

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN SUB BUDAYA TERHADAP KOMITMEN PEKERJA

Mareena Mohamad

Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
eenamohd81@gmail.com

Norhasni Zainal Abiddin

Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
nonie@putra.upm.edu.my

ABSTRACT

Culture and sub-culture have been identified as one of the important aspects to determine success and failure of an organization. Culture and sub-culture played an important role to ensure employees contribute to their fullest to the organization. The objective of this article is to explore the concept of organizational culture, types of organizational culture such as [bureaucracy](#), innovative and supportive culture; and to identify the relationship between culture and sub-culture towards employee commitment. This article refers to Denison Model (1990) which is focused on the effectiveness of employee commitment. This model also emphasizes on belief and value of an organization. It is hoped that this article could give general view of culture and sub-culture in an organization towards employee commitment.

Key words: *culture, sub-culture, organization, employee, commitment*

PENDAHULUAN

Komitmen pekerja ialah suatu keinginan daripada dalaman diri seseorang pekerja untuk terus bekerja dengan bersungguh-sungguh, bertanggungjawab dan sanggup berkorban masa dan tenaga semata-mata untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin (Culverson, 2002). Untuk mengekalkan sikap sebegini, terdapat banyak faktor yang menjadi penyumbangannya. Di antaranya ialah faktor budaya dan sub budaya organisasi (Mathieu & Zajac, 1990), gaya kepimpinan (Meyer & Allen, 1990), demografi (umur, tahap pendidikan, jantina dan tempoh perkhidmatan) (Stress, 1977), jenis pekerjaan (Becker, 2007), dan jenis latihan yang diberikan (Moore & Sales, 2005). Deal dan Kennedy (1982) dan Peters dan Waterman (1982) telah mencadangkan bahawa komitmen merupakan satu aspek yang penting dan sesuatu yang berpengaruh dalam menentukan sesuatu budaya organisasi itu berjaya atau sebaliknya. Justeru, artikel ini akan membincangkan hubungan faktor budaya dan sub budaya organisasi yang mempengaruhi komitmen pekerja. Antara lain definisi budaya organisasi, jenis-jenis budaya organisasi, dan model Denison yang digunakan untuk menerangkan secara mendalam tentang budaya organisasi juga turut dibincangkan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi ialah salah satu unsur penting yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Schein, 1992). Budaya organisasi merupakan antara konsep pengurusan dalam sesebuah organisasi yang terpenting untuk menyokong dan mempengaruhi sikap dan kelakuan pekerja dalam organisasi. Kebanyakan pihak pengurusan organisasi percaya bahawa terdapat kesan dramatik budaya organisasi terhadap inovasi, produktiviti, moral dan komitmen pekerja terhadap organisasi. Peter dan Waterman (1982) menyatakan bahawa kecemerlangan sesebuah organisasi adalah dengan mengenal pasti ciri-ciri budaya yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Definisi Budaya organisasi

Budaya organisasi mempunyai pelbagai pengertian yang berbeza-beza oleh ramai penyelidik terdahulu. O'Reilly (1989) melihat definisi budaya organisasi daripada perspektif pengurusan iaitu suatu bentuk perkongsian harapan yang dianggap sebagai sistem kawalan sosial pekerja. Kotter dan Heskett (1992) menyatakan budaya organisasi ialah nilai-nilai dan cara perlakuan yang umum dalam masyarakat seterusnya di bawa masuk ke dalam organisasi semasa bekerja. Situasi ini akan mengambil tempoh masa yang agak lama. Berbeza dengan Brown (2002) yang berpendapat budaya organisasi ialah satu corak kepercayaan, nilai dan pengalaman yang dipelajari bersama-sama dengan ahli-ahli dalam organisasi. Ianya akan ditunjukkan dengan jelas sebagai sumber penentuan dalam tindakan dan kelakuan ahli-ahlinya. Christiansen (2004) pula menyatakan budaya organisasi adalah sebahagian daripada set peraturan yang tidak bertulis dalam peraturan organisasi. Organisasi mempunyai peraturan tetapi tiada organisasi yang mempunyai peraturan yang meliputi setiap situasi pekerja itu berada. Untuk menangani setiap situasi pekerja akan menggunakan apa yang menjadi kepercayaan pada mereka. Kepercayaan ini yang dikatakan budaya organisasi.

