

# BUDAYA ORGANISASI

SUDARSONO

STAI Denpasar Bali

Email/ HP sudarsonoalhas52@gmail.com /085231595707

## Abstrak

Budaya organisasi adalah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau sebuah norma yg sudah berlaku, disepakati dan di ikuti sumber daya manusia di sebuah organisasi sebagai prinsip atau pedoman dan pemecahan masalah yang timbul disebuah organisasi. Dalam membangun budaya organisasi tentu masing-masing organisasi apapun jenis dan level organisasi memiliki pengalaman yang berbeda pada beberapa keadaan dan memiliki sebuah persamaan dalam keadaan tertentu. Hal ini, menandakan adanya dinamisasi dalam sebuah organisasi dalam membangun budaya organisasi sebagai pedoman dan prinsip setiap individu di sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajiban masing-masing untuk mensukseskan tujuan organisasi dibangun. Budaya organisasi lahir dari proses panjang di mulai sejak awal pendirian organisasi sampai ke fase pembentukan dan ke fase kesuksesan. Sebuah perjalanan panjang tersebut, baik perjalanan yang berupa kegagalan dan kesuksesan merupakan perjalanan yang kemudian dijadikan pijakan dalam membangun budaya organisasi.

**Keyword :** Budaya, Organisasi

## A. PENDAHULUAN

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau sebuah norma yg sudah berlaku, disepakati dan di ikuti sumber daya manusia di sebuah organisasi sebagai prinsip atau pedoman dan pemecahan masalah yang timbul disebuah organisasi.<sup>1</sup> Dalam pengertian lain, budaya organisasi adalah kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam sebuah organisasi untuk melakukan aktifitas kerja. Secara tidak sadar tiap individu dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya.<sup>2</sup>

Oleh karena pengertian di atas, dapat dijelaskan lebih mendetail terkait budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi sejak kelahirannya atau awal terbentuk kemudian tumbuh sampai berkembang. Sehingga, apapun yang dirasakan dan dialami suatu organisasi dari awal pendiriannya sampai perkembangannya, juga dari kegagalan dan kesuksesan yang dialami merupakan sebuah perjalanan dalam membentuk

---

<sup>1</sup> Prof. DR. Edy Sutrisno, Budaya Organisasi, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2010. Hal. 2

<sup>2</sup> Ibid, 2

budaya organisasi. Dari perjalanan panjang dalam membangun budaya organisasi tersebut, menjadi sebuah pelajaran berharga organisasi dalam kesuksesan di masa depan.

Dalam membangun budaya organisasi tentu masing-masing organisasi apapun jenis dan level organisasi memiliki pengalaman yang berbeda pada beberapa keadaan dan memiliki sebuah persamaan dalam keadaan tertentu. Hal ini, menandakan adanya dinamisasi dalam sebuah organisasi dalam membangun budaya organisasi sebagai pedoman dan prinsip setiap individu di sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajiban masing-masing untuk mensukseskan tujuan organisasi dibangun.

Faktor yang menentukan terbentuknya budaya organisasi adalah pengalaman yang dijalani sebuah organisasi itu sendiri.<sup>3</sup> pengalaman bisa berupa kegagalan dan kesuksesan, kegagalan bisa disebabkan tidaktepatnya sebuah konsep sementara kesuksesan karena adanya konsep yang tepat dalam menjalan sebuah organisasi. Berdasarkan latar belakang di atas, setiap pemimpin di sebuah organisasi harus bisa mengonsep sebuah budaya organisasi yang tepat untuk membangun budaya organisasi yang bisa menopang kinerja organisasi lebih baik dan menuju kesuksesan di masa depan.

