

# BAB 8

## IKLIM DAN BUDAYA ORGANISASI

**BAHTIAR MOHAMAD**

### OBJEKTIF

Selepas mempelajari bab ini, anda seharusnya boleh:

- Memahami konsep iklim komunikasi organisasi.
- Menjelaskan pandangan terhadap budaya.
- Membincangkan definisi budaya organisasi.
- Membincangkan mengenai konsep pembentukan budaya organisasi.
- Membincangkan perbezaan antara budaya organisasi dan budaya keorganisasian

### PENGENALAN

Iklim organisasi merupakan sebahagian daripada konsep komunikasi dan iklim selalunya dikaitkan dengan amalan komunikasi di dalam sesebuah organisasi. Iklim organisasi merupakan sebahagian daripada faktor yang menentukan kelancaran sesebuah organisasi. Tidak dapat dinafikan bahawa iklim mempunyai peranan dalam menggerakkan sesebuah organisasi ke arah pembangunan yang positif. Terdapat pelbagai situasi yang boleh menjelaskan peranan iklim dan kepentingannya terhadap sesebuah organisasi itu. Iklim komunikasi organisasi boleh di klasifikasikan kepada dua iaitu iklim yang menyokong dan iklim yang defensif.

Budaya pula adalah satu set simbol dan makna yang digunakan oleh manusia untuk menguruskan idea, mentafsir pengalaman dan membuat keputusan dan panduan akhir kepada tindakannya. Budaya organisasi terbentuk daripada pertuturan, pemikiran, tingkah laku dan gaya pimpinan oleh warga organisasi berkenaan dan budaya juga sebagai makna yang diperakui secara umum dan secara peribadi oleh sekumpulan manusia dan makna ini membantu mereka memahami realiti dalam sesebuah organisasi. Budaya boleh memberikan sesuatu

kumpulan daya cipta, penemuan dan menentukan tindakan sesuatu kerja. Budaya penting, kerana ia boleh memberi kesan langsung ke atas motivasi, kepuasan kerja dan moral organisasi.

Sebenarnya, iklim komunikasi organisasi mempunyai kaitan dengan budaya organisasi di mana budaya di dalam organisasi dibentuk serta diamal berasaskan dari pengukuran iklim iaitu dari segi nilai. Terdapat organisasi yang membentuk budaya berasaskan perancangan yang kukuh dan disertai dengan bimbingan manakala ada organisasi yang membiarkan suasana, umpamanya iklim komunikasi membentuk budaya organisasi.

Iklim komunikasi organisasi adalah satu aspek penting dan berkait rapat dengan budaya kerana suasana persekitaran mempunyai kesan yang sangat kuat untuk membentuk budaya sesebuah organisasi. Ringkasnya, iklim organisasi adalah persekitaran atau latar belakang seseorang individu itu di dalam organisasi yang berasaskan kepada pengalaman yang dilalui sehari-harian. Iklim organisasi sebenarnya wujud melalui komunikasi dan ia boleh mempengaruhi budaya ahli organisasi dan mengekalkannya melalui proses komunikasi itu sendiri.

### **Iklim Komunikasi Organisasi**

Iklim komunikasi organisasi merupakan satu set ukuran persekitaran kerja yang berkaitan dengan sesuatu tanggapan oleh warga organisasi yang mempunyai pengaruh ke atas perlakuan pekerja. De Witte dan De Cock (1986) mendefinisikan iklim komunikasi organisasi sebagai anggapan mengenai nilai-nilai yang wujud di dalam organisasi secara keseluruhan dan ia akan mempengaruhi tingkah laku anggota-anggota dan berhubung kait dengan keberkesanan organisasi serta boleh diukur melalui tanggapan anggotanya.

Secara umum, iklim komunikasi organisasi terbahagi kepada dua iaitu iklim yang menyokong dan defensif (tidak menyokong) yang mana pekerja hanya bekerja sekadar untuk memperolehi gaji. Jack Gibb (1961) mentakrifkan iklim komunikasi menyokong dan defensif berdasarkan tingkah laku komunikasi warga organisasi.

Iklim komunikasi bersifat sokongan:

1. Berorientasikan masalah dan menggunakan komunikasi untuk bekerjasama dan mencapai matlamat bersama.
2. Tidak menghakimi kakitangan tetapi mengutamakan penjelasan daripada kakitangan.
3. Layanan saksama apabila berkomunikasi dengan rakan sekerja.
4. Tingkah laku yang spontan dan komunikasi secara jujur.
5. Fleksibel dalam menerima pembaharuan dan mempunyai kesanggupan memperbaiki hubungan.

6. Komunikasi yang bersifat empati dan lebih bertimbang rasa serta mudah berkongsi masalah.

Iklm komunikasi bercorak defensif:

1. Penilaian mesej berdasarkan apa yang disampaikan oleh orang lain.
2. Pengawasan aktiviti komunikasi orang lain dan perlakuan mereka.
3. Penggunaan komunikasi strategik bagi tujuan memanipulasi dan menipu orang lain.
4. Cara superior menggunakan komunikasi untuk memperlekehkan orang lain dan menunjukkan kuasa dalam tangannya.
5. Tidak kisahkan orang lain dalam organisasi.
6. Berpandangan dogmatik iaitu tidak boleh dibantah atau dipersoalkan dan sentiasa ingin menang.

