



FEB

MASTER OF MANAGEMENT  
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS  
UNIVERSITAS INDONESIA

# MANAJEMEN STRATEJIK

## BUDAYA ORGANISASI



UNIVERSITAS  
INDONESIA

*Veritas, Probitas, Justitia*

---

**FEB**

# Sub – topik pembahasan

- Definisi Etika Bisnis
- Fungsi Budaya Organisasi
- Elemen Budaya Organisasi
- Asal Budaya Organisasi
- Karakteristik Budaya Organisasi
- Tipe Budaya Organisasi
- Peran Budaya Organisasi dalam Penciptaan Keunggulan Kompetitif.

# Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa dapat menjelaskan definisi budaya organisasi
2. Mahasiswa dapat menjelaskan fungsi, proses internalisasi, dan elemen budaya organisasi
3. Mahasiswa dapat menjelaskan darimana budaya organisasi berasal, karakteristik, tipe, dan peran budaya organisasi dalam pencapaian keunggulan kompetitif

# Definisi Etika Bisnis

- Budaya Organisasional adalah akumulasi dari nilai-nilai dan norma-norma yang mengikat seluruh karyawan/anggota organisasi yang berperan sebagai kunci bagi bangunan dasar dari desain organisasional.
- Nilai-nilai didefinisikan sebagai berbagai hal yang dipandang dan diyakini sebagai sesuatu yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi.
- Norma didefinisikan sebagai pedoman dalam menentukan tingkat kepatutan dari sikap dan perilaku karyawan/anggota organisasi

# Definisi Budaya Organisasi

- Definisi budaya organisasi yaitu pola dari rangkaian asumsi dasar yang ditemukan, dibentuk dan berkembang pada kelompok yang bertujuan agar organisasi mampu menghadapi tantangan yang disebabkan oleh dinamika lingkungan eksternal dan integrasi internal organisasi yang telah berjalan dengan baik. Sehingga harus diajarkan kepada generasi berikutnya mengenai metode untuk mencapai pemahaman, bagaimana memikirkan dan merasakan terkait permasalahan yang ada (**Schein**).
- Budaya organisasi adalah kumpulan norma dan nilai yang membimbing bagaimana anggota organisasi bertingkah laku. Anggota organisasi akan bertindak sesuai budaya yang terbentuk supaya diterima oleh sekitarnya (**Lathans, 1998**).
- Budaya organisasi merupakan sistem prinsip yang diyakini oleh anggota organisasi sebagai pembeda dengan organisasi lainnya (**Robbins**).

