

PERKEMBANGAN IKLIM DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM STRUKTUR ORGANISASI MODERN

Ahmad Hariyadi

IKIP PGRI Bojonegoro

e-mail: ahmadhariadi31@yahoo.co.id

Abstract: Recent organization must realize that “change” as an ongoing process provides unpredictable opportunities as well as some confronting challenges. However, the need to change not depends solely to organisasi to organization’s capacity to change. Moreover, it is also determined by the organizational environment besides the concepts of organizational climate and corporate culture. Both were regarded as valuable concepts if implemented properly in order to reach organizations’ peak performance. This article described the development of organizational climate and corporate culture as time goes by and the type of recent organization’s culture in modern organization. Therefore, the companies that develop and maintain a fit and flexible corporate culture as well as organizational climate are more likely to be successful and profitable in encountering the challenges of the new millennium.

Key Words: Climate, Culture Modern Organizations.

Abstrak: Organisasi modern harus menyadari bahwa “perubahan” sebagai sebuah proses berkesinambungan menyediakan kesempatan-kesempatan tak terduga bersamaan dengan beberapa tantangan-tantangan yang menyertakannya. Bagaimanapun juga, kebutuhan untuk berubah tidak tergantung semata-mata karena kapasitas organisasi tersebut, untuk berubah. Terlebih lagi, juga ditentukan oleh lingkungan organisasi disamping juga konsep-konsep suasana atau iklim keorganisasian dan budaya hukum kedua hal tersebut dibuthkan sebagai konsep yang penting juga diimplementasikan secara tepat dalam rangka mencapai titik puncak performa organisasi artikel ini menjelaskan perkembangan tentang iklim keorganisasian dan budaya hukum dari waktu ke waktu dan tipe atau jenis budaya organisasi modern saat ini dalam organisasi karenanya perusahaan-perusahaan yang mengembangkan dan mengelola budaya hukum yang tepat dan fleksibel sebagaimana iklim keorganisasian cenderung akan lebih berhasil dan mampu untuk menghadapi tantangan-tantangan di melenium *baru*.

Kata Kunci : Iklim, Budaya Organisasi Modern.

PENDAHULUAN

Perubahan yang modern secara dramatis serta kondisi lingkungan yang semakin turbulen dan dihadapi organisasi salah satu penyebab terjadi

pergeseran paradigma (*paradigm shift*).

Organisasi mengkombinasikan ilmu dan orang, teknologi dan kemanusiaan. Dan perubahan yang signifikan yang terjadi antara lain meningkatkan arah teknologi

informasi terutama dalam bidang komunikasi, isu-isu lingkungan, globalisasi, perdagangan bebas, yaitu dalam meningkatkan kualitas secara menyeluruh dan berkeseimbangan serta isu-isu diversitas dan etika.

Semua hal dalam organisasi berurusan dengan upaya meningkatkan perilaku organisasi. Karena upayanya mempengaruhi kualitas perilaku kehidupan dalam organisasi, akan tetapi manajer berusaha menciptakan iklim yang kondusif untuk memotivasi orang-orang, bekerja sama secara produktif, dan menjadi orang-orang yang lebih efektif. Dengan kata lain, organisasi juga lebih berhasil, karena beropersasi secara optimal dan efektif, kualitas meningkat dan kerugian menyusut. Karena ia dapat memperoleh produk dan pelayanan lebih baik, dan iklim kerja sama. Dengan demikian, semua pihak mengalami kemenangan.

Sejalan dengan perubahan lingkungan yang membawa dampak terhadap perkembangan organisasi yang memeksanya untuk terus menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi yang ada di lingkungan organisasi, Budaya organisasi merupakan salah satu dimensi utama dalam aplikasi perilaku organisasional demi merubah

pengembangan budaya tersebut. Budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditentukan oleh masalah yang timbul dalam proses penyesuai dengan lingkungannya, maupun hasil pemecahan integrasi.

Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia agar menghasilkan kader atau orang yang profesional dengan integritas tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diperlukan oleh suatu organisasi atau lembaga. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara simatis.

Dewasa ini, dalam menyikapi tantangan perubahan zaman yang terjadi, organisasi modern dituntut untuk dapat meletakkan landasan budaya yang paling sesuai diterapkan pada seluruh pada lapisan organisasi, agar keefektifan sumber daya manusia dapat diperoleh sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Konsep budaya organisasi disandarkan pada kemampuan individu, sehingga penguatan yang diberikan pada manusia selaku individu sebagai sumber daya manusia semakin disadari merupakan asset organisasi yang paling berharga dan memiliki kemampuan beradaptasi yang paling fleksibel. Untuk menjabati kondisi ideal yang diinginkan organisasi dengan realitas yang terjadi,

penerapan budaya yang sesuai beserta iklim bagi keberhasilan kinerja organisasi mutlak diperlukan. Diharapkan dengan adanya ketepatan penerapan iklim dan budaya pada berbagai situasi dan kondisi, misi dan tujuan organisasi dapat dicapai.

Beberapa Pengertian Iklim dan Budaya Organisasi

Iklim dapat berada di salah satu tempat pada kontinum yang bergerak dari yang menyenangkan ke netral sampai dengan yang tidak menyenangkan. Iklim merupakan salah satu bagian dari enam karakteristik yang terdapat pada budaya organisasi, meliputi keteraturan penampakan perilaku, norma-norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan-aturan dan iklim organisasi. Menurut Luthans, iklim budaya organisasi merupakan keseluruhan perasaan yang dibawa secara fisik, bagaimana seseorang berinteraksi, bagaimana anggota-anggota organisasi mampu membawa dirinya di hadapan pelanggan dan orang lain yang berasal dari luar organisasi.

Disamping itu, iklim organisasi dapat ditentukan dari dimensi: (1) hubungan interpersonal, (2) hirarki, (3) pekerjaan dan (4) fokus dari *support* dan

reward. Ketiga dimensi pertama berhubungan dengan fungsi, sedangkan satu dimensi terakhir berhubungan dengan tujuan. Pada umumnya iklim organisasi ditentukan oleh anggota-anggotanya, apakah suatu organisasi bersifat fleksibel maupun inovatif. Partisipasi anggota dalam menentukan iklim didasarkan pada kebijakan, praktis, prosedur dan rutinitas yang mengatur apa yang seharusnya dilakukan oleh para anggota organisasi.

Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkat tertentu polanya dapat langgeng. Sama halnya dengan orang-orang yang memilih untuk pindah ke iklim geografis tertentu seperti, pantai, pegunungan, atau padang pasir, mereka juga dapat memilih iklim organisasi yang disukai. Dan iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan bentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang timbul dari berbagai tindakan (Keith davis dan John Newstod).

Robins, mendefinisikan budaya organisasi secara menyeluruh mengacu pada suatu system makna bersama atau persepsi yang dianut anggota-

anggotanya, yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Persepsi tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi yang meliputi; inovasi, dan pengambilan risiko, orientasi hasil, orientasi individu, organisasi tim, keagresifan dan kemantapan. Sedangkan Owen mengatakan bahwa budaya merupakan filsafat-filsafat, idiologi-idiologi, nilai-nilai, asumsi-asumsi. Disisi lain, kandungan tentang esensi budaya yaitu;

- a. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku.
- b. Adanya pola nilai, sikap, tingkah laku (*termasuk bahasa*), hasil karsa dan karya termasuk segala instrumennya, system kerja, dan teknologi.
- c. Budaya merupakan pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu.

- d. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan, baik sosial maupun lingkungan non-sosial.

