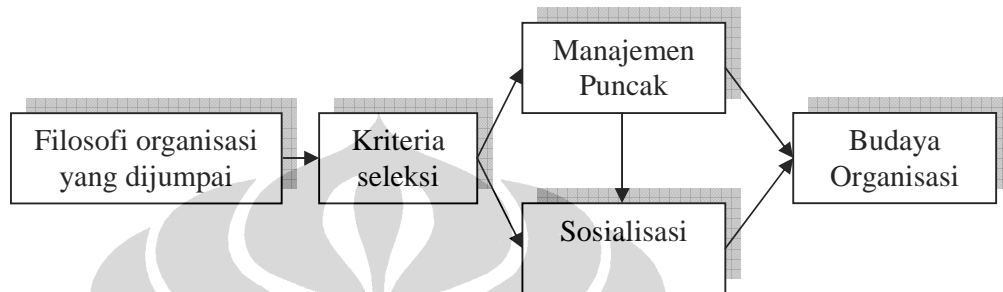
organisasi untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik terutama dalam dua hal sebagai berikut: 1) Budaya organisasi yang kuat adalah sebuah sistem dari peraturan-peraturan informal yang mengemukakan tentang bagaimana sebaiknya anggota organisasi bersikap dalam kesehariannya; 2) Budaya organisasi yang kuat memungkinkan para anggota organisasi untuk merasakan dengan lebih baik tentang apa yang mereka lakukan sehingga mereka akan mempunyai motivasi yang lebih besar untuk bekerja lebih giat (A.B. Susanto, dkk., 2008: 41).

Seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi harus dapat memahami dengan benar tentang budaya organisasi yang ada. Pemahaman ini sangat erat hubungannya dengan setiap gerak langkah kegiatan yang akan dilakukan, baik itu merupakan suatu perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal atau merupakan kegiatan dari implementasi perencanaan. Lebih lanjut Stephen P. Robbins (2006: 724) menyatakan bahwa budaya kuat adalah budaya dimana nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Konsistensi dari definisi tersebut, maka budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi.

#### **2.1.4. Memelihara/Pewarisan Budaya Organisasi**

Pewarisan (*learning*) diartikan sebagai proses pembelajaran untuk melestarikan budaya dari pimpinan atau pendiri organisasi dan atau anggota kelompok kepada anggota –anggota baru yang bertujuan antara lain agar budaya organisasi yang diharapkan dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku oleh seluruh anggota kelompok dalam organisasi sehingga diharapkan tujuan dan visi organisasi dapat terwujud dengan baik. Taliziduhu Ndhara sebagaimana dikutip Moh. Pabundo Tika (2006:54) menyatakan bahwa dilihat dari segi didaktik metodik, pembelajaran/pewarisan budaya organisasi dapat dilakukan sebagai bahan dan cara pembinaan, penyuluhan, pelatihan, dan pengajaran terhadap masyarakat yang menyangkut program sehari-hari, jangka pendek, jangka

menengah dan jangka panjang. Stephen S. Robbins (2003) menyatakan bahwa ada tiga hal penting sebagai kekuatan untuk menjaga budaya agar tetap hidup, yaitu praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi. Bagaimana budaya organisasi dibangun dan dipertahankan, dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.2.  
Bagaimana Budaya Organisasi Terbentuk  
Sumber: Stephen S. Robbins (2003:734)

Stephen S. Robbins (2003:730-731) menyatakan bahwa tujuan eksplisit dari proses seleksi ini adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi itu. Upaya untuk memastikan suatu kecocokan yang tepat dengan budaya organisasi, sengaja atau tidak, akan menghasilkan pekerja yang pada hakikatnya mempunyai nilai yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi itu, atau sekurang-kurangnya sebagian besar dari nilai-nilai itu. Proses seleksi pada hakikatnya juga memberikan informasi kepada pelamar atau calon anggota tentang organisasi itu, seleksi menjadi jalan bagi penerima kerja atau pelamar untuk memutuskan bisa bergabung atau tidak. Dengan cara ini lebih lanjut Stephen S. Robbin katakan bahwa proses seleksi mendukung budaya organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin akan dapat menyerang, menghancurkan, atau tidak mendukung bagi nilai-nilai inti dari budayanya.

Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak yang cukup besar dalam memelihara atau mewariskan budaya organisasi yang dimilikinya. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior

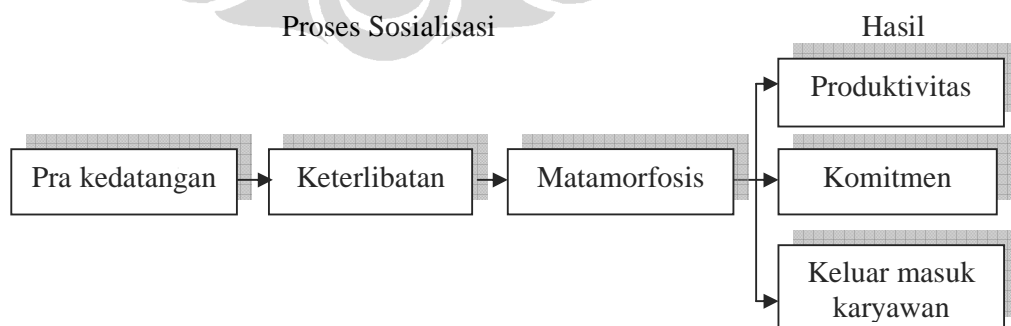
menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apa yang pantas, tindakan apakah yang akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan imbalan lainnya (Stepehn S. Robbin, 2003: 731). Tindakan manajemen puncak sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi, karena perilaku manajemen puncak dapat ditiru sebagai suri tauladan bagi anggota-anggota organisasi. Demikian pula perintah dan larangan yang dibuat oleh pimpinan puncak juga bisa dijadikan pedoman berperilaku bagi anggota. Sehingga jika tindakan para manajemen puncak ini buruk maka sudah dapat dimungkinkan akan melahirkan nilai-nilai budaya yang juga buruk bagi keberlangsungan organisasi.

Sosialisasi menjadi hal yang cukup penting, karena dengan sosialisasi ini maka diharapkan akan tertanam nilai-nilai budaya organisasi yang dipandang baik bagi kemajuan organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Hal ini disebabkan karena seberapapun baiknya proses seleksi yang dilakukan oleh organisasi tentu tidak dapat sepenuhnya anggota baru terindoktrinasi oleh budaya organisasi itu atau tahu dan memahami nilai-nilai budaya yang diharapkan dijalankan terhadapnya, dan ditambah bahwa anggota baru tentunya juga memiliki nilai-nilai budaya asal yang dibawa sebelumnya, yang dapat mengganggu keyakinan atau kebiasaan yang ada. Stepehn S. Robbin (2003: 732) berpendapat bahwa dalam proses sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan melalui tiga tahap yaitu sebagai berikut:

Tahap pra kedatangan, yaitu periode pembelajaran pada proses sosialisasi yang dilakukan sebelum karyawan atau anggota baru bergabung ke dalam organisasi. Tahap pra kedatangan ini secara eksplisit mengakui bahwa tiap individu tiba dengan seperangkat nilai, sikap, dan harapan. Hal ini mencakup baik kerja yang harus dilakukan maupun kondisi organisasi tersebut. Anggota baru biasanya akan menjalankan tingkat sosialisasi awal melalui sebuah pelatihan, sehingga diharapkan tersosialisasikan nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan dari organisasi. Proses sosialisasi pada tahap ini juga dapat membantu individu dalam mengantisipasi kenyataan yang ada di organisasi tersebut, seperti mengenai suasana kerja, imbalan, promosi dan lain sebagainya.