Joyce dan Slocum (1982) mengatakan iklim komunikasi mempunyai ciri-ciri khusus yang merupakan suatu tanggapan dan gambaran psikologi. Iklim organisasi juga adalah sesuatu yang abstrak. Konsep iklim komunikasi organisasi tertakluk kepada prinsip psikologi yang boleh digunakan untuk mengukur persekitaran organisasi melalui pelbagai dimensi.

Iklim komunikasi organisasi mempunyai kaitan dengan budaya organisasi. Budaya di dalam organisasi adalah sesuatu yang dibentuk serta di amalkan dan ia melibatkan pengukuran dari segi nilai. Ada organisasi yang membentuk budaya berasaskan kepada perancangan yang kukuh dan disertai dengan bimbingan manakala ada organisasi yang membiarkan suasana umpamanya iklim komunikasi membentuk budaya organisasi.

Disamping itu, iklim organisasi turut mempunyai beberapa unsur-unsur yang menjelaskan bagaimana iklim tersebut dikaitkan dengan komunikasi di antara individu di dalam organisasi. Unsur-unsur iklim organisasi ini akan membentuk budaya organisasi sekiranya organisasi tidak merancang budaya yang ingin diterapkan di dalam pengurusannya. Unsur-unsur iklim organisasi yang boleh mempengaruhi budaya organisasi ialah:-

1. Tanggapan individu atau ahli-ahli di sesebuah organisasi - Tanggapan individu diwarnai oleh pengalaman awal, latar belakang pendidikan dan sosio-demografi. Pengalaman pekerja dalam organisasi yang baru mereka sertai akan membentuk tanggapan beliau terhadap organisasi tersebut. Manakala latar belakang pendidikan akan membentuk pemikiran dan pandangan mereka tentang sesuatu perkara dan sosio demografi dikaitkan dengan faktor gender, umur, asal usul dan status individu tersebut.
2. Persekitaran tempat kerja – Persekitaran tempat kerja bergantung kepada stail kepimpinan, hubungan ketua dan pekerja, peraturan, polisi dan seumpamanya. Jika organisasi yang disertai

mengamalkan gaya kepemimpinan yang autokratik, hubungan ketua dan pekerja akan menjadi rendah dan peraturan pekerjaan lebih ketat, maka iklim komunikasi yang diamalkan lebih cenderung kepada iklim defensif. Manakala, kepemimpinan yang demokratik, hubungan ketua dan pekerja yang tinggi dan peraturan yang bersesuaian dengan tugas akan membawa kepada iklim komunikasi yang menyokong.

3. Interaksi antara ahli-ahli bergantung kepada komunikasi interpersonal dan aliran komunikasi yang wujud dalam organisasi. Aliran komunikasi yang wujud akan membentuk iklim komunikasi dalam sesebuah organisasi. Aliran komunikasi ke bawah yang lebih banyak berbanding aliran komunikasi ke atas menggambarkan organisasi berkenaan menjalankan pengurusan yang autokratik dan kurang interaksi antara ahli-ahli. Sekiranya organisasi menggalakkan aliran komunikasi yang diagonal, hubungan interpersonal yang wujud antara ahli organisasi akan menjadi lebih baik.
4. Nilai dan sikap ahli-ahli organisasi - Nilai banyak dibentuk berdasarkan kepercayaan, latar belakang agama, pendidikan, falsafah hidup dan sebagainya. Nilai adalah set yang dimiliki oleh seseorang tentang sesuatu perkara. Nilai inilah yang akan membentuk kepercayaan mereka.
5. Perubahan tingkah laku - Perubahan perlakuan individu mempunyai kaitan dengan tahap motivasi, iltizam, ketaatan, sistem ganjaran, disiplin, mahupun desakan. Biasanya perubahan tingkah laku terjadi apabila sesuatu dilakukan kepada ahli organisasi seperti menaikkan gaji, meningkatkan motivasi ataupun melalui dendaan (*punishment*). Oleh yang demikian, iklim dalam organisasi boleh mengubah tingkah laku ahli melalui usaha-usaha tertentu.

Iklim organisasi wujud dalam organisasi lama atau baru manakala budaya organisasi perlu dipupuk dan dibentuk. Oleh itu, seperti yang diperkatakan sebelum ini, sekiranya budaya tidak dipupuk dan dibentuk seperti mana yang dikehendaki, iklim organisasi yang wujud akan membentuk budaya sesebuah organisasi. Walaubagaimanapun, sekiranya iklim yang wujud itu bersifat menyokong maka pengaruh terhadap budaya itu tidak menjejaskan organisasi berkenaan tetapi sekiranya iklim komunikasi yang bersifat defensif menguasai organisasi maka budaya yang bakal terbentuk akan bersifat negatif.