## **B. PEMBAHASAN**

### **1. Definisi Budaya Organisasi**

Dari beberapa tokoh yang membahas budaya organisasi cenderung menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah fungsi dari organisasi. Sehingga, ada keyakinan bahwa budaya organisasi yang baik akan menyebabkan organisasi menjadi baik, begitupun sebaliknya, manakalah budaya organisasi buruk maka organisasi akan menjadi buruk pula. Lantas apa definisi budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi ialah perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau sebuah norma yg sudah berlaku, disepakati dan di ikuti sumber daya manusia di sebuah organisasi sebagai prinsip atau pedoman dan pemecahan masalah yang timbul di sebuah organisasi.<sup>4</sup>

Kata organisasi telah lama dikenal dalam kehidupan bahkan sejak adanya manusia. Manusia sebagai makhluk sosial senantiasa memerlukan bantuan orang lain dalam hidupnya. Untuk itu manusia perlu melakukan kerjasama dan untuk dapat bekerja dengan baik, maka manusia memerlukan sebuah wadah yang disebut organisasi. Organisasi merupakan pengelompokkan orang-orang kedalam aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, walaupun pekerjaannya

---

<sup>3</sup> Erni Tisnawati, Pengantar Manajemen, Jakarta: Prenandamedia Group, 2010. Hal 72.

<sup>4</sup> Prof. DR. Edy Sutrisno, Budaya Organisasi, Jakarta: Kencana Prenandamedia Group, 2010. Hal. 2

berbeda-beda dan bermacam-macam dengan organisasi dimaksudkan supaya pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Menurut Henry Fayol dan F. Drucker (1997:4) pengorganisasian merupakan penyusunan dan pengelompokan bermacam-macam pekerjaan. Misalnya berdasarkan jenis yang harus dikerjakan, menurut urutannya, menurut sifatnya, menurut fungsinya, menurut waktu dan kecepatannya. Sedangkan organisasi merupakan penugasan orang-orang kedalam fungsi pekerjaan yang harus dilakukan agar terjadi aktivitas kerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Daniel Griffith (1959) fungsi kegiatan baru terjadi bila diisi oleh manusia sebagai sumber daya pelaksana. Manusia adalah yang memegang peranan penting dalam setiap kegiatan yang disebut organisasi. Mereka harus melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan fungsi yang harus dilakukannya. Siapa mengerjakan apa, dibagian mana, misalnya ruang belajar, ruang kesenian, ruang tunggu, ruang tamu, ruang rapat dikelompokkan dalam kelompok sejenis, pengorganisasiannya menjadi administrasi fasilitas belajar, ditangani oleh kepala tata usaha sebagai penanggung jawab pelaksanaan, proses belajar dan kegiatan mengajar, membimbing dan mengevaluasi.

Menurut Hicks dan Gullet ada lima dasar fakta yang umum terdapat pada setiap organisasi; Organisasi selalu berisi orang-orang, Orang-orang tersebut saling terlibat dan melalui cara-cara tertentu mereka itu saling berinteraksi, Interaksi-interaksi tersebut selalu dilakukan secara teratur atau ditentukan oleh sejenis struktur, Semua orang dalam organisasi mempunyai tujuan-tujuan pribadi dan beberapa diantaranya itulah yang mendasari tindakan-tindakan mereka. Setiap orang mengharapkan bahwa partisipasi mereka dalam organisasi akan membantu mencapai tujuan-tujuan individual. Interaksi-interaksi tersebut dapat juga membantu mencapai tujuan-tujuan yang memiliki keterkaitan yang mungkin berbeda dari tetapi berhubungan dengan tujuan-tujuan pribadi.

Disamping itu Gibson, mengemukakan pendapatnya tentang organisasi yang mengatakan bahwa : organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama . Organisasi adalah wadah berkumpulnya sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama, kemudian mengorganisasikan dirinya dengan bekerja bersama-sama dan merealisasikan tujuannya.<sup>5</sup> Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya belum dapat dicapai

---

<sup>5</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Alfabeta Bandung, 2008), h.2-3

oleh individu secara sendiri-sendiri. Schein (1991) mendefinisikan organisasi sebagai koordinasi, tujuan bersama dan pembagian kerja. Suatu organisasi adalah koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta melalui serangkaian wewenang dan tanggung jawab. Tujuan organisasi terutama adalah kegiatan, bukan orang. Barnard menjelaskan bahwa hanya kegiatan oranglah yang berkaitan dengan usaha mencapai tujuan tertentu.

