

BUDAYA

Budaya Sekolah

Budaya berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (1991:149) didefinisikan dalam dua pandangan yaitu: *pertama* hasil kegiatan dan penciptaan batin (akal budi) manusia seperti kepercayaan, kesenian dan adat istiadat; *kedua*, menggunakan pendekatan ilmu antropologi yaitu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya.

Budaya Sekolah atau *School Culture* didefinisikan Stolp and Smith (1994:232):

School Culture can be defined as the historically transmitted patterns of meaning that include the norms, values, beliefs, ceremonies, rituals, traditions, and myths understood, maybe in varying degrees, by members of the school community. This system of meaning often shapes what people think and how they act.

Konsep budaya sekolah yang diambil dari McBrien and Brandt (1997:89) adalah:

The sum of the values, cultures, safety practices, and organizational structures within a school that cause it to function and react in particular ways. Some schools are said to have a nurturing environment that recognizes children and treats them as individuals; others may have the feel of authoritarian structures where rules are strictly enforced and hierarchical control is strong. Teaching practices, diversity, and the relationships among administrators, teachers, parents, and students contribute to school climate.

Deal and Paterson (1999:51) mengemukakan bahwa, "the concept of school culture embraces a wide variety of beliefs, goals, purposes, thoughts, knowledge and expectations".

Budaya sekolah merupakan tanggapan psikologis dari personil sekolah yang direfleksikan dalam nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, sikap, dan perilaku terhadap peristiwa yang ditemui dan terjadi di sekolah. Budaya sekolah terbentuk atas kepemimpinan kepala sekolah selain atas nilai-nilai yang di bawa para penghuni sekolah dan kebijakan-kebijakan pemerintah.

Berdasarkan kajian tersebut, penulis mengartikan Budaya Sekolah dalam penelitian ini dimaknai sebagai karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya, dan tindakan yang ditunjukkan oleh seluruh personil sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah

Budaya

Gibson (1996:76) mengartikan kultur sebagai berikut:

Kultur mengandung pola eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia, inti utama dari kultur terdiri dari ide tradisional (turun temurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyerah.

Budaya atau kebudayaan menurut Soekanto (1987:154) adalah sesuatu yang dipelajari dari pola-pola perikelakuan yang normatif yang mencakup pola-pola berpikir, merasakan dan bertindak. Tylor (Ndraha, 1997:43) membahasakan sebagai *culture or civilization taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge,*

belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society atau sebagai keseluruhan yang kompleks terdiri atas ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan kemampuan lainnya juga kebiasaan yang diperoleh seseorang sebagai anggota sosial/masyarakat.

Secara lebih formal Kotter dan Heskett (Benyamin, 1997:3) mendefinisikan budaya sebagai totalitas perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mendirikan suatu masyarakat atau produk yang ditransmisikan bersama. Owen (1995) mengatakan bahwa budaya merupakan filsafat-filsafat, nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, harapan-harapan, sikap-sikap dan norma-norma bersama yang mengikat/mempersatukan komunitas (*The shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norm that knit a community together*).

Kebudayaan dapat nampak dalam bentuk perilaku masyarakat hasil dari pemikiran yang direfleksikan dalam sikap dan tindakan dengan ciri yang menonjol adalah adanya nilai-nilai yang dipersepsi dirasakan dan dilakukan. Hal tersebut dikukuhkan oleh pendapat Tasmara (2002:161) yang menyatakan tentang kandungan utama yang menjadi esensi budaya yaitu:

- a. budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku (*the total way of life a people*).

- b. Adanya pola nilai, sikap, tingkah laku (termasuk bahasa), hasil karya dan karya, termasuk segala instrumennya, system kerja , teknologi (*a way thinking, feeling and believing*)
- c. Budaya merupakan hasil pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi social atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu.
- d. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi), baik sosial maupun lingkungan non sosial.

