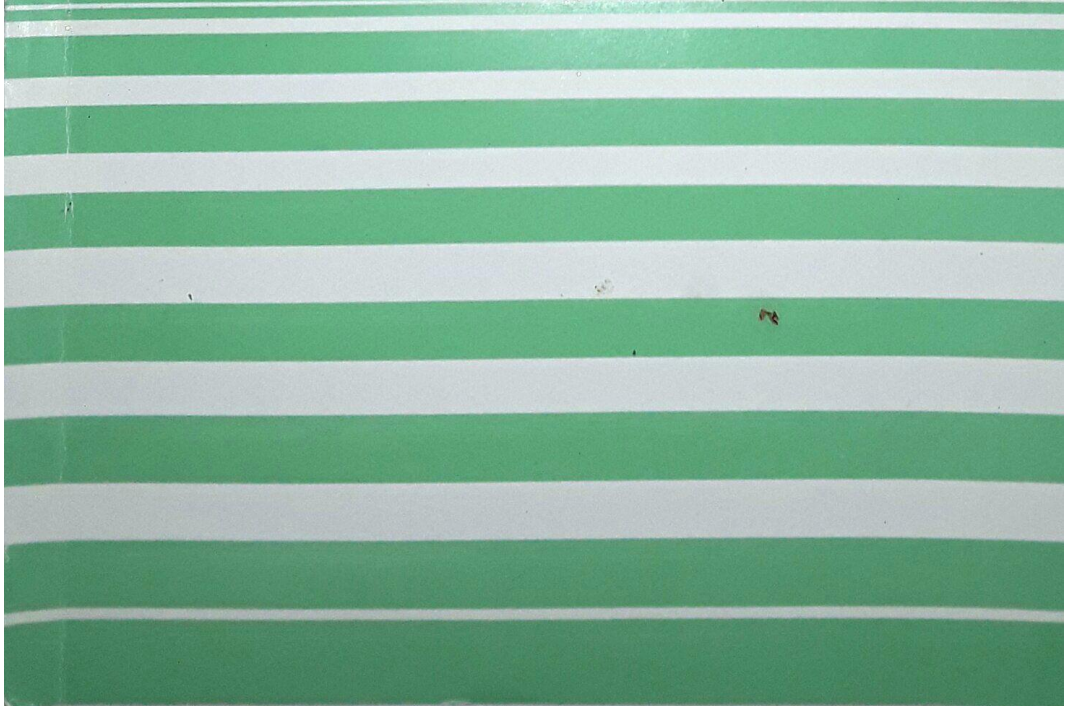


20

VOLUME 23 NOMOR 5, MARET 2012

ISSN 0852-1921

MANAJEMEN PENDIDIKAN



MP
MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISSN 0852-1921
Volume 23 Nomor 5 Maret 2012

Berisi tulisan tentang gagasan konseptual, hasil penelitian, kajian dan aplikasi teori, dan tulisan praktis tentang manajemen pendidikan. Terbit dua kali setahun bulan Maret dan September, Satu Volume terdiri dari 6 Nomor. (ISSN 0852-1921)

Ketua Penyunting
Mustiningsih

Wakil Ketua Penyunting
Desi Eri Kusumaningrum

Penyunting Pelaksana
Sunarni
Asep Sunandar
R. Bambang Sumarsono
Teguh Triwiyanto
Wildan Zulkarnain

Mitra Bestari
Dwi Deswari (UNJ)
Rusdinal (UNP)
Ali Imron (UM)
Aan Komariah (UPI)

Pelaksana Tata Usaha
Ahmad Nurabadi

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Malang, Jln. Semarang No. 5 Malang 65145 Gedung E2 Telepon (0341) 551312 psw. 219 dan 224. Saluran langsung dan fax. (0341) 557202. *E-mail:* umanpen@yahoo.com. Langganan 1 (satu) nomor Rp.100.000,00 (Seratus Ribu Rupiah). Uang langganan dapat dikirimkan melalui rekening tabungan ke alamat Pelaksana Tata Usaha.

MANAJEMEN PENDIDIKAN diterbitkan pertama kali tahun 1988 oleh Jurusan Administrasi Pendidikan dengan nama KELOLA.

Penyunting menerima sumbangan tulisan yang belum pernah diterbitkan dalam media lain. Naskah diketik di atas kertas HVS kuarto spasi satu setengah minimal 20 halaman, dengan format seperti tercantum pada halaman belakang ("Petunjuk bagi Calon Penulis MP"), Naskah yang masuk dievaluasi dan disunting untuk keseragaman format, istilah, dan tata cara lainnya.