Sementara Schein (1992) mendefinisikan budaya dari sebuah kelompok atau organisasi sebagai asumsi dan keyakinan bersama tentang dunia dan tempat mereka didalamnya, sifat dari waktu dan ruang, sifat manusia dan hubungan manusia. Schein membedakan antara keyakinan yang mendasari (yang mungkin tidak sadar) dan nilai yang menyertai, yang mungkin atau mungkin tidak konsisten dengan keyakinan ini. Nilai yang menyertai tidak secara akurat mencerminkan budaya saat mereka tidak konsisten dengan keyakinan yang mendasari.<sup>6</sup> Robins menjelaskan bahwa Organisasi adalah organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama.<sup>7</sup>

Terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak, terakhir meskipun para individu didalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (*share*) yang disebutkan sebelumnya.<sup>8</sup> definisi budaya menyiratkan tiga hal pertama, budaya adalah sebuah persepsi bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik tetapi para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut.

Sedangkan budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir dan bertindak secara benar dari hari kehari. Beberapa karakteristik penting dari budaya organisasi dilihat sebagai aturan perilaku, norma, nilai dominan, filosofi, aturan dan iklim organisasi. Meskipun setiap manusia dalam organisasi memiliki kesamaan budaya organisasi tetapi tidak semua anggota memiliki derajat yang sama. Ada budaya dominan tetapi juga ada

---

<sup>6</sup> Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi kelima*, (Prentice Hall, Edisi Indonesia 2010), H.334

<sup>7</sup> Stephan P. Robins, *Essentials of Organizational Behaviour*, (New York; Prentice Hall, 1996). 171

<sup>8</sup> Robins dan Coulter, *Manajemen Jilid 1 E13*, (PT Gelora Aksara Pratam Erlangga, 2016). H.84

sub budaya. Budaya dominan adalah sekumpulan nilai inti yang sama, yang dimiliki oleh mayoritas anggota organisasi. Subbudayanya adalah sekumpulan nilai yang sama pada sejumlah kecil anggota organisasi. Secara khusus budaya dibuat oleh pendiri atau manajer level atas yang membentuk kelompok inti yang memiliki kesamaan visi. Kelompok ini bertindak secara konkret untuk menciptakan nilai, norma dan iklim budaya yang diperlukan untuk melaksanakan visi tersebut.

Menurut Luthans (1998) budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Ada beberapa karakteristik jika dipadukan dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi, dibawah ini merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda tentang budaya organisasi. **Inisiatif Individual.** Tingkat tanggung jawab kebebasan dan independensi yang dimiliki oleh individu. **Toleransi.** Terhadap tindakan beresiko, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko. **Arah.** Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. **Integrasi.** Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. **Dukungan dari manajemen.** Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka. **Kontrol.** Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai. **Identitas.** Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. **Sistem Imbalan.** Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. **Toleransi terhadap konflik.** Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Kesembilan karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku. Hal ini memerlukan dukungan manajemen yang menggambarkan ukuran mengenai perilaku kepemimpinan.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Alfabeta Bandung, 2008). H.214

## 2. Pendekatan-Pendekatan Dalam Membangun Budaya Organisasi

### a. Program Geradi Manajemen

Program yang mengkombinasikan pelatihan kepemimpinan dan latihan pengembangan kelompok.

### b. Pembinaan Tim

Suatu tehnik manajemen yg mencakupkan sejumlah metode spesifik untuk membentuk kerja tim yang efektif, baik didalam maupun di antara kelompok kerja.

### c. Perencanaan Kehidupan

Suatu metode pengembangan yg mendorong dan memungkinkan orang orang memainkan peran aktif dalam memadukan karier dan aktivitas kehidupan mereka kearah hasil yang memuaskan

### d. Pelatihan Kepekaan

Metode yang diterapkan secara luas untuk membantu orang orang mempelajari cara peningkatan ketrampilan antar pribadi mereka.