Tahap keterlibatan, yaitu tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru melihat apa yang sesungguhnya dari organisasi itu, dan persimpangan yang mungkin dan kenyataan yang ada. Jika harapannya mendekati tepat, maka tahap keterlibatan sekedar memberikan kepastian ulang atas persepsi yang diperoleh sebelumnya, tetapi sebaliknya jika harapan dan kenyataan berbeda, maka anggota baru harus menjalani sosialisasi yang akan melepaskannya dari asumsi dia sebelumnya dan menggantinya dengan seperangkat asumsi lain yang dianggap sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasinya. Sosialisasi pada tahap ini dapat dilakukan misalnya dengan program pelatihan dan orientasi anggota baru, sehingga anggota baru tersebut mengetahui bagaimana ia harus berlaku dan bertindak, dan memahami nilai-nilai budaya apa yang harus dijalankan.

Tahap metamorfosis, yaitu tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasinya. Metamorfosis dan proses sosialisasi saat masuk dianggap selesai apabila anggota baru telah merasa nyaman, enak, dengan organisasi dan pekerjaannya, telah menginternalisasikan norma-norma organisasi dan kelompok kerjanya dan memahami serta menerima baik norma itu. Anggota baru merasakan diterima baik oleh rekan-rekan sekerjanya sebagai seorang individu yang dipercaya dan dihargai, merasa yakin bahwa anggota mempunyai kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses dan memahami sistem itu tidak hanya tugasnya sendiri, tetapi juga aturan, prosedur, dan praktik diterima baik secara informal.



Gambar 2.3.  
Model Sosialisasi Menurut Stephen S. Robbins (2003:732)

### 2.1.5. Kaitan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998: 179). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya. Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dapat dilihat pada salah satu indikatornya adalah bagaimana tingkat kinerjanya, bila kinerjanya organisasi itu baik maka dapat dipastikan bahwa tujuan organisasi kemungkinan besar akan dapat dicapai, sehingga bila tujuan organisasi ingin tercapai maka kinerjanya harus dioptimalkan.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, meskipun tidak semua kata *performance* menunjuk pada kinerja. Bernardin dan Russel dalam Ruky (2002:15) mendefinisikan *performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu pula. Sedangkan Ilyas (2001:66) mengartikan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Sementara Irawan (1998:5) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang pekerja/pegawai dalam suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Ada 3 kriteria yang dapat digunakan dalam menentukan kinerja (Handoko, 1985: 99), yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil, yaitu kriteria kinerja ini menentukan prestasi kerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir dari sebuah organisasi.
2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku, yaitu tipe kriteria kinerja ini mendasarkan pada pengukuran sarana pencapaian sasaran yang diharapkan
3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgement*, yaitu kinerja ini yang menilai atau mengevaluasi kinerja berdasarkan uraian perilaku yang spesifik seperti jumlah kerja dilaksanakan, kualitas kerja yang dicapai, luasnya pengetahuan pekerjaan dan ketrampilannya, gagasan-gagasan yang dimunculkan, kerjasama dengan orang lain dalam organisasi,



kesadaran dan dapat dipercaya serta penyelesaian-penyelesaian kerja, semangat untuk melaksanakan kerja, menyangkut kepemimpinan dan integritas pribadi.

Budaya dan kinerja organisasi adalah dua hal yang saling berkaitan. Dalam kaitannya dengan kinerja, Kotter dan Heskett mengklasifikasikannya kedalam tiga kategori, yaitu budaya yang kuat (*strong culture*), budaya yang adaptif (*adaptive culture*), dan budaya berkinerja rendah (*low performance culture*). (A.B. Susanto, 2008: 246-252).