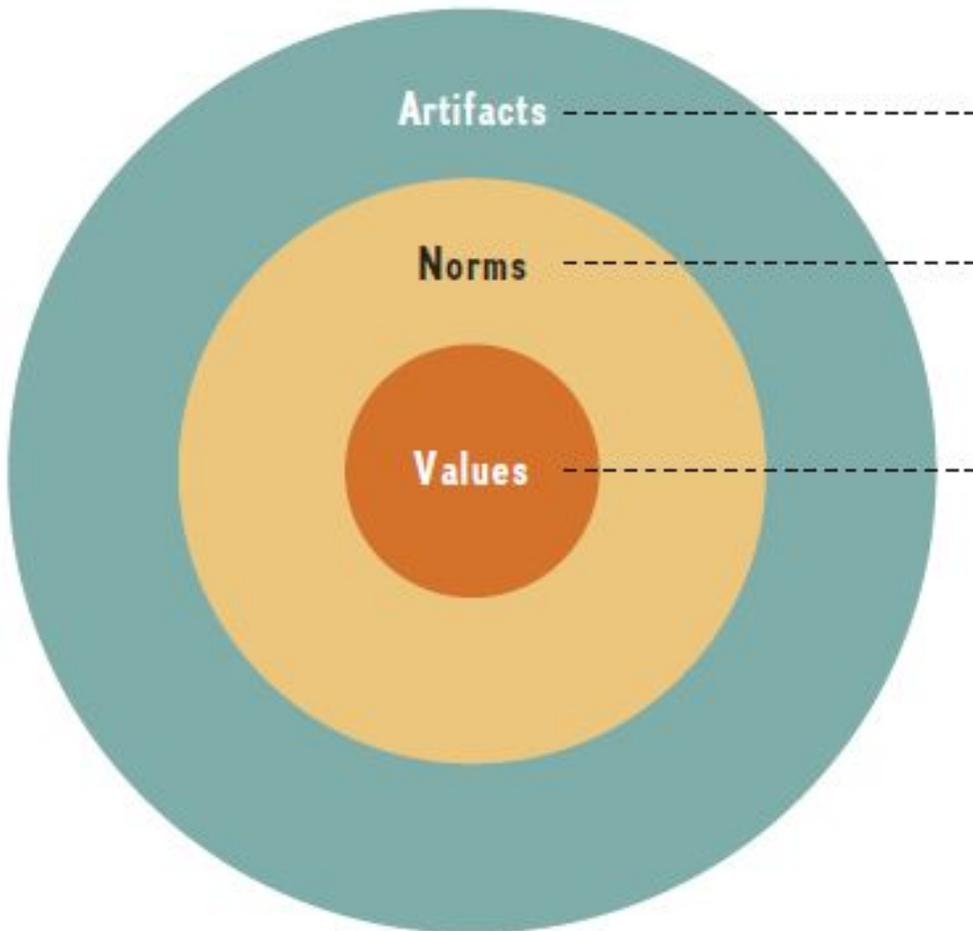
# Fungsi Budaya Organisasi

- Sebagai karakteristik dan meningkatkan loyalitas kepada organisasi
- Memudahkan dalam menjalankan berbagai fungsi di dalam organisasi
- Menjaga keberlangsungan dan menanamkan nilai-nilai organisasi kepada anggota organisasi
- Sebagai alat dalam pengendalian tingkah laku setiap elemen di dalam organisasi
- Mendukung kinerja organisasi
- Sebagai pedoman perilaku organisasi dalam mendefinisikan hal-hal yang diperbolehkan atau patut untuk dilakukan

# Proses Internalisasi Budaya

- Karyawan/anggota organisasi mempelajari dan memahami tentang budaya organisasi melalui **proses sosialisasi yakni proses di mana tiap-tiap individu anggota organisasi mengalami tahap internalisasi nilai-nilai dan norma-norma melalui interaksi keseharian mereka**. Proses sosialisasi yang efektif akan mempengaruhi secara positif tingkat produktivitas tiap-tiap individu anggota dalam menjalankan peran spesifik mereka di dalam organisasi.
- **Budaya organisasional yang kuat** akan terbentuk ketika nilai-nilai yang menjadi prinsip dasar alasan keberadaan organisasi telah berhasil ditanamkan kepada seluruh elemen organisasi, dan norma-norma telah diinternalisasi dengan baik.
- **Budaya Organisasi dicirikan melalui artefak** yang tercermin di dalam elemen seperti desain dan tata letak ruang kerja; simbol-simbol seperti warna yang menjadi ciri organisasi; kata dan diksi yang dipergunakan dalam interaksi keseharian; cerita atau narasi yang diteruskan dari waktu ke waktu; agenda perayaan di hari-hari khusus tertentu.

# Elemen-Elemen Budaya Organisasi



Artifacts (Artefak) didefinisikan sebagai ciri-ciri khusus yang merepresentasikan nilai dan norma ke dalam bentuk yang dapat dilihat, dibandingkan, dan menjadi pembeda dengan perusahaan/organisasi lain.

Norma didefinisikan sebagai pedoman dalam menentukan tingkat kepatutan dari sikap dan perilaku karyawan/anggota organisasi

Values (Nilai-Nilai) Nilai-nilai didefinisikan sebagai berbagai hal yang dipandang dan diyakini sebagai sesuatu yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi.