### e. Komunikasi antar pribadi dan Organisasi

Dalam setiap jenis peran dalam organisasi ialah bagaimana seorang manajer memainkan komunikasi, karena komunikasi sangat memainkan peranan penting; Dalam peran antar pribadinya, manajer bertindak sebagai lambang dan pemimpin unit organisasinya, yang berinteraksi dengan bawahan pelanggan pemasok dan rekan selevel dalam organisasi. Dalam peran informasinya, manajer mencari informasi dari rekan, bawahan, dan kontak pribadi lainnya mengenai segala sesuatu yang dapat mempengaruhi pekerjaan dan tanggung jawabnya.<sup>10</sup> Dalam peran keputusannya, manajer melaksanakan proyek baru mengenai gangguan dan mengalokasi sumber daya kepada para anggota unit dan bagian-bagiannya. Sementara dalam pengembangan organisasi tersirat tujuh hal; Sorotan perhatian ditujukan kepada organisasi sebagai keseluruhan agar mampu menghadapi berbagai perubahan, yang ditonjolkan adalah pembinaan cara bekerja para karyawan sebagai Tim dengan pengutamakan kerja sama dan bukan kompetisi. Pengembangan organisasi mengutamakan interaksi positif antara berbagai satuan kerja dalam organisasi sehingga berbagai satuan itu pada akhirnya bekerja sebagai suatu kesatuan yang bulat. Pengembangan organisasi pada umumnya menggunakan agen pengubah yang berperan untuk mendorong dan mengkoordinasikan perubahan dalam suatu

---

<sup>10</sup> James A.F. Stoner & Chaerles Wankel, *Manajemen Edisi Ketiga Jilid 2*, (CV Intermedia Jakarta, 1986). Hal. 116-117

kelompok kerja. Untuk menjamin obyektivitas, agen pengubah tersebut adalah orang luar bagi suatu kelompok kerja yang akan diubah, bahkan mungkin seorang konsultan yang khusus didatangkan untuk memperkenalkan perubahan dan mengamati proses berlangsungnya perubahan tersebut. Pengembangan organisasi dikenal pula dengan istilah penyempurnaan organisasi melalui penelitian karena kegiatan pengembangan organisasi menekankan pentingnya kemampuan memecahkan masalah. Artinya, agen pengubah ditugaskan untuk membantu para anggota organisasi untuk memecahkan berbagai masalah yang mereka hadapi sebagai akibat terjadinya perubahan. Pengembangan organisasi berupa proses belajar melalui pengalaman. Artinya, para peserta atau kelompok kerja yang dipersiapkan menghadapi perubahan dalam suasana pelatihan diminta mengkaitkan teori dan situasi nyata dilapangan khususnya dilihat dari segi keperilakuan. Pengembangan organisasi melibatkan kelompok. Artinya, kelompok kerja yang sedang diusahakan untuk berubah dilibatkan dalam berbagai kegiatan seperti diskusi kelompok, latihan menyelesaikan konflik antara kelompok, latihan menghadapi dan memecahkan masalah dan pengembangan tim. Sasarannya ialah memperbaiki hubungan antar kelompok, penggunaan berbagai saluran komunikasi dengan efektif, penumbuhan iklim saling mempercayai dan ketanggapan pada situasi yang dihadapi oleh orang lain. Umpan balik. Para anggota kelompok mutlak perlu memperoleh umpan balik tentang hasil perubahan yang telah terjadi dan dengan demikian lebih memahami situasi baru yang dihadapi dan apabila perlu, mengambil langkah-langkah perbaikan atau penyesuaian lebih lanjut.

### **3. Proses dalam Membangun Budaya Organisasi**

Agar ketujuh ciri pengembangan dalam membangun organisasi tersebut diatas maka perlu mengambil beberapa langkah dalam menerapkan pengembangan organisasi. Berbagai langkah tersebut dikenal dengan istilah proses pengembangan organisasi. Harus disadari bahwa melaksanakan suatu program pengembangan organisasi bukanlah hal yang mudah, memerlukan waktu yang cukup panjang serta biaya yang tidak sedikit. Karena itu dukungan penuh manajemen puncak untuk pelaksanaan program tersebut merupakan keharusan mutlak. Sekedar memberikan persetujuan agar program itu dilaksanakan kiranya tidak cukup.