### **1. budaya yang kuat (*strong culture*)**

Dalam sebuah organisasi dengan budaya yang kuat, hampir seluruh manajer/pimpinan memiliki seperangkat nilai-nilai dan metode yang relatif konsisten dalam menjalankan kegiatannya. Alasan mengapa kuatnya suatu budaya berkaitan dengan kinerja didasarkan kepada tiga ide, yaitu pertama, berkaitan dengan keselarasan tujuan (*goal alignment*). Disamping itu, budaya yang kuat juga menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa, nilai-nilai bersama serta perilaku yang disepakati dapat membuat orang merasa nyaman untuk bekerja dalam sebuah organisasi tersebut, dan selanjutnya akan meningkatkan komitmen serta loyalitas karyawan dan staf sehingga mereka akan bekerja keras menghasilkan yang terbaik. Budaya yang kuat juga membantu meningkatkan kinerja karena tersedianya struktur dan sistem pengendalian tanpa harus bergantung kepada birokrasi formal yang dapat menurunkan tingkat motivasi dan inovasi.

Namun demikian A.B. Susanto, dkk. (2008: 247) menyatakan bahwa suatu organisasi hendaknya juga berhati-hati dengan budaya yang kuat ini karena berpotensi menjadi racun yang sangat berbahaya. Seringkali terjadi justru malah menciptakan arogansi, fokus yang lebih ke dalam ketimbang ke luar, banyak intrik-intrik politik, birokrasi yang rumit, dan perasaan nyaman dan puas sehingga enggan menerima perubahan. Hal ini tentunya di dalam lingkungan yang semakin kompetitif dengan perubahan yang begitu cepat, budaya yang tadinya

menjadi sumber kekuatan organisasi justru berubah menjadi perusak kinerja organisasi.

Stephen P. Robbins (2006: 726) menyatakan bahwa aspek budaya yang berpotensi disfungsional, teristimewa budaya yang kuat, justru juga dapat mengganggu fungsi keefektifan organisasi. Budaya akan menjadi beban, bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai yang akan meningkatkan keefektifan organisasi. Dalam lingkungan organisasi yang bersifat dinamis, bila lingkungan mengalami perubahan yang cepat misalnya, budaya organisasi yang telah berakar mungkin sudah tidak lagi sesuai. Konsistensi perilaku meskipun merupakan aset bagi organisasi, tetapi konsistensi ini juga dapat membebani organisasi dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungannya.

Deal dan Kennedy (1982) dalam bukunya *Corporate Culture*, sebagaimana dikutip M. Pabundu Tika (2006: 110-111), mengemukakan ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat yaitu:

- 1) Pedoman bertingkah laku bagi anggota organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam organisasi tersebut, sehingga orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- 2) Anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- 3) Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh semua anggota organisasi.
- 4) Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, seperti dosen teladan, karyawan berprestasi, dan sebagainya.
- 5) Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang luar biasa, dan pemimpin organisasi selalu menyediakan waktunya untuk menghadiri acara tersebut.

- 6) Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

## 2. budaya yang adaptif (*adaptive culture*)

Budaya adaptif berarti hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sajalah yang dapat menghasilkan kinerja yang superior dalam jangka waktu yang lama. Organisasi dengan budaya non adaptif biasanya bersifat birokratis, anggotanya bersifat reaktif, penghindar risiko, dan tidak terlalu kreatif. Informasi tidak mengalir dengan cepat dan mudah ke seluruh organisasi. Penekanan yang luas terhadap kontrol telah menurunkan motivasi dan antusiasme.

Ralph Kilmann dalam A.B. Susanto (2008: 248) menggambarkan budaya adaptif sebagai berikut: "Sebuah budaya adaptif terdiri dari pendekatan yang berorientasi pengambilan risiko, kepercayaan, serta proaktif terhadap kehidupan organisasi seperti halnya terhadap kehidupan individual. Anggota secara aktif memberikan dukungan terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota lain guna mengidentifikasi seluruh masalah serta mengimplementasikan solusi yang dapat diterapkan. Terdapat perasaan saling percaya. Para anggotanya yakin, bahwa mereka dapat secara efektif mengelola setiap permasalahan baru dan peluang-peluang akan datang. Terdapat antusiasme yang meluas, semangat untuk melakukan hal-hal yang mendorong kesuksesan organisasi. Mereka bersikap reseptif terhadap perubahan dan inovasi".