MANAJEMEN PENDIDIKAN

VOLUME 23, NOMOR 5, MARET 2012

DAFTAR ISI

- Program Peningkatan Mutu Guru Berbasis Kebutuhan, 395-402
Dwi Esti Andriani
- Keterhubungan Struktur dan Budaya Organisasi, 403-410 ✓
Asep Sunandar
- Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kualitas Layanan Laboratorium, 411-417
Raden Bambang Sumarsono
- Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif di SMAN Se-Kabupaten Lamajang, 418-423
Firzha Tri Aningtyas Putri
- Manajemen Kegiatan Ekstrakurikuler dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah, 424-433
Irma Septiani
Bambang Budi Wiyono
- Pengaruh Manajemen Pembelajaran *Full Day School* Terhadap Motivasi Belajar, 434-438
Tiara Rosalina
- Manajemen Pengembangan Kerjasama Antara Sekolah dan Dunia Usaha dalam
Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan, 439-444
Nikko Edistya Purnanto
Ali Imron
- Strategi Peningkatan Mutu Manajemen melalui Pengembangan Program Sekolah, 445-453
Ida Ayu Yoni Septi
- Peran Warga Sekolah dalam Penerapan Pendidikan Lingkungan Hidup, 454-459
Kurnia Cia Lusty
Maisyaroh
- Hubungan Persepsi Siswa Terhadap Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah
dengan Prestasi Belajar, 460-466
Nur Widia Wardani
Nurul Ulfatin
- Analisi Satuan Biaya Pendidikan Mahasiswa Universitas Negeri Malang, 467-478
Ahmad Rahman Budiman
Bambang Setyadin
- Manajemen Layanan Khusus Bimbingan dan Konseling di SMK Negeri 1 Pasuruan
Nora Lorentia Febirauqa

KETERHUBUNGAN STRUKTUR DAN BUDAYA ORGANISASI

Asep Sunandar

E-mail: asepsun@gmail.com

Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: The organizational structure is the formal system of task and reporting connectedness between supervision, coordination and motivation of employees so that they can unite and work together to achieve organizational goals. Five organizational structure that is used to distinguish their activities and to classify people into a function or division are: function, product, market, geography and structure of the matrix. Meanwhile, to unify the activities, organizations develop a hierarchy of authority, and define how to allocate responsibility for decision-making.

Abstrak: Struktur organisasi merupakan sistem tugas formal dan laporan keterhubungan diantara pengawasan, koordinasi dan motivasi pegawai sehingga mereka dapat bersatu dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Lima struktur organisasi yang digunakan untuk membedakan kegiatan-kegiatan mereka dan untuk mengelompokkan masyarakat ke dalam fungsi atau devisi yaitu: fungsi, produk, pasar, geografi dan struktur matriks. Sementara itu untuk menyatukan kegiatan, organisasi mengembangkan sebuah hirarki kewenangan, dan menetapkan bagaimana mengalokasikan tanggung jawab pembuatan keputusan.

Kata kunci: Struktur organisasi, budaya organisasi

Organisasi merupakan suatu wadah tempat sekumpulan orang saling bekerjasama berdasarkan tugas dan fungsinya masing-masing demi tercapainya tujuan organisasi. Sebagai sebuah wadah organisasi terdiri dari komponen-komponen yang satu sama lain memiliki perbedaan fungsi, peran, komposisi anggota dan lingkup kerja. Dimana masing-masing komponen tersebut harus diorganisasi dan diatur dengan ketetapan yang baku sehingga tidak menimbulkan tumpang tindih diantara masing-masing komponen.

Selain terdapat komponen-komponen yang sifatnya kasat mata juga terdapat komponen yang tidak kasat mata yaitu norma, nilai atau kebiasaan organisasi. Dalam konteks organisasional, nilai dan norma yang dibakukan sebagai ciri khas organisasi disebut budaya organisasi. Lahirnya suatu budaya tidak bisa terlepas dari pribadi-pribadi sebagai anggota organisasi dan secara notabene mereka merupakan orang-orang yang mengisi struktur organisasi. Robbins (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan cara karyawan mempersepsikan karakteristik budaya organisasi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi menunjukkan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi.

Penulis menginterpretasikan bahwa budaya organisasi itu merupakan hasil dari persepsi anggota atas nilai yang sudah ada dikompilasikan dengan nilai yang dibawanya sehingga menjadi nilai kesatuan dalam organisasi. Artinya budaya itu dapat diciptakan dan diperbaharui sesuai dengan persepsi anggota organisasi terhadap kondisi, tantangan dan peluang dalam memajukan organisasi.

Budaya dan struktur organisasi laksana sebuah siklus yang terus bergerak saling mengisi dan saling melahirkan. Sebuah struktur akan tercipta akibat adanya nilai-nilai budaya organisasi, dan nilai budaya organisasi sendiri tercipta sebagai hasil dari interaksi para personil yang mengisi struktur organisasi. Hal inilah yang dalam hemat penulis merupakan suatu siklus organisasional yang akan menjadikan organisasi selalu berubah dan mengembangkan inovasi demi kemajuan organisasi. Tulisan ini akan mendeskripsikan aspek-aspek yang menentukan lahirnya budaya organisasi, proses pengembangan budaya organisasi, desain struktur organisasi dan pengembangan struktur searah dengan perkembangan budaya organisasi.