Langkah-langkah dalam melaksanakan program dalam membangun organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan diagnosa pendahuluan. Sebelum memulai tugasnya, agen pengubah melakukan pembicaraan dengan manajemen puncak yang maksudnya tidak hanya untuk memperoleh dukungan akan tetapi untuk mencapai kesepakatan tentang bentuk dan sifat program pengembangan organisasi yang diperlukan oleh organisasi.
- b. Pengumpulan data. Pada umumnya konsultan melakukan survei dalam rangka pengumpulan data. Sasarannya ialah agar ia mempunyai gambaran yang tepat tentang antara lain iklim yang terdapat dalam organisasi dan masalah-masalah yang dihadapi oleh para anggota organisasi tersebut.
  - c. Umpan balik dan tidak lanjut. Hasil survei dibahas dengan kelompok kerja yang bersangkutan dengan dua sasaran, yaitu; mencapai kesepakatan tentang sifat dan jenis masalah yang dihadapi oleh kelompok, menentukan bentuk jenis dan prioritas perubahan yang akan diberlakukan, penyusunan rencana pemecahan masalah. Kelompok yang terlibat menggunakan data hasil survei untuk menyusun saran perubahan yang dipandang perlu dilakukan, pembinaan tim. Dalam semua pertemuan yang diselenggarakan diusahakan agar cara bekerja sebagai tim terus dibina dan dikembangkan sehingga semua anggota kelompok bisa bekerjasama secara efektif, Kerjasama antar kelompok. Menumbuh suburkan iklim kerjasama antar kelompok merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan organisasi dan penilaian hasil yang dicapai. Pada akhir pelaksanaan tugasnya, konsultan melakukan evaluasi tentang hasil-hasil yang dicapai sebagai akibat perubahan yang telah terjadi.<sup>11</sup>

Menurut French dan Bell selain dari teknik diatas terdapat beberapa teknik lain dalam pengembangan organisasi diantaranya: *Langkah pertama*, para anggota organisasi pada puncak hierarki dilibatkan dalam perencanaan awal. *Langkah kedua*, data dikumpulkan dari semua anggota organisasi. *Langkah ketiga*, data diumpan balik kepada tim eksekutif puncak dan kemudian diteruskan kebawah melalui hierarki dalam tim fungsional, *Langkah keempat*, setiap atasan memimpin rapat bersama bawahannya dalam rapat tersebut data dibahas. (a) bawahan diminta untuk membantu menafsirkan data (b) rencana diadakan untuk membuat perubahan yang konstruktif, dan (c) rencana diadakan untuk memperkenalkan data tersebut kepada tingkat bawahan berikutnya. *Langkah ke lima*, kebanyakan rapat umpan balik melibatkan

---

<sup>11</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT Bumi Aksara, Jakarta, 2015). Hal.318-319



seorang konsultan yang telah membantu atasan menyiapkan rapat tersebut dan yang bertindak selaku nara sumber.<sup>12</sup> Suatu program pembangunan organisasi dapat dikatakan berhasil apabila terlaksana hal-hal berikut:

1. Pada tingkat individual terdapat peningkatan produktivitas kerja.
2. Pada tingkat kelompok terjadi interaksi positif antara para anggota suatu kelompok kerja, terwujud kerjasama antar kelompok kerja, terdapat koordinasi dan sinkronisasi yang mantap, berkembangnya kemampuan berkerja dalam tim serta tumbuhnya kemampuan menyelesaikan konflik yang mungkin timbul.
3. Pada tingkat organisasi terdapat kemampuan bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat, tanggap terhadap perubahan baik karena dorongan internal maupun eksternal. Budaya Organisasi punya sejumlah karakteristik penting, diantaranya; Aturan perilaku yang diamati, ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku, Norma, ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan yang dalam banyak perusahaan menjadi (jangan melakukan terlalu banyak dan jangan terlalu sedikit), Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi, Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan atau pelanggan diperlakukan, Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang, Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