Gibson (1996:76) mengidentifikasi bahwa para ahli yang telah mendefinisikan kultur sebelumnya sepakat menyimpulkan bahwa kultur memiliki karakteristik berikut:

- 1) *mempelajari* : kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.
- 2) *Saling berbagi*: individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi kultur
- 3) *Transgenerasi*: merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu ke generasi lain.
- 4) *Persepsi pengaruh*: membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia
- 5) *Adaptasi*: kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Orientasi kultural dari suatu masyarakat mencerminkan interaksi dari lima karakteristik.

Kesimpulannya adalah bahwa budaya itu merupakan pandangan hidup (*way of life*) yang dapat berupa nilai-nilai, norma, kebiasaan, hasil karya, pengalaman, dan tradisi yang mengakar di suatu masyarakat dan mempengaruhi sikap dan perilaku setiap orang/masyarakat tersebut.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi ini dapat tampil lewat tradisi-tradisi, metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya (Keits

Davis & John Newstorm), 1985:21). Keunikan organisasi itu karena ia memiliki sejarahnya sendiri tentang bagaimana organisasi itu telah mengelola hal-hal ini, yaitu (1) serangkaian cara-cara dalam memecahkan berbagai masalah-masalah dan kegiatan yang diselenggarakannya; (2) bauran kepribadian dan gaya manajerial; (3) serangkaian sejarah perjuangan dan kepahlawanan yang legendaris; (4) menetapkan bagaimana kita melakukan sesuatu yang berkaitan dengan seni dan (5) pengadaan tentang bagaimana perubahan itu dilembagakan dengan perkataan lain setiap organisasi memiliki iklimnya, adat istiadat dan kepribadian organisasi sendiri (Thompson 1989).

Di bawah ini penulis paparkan beberapa arti dari pengertian budaya organisasi yaitu:

- (1) *observed behavioral regularities, when people interact, such as the language used and the rituals around deference and demeanor (Goffman, 1959:67; Maanen, 1979).*
- (2) *The **Norm** the involve in work groups, such as the particular norm of “fair day’s work for a fair day’s pay” that evolved in the bank wiring Room in the hawthorn Studies (Homans, 1950)*
- (3) *The dominant values espoused by an organization, such as “product quality” or “price leadership” (Deal Kennedy, 1982).*
- (4) *the philosophy that guides and organizations policy toward employees and/or customers (Ouchi, 1981; Pascole & Athos, 1981)*

(5) *The feeling of the game for getting along in the organization, “the ropes” that a new corner must learn in order to become in accepted member (schein, 1968:78; Van Maanen, 1976:79b, Ritti & Funkhouser, 1982).*

(6) *The feeling or climate that is conveyed in an organization by the physical lay out the way in & the way in which members of the organization interaction with customer or other outsiders (Tagiuri & Litwin, 1968).*

Manifestasi dan Karakteristik Budaya Organisasi

Tabel 2.8.
Manifestasi Budaya

Manifestasi	Deskripsi
Ritus	Serangkaian kegiatan yang terencana, relatif rumit dan dramatis yang melibatkan berbagai bentuk ekspresi budaya dalam suatu event yang dilaksanakan melalui interaksi sosial, biasanya untuk mendatangkan/kepentingan/kebaikan bagi yang hadir
Seremonial	Suatu sistem dari berbagai ritus yang terangkai dalam suatu event
Ritual	Rangkaian teknik dan perilaku yang mendetail dan terstandar yang mengelola keinginan.kegelisahan, tetapi adakalanya menghasilkan perasaan mendalam sebagai akibat dari hal-hal teknis yang dipentingkan dalam pelaksanaan
Mitos	Suatu cerita dramatis tentang kejadian imajinasi, biasanya digunakan untuk menjelaskan asal mula/transformasi (perubahan) . suatu kepercayaan yang tidak dipertanyakan tentang manfaat pelaksanaan teknis atau perilaku tertentu yang tidak didukung oleh fakta yang