Daripada pelbagai definisi budaya organisasi yang diberikan oleh pelbagai penyelidik, menunjukkan bahawa budaya organisasi adalah suatu yang kompleks untuk diterjemahkan dalam satu pernyataan sahaja. Walau bagaimanapun, kebanyakan penyelidik bersetuju bahawa budaya organisasi merujuk kepada nilai, kepercayaan dan corak kelakuan yang membentuk identiti sesebuah organisasi. Bertepatan dengan kajian Eubanks dan Llyond (1992) yang mendapati budaya sesebuah organisasi tidak akan sama dengan sesebuah organisasi lain.

Konsep budaya organisasi oleh Schein yang menganggap budaya organisasi sebagai sistem perkongsian makna "*system of shared meaning*" sebenarnya ialah definisi budaya organisasi yang diterima umum (Bierly, 2000). Teori organisasi Schein juga banyak mempengaruhi usaha-usaha menganalisis budaya organisasi (Lewis, 2002) selain menjadi asas dalam membina teori-teori budaya organisasi yang lain (Hatch, 1997). Definisi budaya organisasi Schein merupakan definisi formal yang merangkumi pelbagai perspektif budaya organisasi dalam satu konsep yang menekankan aspek perkongsian andaian asas yang tidak dipersoalkan lagi dan dipegang oleh ahli-ahli dalam kelompok atau organisasi. Definisi tersebut

menunjukkan satu corak perkongsian masalah berkaitan dengan adaptasi luaran dan integrasi dalaman iaitu apabila masalah tersebut dapat diselesaikan dan penyelesaian tersebut dianggap adil, maka penyelesaian itu akan menjadi ikutan kepada anggota organisasi yang baru sebagai perkara yang perlu diikuti dan menjadi ikutan untuk menyelesaikan masalah yang sama (Schein, 1992).

Walau bagaimanapun terdapat kesukaran menilai budaya organisasi berdasarkan definisi Schein kerana definisi tersebut bersifat kognitif (Denison, 2000). Maka Denison telah mengemukakan definisi budaya organisasi yang lebih bersifat operasional. Budaya organisasi dinyatakan sebagai struktur bagi organisasi berasaskan kepada nilai, kepercayaan dan andaian yang dipegang oleh ahli-ahli organisasi yang menghasilkan makna proses sosialisasi dalam kalangan pelbagai kumpulan bekerja di sesebuah organisasi. Interaksi dalam kalangan kumpulan mencipta atau simbolik dan menjadikan budaya tersebut diterima atau sebaliknya kerana sistem itu akan saling bergantung dengan tindakan dan pemikiran individu (Denison, 1990).

Oleh demikian, budaya organisasi boleh dilihat sebagai peranan dalam mempengaruhi perhubungan di antara sikap pekerja dengan tugas kerja yang dilakukan di sesebuah organisasi. Perhubungan ini terwujud disebabkan oleh sebuah kepercayaan yang menggaris setiap tindakan seharian pekerja di samping sesuatu nilai yang dipegang dan dirujuk oleh pekerja dalam organisasi untuk bertindak menangani masalah organisasi.

Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Wallach (1993) telah mengemukakan budaya organisasi dalam tiga jenis budaya organisasi iaitu; (1) Budaya Birokrasi di mana budaya ini akan memastikan setiap kerja akan disusun secara sistematik, mempunyai satu struktur pentadbiran yang sangat formal, dan bekerja mengikut peraturan yang telah ditetapkan. Keputusan yang diambil adalah melalui perbincangan secara berkumpulan. Kekuatan budaya ini adalah sesebuah organisasi akan dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien (Hood & Kobeng, 1991). Elemen-elemen yang terkandung dalam budaya birokrasi ialah *hierarchiecal, procedural, structured, ordered, regulated, established* dan *cautions*. (2) Budaya Inovatif iaitu satu budaya yang memerlukan kreativiti pekerja agar dihargai, sanggup menanggung risiko dengan mengorbankan masa dan tenaga untuk melaksanakan sesuatu tugas dan mempunyai peraturan yang kurang ketat tetapi memerlukan satu komitmen yang tinggi dalam menyiapkan sesuatu tugas (Gellerman, 1990). Elemen-elemen di dalam budaya ini ialah *risk taking, creativity, result oriented, pressurize, stimulating, challenging, enterprising* dan *driving*. (3) Budaya Sokongan adalah satu budaya yang mengutamakan nilai kekeluargaan seperti keharmonian, keterbukaan, kerjasama, prihatin dan kepercayaan. Ahli di dalam sesebuah organisasi ini akan saling menghulurkan bantuan antara satu sama lain dan sentiasa memberikan sokongan serta galakan apabila ditimpa masalah. Budaya ini lebih tertumpu kepada bekerja dalam berkumpulan dan berorientasikan keadilan dan menjalinkan hubungan sosial yang sihat (Hood & Kobeng, 1991). Terdapat enam elemen budaya iaitu *collaboratin, relationship oriented, encouraging, sociable, personal freedom* dan *equitable*.