---

<sup>12</sup> James A.F. Stoner & Charles Wankel, *Manajemen Edisi Ketiga Jilid 1*, (CV Intermedia Jakarta, 1986), Hal.533

#### 4. Sejarah Perkembangan Desain Organisasi

##### a. Pendekatan Klasik

Dalam usaha menemukan prinsip untuk menciptakan struktur organisasi yang dapat dipakai dalam segala situasi. Max Weber, Frederick Taylor dan Henry Fayol merupakan kontributor utama pendekatan klasik desain organisasi. Mereka percaya bahwa organisasi yang paling efisien dan efektif mempunyai struktur hirarki. Dalam struktur itu tindakan anggota organisasi dibimbing oleh perasaan kewajiban kepada organisasi dan oleh peraturan serta ketentuan rasional. Organisasi ini mempunyai karakteristik spesialisasi tugas, penunjukkan berdasarkan penilaian, menyediakan peluang meniti karir untuk anggota, rutinisasi aktivitas, dan iklim organisasi yang rasional. Weber menamakan organisasi ini birokrasi. Weber menghargai birokrasi karena peraturannya yang sudah mapan untuk membuat keputusan, rantai komando yang jelas, spesifikasi wewenang dan tanggung jawab birokrasi yang dipercaya akan mempermudah melakukan evaluasi dan memberi penghargaan pada prestasi. Pendekatan desain organisasi ini mengacu pada kantor pemerintah.

##### b. Pendekatan berdasarkan tugas teknologi

Pendekatan tugas teknologi desain organisasi muncul pada tahun 60-an. Berdasarkan penelitian John Woodward dan rekannya yang menemukan bahwa suatu tugas teknologi organisasi mempengaruhi struktur dan keberhasilannya. Tim Woodward yang mengadakan penelitian pada 100 perusahaan manufaktur di Inggris menyimpulkan sebagai berikut; Semakin kompleks teknologi semakin banyak jumlah manajer dan tingkat manajerial. Dengan kata lain, teknologi yang kompleks menyebabkan struktur organisasi yang tinggi (*tall structure*) karena memerlukan lebih banyak koordinasi dan supervisi, Mengenai rentang manajemen maka ditemukan bahwa pada bagian yang memerlukan keterampilan tinggi maka pada umumnya rentang manajemen bersifat sempit karena terbentuknya kelompok kerja yang kecil. Sebaliknya pekerja lini perakitan dalam jumlah besar yang melakukan tugas serupa dapat disuperpisi oleh seorang manajer, Jika kompleksitas teknologi perusahaan meningkat maka staf administrasi meningkat pula karena manajer memerlukan bantuan untuk pekerjaan administrasi sehingga manajer dapat memfokuskan pada tugas khusus, dengan demikian terdapat pengaruh pada ukuran organisasi.

### c. Pendekatan Lingkungan

Dikembangkan oleh Tom Burns dan G.M Stalker yang memasukkan lingkungan organisasikedalam pertimbangan desain. Burns dan stalker membedakan antara dua sistem yaitu mekanis dan organis. Dalam sistem mekanis, kegiatan organisasi dibagi-bagi menjadi tugas terpisah dan terspesialisasi. Tujuan dari setiap individu dan unit ditentukan secara persis oleh manajer dari tingkat yang lebih tinggi mengikuti rantai komando birokrasi klasik.dalam sistem organis individu lebih banyak bekerja dalam kelompok daripada sendiri, penekanan tidak pada menerima perintah dari seorang manajer atau memberikan perintah kepada bawahan. Sebaliknya para anggota berkomunikasi kesemua tingkat organisasi untuk memperoleh informasi dan saran. Setelah mempelajari perusahaan maka mereka menyimpulkan bahwa sistem mekanis paling cocok untuk lingkungan yang stabil dan organis cocok untuk lingkungan yang bergejolak. Organisasi dalam lingkungan yang sedang berubah mungkin menggunakan beberapa kombinasi dari kedua sistem tersebut.