Dari pengertian diatas, dapat dilihat suatu benang merah yang menunjukkan adanya hubungan antara iklim dan budaya perusahaan. Nilai (*values*) dan keyakinan (*beliefs*) yang dimiliki karyawan yang disebut sebagai budaya organisasi (*organizational culture*) akan mempengaruhi inteprestasi mereka terhadap praktik-praktik, kebijakan, prosedur dan rutinitas organisasi (sebagai iklim). Dengan demikian budaya organisasi berakar pada keyakinan nilai-nilai yang dianut anggota organisasi cenderung tidak tampak secara fisik (*covert*) dan iklim merupakan sesuatu yang tampak (*overt*),

Adanya variasi dalam nilai-nilai budaya memungkinkan timbulnya dampak terhadap perputaran tenaga kerja (*labor turnover*) maupun kinerja karyawan (*work performance*). Hal ini disebabkan karena dasarnya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada. Demikian pola pikir dan cara-cara seseorang bertindak dalam mengenai sesuatu, sehingga budaya organisasi dapat berfungsi diantaranya.

1. Alat pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lain.
2. Identitas organisasi. Hal ini menunjukkan organisasi dalam menarik, mengembangkan dan menjaga orang-orang yang memiliki bakat, sehingga karyawan akan merasa memiliki identitas yang dapat dibanggakan dan pada akhirnya mampu menunjukan identitas organisasi.
3. Pembentukan komitmen bersama. Dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
4. Stabilisator system sosial. Dengan memberikan control yang kuat dan standar-standar yang jelas dalam melakukan tugas-tugas sehingga mampu menghasilkan performa kerja yang diharapkan.

Disamping itu, untuk mendukung strategi organisasi dan misi, budaya dan segenap elemennya juga harus terikat dengan struktur organisasi, proses-proses kerja dan strategi-strategi pengelolaan sumberdaya manusia. Budaya yang mampu menyatukan kompetensi inti organisasi, kompetensi anggota-anggotanya dan peran-peran

kritis serta prosesnya, akan menghasilkan hubungan yang baik dalam mentransformasikan maksud strategik terhadap kinerja yang ingin dicapai.

Setiap organisasi memiliki budaya yang tercemin dari perilaku para anggotanya, kebijakan-kebijakannya serta peraturan-peraturannya. Edgar H. Schein memberi definisi; Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditentukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan karena itu, diajarkan, diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan meraskan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Pembentukan Budaya Organisasi berserta Perkembangannya

Beberapa hal yang akan terkait dengan pembentukan budaya organisasi meliputi faktor *leadership*, *sharedness* dan *intensity* (Luthans, 1995). Faktor *sharedness* mengacu pada sampai dengan tingkat keberadaan anggota-anggota organisasi memiliki kesamaan nilai-nilai dasar yang dipengaruhi oleh

faktor *orientation* dan *rewards*. Sementara itu, faktor *intensity* mengacu pada tingkat komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai dasar sebagai hasil dari struktur *reward*. Sedangkan hal yang penting erat kaitannya, adalah faktor pemimpin (*leadership*). Melalui faktor *leadership*, diyakini bahwa seseorang pemimpin yang tangguh akan mampu membentuk budaya organisasi yang kuat. Sedangkan melalui orientasi pengenalan organisasi terhadap anggota baru, hal-hal yang berkaitan dengan filosofi perusahaan dan metode-metode operasional dapat dijelaskan. Di samping itu, proses orientasi lebih lanjut dapat dilakukan melalui *word of mouth* dan kebiasaan kerja sehari-hari beserta contoh konkret dari pemimpin perusahaan serta anak buahnya kepada anggota baru. Dan faktor-faktor yang mempengaruhi kekuatan budaya organisasi sebagai berikut;

1. Leadership
2. Orientation
3. Cultures
4. Sharendnees
5. Rewards
6. Intensity
7. Reward structure

Pada dasarnya, seorang karyawan yang menyadari dirinya balas jasa yang setimpal apabila dirinya melakukan tindakan yang sesuai dengan "cara organisasi" hasrat untuk mengerjakannya akan meningkat. Sebaliknya bila karyawan tidak diberi balas jasa yang sesuai atau ada perasaan bahwa dengan tidak melakukan cara-cara organisasi, karyawan akan mendapatkan yang lebih, hasrat untuk melakukan segala sesuatu yang merupakan komitmen dari nilai-nilai inti akan berkurang. Perlu diingat, walau penghargaan dan balas jasa non financial juga merupakan salah satu penting, yaitu 'uang' tetap memegang peran yang lebih untuk memotivasi suatu pekerjaan.