	terlihat.
Saga	Cerita sejarah yang menggambarkan keberhasilan yang unik dari suatu kelompok dan kepemimpinannya
Legenda	Cerita turun temurun mengenai kejadian yang sangat hebat yang didasarkan pada sejarah tetapi telah dicampuradukan dengan khayalan/fiksi.
Story	Cerita yang didasarkan atas kejadian sebenarnya tetapi sering pula merupakan campuran kebenaran dan hayalan
Folktale	Cerita yang sepenuhnya hayalan
Simbol	Setiap objek, tindakan, kejadian kualitas dan hubungan yang memberikan sarana bagi penyampaian makna.
Bahasa	Salah satu bentuk/kebiasaan dimana anggota suatu kelompok menggunakan suara vokal dan tulisan untuk menyampaikan makna/maksud antara satu dengan yang lain .
Gesture	Gerak bagian tubuh yang digunakan untuk mengekspresikan makna/maksud
Physical	Segala sesuatu yang mengitari orang-orang secara fisik dan dengan segera memberikan rangsangan perasaan ketika mereka melaksanakan kegiatan sebagai ekspresi budaya
Artifact	Objek material (benda) yang dibuat oleh orang untuk memfasilitasi pengekspresian budaya.

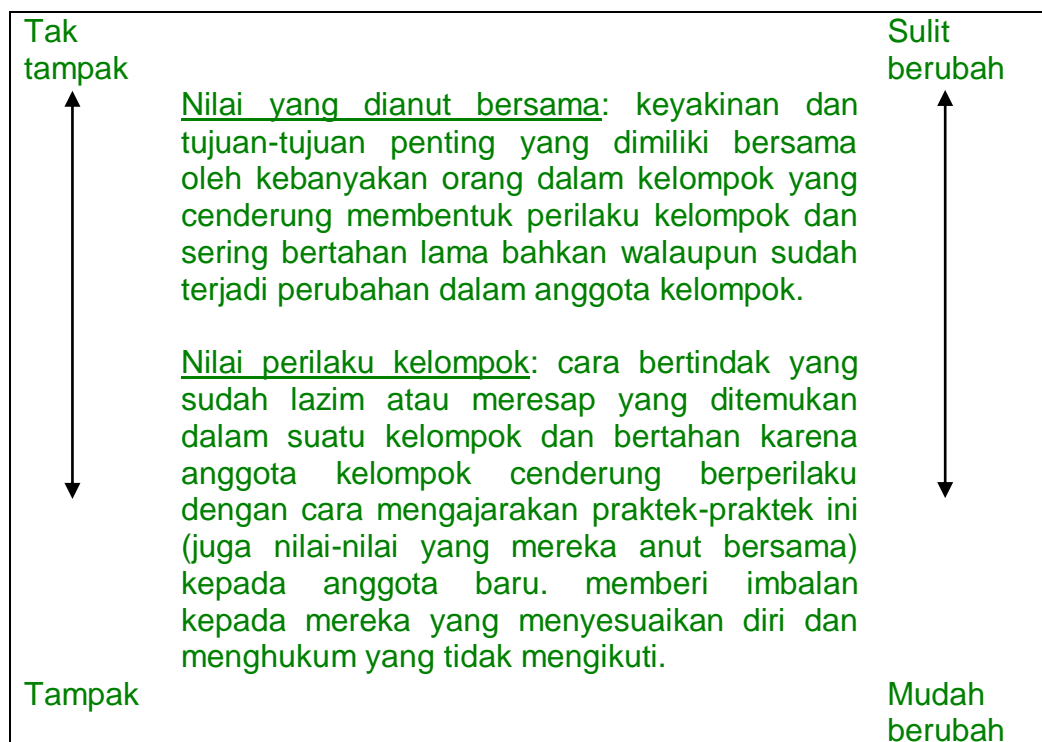
Sumber:diadaptasi dari Trice & Beyer. 1984 (dalam Hodge and Anthony. 1988. *Organizational Theory (3th.e.d)* Massachusetts: Allyn & Bacon, Inc.

Sergiovani (1987) mengutip pendapat Lundberg 1985) menyebutkan bahwa BO muncul dalam empat tingkatan yaitu (1) artifact; (2) perspectives; (3) values;(4) assumption. Berdasarkan kenyataan tersebut maka untuk mendeskripsikan budaya suatu organisasi pertama kali yang harus dilakukan adalah mengamati perwujudan budaya tersebut, baru kemudian menangkap maknanya.

