

KOMUNIKASI ORGANISASI



Budaya Organisasi

Pertemuan ke-5

10/23/2025

Heni Pandaryasi, M.Si.

AGENDA

- 01 **Perspektif Budaya *Strong Culture* dan *Excellent Culture***
- 02 **Beberapa Pendekatan Tentang Budaya Organisasi**
- 03 **Model Schein Tentang Budaya Organisasi**
- 04 **Metode dalam mempelajari budaya organisasi**

Tujuan?

1. Mengaplikasikan teori-teori pendekatan budaya organisasi.
2. Melakukan analisis terhadap persoalan komunikasi organisasi.
3. Memecahkan persoalan komunikasi organisasi dengan pendekatan budaya organisasi.



1. Perspektif Budaya *Strong Culture* dan *Excellent Culture*

Setiap organisasi memiliki budaya. Budaya organisasi adalah ciri khas dari sebuah organisasi.

- ✓ Budaya organisasi bisa lemah dan bisa kuat.
- ✓ Budaya organisasi yang lemah membuat para karyawan punya orientasi dan loyalitas berbeda beda, kepada atasan, pada serikat kerja, dan hanya peduli kepada unit kerjanya.
- ✓ Sebaliknya sebuah organisasi yang punya nilai-nilai budaya yang kuat akan berdampak besar pada kesuksesan organisasi. Setiap anggota organisasi rela bekerja keras dengan loyalitas tinggi kepada perusahaan/organisasi.

Organisasi akan menjadi tempat yang baik bagi anggota organisasi untuk berkarya dan berkreasi serta meningkatkan kemampuan dirinya jika organisasi tersebut mempunyai akar budaya yang kuat.

4 hal pokok yang menjadi syarat sebuah organisasi digolongkan mempunyai budaya yang kuat:

1.

Nilai/Value

Nilai/value adalah keyakinan-keyakinan dan pandangan – pandangan yang dianut oleh anggota organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai inti dalam bertindak dan berpikir yang dipakai oleh setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Nilai-nilai ini antara lain berupa ketaatan kepada agama yang dianut, slogan- slogan atau semboyan dan sebagainya.

2.

Pahlawan

Seseorang yang kehadirannya dalam organisasi mampu memberikan contoh nilai-nilai organisasi.

3.

Tata cara dan ritual ritual

Adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan rutin yang dilakukan oleh organisasi untuk memperingati nilai-nilai yang dimiliki.

4.

Jaringan budaya

Merupakan jaringan komunikasi antar anggota organisasi. Fungsinya untuk menyalurkan dan memberikan interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan budaya ini organisasi mengungkapkan nilai-nilai budaya yang dimiliki organisasi.

2. Beberapa Pendekatan Tentang Budaya Organisasi



Budaya organisasi sangat erat kaitannya dengan keberhasilan atau kegagalan kinerja organisasi, dan budaya organisasi mungkin merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja organisasi yang paling penting. Namun sayangnya, sebagian besar pelaku organisasi tidak mengenal dan memahami peran strategis budaya organisasi.

Budaya organisasi atau dengan kata lain organisasi memunculkan dua pendekatan/perspektif

Perspektif fungsionalis (objektif)

Pendekatan fungsionalis menyoroti proses komunikasi dan pembentukan pemahaman (sense making) para anggota organisasi. Misalnya bagaimana anggota membangun realitas organisasi mereka.

Kisah-kisah/peristiwa-peristiwa dalam organisasi, bagi kaum interpretivis akan lebih tertarik pada bagaimana kisah-kisah itu diceritakan. Siapa yang menceritakan kisah itu, dan apa makna kisah-kisah itu bagi anggota organisasi.

Perspektif interpretatif (subjektif)

Kaum Fungsionalis menganggap ritual-ritual, nilai-nilai, praktik-praktiknya, perbendaharaan bahasa sebagai unsur-unsur/variabel-variabel yang membentuk budaya organisasi.

Deal & Kenedy (1982), bila unsur-unsur tsb dikembangkan akan mendorong keberhasilan bisnis.