Budaya dan Sub Budaya Organisasi

Secara konseptual, sub budaya adalah subset suatu budaya dan juga boleh ditakrifkan sebagai anggapan, nilai-nilai dan amalan yang dikongsi bersama dalam satu kumpulan yang mempunyai identiti tersendiri tetapi berlaku disesetengah atau sebahagian dalam sesebuah organisasi. Secara praktikalnya hubungan antara organisasi dan sub budayanya mempunyai kebarangkalian yang tinggi untuk menjadi kompleks. Walaupun secara konseptual sub budaya organisasi tidak perlu dipraktikkan secara serentak dengan budaya utama organisasi tetapi sub budaya merupakan penambahan kepada budaya utama atau sejajar dengan budaya utama. Sub budaya juga merupakan satu alternatif atau sesuatu yang bertentangan dengan hubungan organisasi yang berkemungkinan (Brown 1995; Martin 1992; Martin & Siehl 1983; Sackmann 1992). Trice and Morand (1991) melihat bahawa sub budaya adalah suatu kelompok kefahaman, kelakuan, dan bentuk budaya yang berbeza berupaya memberi identiti tersendiri kepada ahli dalam kumpulan di sesebuah organisasi. Secara jelasnya kelompok ahli kumpulan ini akan mempunyai perspektif yang berbeza daripada budaya organisasi yang umum.

Sub budaya boleh dibentuk berdasarkan beberapa faktor yang membentuk perbezaan sesuatu organisasi contohnya pekerjaan, profesion (Bloor & Dawson 1994), fungsi struktur sesuatu kumpulan atau lokasi sesuatu kumpulan. Dalam konteks di sesebuah organisasi yang besar adalah menjadi kebiasaan jika perbezaan sub budaya berlaku di antara kumpulan pekerja sokongan dengan kumpulan profesional (Degeling, 2001). Di organisasi berskala besar dan kompleks ahli-ahli organisasi mempunyai kebarangkalian yang tinggi dalam perbezaan identiti kumpulan di peringkat bawahan organisasi dengan pihak atasan. Oleh itu, kewujudan sub budaya pada awalnya disangkalkan kini telah di terima ramai dan perlu diakui oleh setiap pihak pengurusan di semua organisasi (Hofstede 1998; Martin 1992; Sackman 1992).

Model Budaya Organisasi Denison

Kajian budaya organisasi banyak merujuk kepada model Denison untuk melihat akan keberkesanan budaya organisasi secara operasional (Detert & Schoroeder, 2000). Denison telah mengemukakan satu kerangka operasional budaya organisasi. Model budaya organisasi yang dikemukakan oleh Denison memberi huraian daripada sudut keberkesanan organisasi. Kerangka budaya organisasi Denison merupakan satu model yang mengaitkan antara unsur strategi, sistem, struktur dan tingkah laku kepada set andaian asas dan kepercayaan yang umum (Denison, 1990).

Model budaya organisasi Denison meletakkan kepercayaan dan andaian asas iaitu pada tahap yang paling utama bagi budaya organisasi sebagai teras bermulanya tingkah laku dan tindakan seseorang pekerja. Kepercayaan dan andaian asas tentang organisasi, pekerja, pasaran industri dan juga nilai asas mencipta logik yang kuat sebagai pengikat anggota dalam organisasi. Namun apabila organisasi berubah atau apabila anggota berhadapan dengan cabaran dan persaingan baru, maka kepercayaan dan andaian asas, strategi, struktur dan tingkah laku dalam budaya organisasi akan dibina baru atau dinilai semula.