Kotter and Heskett, (1997:5) mengungkapkan bahwa Budaya Organisasi muncul dalam dua tingkatan, yaitu tingkatan yang kurang terlihat berupa nilai-nilai yang dianut oleh anggota kelompok yang cenderung bertahan meskipun anggotanya sudah ganti. Nilai-nilai ini sangat sukar berubah dan anggota organisasi sering kali tidak menyadari

karena banyaknya nilai. Tingkatan yang lebih terlihat berupa pola gaya perilaku organisasi, dimana orang-orang yang baru masuk terdorong untuk mengikutinya. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.8
Dua Tingkatan Budaya Organisasi



Sumber: Kotter and Heskett 1997. *Corporate Culture and Performance*. terjemah: Benyamin Molan. Jakarta: Prehallindo.

Nilai yang dimaksud adalah nilai-nilai operasional yang terkait dengan kebijakan atau arah yang telah berubah secara eksternal. Schein (Owens, 1995) menunjukkan seperti dalam gambar berikut:

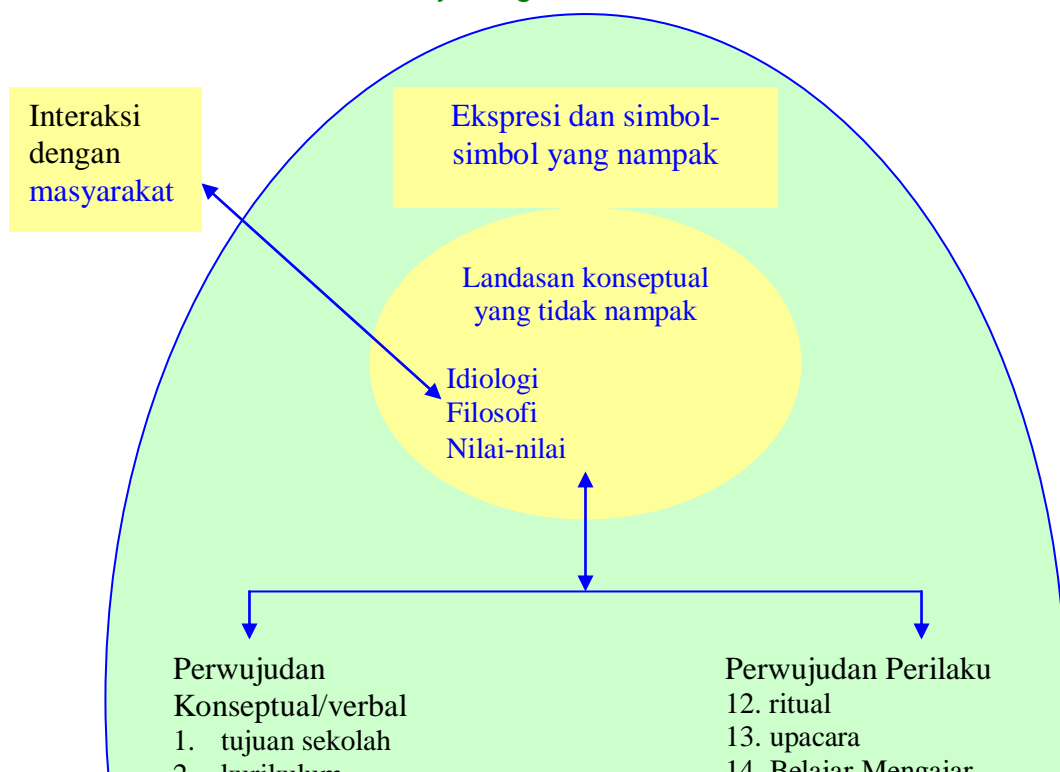
Gambar 2.9
Tingkatan Budaya Organisasi



Sumber: Owens, 1995. *organizational culture in Education*. 5th.ed. Boston: Allyn & Bacon

Sementara itu, Susanto (1997:9-10) mengemukakan unsur-unsur budaya organisasi tersebut antara lain:

Gambar 2.10
Unsur-unsur dalam Budaya Organisasi Sekolah



Sumber: Diadaptasi dari Caldwell & Spinks. 1993. *Leading the Self-Managing School* London: The Falmer Press hal 69.