Tipologisasi Budaya Organisasi

Pemahaman tentang budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak yang digunakan dalam bidang antropologi.

Dewasa ini, dalam pandangan antropologi sendiri, konsep budaya ternyata telah mengalami pengeseran makna. Sebagaimana dinyatakan oleh C.A. Van Perurse (1984) bahwa dulu

orang berpendapat budaya meliputi segala manifestasi dari kehidupan manusia yang berbudi luhur dan yang bersifat rohani seperti; agama, kesenian, filsafat, ilmu pengetahuan, tata negara dan sebagainya.

Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya maupun sebagai hasil pemecahan masalah yang timbul dari dalam organisasi antara unit-unit organisasi yang terkait. Schneider mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat tipe dasar :

1. *Control culture*. Budaya impersonal nyata yang memberikan perhatian pada kekongkretan, pembuatan keputusan yang melekat secara analitis, orientasi masalah dan preskriptif.
2. *Collaborative culture*. Berdasarkan pada kenyataan individu terhadap pengambilan keputusan yang dilakukan secara *people-driven*, *organic* dan *informal*. Interaksi dan keterlibatan menjadi elemen pokok.
3. *Competence culture*. Budaya personal yang dilandaskan pada kompetensi diri, yang memberikan

perhatian pada potensi, alternatif, pilihan-pilihan kreatif dan konsep-konsep teoritis. Orang-orang termasuk dalam tipe budaya ini memiliki standar untuk meraih sukses yang lebih tinggi.

4. *Cultivation culture*. Budaya yang berlandaskan kemungkinan seorang individu mampu memperoleh inspirasi.

Budaya organisasi mengacu pada suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi. Tujuh karakteristik primer dari budaya organisasi antara lain;

1. Inovasi dan Pengambilan keputusan
2. Perhatian kerincian
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Kemantapan

Berbagai Iklim Terhadap Budaya Organisasi

Secara garis besar perusahaan dalam mengembangkan budaya organisasinya seperti seperangkat keyakinan bersama yang menyatukan bagian bagian terpisah dalam

konglomerasi menjadi satu kesatuan secara keseluruhan. Melalui budaya organisasi ini akan mendorong dan membentuk karyawan untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya sebagai kewajiban, serta berusaha untuk loyal pada perusahaan dengan cara bekerja keras dan berupa memberikan hasil terbaik.

Selain faktor karyawan selaku anggota organisasi, faktor manajer selaku pemimpin organisasi juga memiliki visi atas iklim organisasi yang ideal. Iklim organisasi ideal yang diharapkan dapat merupakan seperangkat nilai-nilai yang stabil, yang akan menyerap kapabilitas anggota organisasi secara menyeluruh. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk membentuk nilai-nilai ini adalah dengan proses sosialisasi (*socialization process*).

Dengan demikian, metode sosialisasi tidak sepenuhnya sempurna karena adanya perbedaan-bedaan antara lingkungan organisasi yang ideal dengan kenyataan. Walau demikian, Lunthans menjelaskan bahwa langkah-langkah proses sosialisasi yang dapat dilakukan untuk memelihara budaya. Yaitu dengan melakukan ketat terhadap calon karyawan pada tahap awal, penempatan kerja yang sesuai,

peningkatan disiplin inti, pengukuran dan pemberian balas jasa atas kinerja yang tercapai, perlekatan terhadap nilai-nilai yang penting dan mendorong kesatuan terhadap sejarah perusahaan serta pengakuan dan promosi. Sosialisasi juga mengacu pada proses dimana seorang anggota baru mempelajari nilai-nilai, norma-norma, serta perilaku yang disyaratkan organisasi dan menjadi harga dari keanggotaan suatu organisasi.