### **Definisi Budaya Organisasi**

Setiap organisasi mempunyai budaya yang unik atau set nilai yang tersendiri. Kebanyakan budaya yang wujud dalam organisasi terbentuk secara tidak sedar, dan bergantung pada nilai yang dipegang oleh pengurusan atasan atau pengasas organisasi. Budaya adalah tindakan yang membentuk intelektual dan daya moral, terutamanya melalui pendidikan. Ia digunakan untuk mendefinisikan budaya dengan makna yang lain iaitu moral, sosial, dan norma kelakuan dalam organisasi

berdasarkan pada kepercayaan, sikap dan keutamaan ahli organisasi. Budaya merujuk kepada tingkah laku seseorang yang diterima oleh orang lain. Pemahaman dan kesepakatan semua ahli organisasi diperlukan untuk menentukan cara ahli kumpulan berfikir, berperasaan dan bertindak (Brown, 1963).

Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan budaya organisasi sebagai rangka kognitif yang mengandungi sikap, nilai dan norma-norma tingkah laku dan jangkaan dan harapan yang dikongsi secara bersama oleh ahli organisasi. Schein (1985), melihat budaya organisasi sebagai kaitan kepelbagaian corak andaian yang dicipta, dikenal pasti, atau dibangunkan oleh ahli kumpulan bagi mempelajari dan menguasai masalah seperti adaptasi luaran dan integrasi dalaman. Ia dikenal pasti sebagai sesuatu yang sah dan perlu ditunjukkan kepada ahli organisasi yang baru sebagai satu cara yang tepat untuk dilihat dan dipelajari, difikirkan dan dirasai dan cara untuk memahami permasalahan tersebut.

Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo (1983) mengetengahkan konsep "*web*" atau sarang labah-labah sebagai metafora terbaik bagi memberi konseptualisasi terhadap organisasi. "*Web*" adalah seperti sarang labah-labah bertindak sebagai dasar yangengehadkan pergerakan labah-labah dalam ruang sarang itu sahaja. Penangkapan serangga-serangga kecil oleh sarang tadi, umpama kemasukan budaya-budaya lain ke dalamnya dan kemudian diasimilasikan membentuk budaya baru dalam suasana dan persekitaran yang sedia ada atau dominan iaitu pejabat atau organisasi.

Pacanowsky dan Trujillo juga memetik cadangan Geertz bahawa organisasi itu bagai sebuah teater di mana ahli-ahlinya memainkan peranan masing-masing, berkomunikasi dan membina satu budaya yang jitu dalam organisasi mereka. Ia merupakan struktur yang dihasilkan dan merupakan sumber bagi menerangkan dan membuat sesuatu pengalaman itu bernilai. Dean Scheibel dalam "*The Emergence Of Organization Culture*" lebih selesa dengan simbolik perkahwinan dan keluarga sebagai metafora. Menurutnya, persefahaman dan ekspektasi berkaitan peranan individu dan hubungan rapat dari segi kualiti yang bersungguh meresap dalam kehidupan kumpulan. Di tahap lebih bawah, menurut Scheibel lagi, individu menggunakan metafora kematian dan kemusnahan dan tema fantasi untuk mengendalikan situasi-situasi bermasalah di dalam kehidupan kumpulan.

Bagaimanapun, setiap budaya organisasi mempunyai sistem faktanya yang tersendiri di mana ahli-ahlinya menggunakan sistem tersebut bagi menerangkan bagaimana dan mengapa sesebuah organisasi itu beroperasi dengan caranya yang tersendiri. Fakta-fakta ini dilihat sebagai pengetahuan sosial organisasi seperti yang Farrell (dalam Pacanowsky dan Trujillo) nyatakan, pengetahuan sosial terdiri daripada konsep-konsep hubungan antara masalah yang simbolik, individu, kecenderungan dan tindakan yang menggambarkan tingkah laku.

Menurut Morgan (1986) perkataan budaya datang dari metafora 'cultivation' atau penanaman yang melalui pelbagai aktiviti bercucuk tanam dan mengerjakan tanah. Morgan juga mengemukakan metafora lain berkaitannya iaitu "bahagian manusia dalam organisasi" (*human side of organization*) di mana manusia mempengaruhi pandangan terhadap kepimpinan, pengaruh bahasa, norma dan praktik-praktik lain termasuk ideologi, nilai dan kepercayaan. Metafora ini menekankan hubungan organisasi dengan alam persekitarannya melalui sistem kepercayaan individu yang membimbing interpretasi dan tindakan.

Sementara itu, Smircich (1985) memilih metafora akar ataupun 'root' bagi memberi konseptualisasi terhadap organisasi. Menurutnya budaya dan organisasi itu berhubungan dengan imej organisasi sebagai satu organisma. Hujah Smircich diperkukuh apabila para teoris menyokongnya dengan menyetepikan pandangan bahawa budaya itu sesuatu yang dimiliki oleh organisasi tetapi lebih selesa dengan menyatakan bahawa budaya adalah organisasi itu sendiri.

Budaya merupakan satu set kesefahaman utama yang biasanya tidak bertulis yang dikongsi bersama oleh sesuatu masyarakat. Dilihat dari segi manifestasi, beliau menganggap budaya mengandungi perkara yang dikongsi seperti tutur kata dan perbuatan. Berpandu itu, maka persefahaman bersama yang dikongsi dan dihayati ialah kepercayaan, nilai dan norma.