Budaya Organisasi

Adam Smith menyatakan ketika suatu masyarakat berbeda terkhusus berbeda tugas mereka akan menjadi lebih produktif dan dapat menampilkan tingkat yang lebih tinggi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Perbedaan dalam suatu organisasi akan melahirkan suatu kebiasaan dan pola kerja yang berbeda juga. Kebiasaan dan pola kerja tersebut setelah melewati perjalanan waktu yang cukup panjang dan terjadi berulang-ulang maka akan menjadi karakter dan ciri khas suatu organisasi yang selanjutnya dapat dikatakan sebagai budaya organisasi.

Untuk pemahaman yang lebih detail berkenaan dengan budaya organisasi berikut dikutip dua definisi dari dua orang ahli yang berbeda. David Osborn dan Plastic (2000) menjelaskan budaya organisasi sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Sedangkan dalam pandangan yang berbeda Robbins (2003) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut anggota organisasi sebagai suatu sistem yang dimaknai bersama.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai informal dan norma yang mengontrol bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi saling berinteraksi serta berhubungan dengan masyarakat diluar organisasi. Didalam budaya organisasi terdapat dua jenis nilai yaitu nilai terminal dan nilai instrumental nilai terminal adalah penentuan tujuan organisasi yang akan dicapai sementara itu nilai instrumental adalah menentukan model perilaku organisasi yang menjadi cerminan anggota organisasi. Secara operasional nilai instrumental akan membantu organisasi dalam mencapai nilai-nilai terminal.

Dalam sebuah budaya organisasi dikenal adanya budaya etik, yang diartikan sebagai nilai-nilai moral dan norma yang ditetapkan secara tepat sebagai cara organisasi dan anggotanya bersepakat satu dengan yang lainnya serta dengan orang-orang yang ada di luar organisasi. Budaya yang berikutnya adalah budaya kuat dan lemah. Beberapa peneliti telah mengidentifikasi perbedaan organisasi dari sisi budaya kuat dan budaya lemah, budaya kuat diidentifikasi dengan adanya satu kesatuan nilai dan norma yang menjadi pegangan bersama anggota organisasi untuk mendorong terbentuknya komitmen pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu budaya lemah hanya menyajikan satu panduan kecil kepada para pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka berperilaku.

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku (Sobirin, 2005). Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

Berdasarkan atas argumentasi di atas dapat diambil suatu kesimpulan tentang pemahaman budaya organisasi sebagai satu kesatuan nilai-nilai informal dan norma-norma

yang mengontrol cara masyarakat dan kelompok berinteraksi di dalam organisasi dengan yang lainnya serta dengan masyarakat yang ada di luar organisasi.

Budaya organisasi sebagai identitas dari suatu organisasi tentunya dapat dikenali, walaupun yang bersangkutan belum menceritakan asal organisasinya. Sebagai contoh ciri khas akademisi Universitas Negeri Malang adalah low profile, kalem, dan berpikir sistematis. Maka begitu memberikan materi dalam sebuah seminar orang sudah bisa menebak kalau pematerinya dari UM. Agar penganalisaan sebuah budaya organisasi terkenal dengan tepat, Robbins (2003) memberikan penjelasan tentang karakteristik budaya organisasi sebagai berikut : (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauhmana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai. (2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian. (3) Berorientasi pada hasil, yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap tehnik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. (4) Berorientasi pada manusia, yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi. (5) berorientasi pada tim, yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual. (6) Agresivitas, yaitu sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. (7) Stabilitas yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi.

Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif yaitu komunikasi yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi.

Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik Budaya Organisasi Robert dan Angelo (2005) menyebutkan tiga definisi karakteristik budaya organisasi yang penting. Pertama, budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita di tempat kerja. Ketiga, budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda. Misalkan, bila sebuah perusahaan benar-benar menyediakan layanan

berkualitas tinggi, para karyawan akan lebih cenderung menyesuaikan perilaku merespons protes konsumen dengan cepat. Para karyawan dapat memberikan layanan berkualitas tinggi karena pengalamannya saat mereka berinteraksi dengan para pelanggan.

Komitmen Organisasi

Meyer et al, (dalam Rospida, 2005), menyatakan komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasinya dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu, komitmen ditandai dengan tiga hal yaitu 1) Suatu kepercayaan yang kuat terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2) Kesiapan dan kesediaan untuk mengerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi; 3) Keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi.

Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen yaitu: 1). Komitmen afektif yang menjelaskan bahwa seseorang memiliki keterkaitan secara emosional untuk mengidentifikasi diri dan merasakan keterlibatan secara langsung dalam suatu organisasi. Komitmen ini disifati oleh kepercayaan yang kuat terhadap tujuan organisasi, dan keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan akan memberi manfaat bagi kepentingan organisasi. 2). Komitmen kontinuan ini mengacu pada biaya-biaya yang timbul sehubungan dengan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika pegawai tersebut meninggalkan organisasinya. Dengan kata lain karyawan tersebut tinggal di organisasi tersebut karena dia membutuhkan organisasi tersebut. 3). Komitmen normatif ini mengacu pada kewajiban moral yang dirasakan pegawai untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Dengan kata lain karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi memang seharusnya dilakukan. Komitmen organisasi akan tercipta jika adanya tanggung jawab yang besar dari personil organisasi terhadap pekerjaan yang diberikan padanya, Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (sense of belonging) bagi pekerja terhadap organisasi (Abdullah, 2005). Luthans (1998) menyebutkan jika seorang individu memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka pencapaian tujuan organisasi menjadi hal penting bagi organisasi tersebut, sebaliknya individu dengan komitmen organisasi yang rendah akan memiliki perhatian yang rendah pula dan cenderung untuk memenuhi kepentingan pribadi. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komitmen yang tinggi dalam diri individu maka semakin tinggi kepeduliannya terhadap organisasi sehingga individu tersebut akan terus berusaha untuk menjadikan organisasinya kearah yang lebih baik.

Struktur Organisasi

Keheterogenan dalam sebuah organisasi membutuhkan adanya penataan dan pengorganisasian yang tepat. Suatu organisasi tidak mungkin dapat berjalan dengan baik dan mampu melayani konsumen dengan optimal tanpa adanya struktur organisasi. Keberadaan struktur organisasi ditunjukkan untuk memperjelas pembagian kerja, menempatkan potensi dan keahlian anggota, menyajikan suatu layanan yang tepat, dan mengoptimalkan kinerja organisasi.

Untuk memperjelas pemaknaan dari struktur organisasi, penulis mengemukakan sebuah definisi struktur organisasi dari Goerge dan Jones (1996) yang menyatakan struktur organisasi adalah sistem formal tugas dan laporan keterhubungan yang meliputi control,

koordinasi dan pemotivasian pegawai sehingga bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam pandangan GR Terry (Winardi: 2006) mengemukakan struktur organisasi dengan istilah pengorganisasian yang diartikan mempersatukan sumber daya pokok dengan cara yang teratur dan mengatur orang-orang dalam pola yang demikian rupa, hingga mereka dapat melaksanakan aktivitas-aktivitas guna mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Kedua definisi tersebut menyatakan bahwa struktur atau pengaorganisasian sebagai proses untuk mengatur seluruh perangkat organisasi guna bekerja secara sistematis demi tercapainya tujuan organisasi.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins (2003) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu:

1. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.
2. Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
3. Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
4. Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
5. Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.
6. Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.

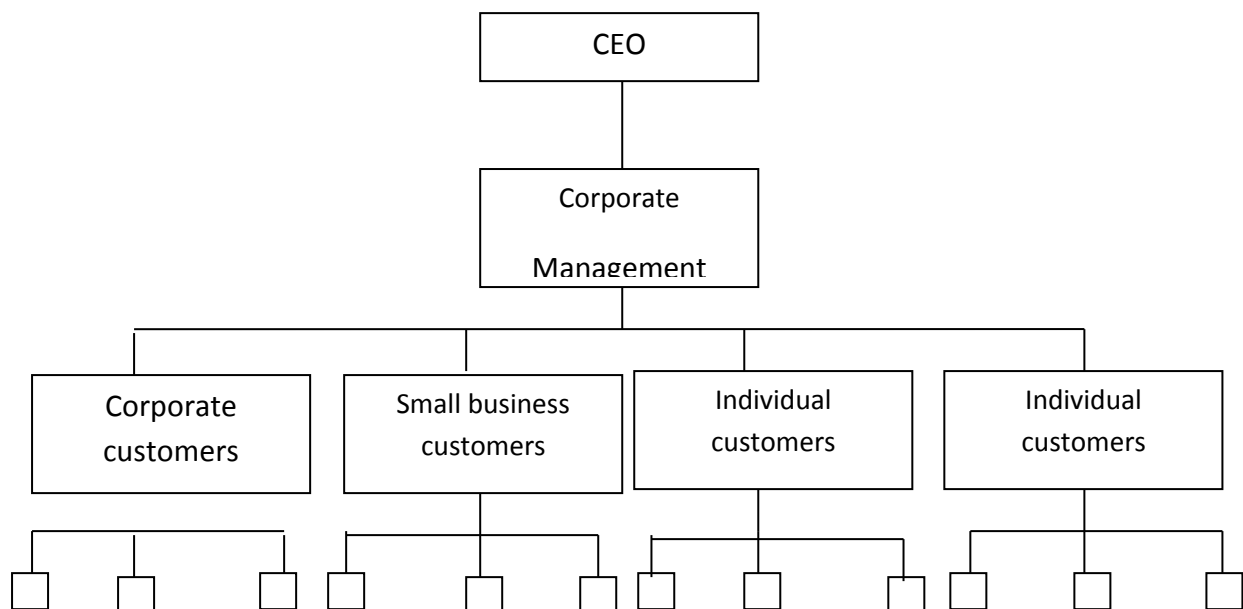
Ke enam unsur tersebut memberikan kejelasan dalam proses penyusunan dan memahami sebuah struktur organisasi. Proses penetapan struktur ini harus melalui sebuah pertimbangan panjang mengingat hal tersebut akan menentukan efektivitas kerja organisasi. Semakin jelas struktur organisasi dan semakin objektifnya penetapan personil dalam sebuah struktur maka dapat dipastikan kerja organisasi akan menjadi lebih baik.