## 3. budaya berkinerja rendah (*low performance culture*)

Situasi seperti apakah yang mengakibatkan munculnya budaya organisasi yang merusak kinerja. Kotter dan Heskett sebagaimana dikutip A.B. Susanto (2008: 252) membaginya kedalam tiga komponen. *Pertama*, situasi dimana para pemimpinnya sifat arogan. Sikap ini dapat muncul disebabkan oleh kesuksesan demi kesuksesan yang diraih dimasa lalu sehingga mereka tidak lagi mau belajar dan bersikap terbuka terhadap kritik dan ide-ide baru. *Kedua*, sikap para pemimpin yang kurang menghargai stakeholder, karyawan dan anggota. *Ketiga*, resisten terhadap nilai-nilai seperti kepemimpinan dan perubahan. *Ketiga*, hal

tersebut merusak kinerja organisasi karena tidak akan menolong organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Pimpinan mengabaikan informasi yang relevan serta cenderung kepada strategi serta praktek yang tidak lagi bermanfaat. Pada saat organisasi masih memiliki kinerja yang baik karena momentum historis, eksekutif yang sebenarnya melihat perlunya dilakukan perubahanpun enggan untuk memperkenalkannya karena khawatir timbulnya resistensi.

Deal dan Kennedy (1982) sebagaimana dikutip M. Pabundu Tika (2006: 110-111), menyebutkan ciri-ciri budaya organisasi yang lemah yaitu:

- 1) mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain
- 2) anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri
- 3) kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.

Beberapa temuan membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi bagi kinerja sebuah organisasi. John P. Kotter dan James L. Heskett (*Corporate Culture and Performance, 1992*) mendapatkan temuan bahwa perusahaan-perusahaan yang unggul ternyata mempunyai budaya korporat yang kuat dan dengan karakter nilai yang unggul. Penelitian lain menyebutkan bahwa ada keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Moelyono Djokosantoso, 2003: 42). Anggota organisasi yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasinya maka akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasinya tersebut. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual yang lebih lanjut berikutnya adalah akan menjadi kinerja organisasi.

Sementara itu, kesimpulan Simposium *Cultural Value and Human Progress*, American Academy of Arts and Sciences, Cambridge, 25 April 1999 diselenggarakan oleh Harvard Academy for International and Area Studies mengambil kesimpulan bahwa “budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara, dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik,

sosial, maupun ekonomi, tanpa kecuali”’. (Moelyono Djokosantoso, 2006: 54). Beberapa hasil penelitian terdahulu yang dikutip Soedjono (2005:29), menunjukkan pengaruh yang positif dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi tersebut. Hasil penelitian Delaney dan Huselid (1996) yang berjudul *The Impact of Human Resources Practices on Perceptions of Organizational Performance*, menyebutkan bahwa: Manajemen SDM yang progresif (yang berpengaruh terhadap skill karyawan, motivasi karyawan, dan struktur penyajian) berkorelasi positif dengan kinerja organisasi. Penelitian Chyatman, Jennifer dan Bersade (1997), dengan hasil temuan bahwa: 1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan, 2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Sedangkan penelitian Stajkovic Alexander D dan Fred Luthans (1997) yang berjudul *Effect of Corporate Culture on Work Performance*, dalam penelitiannya *Corporate Culture* ditentukan oleh manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Pentingnya Budaya Organisasi juga banyak dikaji oleh peneliti-peneliti sebelumnya antara lain seperti penelitian yang dilakukan oleh Nur Ratih Purnama (2002) tentang Budaya Organisasi Dirjen Bina Kesehatan Masyarakat Departemen Kesehatan RI, dan Lilyanti (2003) tentang Budaya Organisasi Unit Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

