

## BUDAYA ORGANISASI: KONSEP DAN PERSPEKTIF

Tang Swee Mei  
Khulida Kirana Yahya  
Lim Kong Teong

[smtang@uum.edu.my](mailto:smtang@uum.edu.my)

College of Business, Universiti Utara Malaysia

---

**ABSTRAK:** Kertas kerja ini bertujuan mengupas konsep dan beberapa perspektif budaya organisasi. Sunguhpun bidang kajian berkaitan dengan budaya organisasi sudah lama diterokai, namun kefahaman tentang budaya organisasi masih lagi kabur. Ini telah menyukarkan penyelidik membuat perbandingan hasil kajian mereka.

**Kata Kunci:** Budaya organisasi, konsep, perspektif.

---

### PENGENALAN

Dalam mana-mana organisasi, pengurusan budaya organisasi merupakan salah satu tumpuan utamanya (Armstrong, 2001). Ini kerana pengurusan budaya organisasi yang berkesan dapat meningkatkan keupayaan organisasi mengekalkan sumber manusianya yang terlatih dan bermotivasi, di samping dapat mendorong sumber manusia menggunakan keupayaan mereka bagi membantu organisasi mencapai matlamatnya. Walau bagaimanapun, kefahaman tentang apakah itu sebenarnya budaya masih lagi diperdebatkan oleh para sarjana.

### APA ITU BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan satu konsep yang luas dan mempunyai pelbagai penafsiran yang berbeza-beza. Bagi Pettigrew (1979), budaya organisasi merangkumi simbol, bahasa, ideologi, kepercayaan, ritual, dan mitos yang perlu diikuti oleh anggota organisasi. Sementara bagi Deal dan Kennedy (1982), budaya organisasi merupakan nilai, kepercayaan, wira, cerita, ritual dan majlis yang terdapat dalam organisasi. Bagi mereka, budaya organisasi dapat bertindak sebagai sistem peraturan tidak formal yang menjadi panduan kepada pekerja cara bagaimana mereka harus bertingkah laku. Denison (1990) pula merujuk budaya organisasi sebagai nilai, kepercayaan dan prinsip tersirat yang mendasari sistem pengurusan organisasi. Bagi Schein (1992), budaya organisasi merupakan satu pola andaian asas yang dicipta, ditemui atau dimantapkan oleh kumpulan pekerja tertentu dalam organisasi bagi mempelajari cara menangani dan menyesuaikan diri dengan persekitaran luar dan dalam organisasi. Oleh kerana andaian asas yang terbentuk dapat berfungsi dengan baik, justeru ia dianggap bernilai dan diterima oleh anggota baharu sebagai satu cara betul yang boleh diikuti (Schein, 1992).

Sebaliknya, Hofstede (1991) melihat budaya organisasi dari aspek kognitif iaitu pemikiran pekerja secara kolektif yang diprogramkan, dan membolehkan pekerja sesebuah organisasi dapat dibezakan daripada pekerja organisasi yang lain. Sementara, Cooke dan rakan-rakannya (Cooke & Rousseau, 1988; Cooke &

Szumal, 2000) pula merujuk budaya organisasi sebagai norma gelagat pekerja yang dikongsi secara bersama dalam melaksanakan tugas serta interaksi sesama mereka.

Dengan memperluaskan perbincangan mengenai budaya organisasi, Schein (1992) mengupas konsep budaya organisasi dengan membahagikan budaya kepada tiga lapisan iaitu artifak, nilai, serta andaian asas. Pembahagian ini berdasarkan pada penjelmaan budaya sama ada boleh dilihat secara fizikal atau tidak. Artifak merupakan lapisan budaya yang paling jelas dan menonjol serta boleh dilihat secara fizikal. Sementara nilai dan kepercayaan, serta andaian asas pula merupakan lapisan budaya yang tidak menonjol secara fizikal, dan sukar difahami kerana kedua-duanya merupakan aspek yang tidak disedari dalam pemikiran pekerja (Schein, 1992). Lapisan andaian asas pula merupakan kepercayaan yang mendasari budaya organisasi. Ia membentuk cara pekerja melihat dan membuat penafsiran terhadap persekitaran, dan mempengaruhi tingkah laku pekerja (Schein, 1992). Oleh itu, andaian asas yang dikongsi bersama dapat membantu pemimpin dan pekerja membentuk satu budaya yang mantap yang diterima dan disokong oleh semua ahli dalam organisasi.