Turnipseed mengemukakan bahwa sosialisasi dapat ditinjau dari tiga perspektif. Pertama, *anticipatory (pre-entry) socialization*, yang merupakan proses pembelajaran sebelum calon karyawan memasuki organisasi. Pada tahap ini, hal terbaik yang mungkin dilakukan adalah menyeleksi orang-orang yang menunjukkan perilaku yang diharapkan. Kedua, *organization socialization*, mengacu pada proses yang dirancang untuk mengubah pendatang baru menjadi anggota yang efektif pada suatu organisasi, dan ketiga, mengetahui apakah hasil dari sosialisasi tersebut *under* atau *over*. Sementara itu konsep iklim merupakan hal yang bersifat ilusif, karena sering dipertukarkan dengan konsep budaya. Iklim organisasi dipertimbangkan sebagai persepsi dari

seperangkat orientasi nilai yang relatif stabil secara menyeluruh, yang memengaruhi perilaku anggota yang berkenaan dengan keefektifan organisasi dan dapat diukur melalui persepsi anggota terhadap organisasinya dapat dilakukan dengan menggunakan instrument Skala Lingkungan Kerja (*Work Environment Scala*), yang dikembangkan oleh Moos. Skala Lingkungan kerja ini menilai tiga dimensi yaitu : hubungan (*relationship*), perkembangan kepribadian personal (*personal growth*), dan merubah mempertahankan system (*system maintenance and change*) yang mencakup sepenuhnya item komponen iklim yang relevan. Keseluruhan subskala tersebut memberikan hasil yang dapat dikuantifikasi yang nantinya dibandingkan dengan nilai-nilai normatif dengan organisasi lain. Penggunaan subskala ini sebagai komponen iklim organisasi akan mencerminkan profil anggota organisasi. Masing-masing subskala terletak dalam satu kontinum yang dapat diidentifikasi dan dikuantifikasi pada skala 0 samapai 10.

Implikasi Budaya Organisasi Terhadap Struktur Organisasi Modern

Dengan lajunya perubahan lingkungan yang semakin terburuk dan mendorong organisasi untuk menetapkan *top priorities* dalam segala sisi kelangsungan hidup organisasi, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan dalam beradaptasi. Perubahan kondisi lingkungan menuntut organisasi untuk bersifat adaptasi. Fenomena yang muncul akibat tuntutan perubahan menimbulkan pergeseran dari struktur organisasi tradisional menuju kepada struktur organisasi modern. Struktur organisasi tradisional yang dulunya bersifat *rigid*, birokratis, *level* hirarki yang bertingkat-tingkat dan berdasarkan fungsional, sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan kondisi lingkungan organisasi. Baik internal maupun eksternal. Perubahan yang terjadi membawa transformasi terhadap organisasi yang mengarah kepada struktur yang lebih bersifat mendatar (*flat*) atau ramping (*lean*), fleksibel, tidak birokratis, proses pengambilan keputusan yang cepat dan *cross function*.