3 Jenis Struktur

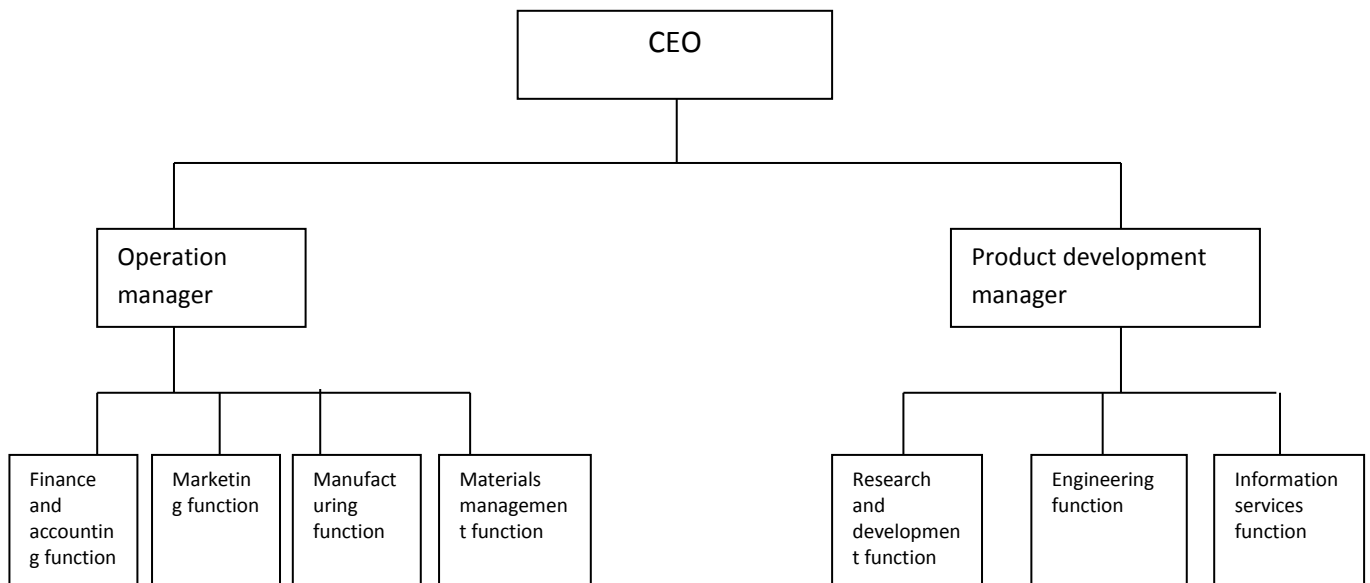
Setiap struktur yang didesain dalam sebuah organisasi memiliki makna dan tujuan tersendiri, setiap organisasi akan menentukan bentuk struktur sesuai dengan keadaan dan kebutuhan organisasi. Sebagai contoh struktur pada organisasi pemerintah tentu akan berbeda dengan struktur organisasi usaha (swasta), atau struktur yang ada di pusat pasti berbeda dengan struktur yang ada di daerah. George dan Jones (1996) membagi struktur ke dalam tiga kelompok, yaitu struktur berdasarkan fungsi, struktur berdasarkan divisi dan struktur matrik.

Struktur berdasarkan fungsi adalah struktur yang mengutamakan fungsi kerja dari setiap anggota organisasi. Pembagian kerja dilakukan atas dasar keahlian dan kemampuan serta nilai guna pada setiap komponen organisasi. Dalam struktur fungsi setiap komponen bisa terdiri dari anggota yang memiliki keahlian desain produk, produksi, sekaligus pemasaran. Contoh perusahaan yang menerapkan struktur fungsi adalah perusahaan Apple Computer pada masa awal-awal perusahaan tersebut berdiri.