Di samping melalui manifestasinya, budaya dapat dipahami melalui pemahaman akan karakteristik budaya itu sendiri. Robbins (1989:467-468) memberikan sepuluh karakteristik utama sebagai pembeda budaya organisasi, yaitu:

- (1) *Inisiatif individu*. Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu.
- (2) *Toleransi terhadap tindakan beresiko*. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

- (3) *Arah*. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- (4) *Integrasi*. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- (5) *Dukungan dari manajemen*. Tingkat sejauh mana para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- (6) *Kontrol*. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- (7) *Identitas*. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- (8) *Sistem imbalan*. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misalnya kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas criteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari seniorita, sikap pilih kasih dan sebagainya.
- (9) *Pola-pola komunikasi*. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Pusdiklat Pertamina (Jeffrey Sonmenfeld, 1995:371) secara tipologis, membedakan empat macam budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Academy*; budaya organisasi yang menekankan pada spesialisasi jabatan. Tipe budaya ini menghendaki pegawai berasal dari suatu perguruan tinggi yang terkenal yang akan dididik dan ditempatkan pada suatu bidang kerja yang profesional.

- 2) *Club*; tipe ini menjadikan senioritas, loyalitas, komitmen dan pengalaman sebagai ciri khas budaya organisasi.
- 3) *Baseball-Team*; mencari bakat-bakat muda yang dapat memberikan sumbangan yang cemerlang bagi kemajuan organisasi. Tidak terhitung mementingkan umur yang terpenting adalah individu yang memiliki jiwa “*enterpreuner*” dan inovatif.
- 4) *Fortress*; menekankan pada kelangsungan hidup organisasi “*survival*” melalui kepekaan terhadap tantangan-tantangan baru.

Fungsi Budaya Organisasi

Beach (Horrison, 1972) mencatat tujuh fungsi penting budaya organisasi, yaitu :

- (2) *Specifies what is of primary importance for organization, the standars against which its successesand failures should be measured.*
- (3) *Dictates how the organization’s resources are to be used, and to what ends.*
- (4) *Establishes what the organization and its members can expert from each other.*
- (5) *Makes some methods of controlling behavior within the organization legitimate and makes others illegitimate-that is, defines where power lies within the organization and how is to be used.*
- (6) *Selects the behaviors in which members should or should not engage and prescribes how these are tobe rewarded and punished.*
- (7) *Sets the tone for how membersshould treat each other and how they should treat nonmembers: competitively, collaboratively, honestly,distantly or hostilely.*
- (8) *Instructs members about how to deal with the external environment: aggressively, exploitatively, responsibly or proactively.*

Budaya organisasi memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

- 1) Menentukan hal penting yang mendasari organisasi, standar keberhasilan dan kegagalan harus bias diukur.
- 2) Menjelaskan bagaimana sumber-sumber organisasi digunakan dan untuk kepentingan apa.
- 3) Menciptakan apa organisasi dan anggotanya dapat mengharap satu sama lain
- 4) Membuat beberapa metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tidak abash yaitu menentukan dimana kekuasaan terletak dalam organisasi dan bagaimana menggunakannya.
- 5) Menseleksi perilaku yang memungkinkan anggota terlibat atau tidak dan menentukan ganjaran dan hukuman
- 6) Menentukan suatu tatanan bagaimana anggota harus menciptakan kebersamaan antar anggota atau dengan orang di luar organisasi secara kompetitif, dan bekerja sama secara jujur, secara renggang atau secara bermusuhan.
- 7) Membangun anggotanya berhubungan dengan lingkungan luar secara agresif, eksplosif, bertanggungjawab dan proaktif.