#### **2.1.6. Kaitan Budaya Organisasi dengan Manajemen Organisasi**

Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi tidak terlepas dari perlunya manajemen yang baik. Perguruan tinggi yang tidak didukung oleh manajemen yang baik, tentu akan berakibat fatal karena akan mengalami ketidakberdayaan dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas, dan lulusan yang mampu bersaing di pasar kerja. Menurut Ted Wall (2007) sebagaimana dikutip Syahrizal Abbas (2008: 31) menyatakan bahwa manajemen perguruan tinggi terakumulasi dalam konsep VALUE (*View, Appreciate, List, Understand dan Evaluate*) yang harus

diketahui oleh pimpinan di perguruan tinggi, karena pemahaman terhadap makna *value* akan membawa implikasi pada perubahan sikap pemimpin perguruan tinggi dalam menata dan memperbaiki manajemen perguruan tinggi ke arah yang lebih baik. *View*, bermakna pandangan atau pendapat. Esensi dari kata *view* memandang kepemimpinan dan praktek manajemen dalam perspektif budaya. Dalam konteks implementatif seorang pemimpin misalnya harus mengetahui karakter, sikap, perilaku dan budaya yang dianut oleh seluruh sivitas akademika perguruan tinggi, sehingga akan memudahkan seorang pemimpin menerapkan manajemen perguruan tinggi, karena sesuai dengan nilai budaya yang dianut oleh civitas akademika suatu perguruan tinggi. *Appreciate*, bermakna menghargai. Dalam praktek manajemen mengharuskan seorang pemimpin menghargai orang lain, yang tidak terbatas pada keberhasilan kinerja anggota, tetapi lebih kepada menghargai identitas dan kedudukan sosial, potensi, kelebihan dan kelemahan, memberikan kesempatan untuk melakukan yang terbaik kepada perguruan tinggi. Perilaku menghargai ini, tentu akan dapat menciptakan situasi dimana setiap orang akan merasakan bahwa ia adalah bagian dari perguruan tinggi sehingga berusaha untuk melakukan yang terbaik demi organisasinya.

*List*, bermakna daftar, yang artinya bahwa pimpinan haruslah menyusun daftar potensi yang dimiliki pada suatu perguruan tinggi dan mengidentifikasi daftar skala prioritas yang harus dilakukan, sehingga menjadi lebih tepat waktu dan tepat sasaran. *Understand* bermakna memahami sesuatu. Seorang pemimpin harus dapat mendengar dan memahami saran dan pendapat orang lain, sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerja organisasi. Dan *evaluation* bermakna penilaian terhadap langkah yang sudah diambil. Seorang pemimpin harus melakukan penilaian terhadap langkah yang ditempuh dalam menetapkan praktik manajemen. Pimpinan perguruan tinggi harus merefleksikan tujuan, pembelajaran, adaptasi, kebutuhan dan dukungan yang diperlukan dalam menerapkan manajemen pada suatu perguruan tinggi.

Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi, sudah pasti memerlukan manajemen. Dalam menjalankan kegiatannya, perguruan tinggi menerapkan fungsi manajemen umum dalam manajemen perguruan tinggi yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Melalui

perencanaan akan dapat ditentukan tujuan, kebijakan, prosedur, program serta dapat memberikan cara atau pedoman pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengorganisasi merupakan fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas dan kedudukan. Tugas pengorganisasi, termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, pembuatan rincian tugas, membuat penilaian tugas dan jenjang tugas, kaderisasi, dan sebagainya. Penggerakan (*actuating*), menurut G.R. Terry sebagaimana dikutip Syahrizal Abbas (2008: 101) adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien, sehingga anggota dapat memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dan dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi. Pengawasan, yaitu pengamatan dan pengukuran apakah pelaksanaan dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak, apa hambatan dan kendalanya, serta bagaimana menghilangkan kendala tersebut. Pengawasan pada perguruan tinggi dilakukan terhadap seluruh perencanaan tri dharma perguruan tinggi.