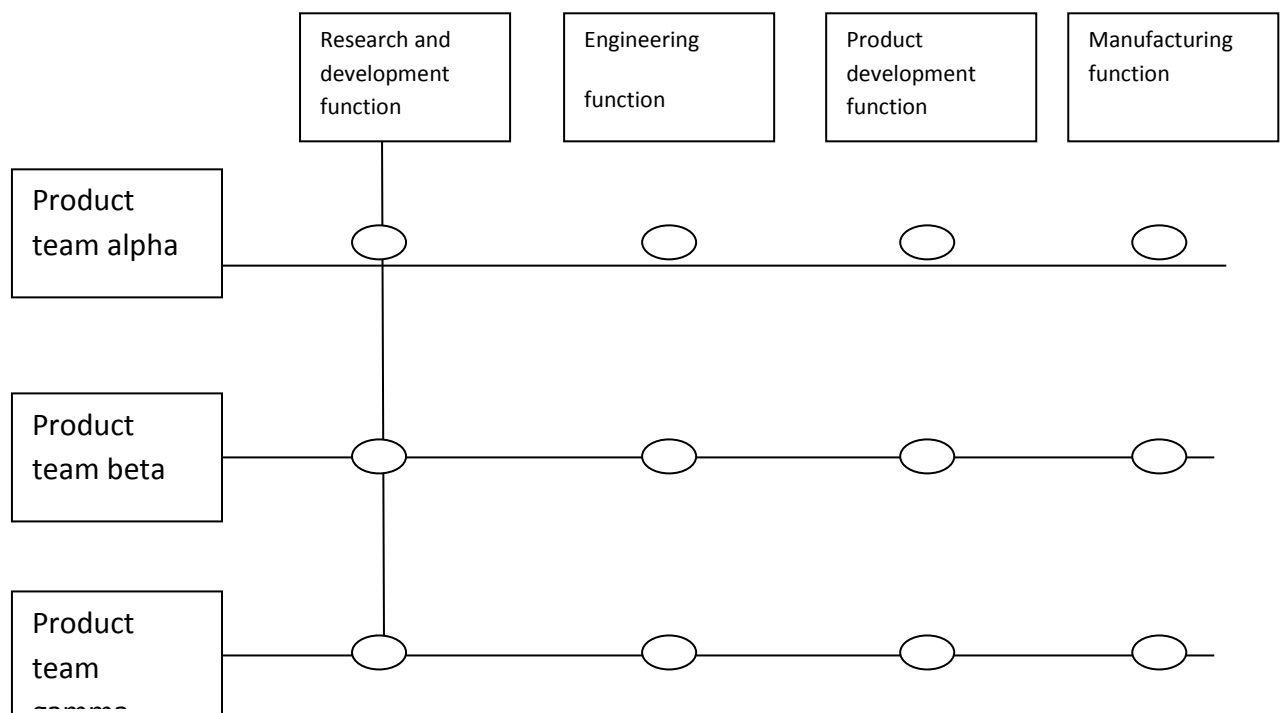
Kelemahan dari struktur fungsi adalah tidak mampu memberikan layanan berkualitas pada saat permintaan semakin besar dan tuntutan kebutuhan masyarakat akan produk yang semakin beragam. Namun keuntungannya adalah memudahkan komunikasi diantara anggota struktur organisasi karena mereka berada dalam satu lingkungan tempat pekerjaan. Berikut adalah contoh struktu berdasarkan fungsi:



Struktur yang ke dua adalah struktur berdasarkan divisi, struktur ini didasarkan atas pembagian wilayah atau bagian keahlian tertentu sebagai komponen organisasi. Semisal dalam sebuah organisasi terdiri dari divisi-divisi seperti bagian desain produk, bagian produksi dan bagian pemasaran terpisah satu dengan yang lainnya. Keuntungan dari sistem ini adalah pembagian kerja organisasi menjadi jelas, setiap bagian bekerja sesuai dengan keahlian dan fungsi bagian tersebut. Sedangkan kelemahannya adalah organisasi menjadi gemuk karena setiap divisi membutuhkan karyawan, biaya yang dibutuhkan untuk penggajian juga menjadi besar, dan komunikasi diantara anggota organisasi terjadi kurang harmonis mengingat setiap orang terpisahkan oleh divisi-divisi tersebut. Berikut adalah contoh struktur divisi :



Struktur yang ketiga adalah struktur matriks, model struktur ini merupakan gabungan antara model fungsi dengan model divisi. Sebagai sebuah penggabungan maka terjadi kompilasi unsur-unsur diantara kedua model tersebut. Model matriks memberikan ruang yang lebih leluasa dalam hal pengembangan bidang dan fungsi dari setiap divisi. Berikut ini disajikan gambar struktur divisi:



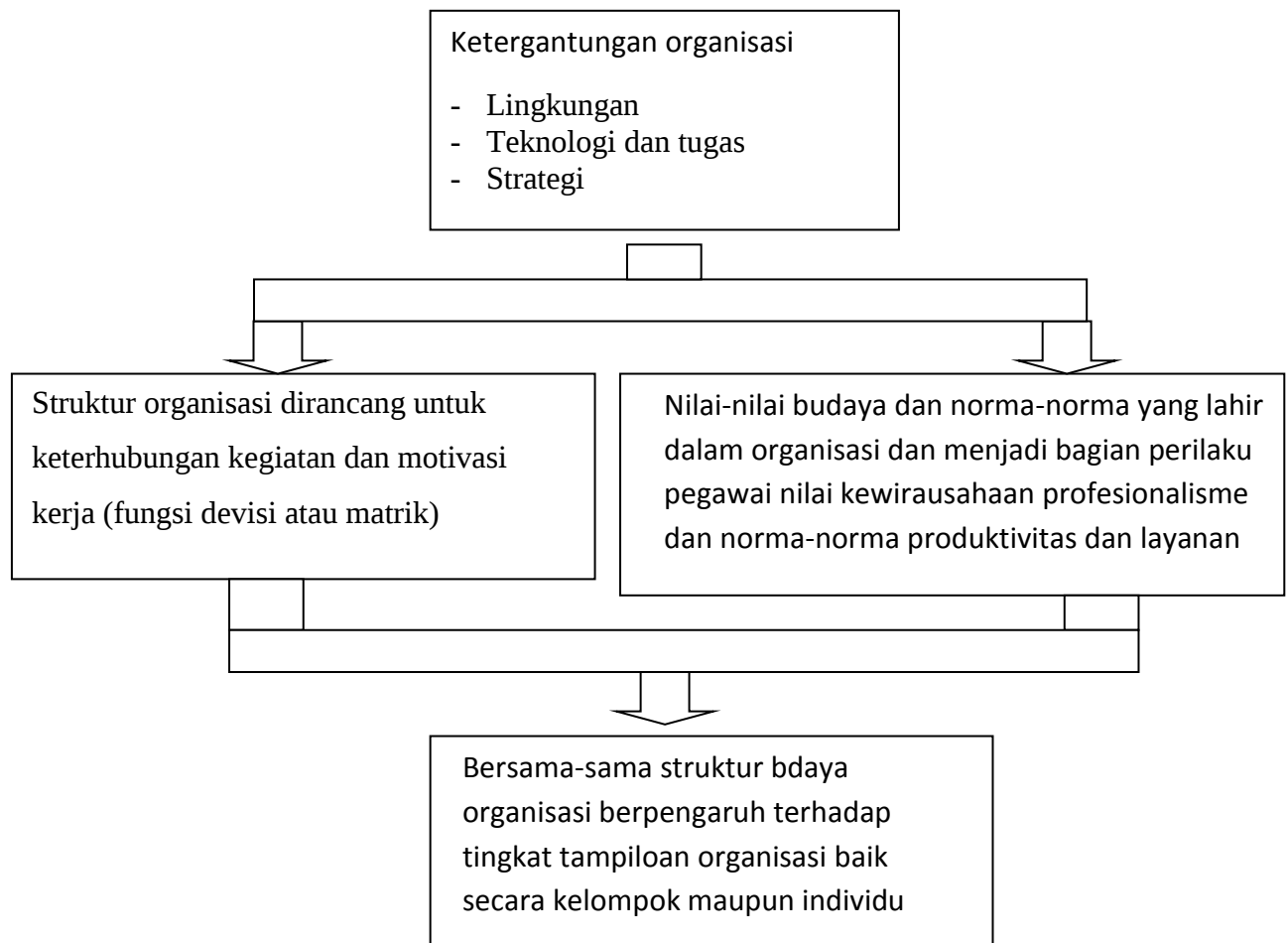
Gambar tersebut menjelaskan keterhubungan antara fungsi dari suatu organisasi dengan komponen divisi dari sebuah organisasi. Masing-masing komponen menunjukkan fungsinya dan berperan sesuai dengan divisi masing-masing. Kesesuaian antara divisi dan

fungsi tersebut menyajikan hasil kerja yang lebih tinggi dibanding dengan salah satu model saja. Optimalisasi setiap divisi dan fungsi menjadikan produktivitas menjadi semakin tinggi.

Keterhubungan Struktur dan Budaya Organisasi

Budaya organisasi dan struktur organisasi memiliki hubungan yang sangat kuat, dimana budaya akan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan sebuah struktur organisasi. Sebagai sebuah sistem keberadaan budaya dan struktur akan saling melengkapi dan saling menciptakan. Budaya menghasilkan sebuah struktur yang dapat diterima semua pihak sementara itu struktur organisasi yang telah baku akan menghasilkan nilai-nilai kerja dan pola kerja yang selanjutnya akan menghasilkan budaya baru.

Dalam sebuah argumentasi yang diilustrasikan dalam bentuk gambar George dan Jones (1996) menjelaskan hubungan budaya dan struktur sebagai berikut:



Gambar 1

Struktur dan Budaya Organisasi

Robbins (2007: 250) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara insentif dan dianut secara meluas dalam suatu

budaya yang kuat. Suatu budaya kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kebulatan maksud semacam ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen organisasional. Kualitas ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen karyawan.