## 5. Desain Struktur Organisasi masa kini

Sulit untuk menentukan struktur organisasi macam apa yang harus didopsi. Pendekatan modern untuk desain organisasi menggunakan istilah kontingensi (contingency organizational design) yaitu mengatur sebuah struktur yang sesuai dengan situasi dan lingkungan dimana organisasi itu berada. Dua macam design organisasi yang dikenal adalah mekanis dan organis.

Konsep ini berasal dari kerja T,Burn dan E.M Stalker dalam bukunya the management of innovation. Ide mereka muncul dari penelitian pada perusahaan elektronik yang perusahaannya menghadapi perubahan teknologi yang sangat cepat. Model organisasi yang diperkenalkan tersebut adalah:

### a. Mekanis

Struktur mekanis seperti mesin, fungsionalisasi mereka terbagi berdasar rantai komando yang sudah jelas. Terdapat definisi tugas dan kerja yang jelas. Interaksi dan komunikasi berdasar garis pertikal dan terutama dari atas kebawah umumnya berada pada lingkungan yang stabil dimana setiap anggota organisasi kemungkinan terus melaksanakan tugas yang sama.

### b. organisasi

bentuk organisasi biasanya lebih terbuka dan pleksibel. Komunikasi informasi terus mengalir lebih bebas dan tidak dibatasi oleh struktur

wewenang herarki. Tugas juga tidak ditentukan secara tegas seperti bentuk mekanis. Pembuatan keputusan juga tampaknya lebih dibagi dan didesentralisasikan. Burns dan Stalker menemukan bahwa struktur organis lebih mampu untuk merespon perubahan daripada mekanis “struktur jaringan” dari kontrol, wewenang, dan komunikasi tersedia dalam komitmen yang lebih besar yang menjadi bagian dunia kerja, hal itu memungkinkannya untuk lebih mampu merespon perubahan.

Dalam menentukan apakah akan memilih bentuk mekanis atau organis maka tergantung pada berbagai faktor seperti strategi, ukuran perusahaan, lingkungan dan teknologi.<sup>13</sup>

### **C. KESIMPULAN**

Budaya organisasi merupakan prinsip dan pedoman setiap individu yang ada dalam sebuah organisasi dalam menjalankan tujuan organisasi. Budaya organisasi sebuah keyakinan yang diyakini oleh semua individu yang ada di dalam sebuah organisasi, sebuah keyakinan yang kemudian dikerjakan dan dirasakan oleh semua sumber daya manusia di setiap organisasi.

Budaya organisasi lahir dari proses panjang di mulai sejak awal pendirian organisasi sampai ke fase pembentukan dan ke fase kesuksesan. Sebuah perjalanan panjang tersebut, baik perjalanan yang berupa kegagalan dan kesuksesan merupakan perjalanan yang kemudian dijadikan pijakan dalam membangun budaya organisasi. Sehingga ada keyakinan di setiap orang bahwa budaya organisasi yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi menjadi baik, dan begitupun sebaliknya, budaya organisasi yang buruk akan berdampak pada kinerja organisasi menjadi buruk.

---

<sup>13</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. H.54-55

## DAFTAR PUSTAKA

Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Alfabeta Bandung, 2008)

Fred Luthan, *Perilaku Organisasi*, Andipublisher.com. 125

Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi kelima*, (Prentice Hall, Edisi Indonesia 2010)

James A.F. Stoner & Charles Wankel, *Manajemen Edisi Ketiga Jilid 1*, (CV Intermedia Jakarta, 1986)

James A.F. Stoner & Charles Wankel, *Manajemen Edisi Ketiga Jilid 2*, (CV Intermedia Jakarta, 1986)

Stephan P. Robins, *Essentials of Organizational Behaviour*, (New York; Prentice Hall, 1996)

Robins dan Coulter, *Manajemen Jilid 1 E13*, (PT Gelora Aksara Pratam Erlangga, 2016)

Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT Bumi Aksara, Jakarta, 2015)