Sedangkan Robins (1990:253) mencatat lima fungsi budaya organisasi, yaitu:

- 1) Membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Meningkatkan "*sense of identity*" anggota
- 3) Meningkatkan komitmen bersama
- 4) Menciptakan stabilitas system social
- 5) Mekanisme pengendalian yang memadu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Siagian (1992:153) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi,

yaitu:

- 1) sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
- 2) Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya
- 3) Menumbuhkan komitmen sepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
- 4) Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi
- 5) Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan

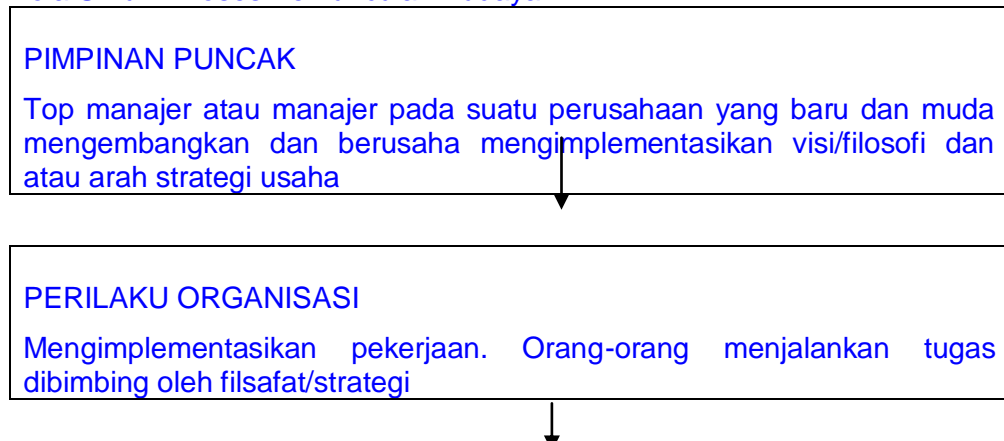
Budaya organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Ia melaksanakan beberapa fungsi penting seperti yang dijelaskan Kast dan Rosenzweig (Hasymi, 1996:954):

- 1) menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi
- 2) memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri
- 3) meningkatkan stabilitas system social
- 4) menyediakan premis (pokok pendapat) yang diakui dan diterima untuk pengambilan keputusan.

Pembentukan dan Pengelolaan Budaya Organisasi

Gambar 2.11

Pola Umum Proses Kemunculan Budaya



HASIL

Dipandang dari berbagai segi. Organisasi berhasil dan keberhasilan itu terus berkesinambungan selama bertahun-tahun



BUDAYA

Suatu budaya muncul akibat dari visi dan strategi serta pengalaman yang telah dipunyai orang-orang dalam mengimplementasikannya.

Sumber: diadaptasi dari Kotter dan Heskett (Ukas: 1999:142)

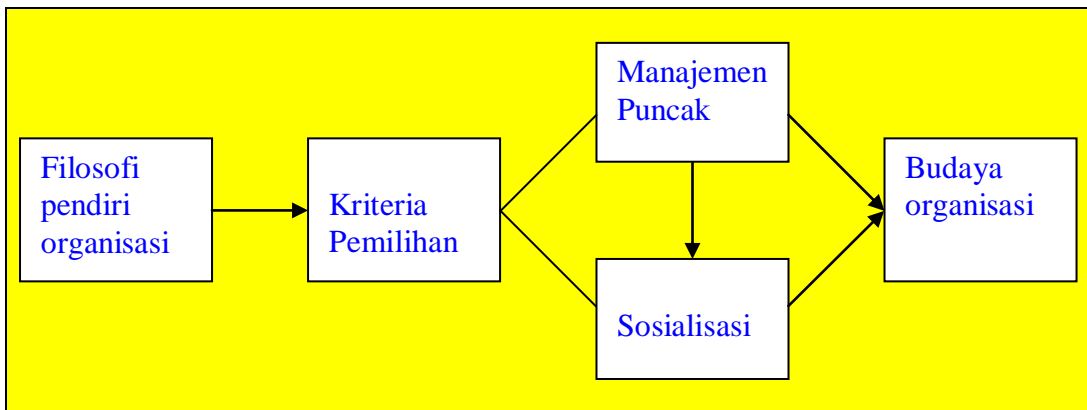
Hodge and Anthony (1988) menyebutkan empat tahapan pembentukan budaya organisasi, yaitu:

- (1) *dependency/authority confrontation* (ketergantungan/ konfrontasi otoritas),
- (2) *confrontation of intimacy, role differentiation, peer relationship issues* (konfrontasi keakraban, pembeda peran, dan isu-isu hubungan antar sejawat).
- (3) *Creativity/stability* (kreativitas/stabilitas), dan
- (4) *Survival/growth issues* (Isu-isu pertumbuhan/dapat bertahan).