# Dari Mana Budaya Organisasional Berasal?

*Founding Fathers* atau para pendiri organisasi tentu memiliki nilai-nilai, cara pandang, dan norma-norma yang berperan sebagai pedoman dalam membentuk perilaku di dalam organisasi, membentuk budaya organisasi, dan secara konsisten mempertahankan nilai, norma, dan budaya tersebut. Fenomena ini disebut dengan *Founder Imprinting* atau jejak peninggalan para pendiri organisasi.

- *Founder imprinting* didefinisikan sebagai suatu proses di mana founding fathers mendefinisikan, membentuk, dan mengembangkan budaya organisasi yang akan mereka pertahankan hingga saatnya mereka akan meninggalkan organisasi.
- **Proses internalisasi nilai-nilai dan norma-norma yang berjalan dalam jangka panjang membentuk perilaku** yang secara umum relatif kongruen antar anggota organisasi sehingga secara akumulatif budaya organisasi juga menjadi semakin kuat, mengikat, dan menciptakan kohesivitas di antara anggota organisasi. Dampak negatif dari kohesivitas yang tinggi ini antara lain adalah lahirnya “groupthink”; yakni suatu kondisi di mana terjadi kesamaan cara dan pola pikir antara pemimpin dan anggota organisasi sehingga proses evaluasi menjadi tidak tajam karena adanya kekhawatiran akan dipandang sebagai pihak yang menentang atau menantang pemimpin yang sedang berkuasa.

# Karakteristik Budaya Organisasi

1. *Adanya Inovasi dan Pengambilan Resiko.* Karakteristik ini mencoba mendorong anggota untuk secara konsisten mengembangka perilaku inovatif dalam bekerja khususnya pada penyelesaian masalah dan tidak takut dalam mengambil resiko namun tetap terukur.
2. *Memperhatikan secara mendetail.* Para anggota organisasi diminta fokus pada hal yang dikerjakan dan selalu teliti dan memperhatikan detail secara spesifik di dalam proses mendefinisikan permasalahan dan mengkaji alternatif penyelesaian masalah.
3. *Berorientasi pada kebermanfaatan.* Fokus utama dari aktivitas berbagai fungsi manajemen dan fungsi-fungsi usaha/bisnis adalah memberikan manfaat dan nilai tambah secara konsisten bagi berbagai kelompok pemangku kepentingan.
4. *Berorientasi pada orang.* Setiap keputusan yang diambil oleh organisasi harus melalui pertimbangan bahwa dampaknya harus positif terhadap anggota organisasi.
5. *Berorientasi pada tim.* Program dan tindakan dalam organisasi condong pada kinerja tim dibandingkan kinerja personal.
6. *Bersifat Agresif.* Budaya organisasi membuat anggota bertindak agresif dalam bekerja.
7. *Stabilitas.* Budaya dalam organisasi memberi penmekanan pada stabilitas status quo.

# Tipe Budaya Organisasi

Jeff Cartwright (1999:11) ada 4 tipologi budaya sebagai siklus hidup budaya:

- **The Monoculture** adalah tipe budaya organisasi yang menempatkan para pengambil keputusan untuk berfokus tajam, dalam bisnis monoculture didominasi satu orang, satu sasaran, yang berfikir tunggal dan jiwa kewirausahaan.
- **The Superordinate** culture adalah budaya organisasi yang memiliki pandangan bahwa keberagaman budaya menjadi penyebab pemisahan dan konflik, kreatifitas dan energy. Pikiran difokuskan pada kebersamaan daripada perbedaan.
- **The Divisive Culture** adalah budaya organisasi dengan kondisi antar-elemen organisasi berusaha untuk mengungguli yang lain, cenderung untuk memecah belah, dan gaya komunikasi yang memiliki kecenderungan untuk menggunakan terminologi “kita dan mereka”.
- **The Disjunctive Culture** adalah tipe budaya yang di dalamnya terjadi pemecahan organisasi secara eksplosif menjadi unit budaya individual. Pecahnya konglomerasi dengan menjual unit bisnis individual dan gagalnya merger antara lain dipengaruhi oleh budaya organisasi yang saling tidak kompatibel budaya.