Manajemen yang diterapkan pada perguruan tinggi akan mampu merubah organisasi ke arah yang lebih baik, tentu jika memiliki prinsip dasar berupa nilai abstrak yang disepakati dan disetujui bersama atau jika memiliki budaya organisasi yang sehat dan kuat. Prinsip dasar manajemen antara lain adalah *basic values* atau nilai dasar, yaitu nilai yang mendasari praktik kepemimpinan dan manajemen pada perguruan tinggi. *Basic values* dapat berupa kepercayaan, nilai-nilai yang berasal dari nilai agama, dan adat kebiasaan yang dianut. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki nilai dasar dalam menjalankan kepemimpinannya, seperti nilai jujur, integritas, amanah, terbuka, menghargai pendapat orang lain. Dengan hal tersebut, maka akan menumbuhkan kepercayaan (*trust*), dengan kepercayaan atau *trust* ini akan mendorong anggota organisasi untuk saling bekerjasama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

## 2.2. Operasionalisasi Konsep

Budaya Organisasi mengacu pada Robbins (2006: 721) yang mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem

makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut dikatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dan nilai-nilai organisasi. Stepen P. Robbins, sebagaimana dikutip (Moh. Pabundu Tika, 2006:10-12) menyebutkan ada 10 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya suatu organisasi, yaitu: 1) inisiatif individu, 2) toleransi terhadap tindakan berisiko, 3) arahan, 4) integrasi, 5) dukungan manajemen, 6) kontrol, 7) identitas, 8) sistem imbalan, 9) toleransi terhadap konflik, 10) pola komunikasi. Dan *The Jakarta Consulting Group* menambahkan dua karakteristik penting lainnya yaitu kepemimpinan dan inovasi. Dua belas karakteristik budaya organisasi tersebut dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur Budaya Organisasi di lingkungan Universitas Negeri Jakarta.

**Tabel 1.**  
**Operasionalisasi Konsep**

Variabel	Sub Variabel	Indikator
<b>BUDAYA ORGANISASI</b>	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menghargai ide setiap individu dalam memajukan dan mengembangkan organisasi</li> <li>- tanggap terhadap saran, pendapat dan kritik yang diajukan bawahan</li> <li>- kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dengan pimpinan</li> <li>- keteladanan dalam berperilaku sesuai nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan</li> <li>- mengajak anggota organisasi untuk berpartisipasi di dalam pengambilan keputusan</li> </ul>
	Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menghargai para anggota yang bertindak inovatif untuk memajukan organisasi</li> <li>- Para anggota dianjurkan/didorong untuk dapat bertindak inovatif</li> <li>- Tugas-tugas dikerjakan berorientasi kepada tradisi yang sudah ada</li> <li>- Memberikan keleluasaan untuk menerapkan cara-cara baru</li> <li>- Dalam melaksanakan tugas, ada kebebasan sesuai dengan peraturan yang berlaku</li> </ul>