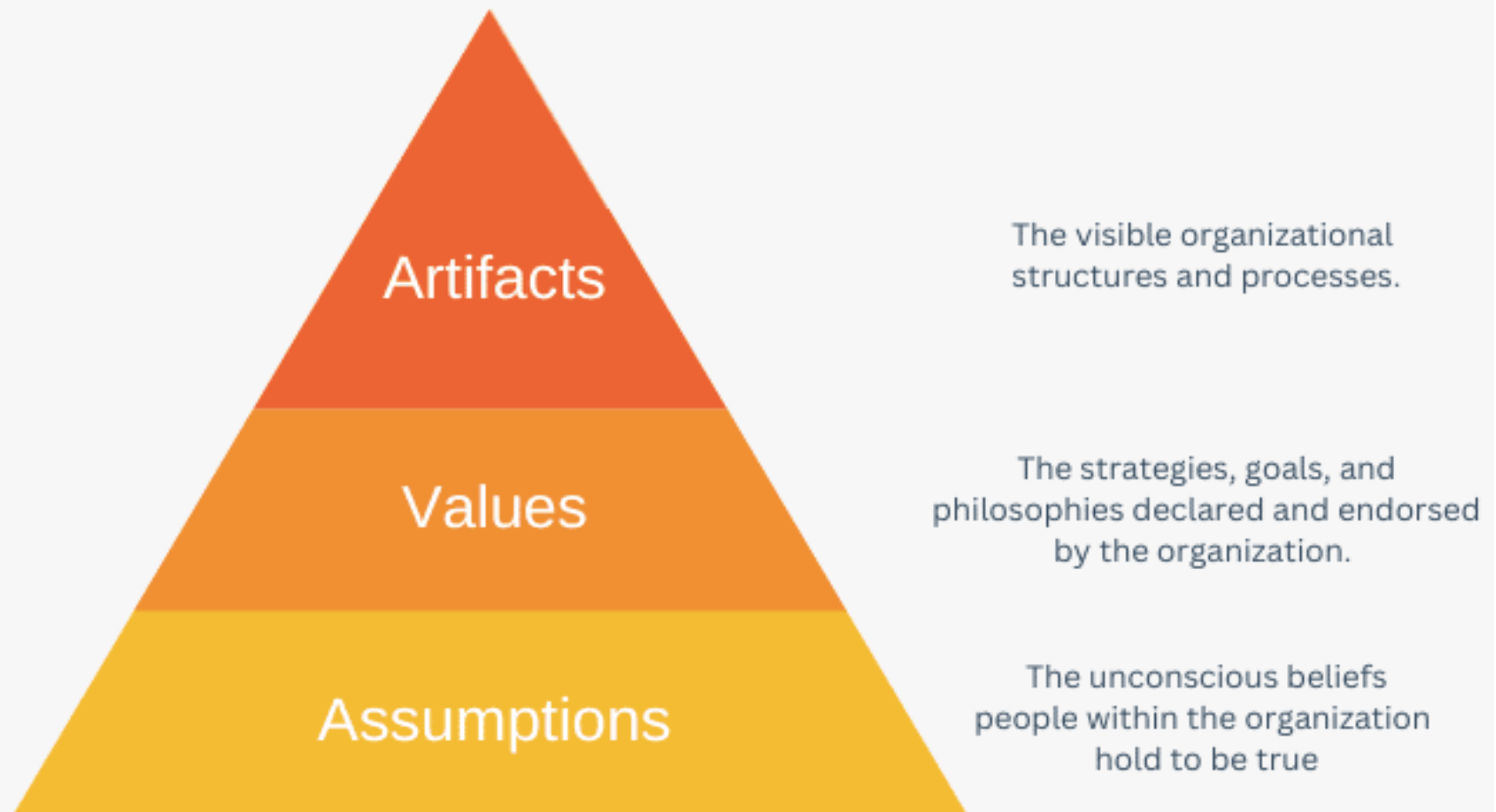
Gagasan: keteramalan, pengendalian, hubungan kausalitas/ sebab-akibat.

3. Model Schein Tentang Budaya Organisasi

- ✓ Menurut Schein (1992), budaya adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok ketika belajar memecahkan masalah yang ada, beradaptasi dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi ke dalam lingkungan internal.
- ✓ Asumsi dasar yang diteliti terbukti sangat cocok untuk memecahkan masalah yang disajikan. Oleh karena itu, **memahami, memikirkan, dan mendapatkan pemahaman** yang kuat tentang hal-hal ini diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar.

- ✓ Schein (1992) juga mengatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara budaya dan kepemimpinan. Budaya dalam perusahaan merupakan hasil dari budaya yang diciptakan oleh manajer sebelumnya.
- ✓ Pemimpin berperan dalam menciptakan dan mengubah budaya yang ada. Namun bukan berarti pemimpin sendiri yang menentukan budaya dalam organisasi.
- ✓ Budaya dan kepemimpinan seperti dua sisi mata uang yang sama. Ketika budaya ada, itu menentukan kriteria kepemimpinan yang dibutuhkan organisasi. Di sisi lain, kepemimpinan berperan dalam mengelola perubahan budaya yang diperlukan oleh lingkungan yang berubah.