Kepercayaan merupakan tanggapan asas terhadap dunia dan perjalanannya. Ini meliputi kepercayaan kepada Tuhan dan kepercayaan kepada keharmonian. Nilai merupakan tanggapan asas terhadap dunia masyarakat dan perjalanannya. Bagaimanapun, nilai mempunyai maksud yang tersirat terhadap sesuatu perkara yang dilakukan. Ertinya, nilai merupakan pilihan ke arah pencapaian matlamat akhir. Norma pula merupakan kelajuan yang diharapkan, tutur kata yang baik dan pembawaan diri yang luhur seperti menepati masa, berpakaian sopan, berdiplomasi dan rajin bekerja.

Manakala Hall (1977) mendefinisikan budaya sebagai komunikasi berpola. Brown (1963) mendefinisikan budaya sebagai bentuk tingkah laku yang diterima oleh semua ahli. Ia merupakan satu set persetujuan yang merangkumi semua susunan cara berfikir, perasaan dan tindakan ahli kumpulan

Budaya organisasi terbentuk daripada pertuturan, pemikiran, tingkah laku dan gaya pimpinan oleh warga organisasi berkenaan. Budaya sebagai makna yang diperakui secara umum dan secara peribadi oleh sekumpulan manusia dan makna ini membantu mereka memahami realiti (Pettigrew, 1979) dan budaya membentuk karakter atau watak organisasi (Morgan, 1986). Budaya juga dikatakan sebagai cara organisasi melaksanakan kerja-kerjanya (Deal & Kennedy, 1982) dan budaya ialah andaian-andaian yang menggerakkan organisasi melaksanakan kerja (Smircich, 1985). Ringkasnya, budaya adalah suatu

konsep yang sukar ditakrif dan ia bergantung kepada dari mana sarjana itu percaya budaya berasal.

Secara keseluruhan dapatlah dirumuskan bahawa budaya adalah suatu konsep yang sukar ditakrif, abstrak dan sangat subjektif kerana ia bergantung kepada kepercayaan kita terhadap asal usul budaya tersebut. Dalam konteks yang lebih mudah, budaya adalah satu pameran sikap, tingkah laku, pemikiran yang menjelaskan amalan dan latar belakang setiap ahli organisasi itu.

## Pandangan Terhadap Budaya

Sarjana tradisional, interpretif dan interpretif-kritikal telah menulis tentang kajian budaya organisasi tetapi ketiga-tiga kumpulan ini mempunyai pandangan yang berbeza. Bagi pandangan tradisional, budaya adalah sesuatu yang organisasi miliki iaitu satu set karekteristik yang dipunyai oleh organisasi. Manakala kumpulan interpretif dan interpretif-kritikal pula melihat budaya sebagai apa yang organisasi itu perolehi daripada kehidupan organisasi. Sementara, ahli interpretif tulen menumpukan kandungan yang menjelaskan budaya organisasi, kumpulan interpretif-kritikal pula memfokuskan nilai budaya melalui perjuangan kuasa dikalangan kumpulan yang bersaing. Perbezaan di antara ketiga-tiga pendekatan terhadap budaya organisasi dijelaskan di dalam Jadual 8.1 di bawah:-

**Jadual 8.1: Perbandingan pendekatan tradisional, interpretif dan interpretif-kritikal terhadap budaya organisasi**

	<b>Tradisional</b>	<b>Interpretif</b>	<b>Interpretif-kritikal</b>
Matlamat	Pembangunan dan perubahan budaya organisasi untuk menghasilkan keberkesanan organisasi	Menjelaskan budaya organisasi mengikut maksud yang bersesuaian dengan ahli organisasi.	Menjelaskan dan mengkritik budaya organisasi mengikut maksud yang dijana oleh ahli untuk mendedahkan sumber penindasan dalam sistem bahasa, maksud dan struktur organisasi dan mengenalpasti laluan untuk kebebasan ahli
Definisi Budaya	Artifak dalam kehidupan organisasi seperti cerita, mitos, legenda dan upacara	Rangka rujukan yang biasa; jaringan yang berkongsi makna	Bahagian yang berkaitan kuasa dan struktur organisasi dimaklumkan melalui perbincangan dan memfokuskan kepada minat pengurus, pekerja dan publik luaran.
Aktiviti	Mempromosi kawalan & pengurusan terhadap artifak budaya melalui simbol-simbol pengurusan	Mengkaji makna dan tema berkaitan perasaan ahli organisasi dan dimaklumkan dalam perbincangan simbolik	Tinjauan berkaitan kuasa dikalangan pengurus, pekerja dan publik luaran dengan tujuan mendedahkan laluan untuk bebas daripada penganiayaan.

Menurut Smircich (1981) pandangan tradisional selalunya menitik beratkan tindakan dalam organisasi untuk memastikan penerusan survival terutamanya dalam situasi yang kompetitif. Ia diterjemahkan melalui usaha-usaha mempromosi keberkesanan dalam organisasi. Hasil daripada itu, pengkaji tradisional menumpukan kepada pembolehubah seperti struktur, saiz, teknologi, kepimpinan dan komunikasi. Pendekatan tradisional menambah pembolehubah budaya dalam kajiannya dan menganggap organisasi bukan sahaja menghasilkan barangan dan perkhidmatan tetapi juga menghasilkan artifak budaya seperti cerita, mitos, legenda dan upacara.