Sejalan dengan pergeseran struktur organisasi tersebut maka akan membawa dampak terhadap perkembangan atau evolusi budaya organisasi. Vestal dan Felicx (1997) membedakan evaluasi yang

terjadi dalam budaya organisasi menjadi empat tipe ;

1. *Functional culture* (budaya fungsional), dengan hirarki yang dalam dan struktur yang *rigid*, mempertahankan garis-garis wewenang dan tanggungjawab yang jelas dan tunduk pada rantai komando, membatasi resiko, meminimalkan akibat bisnis yang *unpredictable*, memberikan perlindungan atau kenyamanan pada pekerja.
2. *Network culture* (budaya jaringan kerja), pada umumnya diterapkan pada organisasi yang fleksibel dan adaptasi, mengikuti tantangan perubahan zaman.
3. *Process culture* (berfokus pada proses), yang menekan pada kualitas, pelayanan, dan *customer satisfaction*, cenderung pada industry yang bersifat jasa
4. *Time-base culture* (budaya atas dasar waktu). Menitikberatkan terhadap penurunan siklus waktu dan peningkatan kecepatan perubahan pasar, organisasi lain, cenderung terdapat pada perusahaan manufaktur.

Panduan umum yang menjadi bagian penting, tidak hanya memahami

dan mencapai kesepakatan terhadap permasalahan yang muncul, akan tetapi juga kecocokan antara budaya dan tujuan organisasi. Dengan demikian perlu untuk mempertimbangkan kecocokan budaya organisasi dengan strategi bisnis, proses kerja dan peran, dan strategi-strategi sumberdaya manusia yang menjadi isu penting dalam kesuksesan organisasi saat ini. Dewasa ini budaya diartikan sebagai manifestasi kehidupan setiap orang dan setiap kelompok orang-orang. Kini budaya dipandang sebagai sesuatu yang lebih dinamis, bukan sesuatu yang kaku yang statis. Marvin Bower disampaikan oleh Alan Cowling dan Philip James (1997), secara ringkas memberikan pengertian budaya sebagai “cara melakukan hal-hal di sini”.

Secara sederhana, budaya adalah pengorganisasian konsep yang meliputi bagaimana pekerjaan dilakukan dan bagaimana orang-orang diseleksi, dikembangkan, dimanajemeni. Elemen-elemen yang menjadi atribut dalam menentukan budaya organisasi dapat dengan organisasi lain, adaptasi dengan kebutuhan perubahan lingkungan bisnis, fleksibilitas, dan adaptasi dalam pemikiran serta pendekatan yang dilakukan.

Pandangan lain dalam melihat budaya organisasi adalah dengan menilai aspek-aspek yang meliputi; nilai-nilai organisasi, proses pengambilan keputusan, alokasi sumber daya manusia. Meliputi mulai dari proses pengorganisasian, garis wewenang yang jelas, dan memberikan perlindungan atau kenyamanan bagi pekerja, sampai kepada membangun aliansi strategis

Tabel 1. Work Environment Scale Subscale Definition

<p>Relation Dimensions</p> <p>Involvement: Seberapa jauh para pekerja menaruh perhatian dan memenuhi komitmen terhadap tugas-tugasnya.</p> <p>Peer Cohesion: Seberapa jauh manajemen memberikan dukungan dan satu sama lainnya.</p> <p>Supervisor Support: Seberapa jauh manajemen memberikan dukungan dan mendorong pada para pekerja untuk saling mendukung satu sama lain.</p> <p>Personal Growth Dimensions</p> <p>Autonomy: sejauh mana para karyawan Dimotivasi Untuk mampu dalam pemenuhan diri dan membentuk keputusannya.</p> <p>Task Orientation: tingkat penekanan pada perencanaan yang baik, efisiensi, dan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan.</p> <p>Work Pressure: tingkat seberapa jauh tekanan Waktu dan pekerjaan terhadap tingkat kepentingannya mendominasi lingkungan kerja.</p> <p>System Maintenance And Change Dimensions</p> <p>Clarity: seberapa jauh para pekerja mengetahui apa yang diharapkan dalam rutinitas harian dan bagaimana aturan-aturan dan kebijaksanaan dikomunikasikan secara eksplisit.</p> <p>Control: seberapa jauh manajemen menggunakan aturan-aturan dan tekanan untuk mengontrol dan mengawasi karyawan.</p> <p>Innovation: tingkat penekanan atas keragaman, perubahan dan pendekatan baru.</p> <p>Physical comfort: seberapa jauh kondisi fisik sekitarnya memberikan kontribusi pada lingkungan kerja yang menyenangkan.</p>