Berdasarkan sorotan literatur (Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1990; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Schein, 1992), didapati penafsiran makna budaya organisasi oleh para sarjana agak berbeza dan bergantung pada cara bagaimana sarjana memberi penafsiran makna terhadap suatu fenomena yang dikongsi secara bersama oleh sekumpulan manusia dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, yang membezakan setiap definisi budaya organisasi oleh sarjana adalah penekanan yang berlainan terhadap konteks atau lapisan dalam membuat penafsiran makna budaya organisasi tersebut. Ada yang menekankan aspek kognitif dalam menafsir makna budaya organisasi seperti nilai, andaian asas, ideologi dan pemikiran secara kolektif (Hofstede, 1980; Schein, 1992). Sebaliknya, sebahagian pula lebih menekankan pada aspek budaya yang mudah dilihat iaitu artifak dan gelagat yang merupakan manifestasi makna budaya organisasi ataupun secara amnya dikenali sebagai amalan budaya (norma dan gelagat) (Cooke & Rousseau, 1988; Dickson, Aditya, & Chhokar, 2000; Hofstede et al., 1990; Kotter & Heskett, 1992; Van den Berg & Wilderom, 2004). Perbezaan penafsiran makna budaya organisasi ini sedikit sebanyak menyukarkan kajian dalam bidang budaya organisasi, terutamanya usaha untuk membuat perbandingan dapatan kajian antara penyelidik yang berbeza.

## **PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI**

Secara umumnya, didapati kebanyakan kajian kuantitatif yang berkaitan dengan bidang budaya organisasi sering kali menghadkan tumpuan kajian mereka pada elemen budaya organisasi yang lebih khusus seperti nilai (Lau & Ngo, 2004; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), ataupun norma gelagat pekerja (Cooke & Szumal, 2000; Van den Berg & Wilderom, 2004). Ini mungkin disebabkan kedua-dua elemen budaya organisasi (nilai dan norma gelagat pekerja) adalah lebih mudah diukur berbanding dengan aspek budaya organisasi lain yang lebih tersirat seperti andaian asas pekerja. Sungguhpun demikian, terdapat beberapa kajian yang mendapati organisasi tidak memainkan peranan penting dalam membentuk nilai seseorang pekerja (Hofstede et al., 1990; Hofstede & Peterson, 2000; House & Javidan, 2004; Van den Berg & Wilderom, 2004). Umpamanya, kajian oleh Hofstede dan rakan-rakan (1990) mendapati perbezaan nilai dalam kalangan pekerja lebih dipengaruhi oleh faktor latar belakang pekerja (seperti bangsa, umur, dan pendidikan) dan tidak pada keanggotaan mereka dalam organisasi. Begitu juga dengan kajian oleh Van den Berg dan Wilderom (2004) yang mendapati organisasi berbeza secara signifikan dari segi norma budaya, sebaliknya tiada perbezaan yang signifikan dalam kalangan organisasi yang dikaji dari segi nilai budaya. Dapatan mereka adalah konsisten dengan hujah Cooke dan Szumal (2000), iaitu pembentukan budaya operasi (*operating culture*) iaitu norma gelagat budaya dalam organisasi adalah hasil daripada pengaruh elemen-elemen organisasi seperti struktur, sistem, teknologi dan kemahiran atau kualiti kepimpinan. Ini kerana norma gelagat (norma budaya) merupakan persepsi pekerja yang dikongsi bersama terhadap amalan harian organisasi (Hofstede et al., 1990) dan boleh dipelajari melalui proses sosialisasi di dalam organisasi (Cooke & Rousseau, 1988; Cooke & Szumal, 2000; Hofstede et al., 1990). Sementara, elemen nilai dipelajari sejak kecil lagi dan merupakan asas membentuk cara pemikiran seseorang individu (Hofstede et al., 1990).

Berdasarkan kupasan literatur lepas, maka adalah wajar bagi penyelidik memberi perhatian serius dalam menentukan apakah elemen yang perlu diambil kira dalam usaha mengukur budaya sesebuah organisasi. Ini kerana kajian oleh Hofstede dan rakan-rakan (1990), serta Van den Berg dan Wilderom (2004) menunjukkan organisasi lebih berbeza dari segi norma budaya berbanding dengan aspek nilai yang dikongsi secara bersama. Mengikut Hofstede dan Peterson (2000), nilai seseorang pekerja telah disemai di zaman awal kehidupannya, sementara norma gelagat lebih mudah dilentur dan boleh dibentuk menerusi proses sosialisasi di dalam organisasi. Selain itu, memandangkan norma gelagat merupakan elemen budaya yang lebih nyata dan boleh diukur, jadi norma gelagat boleh diukur menerusi pendekatan kuantitatif (Rousseau, 1990).