Pengkaji tradisional melihat artifak ini sama seperti kajian lain yang memerhati ciri-ciri atau gelagat organisasi. Sama seperti keprihatinan mereka kepada proses undang-undang organisasi, pengkaji tradisional biasanya mahu mengetahui bagaimana membangunkan dan mengubah budaya organisasi untuk menjadikannya lebih efektif. Strategi perubahan biasanya lebih tertumpu kepada kawalan pengurusan terhadap ciri-ciri pemerhatian budaya seperti matlamat, amalan, bahasa, upacara, ritual, dan kandungan pendekatan dan program indoktrinasi.

Sama seperti pandangan tradisional, pandangan interpretif juga menitik beratkan pendedahan rangka rujukan yang dikongsi oleh ahli organisasi. Tetapi pandangan interpretif memahami rangka rujukan dengan cara yang berbeza. Perbezaan antara pandangan tradisional dan interpretif ialah berkaitan idea tentang budaya.

Dalam perkataan lain, pemerhatian gelagat organisasi berdasarkan makna subjektif yang dikongsi oleh ahli organisasi. Bagi ahli interpretif, budaya organisasi difahami hanya sebagai jaringan untuk perkongsian makna. Hasil daripada itu, pandangan interpretif menjelaskan budaya organisasi mengikut makna yang bersesuaian dengan ahlinya dan cara mana budaya itu menentukan atau melakukan melalui komunikasi (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982).

Kajian interpretif budaya organisasi dicirikan melalui fokus yang tegas ke atas simbol dan tema yang menerangkannya dalam perbincangan simbolik (komunikasi). Pengkaji interpretif lebih menumpukan kepada pendedahan semua hubungan berbanding pendekatan tradisional yang menumpukan kepada hubungan budaya organisasi dengan kecekapan.

Pembangunan terbaru dalam memahami dan pengkajian budaya organisasi telah menggabungkan teori dan kaedah yang dikaitkan dengan interpretif dan pandangan kritikal. Pengkaji interpretif-kritikal bermula dengan premis yang mana organisasi merupakan tempat di mana ahli membangunkan perkongsian dan makna untuk menyelesaikan matlamat individu atau organisasi.

Apa yang mengasingkan pendekatan interpretif dan interpretif-kritikal ialah perjuangan terhadap persaingan sistem makna. Dalam



perjuangan mendapatkan kuasa sesetengah kumpulan seperti pengurus dan pemilik akan mendapat keistimewaan dan mereka mendapat banyak keuntungan yang dikaitkan dengan keahlian organisasi. Kumpulan lain seperti kumpulan bukan pengurusan tidak berpeluang mendapat manfaat sedangkan mereka terpaksa menyerap kos yang tinggi dalam keahlian organisasi yang disertainya.

Oleh yang demikian, pendekatan interpretif-kritikal cuba menjelaskan dan mengkritik budaya organisasi mengikut maksud yang dijana oleh ahli untuk mendedahkan sumber penindasan dalam struktur organisasi dan mengenalpasti laluan untuk membebaskan ahlinya. Bahagian yang berkaitan kuasa dan struktur organisasi dimaklumkan melalui perbincangan dan memfokuskan kepada minat pengurus, pekerja dan publik luaran. Tinjauan berkaitan kuasa dikalangan pengurus, pekerja dan publik luaran bertujuan mendedahkan laluan untuk membebaskan mereka daripada penganiayaan.

### Konsep-Konsep Pembentukan Budaya

Budaya wujud apabila manusia ingin berkongsi kebiasaan untuk menginterpretasi dan bertindak terhadap sesuatu dalam dunia yang mereka diami. Rangka kebiasaan rujukan ini termasuk bahasa, nilai, kepercayaan dan interpretasi terhadap pengalaman. Ia berkait langsung dengan adat, cerita lama, komunikasi dan lain-lain ciri pemerhatian komuniti termasuk upacara, istiadat, perayaan, legenda, mitos dan lain-lain lagi. Terdapat beberapa konsep pembentukan budaya di mana budaya berfungsi sebagai pemboleh ubah luaran, pemboleh ubah dalaman dan budaya sebagai metafora akar.

1. Budaya sebagai pemboleh ubah luaran - merujuk kepada ciri-ciri yang dibawa masuk dari persekitaran luaran ke dalam organisasi. Organisasi berkecenderungan menggambarkan kepercayaan, nilai, sikap dan sebagainya yang terdapat dalam budaya di mana organisasi berada. Contoh:- Kilang Jepun di Malaysia menampakkan budaya Malaysia.
2. Budaya sebagai pemboleh ubah dalaman - Perkara-perkara yang terhasil dan terjana dalam organisasi itu sendiri. Transaksi unik antara warga-warga organisasi menghasilkan realiti sosial yang mungkin menggambarkan budaya di luar organisasi.
3. Budaya sebagai metafora akar (*root metaphor*). Pantulan keadaan psikologi individu seperti harga-diri, rasa gusar atau keadaan-keadaan dalaman yang lain. Contoh:- perasaan ingin berjaya akan mendorong individu untuk bekerja dalam organisasi dan akan membentuk budaya organisasi. Clifford Geertz memperlihatkan budaya sebagai suatu mekanisme mengawal untuk mengurus tindak-tanduk manusia dalam masyarakat atau komuniti.

Pola-pola budaya mengatur tingkah laku manusia dan mengawalnya daripada menjadi tidak tentu arah dan tidak bermakna.