Variabel	Sub Variabel	Indikator
<b>BUDAYA ORGANISASI</b>	Inisiatif Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat</li> <li>- Anggota kelompok menghargai ide setiap individu dalam memajukan dan mengembangkan organisasi</li> <li>- Didorong untuk mempunyai inisiatif dan kreatif dalam mengerjakan tugas-tugas pekerjaan</li> <li>- organisasi membangkitkan ide, inisiatif anggota</li> </ul>
	Toleransi Terhadap Tindakan Berisiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko</li> <li>- Sejauhmana para anggota dianjurkan untuk dapat bertindak agresif dan mengambil risiko</li> <li>- Anggota berani mengambil risiko untuk memajukan organisasi</li> <li>- Toleransi kepada anggota untuk bertindak agresif, inovatif untuk memajukan organisasi</li> </ul>
	Arahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan</li> <li>- Sasaran dan harapan tercantum jelas dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.</li> <li>- Pedoman berperilaku bagi orang-orang di dalam organisasi digariskan dengan jelas dan dimengerti</li> <li>- Organisasi mempunyai nilai-nilai budaya secara jelas yang disepakati bersama anggota organisasi</li> </ul>
	Integrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasi dapat mendorong unit organisasi atau individu untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi</li> <li>- Dalam organisasi para anggota saling bekerjasama dan membantu</li> <li>- Dalam satuan organisasi terdapat kesetiakawanan antar anggota</li> <li>- Pelaksanaan pekerjaan pada organisasi dilaksanakan secara terkoordinir</li> <li>- Tidak mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain</li> <li>- Kesetiaan kepada organisasi melebihi kesetiaan kepada kelompok</li> <li>- Tidak mengorbankan kepentingan organisasi demi kepentingan sendiri atau kelompok</li> </ul>

Variabel	Sub Variabel	Indikator
<b>BUDAYA ORGANISASI</b>	Dukungan Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dapat memberikan komunikasi atau arahan yang jelas terhadap anggota organisasi</li> <li>- dapat memberikan bantuan serta dukungan yang jelas terhadap anggota organisasi</li> <li>- organisasi memberikan tempat khusus/istimewa kepada pahlawan (berjasa besar) organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan dalam organisasi</li> <li>- satuan organisasi senantiasa menekankan terhadap pencapaian tujuan organisasi dari setiap tugas yang diberikan</li> <li>- kontribusi/sumbangsih kepada organisasi senantiasa mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan</li> <li>- satuan organisasi selalu menjaga ketenangan, kenyamanan suasana kerja bagi anggota organisasi</li> </ul>
	Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya norma-norma atau aturan yang berlaku dalam suatu organisasi sebagai alat kontrol</li> <li>- Adanya tenaga pengawas yang dapat mengawasi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi</li> <li>- Adanya sangsi yang tegas setiap ada pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi</li> <li>- Anggota mengetahui dan memahami peraturan kerja yang ditetapkan organisasi</li> <li>- Mengetahui dan memahami bahwa setiap pelanggaran terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi akan mendapat sangsi yang tegas</li> </ul>
	Identitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sejuahmana anggota dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi</li> <li>- Anggota mengetahui dan memahami visi, misi, dan tujuan organisasi</li> <li>- Anggota organisasi tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik/buruk</li> <li>- Anggota mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi pada dirinya</li> </ul>

Variabel	Sub Variabel	Indikator
<b>BUDAYA ORGANISASI</b>	Sistem Imbalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja anggota</li> <li>- Ada standarisasi dalam memberikan imbalan yang berdasarkan kriteria-kriteria tertentu</li> <li>- Sistem imbalan tidak didasarkan pada sikap pilih kasih</li> <li>- Penghargaan secara berkala diberikan kepada anggota organisasi yang berprestasi</li> <li>- Tindakan hukum yang diberikan kepada anggota organisasi yang melanggar norma/ketentuan</li> <li>- Bangga atas pekerjaan dan imbalan yang diterima</li> </ul>
	Toleransi Terhadap Konflik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggota didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka</li> <li>- Konflik yang terjadi diselesaikan dengan mengacu kepada kepentingan organisasi</li> <li>- Pemecahan konflik yang terjadi dilaksanakan secara terbuka dan bersahabat</li> <li>- Anggota organisasi cenderung menghindari perdebatan dan malah mengerutu di belakang</li> </ul>
	Pola Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pola komunikasi yang positif (timbal balik) antara pimpinan dengan bawahan</li> <li>- Pola komunikasi yang positif (timbal balik) antara sesama anggota.</li> <li>- Komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal</li> </ul>

Sumber: Stephen P. Robbins, A.B. Susanto, dkk.

Skala statistik dari variabel budaya organisasi diasumsikan adalah skala ordinal.