### **PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI**

Perspektif budaya organisasi merupakan satu lagi perkara yang perlu diberi perhatian dalam menjalankan kajian berkaitan dengan budaya sesebuah organisasi. Ini kerana perspektif seseorang penyelidik tentang budaya sesebuah organisasi akan mempengaruhi cara mereka melihat budaya yang terbentuk dalam organisasi. Secara amnya, terdapat tiga perspektif berkaitan dengan budaya organisasi iaitu perspektif integrasi (*integrated*), perbezaan (*differentiated*), dan berbahagi (*fragmented*). Di bawah perspektif integrasi, budaya organisasi dilihat sebagai mekanisme yang menyatukan pekerja supaya dapat memupuk kesamaan dan keserasian dalam kalangan semua anggota dalam organisasi. Perspektif perbezaan pula melihat organisasi sebagai terdiri daripada pelbagai budaya kecil yang berbeza merentasi jabatan atau unit dalam organisasi. Sungguhpun demikian, setiap budaya kecil adalah tekal dan dikongsi secara bersama oleh majoriti anggota dalam unit atau jabatan tersebut (Martin, 1992). Perspektif ini berbeza dengan perspektif integrasi yang menekankan wujudnya budaya bersepadu yang dikongsi secara bersama oleh setiap anggota dalam organisasi. Sementara perspektif berbahagi pula melihat budaya organisasi sebagai suatu yang tidak tekal, dan sentiasa berubah-ubah serta mengelirukan (Martin, 1992). Jadi di bawah perspektif berbahagi ini, budaya organisasi sentiasa berubah dan saling bercanggahan.

Dalam menyelidik budaya organisasi, perspektif berbahagi menganggap budaya organisasi adalah suatu yang sentiasa berubah (Martin, 1992), jadi pengukuran budaya merupakan suatu yang agak sukar dan hampir mustahil. Ini bertentangan dengan pandangan kebanyakan sarjana (Pool, 2000; Reynolds, 1986; Schein, 2004; Silverthorne, 2004) bahawa budaya merupakan suatu yang boleh diurus dan diukur. Tambahan pula, berdasarkan teori penarikan, pemilihan dan pengunduran (*attraction-selection-attrition*) oleh Schneider, Goldstein dan Smith (1995), lazimnya satu budaya yang lebih dominan akan terbentuk dan mencorakkan organisasi dengan ciri tertentu. Mengikut teori ini, pekerja baharu yang tertarik dengan suatu pekerjaan atau organisasi adalah disebabkan mereka merasakan bahawa mereka boleh menyesuaikan diri dengan persekitaran budaya organisasi berkenaan (Schneider et al., 1995). Apabila pekerja gagal menyesuaikan diri, mereka selalunya akan mengundur diri dan meninggalkan organisasi tersebut (Hatch, 1997; Schneider et al., 1995). Hasil dari proses ini, organisasi akhirnya akan terdiri dari sekumpulan pekerja yang lebih homogen. Ini dapat mendorong pembentukan budaya teras yang dikongsi secara bersama oleh majoriti pekerja dalam organisasi. Ini selari dengan pandangan Katz dan Kahn (1978) bahawa budaya organisasi yang terbentuk lebih bersifat untuk menyatukan pekerja, dan bukan untuk mewujudkan kelainan antara pekerja.

### **RUMUSAN**

Secara kesimpulannya, banyak lagi isu-isu yang perlu diperjelaskan dalam bidang kajian budaya organisasi. Ini memandangkan bidang budaya organisasi merupakan bidang yang masih berkembang dan tidak mantap. Ditambah pula konsep budaya organisasi itu sendiri juga masih agak kabur, dan masih tiada satu kata persetujuan dalam kalangan sarjana tentang apakah itu sebenarnya budaya organisasi. Oleh itu, bidang ini wajar diberi tumpuan dan diterokai oleh para sarjana.

## RUJUKAN

- Armstrong, M. (2001). *A handbook of human resource management practice* (8th ed.). London: Kogan Page Limited.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In N. M. Ashkanasy & C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 147-162). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dickson, M. W., Aditya, R. N., & Chhokar, J. S. (2000). Definition and interpretation in cross-cultural organizational culture research: Some pointers from the GLOBE research program. In N. M. Ashkanasy & C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 447-464). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hofstede, G., & Peterson, M. F. (2000). Culture: National values and organizational practices. In N. M. Ashkanasy & C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 401-415). Thousand Oaks: Sage Publication.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House & P.J. Hanges & M. Javidan & P.W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley & Son.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY: The Free Press.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685-703.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A. I., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *The Journal of Management Development*, 19(1), 32-48.
- Reynolds, P. D. (1986). Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report. *Journal of Management Studies*, 23(3), 333-345.

- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, C.A: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organizational cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 570-582.