Geertz menggunakan metafora sawang (web) untuk merujuk kepada budaya. Organisasi dianggap mempunyai realiti yang dikongsi bersama oleh anggotanya dan berbeza dari budaya-budaya lain. Budaya organisasi terbentuk dalam interaksi dan amalan-amalan para anggota organisasi. Segala tingkah laku, sama ada rasmi atau tidak rasmi, biasa atau tidak biasa, adalah pembentukan budaya organisasi.

Mengibaratkan budaya sebagai sawang dan manusia umpama labah-labah yang menetap dalam sawang (budaya) yang dibuatnya sendiri. Organisasi itu sendiri adalah budaya. Organisasi bukan hanya membolehkan individu mencapai matlamat tetapi organisasi ialah cara hidup bagi anggota-anggotanya. Budaya organisasi ialah apa yang dilakukan dan di amalkan oleh individu-individu yang menganggotainya.

Secara amnya, budaya dalam komunikasi organisasi boleh dibahagikan empat ciri utama iaitu:-

1. Budaya Apati (*Apathetic*) - Budaya Apati menunjukkan sikap keprihatinan yang sedikit kepada orang dan pada prestasi / pelaksanaan. Budaya yang sedemikian akan membahayakan kelangsungan usia organisasi itu. Ia merupakan satu tanda keadaan syarikat sedang merosot, *politiking* dan mempergunakan imej dan tarikan sebagai kunci untuk memberi ganjaran dalam organisasi sedemikian.
2. Budaya Penyayang (*Caring*) - Budaya ini mencerminkan keprihatinan yang sedikit kepada prestasi dan memberikan keprihatinan yang tinggi kepada pekerja. Ianya bersifat *paternalistic*. Pemberian ganjaran di dalam budaya ini tidak berhubung rapat dengan prestasi tetapi lebih berhubung rapat dengan tempoh perkhidmatan, penyesuaian, kerja berkumpulan dan penerimaan tunjuk ajar dari pihak atasan. Gaji adalah sederhana tetapi jaminan pekerjaan adalah tinggi. Latihan dan pembangunan kerja adalah baik tetapi ganjaran untuk inisiatif dan cadangan daripada pekerja adalah sedikit.
3. Budaya Tepat (*Exacting*) - Budaya tepat memberi tumpuan kepada prestasi dan kejayaan. Manusia dianggap boleh digunakan dengan sepenuhnya. Contohnya ialah Pepsi Co. dan Texas Instrument yang memberi penekanan adalah kepada prestasi individu berbanding prestasi kumpulan. Kerja-kerja berhubung dengan ganjaran kewangan yang tinggi, bonus terikat kepada prestasi, cabaran dan tahap tanggungjawab yang tinggi. Jaminan kerja dan peluang kenaikan adalah rendah oleh kerana penekanan yang banyak terhadap prestasi.
4. Budaya Integrasi (*Integration*) - Budaya integrasi menunjukkan keprihatinan yang tinggi terhadap prestasi dan kehormatan yang tinggi terhadap pekerja. IBM, Hewlett Packard, 3M dan Delta Airlines adalah antara contoh organisasi yang mempunyai budaya integrasi. Pekerja di dalam budaya ini dihargai kerana sumbangan mereka dalam organisasi dan bukannya dengan cara *paternalistic*.

Ganjaran kewangan yang tinggi ditawarkan untuk memikat dan mengekalkan pekerja yang berbakat.

Biasanya organisasi yang berbudaya integrasi memberi kerja-kerja yang mencabar, ruang kebebasan, rasa tanggungjawab dan pengiktirafan kepada pekerja-pekerjanya. Bagi syarikat yang berbudaya *exacting*, penekanan adalah kepada prestasi keseluruhan syarikat, bukannya kepada prestasi individu.

Budaya juga merangkumi institusi yang formal, undang-undang tiruan (*artificial*) atau hakikat organisasi yang dicipta. Keperluan pendaftaran mengikut Akta Syarikat mengenai penubuhan sesebuah syarikat termasuk polisi bertulis organisasi adalah contoh benda-benda tersebut. Entiti terakhir adalah amalan-amalan tidak rasmi atau adat. Tiada budaya yang hanya bergantung kepada undang-undang rasmi. Malahan amalan-amalan tidak rasmi atau adat-adat wujud sebagai tambahan kepada undang-undang rasmi.

Unsur yang terdapat di dalam sesuatu budaya merujuk kepada cara tertentu sesuatu budaya mendefinisikan kesefahaman, nilai-nilai, teknologi dan perbezaan sesuatu budaya korporat antara satu sama lain. Unsur sesuatu budaya adalah berbeza antara satu budaya dengan suatu budaya yang lain. Contoh lain adalah seperti Hewlett-Packard di mana nilai-nilai utamanya ialah keusahawanan, dan setiap pekerja bertindak sebagai seorang usahawan yang mencuba idea-idea baru, mengambil risiko dan bersedia menghadapi kegagalan.

### **Budaya Organisasi Dan Budaya Keorganisasian**

Budaya organisasi ialah konsep yang berbeza dari konsep budaya keorganisasian. Budaya organisasi berasaskan aktiviti dan tingkah laku komunikasi yang terjadi di kalangan warga organisasi dan membentuk organisasi. Budaya keorganisasian pula merujuk kepada satu ciri yang jelas kelihatan dalam organisasi. Elemen-elemen dalam budaya keorganisasian.