Edgar Schein's Culture Model



Budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat₂₁:

1. **Artefak**

Artefak adalah segala hasil karya manusia yang dapat ditangkap oleh pancaindra, bisa dilihat, didengar, dan dirasakan. Artefak dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Misalnya seorang pengunjung dapat melihat pola karyawan dalam berperilaku dan bertindak, namun pengunjung itu tidak dapat mengetahui apa yang terjadi di balik perilaku itu. Contoh lain,

Ketika pengunjung datang ke sebuah perusahaan besar, mereka mungkin melihat peralatan kantor mereka biasa-biasa saja, tetapi perusahaan lain memiliki peralatan kantor yang sangat rapi dan peralatan yang sangat bagus dan mahal. Produk ini berbeda dari produk lain dalam hal kemasan dan kualitas. Kita lihat contoh lain bank melayani nasabahnya biasa-biasa saja, tetapi di bank lain pelayanannya luar biasa, setiap nasabah yang datang ditawarkan minuman atau manisan. Artefak adalah lapisan budaya paling atas karena merupakan simbol-simbol yang diberi makna dan secara positif terkait nilai-nilai.

2. **Nilai-Nilai Pegangan**

Adalah kualitas hasil dari proses perbaikan dalam pekerjaan yang dianggap benar. Nilai-nilai pegangan ini dihayati bersama serta melahirkan pola perilaku dan tindakan segenap anggota organisasi. Nilai-nilai pegangan adalah lapisan kedua di bawah artefak. Pada tingkat ini, sesuatu yang tidak dapat dilihat karena ada dalam pikiran dan dapat disadari oleh manusia. Nilai-nilai pegangan mendapat legitimasi melalui interaksi dan membuat kekompakan kelompok menjadi sumber identitas dan misi inti. Schein mengatakan bahwa sebagian organisasi mempunyai budaya yang dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya

3. **Asumsi-Asumsi Dasar**

Asumsi-asumsi adalah suatu keyakinan atau kepercayaan yang diterima dan dianggap suatu realitas oleh anggota organisasi. Tingkat ini menunjukkan bahwa ada suatu anggapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya. Esensi budaya organisasi adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan dan asumsi-asumsi hasil dari proses pembelajaran bersama sejak pendiri dan pimpinan awal organisasi yang dihayati bersama sebagai nilai kebenaran selama organisasi meraih sukses terus – menerus. Sebuah bank, misalnya mempunyai asumsi bahwa strategi pelayanan yang dilakukan akan disenangi oleh nasabahnya.

4. Metode Dalam Mempelajari Budaya Organisasi

Budaya organisasi sepertinya tidak mudah dipahami oleh setiap anggota organisasi. Budaya organisasi dapat diidentifikasi oleh anggota organisasi dalam beberapa cara, seperti yang dijelaskan oleh Robbins dan Coulter di bawah ini:

1. Cerita

Para eksekutif senior akan menyampaikan cerita kepada anggota baru ataupun anggota lama organisasi tentang warisan nilai-nilai dan budaya perusahaan. Dalam beberapa kasus, menampilkan cerita sebagai wujud penghargaan terhadap orang yang telah melakukan sesuatu yang berharga buat organisasi.

2. Ritual

Setiap organisasi biasanya memiliki gaya ritualnya masing-masing, dan terkadang mengakar dan menjadi bagian dari kehidupan organisasi. Serangkaian aktivitas berulang yang mengekspresikan dan memperkuat nilai-nilai inti organisasi.

3. Simbol atau lambang materi

Seperti halnya seragam, tata letak kantor, jenis mobil yang disediakan, dan karakteristik fisik lain yang dapat diamati merupakan bagian penting dari budaya perusahaan.

4. Bahasa

Banyak organisasi dan unit organisasi menggunakan bahasa untuk mengidentifikasi budaya.

5. Sosialisasi

Cara lain mempelajari budaya organisasi adalah melalui sosialisasi. Sosialisasi meliputi kegiatan dimana anggota organisasi mempelajari seluk beluk organisasi dan mempelajari cara berinteraksi dan berkomunikasi dengan anggota organisasi untuk menjalankan semua fungsi organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengajak karyawan, terutama karyawan baru, untuk beradaptasi dengan budaya organisasi yang membimbing mereka untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

Sasaran yang ingin dicapai oleh anggota organisasi adalah:

- a. Membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan dan nilai-nilai yang dapat mendorong kerjasama, integritas dan komunikasi dalam organisasi.
- b. Memperkenalkan budaya organisasi kepada anggota organisasi.
- c. Meningkatkan keterikatan dan daya inovasi karyawan dalam organisasi.

A close-up photograph of a person's open palm, facing upwards. The hand is light-skinned and has a gold ring on the ring finger. Resting in the center of the palm is a small, rectangular piece of white paper with irregular, torn edges. On the paper, the words "Thank you." are printed in a black, serif typeface. The background is a plain, bright white surface.

Thank you.