Robbins (1991:583) menjelaskan terbentuknya budaya organisasi sebagai berikut:

The original cultur is derived from the founder's philosophy.this inturn, strongly influencies the criteria used in hiring. The actions of the currenttop management set the general climate of what is acceptable behavior and what is not. How employees are to be cocialized will depend on both the degree of success achieved in matching new employee's values to those of the organization's in the selection process and on top management's preference for socialization methods.

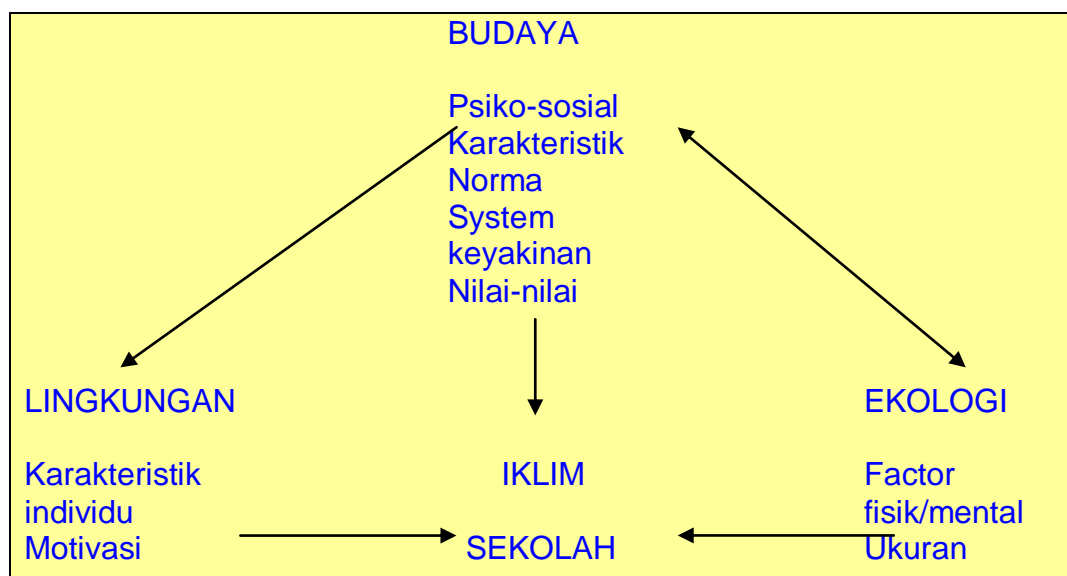
Gambar 2.12
Pembentukan Budaya Organisasi



Sumber : diadaptasi dari Robbins.1991.

Preedy (1993): *traditionally the culture in schools was one of high concencues often centered on strong loyalty to a headteacher who was expecte to symbolize and expoond the culture of the school; rather like a monarce.* (secara tradisional budaya sekolah merupakan suatu konsensus tingkat tinggi, seringkali didasarkan pada loyalitas yang kuat kepada kepala sekolah yang lebih diharapkan untuk memberikan symbol dan menampilkan budaya sekolah, dari pada seperti layaknya penguasa.