Sumber: Turnipseed, D.L. dan Turnipseed, P.H.1992. *Assessing Organizational Climate: Exploratory Results with a New Diagnostic Model, Leadership&Organization Development Journal.*

Vanderberghe (1999), memaparkan bahwa penerapan budaya organisasi yang tepat akan menghasilkan *benefit*, bagi organisasi, baik berupa sumberdaya manusia yang efektif, efisiensi waktu, kemampuan memenangkan persaingan, tingkat profitabilitas yang diharapkan, serta kemampuan dalam memperoleh keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dari waktu ke waktu, baik melalui *lowcost* maupun *differentiation*.

Dalam era persaingan yang begitu ketat, perusahaan sangat perlu untuk memperhatikan hal-hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam memperoleh keunggulan kompetitif, apabila perusahaan mampu menunjukkan proses perbaikan sinambungan (*continuous improvement*). Oleh karena itu, budaya organisasi yang baik adalah sesuatu yang memiliki karakteristik berharga (*valuable*), jarang ditemukan pada organisasi lain (*rare*) dan sulit ditiru oleh organisasi lain (*impossible to imitate*). Alternatif terbaik bagi manajemen organisasi yang unik (*unique*) sesuai dengan perkembangan organisasi itu sendiri secara alami.

KESIMPULAN

Budaya organisasi dapat dipandang dari berbagai sisi. Dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukannya, budaya organisasi terbentuk dari faktor *leadership*, *sharedness* dan faktor *intensity*. Dari sisi karyawan, pimpinan, serta kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan, dapat terbentuk pola-pola budaya yang tercermin dalam perilaku sehari-hari. Bagaimana budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan dapat dilihat dari sudut pandang *congruence* yang menyatakan bahwa adaptasi dan penyesuaian diri karyawan terhadap lingkungannya akan lebih baik bila karakteristik organisasi sesuai dengan tujuan individu.

Dalam organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan dalam beradaptasi. Perubahan kondisi lingkungan menuntut organisasi untuk bersifat adaptasi. Fenomena yang muncul akibat tuntutan perubahan menimbulkan pergeseran dari struktur organisasi tradisional menuju kepada struktur organisasi modern. Struktur organisasi tradisional yang dulunya bersifat *rigid*, birokratis, *level* hirarki yang bertingkat-tingkat dan berdasarkan fungsional, sudah tidak sesuai lagi

dengan tuntunan kondisi lingkungan organisasi.

Disamping itu, keefektifan sumberdaya dan kinerja organisasi dapat diperoleh dari penerapan seperangkat kebijakan perusahaan serta praktik-praktik yang digunakan dalam organisasi tanpa mengesampingkan factor tenaga kerja, seperti pengetahuan yang dimiliki, ketrampilan serta kemauan untuk bekerja keras untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ekosusilo, M. tth. *Kepimpinan dan Perilaku Organisasi Kependidikan*. Makalah tidak diterbitkan. *Manajemen Pendidikan*; Semarang : PPS UNNES.
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom, 1985. *Human Behavior At Work ; Organisasi Behavior, Seventh Edition*.(terjemahan). PT. Gelora Aksara Pratama.
- Shelton, Ken. 2002. *A New Paradigma Of Leadershif*, (terjemahan). Jakarta : PT. Elex Madia Komputindo.
- Robins, S.P. dan Bear, M.M. 1998. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, Seventh Edition, Prentice Hall, Inc.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behaviour*, Seventh Edition (terjemahan). Singapore, McGraw-Hill Book Co.
- Supardi, dkk. 1998. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Elkis.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung : PT. Rafika Aditama
- Moeljono, Djokosantoso. 2006. *Cultured Budaya Organisasi dalam tantangan*. Jakarta : PT. Elek Koputindo