1. Metafora – Bahasa yang digunakan oleh ahli organisasi untuk menjelaskan pengalaman yang membentuk realiti organisasi atau budaya. Menggunakan konsep seperti kekeluargaan, kumpulan, ketenteraan atau keadaan sekitar untuk menerangkan keadaan pekerjaan mereka.
2. Upacara - Upacara dan ritual adalah satu upacara yang mana organisasi meraikan nilainya. Deal dan Kennedy (1982) berpendapat bahawa budaya yang kuat boleh mengadakan program untuk menguatkan pemikiran pekerja tentang kepentingan nilai organisasi.
3. Cerita – Penceritaan amat penting sebagai petunjuk kepada nilai yang dikongsi bersama. Preskripsi sosial mengambil berat tentang bagaimana sesuatu dilakukan dan akibat pelaksanaan

- atau penyimpangan. Penceritaan juga mungkin berkaitan kepelbagaian fungsi dalam organisasi termasuk sistem kawalan atau sistem penjagaan, motivasi, perundangan, kesepaduan ahli dalam organisasi dan mewakili kepentingan atau aspek nilai dalam budaya.
4. Hero - Hero selalunya adalah pengasas organisasi atau mereka yang menjadi contoh untuk membentuk nilai organisasi. Mereka menjadi popular melalui cerita dan mitos organisasi. Contohnya, Bill Gates adalah hero yang mewujudkan budaya di *Microsoft*.
  5. Artifak budaya – Ia merangkumi sesuatu yang nampak atau yang jelas ciri fizikalnya dalam sesebuah organisasi dan juga menyumbang kepada budaya organisasi.
  6. Persembahan - Persembahan adalah aspek yang dinamik dan kreatif komunikasi yang membolehkan setiap ahli organisasi berpegang padanya dan membina budaya organisasi.
  7. Nilai - Nilai adalah satu set kepercayaan yang dikongsi bersama dan menyesuaikan dengan kelakuan di dalam organisasi. Nilai diperolehi daripada kepimpinan karismatik atau tradisi organisasi. Set nilai adalah merangkumi komitmen kepada kualiti, perkhidmatan pelanggan, dan inovasi (Deal & Kennedy, 1982; Schein, 1991)

### Budaya Dan Komunikasi

Apa kaitan budaya organisasi dengan komunikasi? Hall (1977) menyatakan bahawa budaya adalah komunikasi dan komunikasi adalah budaya. Smith (1966) pula berpendapat bahawa apabila elemen komunikasi berbeza atau berubah, elemen budaya turut dipengaruhi dan berubah. Komunikasi dan budaya tidak boleh dipisahkan. Budaya dan komunikasi merupakan dua (2) konsep yang berbeza, tetapi kedua-dua konsep ini adalah sering dikaitkan bersama. Budaya adalah gelagat, tabiat, dan peraturan yang wujud dalam sekumpulan rakan sekerja yang berinteraksi antara satu sama lain. Ia merujuk kepada komunikasi formal dan komunikasi tidak formal. Contohnya, polisi bertulis organisasi yang berkaitan dengan kod pakaian sehingga ke perhubungan pekerja dan juga gelagat yang tidak formal yang mana diterima oleh kumpulan itu.

Kebanyakan budaya wujud berdasarkan dua tahap dalam sesebuah organisasi, iaitu penanda budaya yang boleh dikesan dan kuasa yang ditunjukkan tanpa dilihat dalam organisasi (Ott, 1989). Kesan yang boleh dilihat mengandungi ciri-ciri fizikal yang bercirikan komunikasi iaitu reka bentuk bangunan, hasil seni, gaya pakaian, bahasa, cerita, mitos, tingkah laku, peraturan formal, upacara, dan kemunculan (Martin, 1992; Schall, 1983; Pettigrew, 1979; Schein, 1985). Manakala, tahap yang tidak kelihatan dalam budaya pula mengandungi perkongsian nilai dan tanggapan, ideologi, norma, kepercayaan dan anggapan ahli organisasi (Sackman, 1992).

Cara organisasi bertindak terhadap komunikasi adalah satu bahagian yang utama dalam budaya secara keseluruhan. Nilai dan kepercayaan yang wujud dalam organisasi (elemen penting dalam budaya) akan membantu ahli organisasi untuk membuat keputusan yang baik tentang strategi komunikasi. Sebagai contoh, pakaian seragam pekerja adalah elemen dalam komunikasi bukan lisan. Falsafah organisasi dan pengurusan hanya disedari dengan kejayaan Jepun, kejatuhan industri Britain dan kebangkitan syarikat-syarikat gergasi di Amerika Syarikat. Konsep budaya kerja Jepun adalah yang paling dikagumi dan menjadi satu fenomena yang mendapat perhatian utama sehingga ke hari ini.