# Tipe Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins (2001:527) memiliki 5 tipe, dilakukan dengan menarik hubungan antara tingkat keeratan sosial (sociability) dan solidaritas (solidarity):

- **The Network Culture** memiliki karakteristik high sociability dan low solidarity. Lingkungan internal organisasi mendorong tingkat keeratan sosial yang tinggi, namun di saat yang sama memiliki kerentanan terhadap konflik dan friksi yang terjadi akibat tingginya interaksi antar anggota organisasi.
- **The Mercenary** memiliki karakteristik low on sociability high on solidarity. tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi. Mercenary culture berfokus dalam menarik bersama membuat pekerjaan dilakukan. Komunikasi cepat, dikendalikan dengan cara yang tidak ada tidak mungkin. Mononjolkan bisnis dan omong kosong tidak ada toleransi karena menghabiskan waktu.
- **The Fragnneted Culture** memiliki karakteristik low on sociability high on solidarity. Solidaritas dan sosiabilitas rendah. Melakukan kontrak dan tidak saling mengenal. Anggota menampakkan identifikasi dengan organisasi mana ia bekerja.
- **The Communal Culture** memiliki karakteristik low on sociability high on solidarity. Sosiabilitas dan solidaritas tinggi. Anggota sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, secara pribadi maupun professional. Perusahaan teknologi tinggi, dimulai dengan internet. Organisasi cenderung berbagi dalam banyak hal.m

# Tipe Budaya Organisasi

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001:75) terdapat 3 tipe terkait dengan serangkaian keyakinan normative yang berbeda, yakni:

- **Constructive culture** adalah tipe budaya organisasi dengan karakteristik pola interaksi yang tinggi antar anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, bekerja di dalam kelompok atau tim, dan masing-masing tim bekerja untuk memuaskan kebutuhan akan pengembangan diri.
- **Passive-defensive culture** adalah tipe budaya organisasi dengan karakteristik utama tingkat individualitas yang tinggi, di mana antar anggota organisasi memiliki keengganan untuk berinteraksi secara intensif dengan anggota yang lain, dan cenderung berusaha untuk membuat *buffer* yang dapat melindungi posisi kompetitif mereka.
- **Aggressive-defensive culture** adalah tipe budaya organisasi dengan karakteristik interaksi yang tinggi antar anggota organisasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan individual dan melindungi status sosial, keamanan, dan kenyamanan dalam bekerja.

# Budaya Organisasi dan Keunggulan Kompetitif

Budaya organisasi dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif organisasi apabila kondisi berikut ini dapat terpenuhi:

- Organisasi dengan budaya dengan karakteristik unik dapat membantu organisasi untuk meningkatkan *economic value creation* (V-C).
- *Economic value creation* dapat dicapai apabila proses internal organisasi memiliki motivasi untuk menciptakan nilai yang tinggi dari setiap produk atau jasa yang mereka hasilkan, pada tingkat biaya produksi dan distribusi yang rendah sehingga konsumen/pelanggan dapat merasakan nilai manfaat yang lebih tinggi.
- Sejalan dengan *Resource-based Theory of the Firm*, *resource* (sumber daya) yang dalam hal ini adalah budaya organisasi harus memiliki karakteristik *valuable* (bernilai tinggi), *rare* (jarang atau sulit dicarakan pembandingnya), *difficult to imitate* (sulit untuk diimitasi atau diikuti), dan *highly organized* (dikelola dan terorganisasi dengan baik dan efektif).

# Referensi

- Rothaermel, F. T. (2019). *Strategic Management*. 4<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill Education.