Kesimpulannya model Denison ini berbeza dengan model yang lain kerana model ini berpusatkan kepada bagaimana budaya mempengaruhi prestasi seseorang terhadap organisasi. Model ini juga mempunyai perbandingan umum tentang budaya di peringkat nilai. Model ini mempunyai tahap kepercayaan dan andaian asas namun kepercayaan dan andaian asas sukar untuk digeneralisasikan.

Hubungan Budaya organisasi dan Sub Budaya terhadap Komitmen Pekerja

Budaya organisasi telah menjadi satu fenomena yang berjaya menarik minat para pengkaji dan pengamal sejak awal tahun 1980-an lagi. Ramai pengkaji yang melihat terdapat perkaitan yang lemah antara komitmen pekerja dengan budaya organisasi (Lahiry, 1994). Oleh itu ramai yang membuat kajian dan memberi cadangan untuk mewujudkan perkaitan yang positif di antara budaya organisasi dengan komitmen pekerja.

Hasilnya kajian oleh Deal dan Kennedy (1982) telah mendapati budaya organisasi di tempat kerja mempengaruhi pekerja dengan cepat dan meninggalkan kesan yang baik. Budaya organisasi ini mampu mempengaruhi tingkah laku pekerja dalam semua situasi. Apabila pekerja selesai bekerja maka secara tidak langsung akan mempengaruhi juga komitmen pekerja terhadap organisasi.

Selain itu, Bolonger dan Smith (2001) telah mengaitkan peranan seorang pemimpin dalam meningkatkan dan mengekalkan komitmen pekerja terhadap organisasi. Dalam situasi ini peranan ketua diperlukan untuk mewujudkan sebuah budaya organisasi yang menghormati pengetahuan, memperkukuhkan perkongsian maklumat dan mengekalkan ahli serta membina kesetiaan kepada organisasi. Chen (2004) juga menyatakan budaya organisasi memberi kesan kepada prestasi organisasi khususnya dalam konteks bagaimana pekerja melihat tanggungjawab dan meningkatkan komitmen mereka. Odom, Boxx dan Dunn (1990) pula mendapati budaya organisasi dipercayai dapat mempengaruhi sikap pekerja apabila dikaitkan dengan hasil kerja, motivasi, komitmen, moral dan kepuasan kerja.

Tidak ketinggalan juga banyak kajian lepas yang mengkaji budaya dan sub-budaya secara langsung telah menyatakan wujudnya tumpuan kepada komitmen pekerja bukan sahaja terhadap organisasi itu sendiri (Becker, 1996). Misalnya Swailes (2004) telah mendedahkan bahawa akauntan dikedua-dua sektor awam dan swasta menunjukkan tahap komitmen berbeza. Pekerja akauntan di sektor swasta lebih komited terhadap organisasi. Satu kajian dalam sektor kesihatan juga memberi fokus yang berbeza ke atas komitmen termasuk organisasi, kumpulan kerja dan kumpulan pekerjaan (Williams & Anderson, 2002). Hasil kajian ini mencadangkan supaya mengkaji sub budaya secara mendalam agar dapat melihat tahap komitmen pekerja dengan lebih jelas lagi.

Rumusan

Dapat dirumuskan bahawa budaya organisasi mempunyai pelbagai pengertian yang berbeza-beza. Ramai penyelidik yang berpendapat bahawa budaya organisasi adalah milik sesebuah organisasi, ianya boleh dipelajari, dapat disebarikan melalui pemikiran, tingkah laku, pertuturan dan artifak. Budaya organisasi mempunyai tiga

jenis budaya yaitu budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya sokongan. Masing-masing mempunyai kekuatan dan kelemahan yang tersendiri. Ianya terpulang kepada bagaimana sesebuah organisasi itu beroperasi. Model Budaya Organisasi Denison (1990) telah menghuraikan secara mendalam tentang ciri-ciri budaya organisasi yang terdapat di dalam model ini. Model ini telah mengutarakan tiga aspek penting iaitu keberkesanan budaya organisasi terhadap komitmen pekerja, nilai dan kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan membuat perbandingan secara umum dari segi nilai sesebuah organisasi. Terdapat kajian terdahulu yang menyokong akan pentingnya faktor budaya dan sub budaya organisasi dalam mempengaruhi dan meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Simpulan