Konsep Jepun mengenai kerja dan hubungan antara pekerja dengan organisasi amat berbeza dengan konsep yang ada di barat. Organisasi di Jepun dilihat sebagai satu keluarga (*collectively to which employees belong*) dari hanya sebuah tempat kerja yang dianggotai oleh individu-individu yang berlainan. Semangat sepakat menyemarakkan lagi keinginan untuk menimba pengalaman bekerja yang lebih baik akibat penekanan kepada berkongsi bersama dan bekerjasama. Hubungan dengan pihak atasan seperti bapa sendiri (*paternalistic*) dan begitu tradisional dan penuh hormat (*deferential*). Sebagai contoh di Matsushita salah sebuah perbadanan yang terbesar lagi berjaya di Jepun, prinsip-prinsip ini menyerapi falsafah syarikat.

Organisasi Jepun mencantumkan nilai budaya iaitu sawah padi dengan semangat kepahlawanan Samurai dalam budaya industrinya. Ini terutamanya dalam sifat-sifat pengurusan dan corak hubungan dalam organisasi (*inter-organizational*). Peranan ini penting dalam kejayaan ekonomi Jepun. Di Jepun, penanaman padi dilakukan dengan begitu cermat kerana ia pekerjaan yang tidak menentu kerana kekurangan tanah dan jangkamasa penanaman adalah pendek. Penanaman secara tradisional merupakan satu urusan kerjasama.

Proses penanaman itu memerlukan 'teamwork' yang intensif di mana setiap individu dijangka melakukan yang terbaik bagi memastikan pulangan yang menguntungkan. Jika penanaman gagal akibat keadaan cuaca yang tidak menentu atau sistem pengairannya; keseluruhan sistem tidak berjaya dan kesemua yang terlibat akan dihukum. Jadi budaya padi itu yang dilihat di dalam kilang-kilang milik Jepun.

Samurai pula memainkan peranan penting dalam ketenteraan Jepun dan sejarah birokratik. Fungsi mereka ini selari dengan pengurus atau elit yang mengurus bagi menjayakan masyarakat Jepun. Sifat-sifat dominan Samurai ada dalam sifat-sifat pengurusan Jepun yang merangkumi tiga aspek utama iaitu;

1. Perlindungan terhadap pekerja,
2. Perkhidmatan terhadap satu sama lain,
3. Penerimaan dan pengangkutan dalam keseluruhan sistem.

Orientasi perkhidmatan ini menjangkau sehingga hubungan-hubungan antara organisasi dengan kumpulan masyarakat yang lebih besar seperti yang dilihat dalam falsafah Matshusita.

## KESIMPULAN

Iklm organisasi merupakan satu set ukuran persekitaran kerja yang berkaitan dengan sesuatu tanggapan oleh warga organisasi dan ia boleh mempengaruhi perlakuan pekerja. Budaya di dalam organisasi adalah sesuatu yang dibentuk serta diamatkan dan iklim komunikasi dan boleh mempengaruhi pembentukan budaya tersebut. Justeru itu, budaya dan iklim mempunyai hubungan yang rapat dalam menentukan keberkesanan sesebuah organisasi.

Budaya yang positif boleh membantu dalam pembentukan organisasi yang cemerlang. Pendekatan tradisional misalnya mahukan budaya organisasi sebagai elemen dalam pembentukan keberkesanan organisasi. Manakala pandangan interpretif dan interpretif-kritikal pula melihat budaya sebagai pati kepada organisasi itu sendiri. Ringkasnya budaya organisasi akan menentukan hala tuju perkembangan organisasi dan kecemerlangan sesebuah organisasi ditentukan oleh budaya yang diterapkan oleh pemimpin organisasi berkenaan.

## SOALAN LATIHAN

1. Terangkan secara ringkas iklim komunikasi organisasi yang menyokong dan defensif.
2. Jelaskan lima unsur iklim organisasi yang boleh mempengaruhi budaya organisasi.
3. Jelaskan secara ringkas konsep pembentukan budaya organisasi.

## RUJUKAN

- Brown, L.C. (1963). *Understanding other cultures*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Farrell, T. B. (1976). Knowledge, Consensus and Rhetorical Theory. *Quarterly Journal of Speech*. Vo. 62 pp.4
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of culturist*. New York: Basic Books.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hall, E.T. (1977). *Beyond culture*. New York: Anchor Doubleday.
- Joyce, W.F., & Slocum, J.W., Jr. (1982). Climate discrepancy; Refining the concepts of psychological & organizational climate. *Human Relations*, 35. pp 951-972.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ott, J.S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey.
- Pacanowsky, M.W., & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational culture. *Western Journal of Speech Communication*. Vol 46. pp115-130.
- Pacanowsky, M.W., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, 126-147.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 572.
- Sackman, S.A. (1992). Cultures and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37, 1, 140-161.
- Schall, M.S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-558.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E.H. (1991). The role of the founder in the creation of organizational culture. In Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., & Martin, J. (Eds.), *Reframing organizational culture*, (pp. 14-25). Newbury Park: Sage.
- Smircich, L. (1981) *The concept of culture and organizational analysis*. Paper presented at the SCA/ICA Conference on Interpretive Approaches to Organizational Communtiaon. Alta. UT.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture & organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28. pp 339-358.
- Smircich, L. (1985). Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? In Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., & Martin, J. (Eds.), *Organizational culture*, (pp. 55-72). Beverly Hills, CA: Sage.
- Smith, A.G. (1966). *Communication and culture: Readings in the codes of human interaction*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.