Faktor Penentu Keberhasilan Organisasi

Peters dan waterman berpendapat tentang keberhasilan organisasi didasarkan pada tiga kesatuan nilai

1. Kesuksesan perusahaan ditekankan pada nilai otonomi dan kewirausahaan serta adanya kesadaran tentang resiko
2. Satu kesatuan nilai yang dialami organisasi yang meliputi apa yang akan organisasi lakukan dan bagaimana organisasi mencoba melakukan hal tersebut. Peters dan Waterman meyakini bahwa manajer seharusnya menerapkan nilai-nilai organisasi untuk melakukan hal-hal yang terbaik dan mengontrol kegiatan-kegiatan inti
3. Satu kesatuan nilai yang didasarkan kepada proses jalannya organisasi. Sebuah perusahaan seharusnya mencoba menetapkan nilai dan norma yang memotivasi para pegawai melakukan hal yang terbaik.

Budaya professional dan Budaya produktif. Dalam budaya professional pegawai akan menerima gaji berdasarkan kinerja mereka dan kinerja perusahaan secara keseluruhan budaya profesional menekankan kepada kewirausahaan dan kemungkinan pegawai menggunakan struktur organisasi. Seperti halnya fungsi struktur yang memberikan kewenangan kepada pegawai untuk membuat keputusan dan motivasi untuk meraih kesuksesan.

Kesimpulan

Struktur organisasi adalah sistem tugas formal dan laporan keterhubungan diantara pengawasan, koordinasi dan motivasi pegawai sehingga mereka dapat bersatu dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaan dan persatuan akan menjadi dasar-dasar pembangunan struktur organisasi.

Lima struktur organisasi yang digunakan untuk membedakan kegiatan-kegiatan mereka dan untuk mengelompokkan masyarakat ke dalam fungsi atau divisi fungsi, produk, pasar, geografi dan struktur matrik .

Untuk menyatukan kegiatan, organisasi mengembangkan sebuah hirarki kewenangan, dan menetapkan bagaimana mengalokasikan tanggung jawab pembuatan keputusan. Dua pilihan yang sangat penting bahwa mereka harus membuat bagaimana menetapkan tingkat desentralisasi kewenangan.

Untuk melakukan integrasi, organisasi mengembangkan mekanisme untuk memperkenalkan mutual adjustment (komunikasi informal dan interaksi diantara masyarakat dan fungsi). Mekanisme mutual adjustment termasuk: kontrak langsung, peran hubungan, kelompok, dorongan tugas, tim fungsional penyatuan peran dan struktur matrik.

Organisasi menggunakan standar untuk mengintegrasikan kegiatan mereka, yang secara spesifik menjelaskan bagaimana individu dan fungsi berkoordinasi dalam kegiatan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. organisasi dapat menstandarkan kegiatan input, throughputs dan output.

Budaya organisasi adalah satu kesatuan nilai informal dan norma untuk mengontrol cara individu dan kelompok saling berinteraksi satu sama lain dan dengan masyarakat diluar organisasi. budaya organisasi mempunyai dua jenis nilai yaitu nilai terminal dan instrumental.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, P.K., 1998, "Culture and climate for innovation", *Eroupean Journal of Innovation Management*. Aldrich, H.R.,1979, *Organizational and environment* , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Aldrich, H.E.,and Whetten, D.A.,1981, Organization -sets, Action-sets, and networks: making the most of simplicity , In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck, (Eds.), *Hand book of Organizational Design*,Vol. 1., Oxford University Press, New York.
- Alliance Management International Ltd., 1999, "Creating strong alliances", <http://www.amiltld.com/NewCreating>. Alves, J.R.,1982, "The prediction of small business failure utilizing financial and non financial data", in Richard B.Robinson Jr. ,*Academy of Management Journal*, 25, 1, 82-112.
- Anderson, Carl R.,1988, "*Management: Skills, Functions, and Organization Performance*", second edition, Allyn and Bacon, Inc., Needham Heights, MA.
- Anggraini, N., 1995, Anal isis hubungan antara budaya perusahaan dan kepuasan kerja: Studi kasus pada Kantor Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perum Kereta Api Bandung, *Laporan internship*, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada.
- Budiwibowo, Triyono. 2004. *Pengaruh Strategi Kompetitif, Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Hubungan Antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan Dengan Kinerja Organisasi*.
- Goerge dan Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Massachusetts. Wesley Publising Company.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition, Mc.Growth-Hill Book co- Singapore.
- Makmuri Muchlas. 2005. *Perilaku Organisasi*, Gadjah Mada University Press.

- Soetopo, H. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Terry, Alih Bahasa Winardi. 2007. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung. PT. Alumni.
- Robbin S. Alih Bahasa Benyamin Molan. 2007. Jakarta. PT. Indeks.
- Sweeney, Paul, Dean B. Mcfarlin. 2002. *Organizational Behavior: Solution for Management*. Mcgrow Hill. International edition.
- Veitzhal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta. Grafindo Persada.