Kesimpulan yang jelas dapat dilihat ialah adanya perkaitan yang sangat kukuh di antara budaya dan sub budaya organisasi terhadap komitmen pekerja. Budaya organisasi yang pada awalnya hanya menjadi ikutan tetapi lama kelamaan perbuatan itu telah menjadi satu kebiasaan dan juga dapat diterima oleh semua ahli dalam sesebuah organisasi. Untuk mewujudkan budaya organisasi yang cemerlang, persekitaran dalaman perlu diambilkira. Persekitaran ini dapat menggalakkan pekerja menyuarakan pendapat mereka agar dapat berkongsi bersama-sama serta merasai persekitaran yang bebas bersuara. Budaya adalah sesuatu yang dipelajari berdasarkan kepada pengalaman-pengalaman baru dan boleh berubah sekiranya seseorang memahami proses pembelajaran yang dinamik. Oleh itu, jika seseorang ingin mengurus dan merubah sesuatu budaya, mestilah terlebih dahulu memahami apa yang perlu dipelajari daripada kepercayaan dan andaian-andaian yang mendasari kelakuan sosial dalam sesebuah budaya organisasi.

RUJUKAN

- Allen, N. J & Meyer, J. P (1990). The measurement and antecedents of affectives, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 21, 4-11.
- Becker, H. (1996). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. 66, 32-42.
- Bierly, P. E. (2000). Organizational Learning and Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*. 13(6), 595-618.
- Bloor, G. and Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organizational Studies*. 15 (2), 275-295.
- Brown, A. (1995). *Organizational cultura*. London: Pitman.
- Brown, K. A. (2002). Organizational Culture -Organization Culture-Wisdom. *Journal of Organizational Change Management*. 13(6), 595-618.
- Chen, L. Y. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership behavior on Organization Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firm of Taiwan. *American Academy of Business*. 432-438.
- Christiansen, H. (2004). A Study to Improve Organizational Performance. *The Journal of American of Business*. 1(3), 532-546.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1982). *A corporate culture*. Reading, MA: Addison Wesley.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Son.
- Denison, D. R. (2000). *Organization Culture: Can it be a key lever for driving organization change*. London: John Wiley & Son.
- Detert, J. R. & Schroeder, R. G. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organization. *Academy of Management Review*. 25(4), 850-863.
- Gellerman, A. W. (1991). *Organizational Dynamics*. New York: McGraw-Hill.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press: New York.
- Hofstede, G. (1998). *Culture's consequences: international differences in work related values*. California: Sage .
- Hood, R. and Kobeng, C.S. (1991). Organizational Culture Relationship with Creativity and Other Job Related Variables. *Journal of Business Research*. 15 (3), 397-406.
- Kotter, J. P and Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organization culture. *Training and Development*, 3, 12-34.
- Lewis. J. (2002). Organization & Management in Third Sector Toward a Cross Cultural Research Agenda. *Non Profit Management & Leadership*. 13 (1), 67-80.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. and Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter culture. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64.
- O'reilly, C. (1989). Corporations, cultures and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31 (4), 11-25.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R. & Dunn, M. G. (1990). Organizational Culture, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity & Management Review*. 14(2), 157-179.
- Peter, T. And Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Harper and Row, New York.
- Sackman, S. (1992). Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 140-161
- Schein, E. (1992). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Streers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. John, M. C., & Taylor, J. W. V. (1999). Leadership Style, School Climate and Institutional Commitment of Teachers. *International Forum*, 2(1), 25-27.
- Trice, H. and Morand, D. (1991). Organizational subculture and countercultures, In G. Miller. *Studies in organizational sociology*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wallach, J. (1991). Individuals and Organizations: The Culture Match. *Training and Development Journal*. 4(3), 29-37.
- Williams, L. J and Anderson, S. E. (1991). Evaluating reasons for nursing turnover. *Evaluating and the Health Professionals*. 4(1), 107-119.