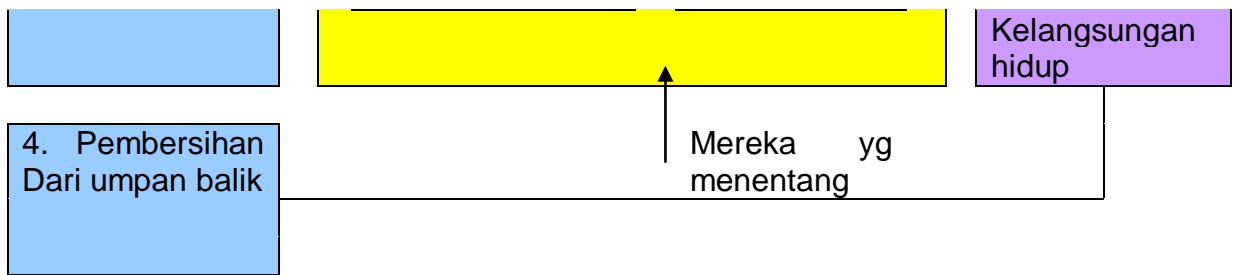
Gambar 2.13
Interaksi Berbagai Faktor untuk Membentuk Iklim Sekolah





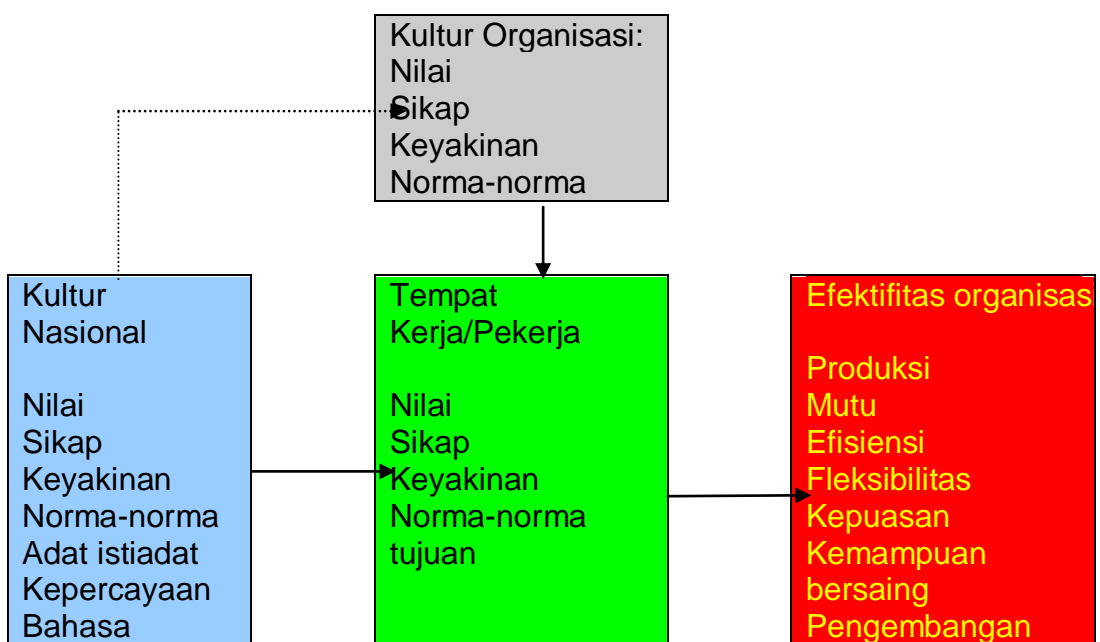
Gambar 2.14
Budaya dan Efektifitas Organisasi





Diadaptasi dari Gibson, Ivancevich, Donnelly, . *Organisasi: Perilaku, Struktur, proses*. (Alih Bahasa Nunuk Adiarni : Binarupa Aksara,1996) hal.80.

Gambar 2.15
Pengaruh Budaya Pada Efektifitas Organisasi.



Diadaptasi dari Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (Homewood, Ill, Richard. D.Irwin, 1992), Hal.694.

Organization Culture Values

Ahmad Sanusi (1998:2) memberikan contoh nilai-nilai budaya organisasi seperti berikut ini:

- 1). Niat mencari ridho Allah
- 2) Amanah dengan jujur dan adil
- 3) Budaya mutu
- 4) Intra-preneurship
- 5) Pertumbuhan organisasi
- 6) Kerjasama tim untuk produk dan layanan terbaik
- 7) Tanggung jawab jabatan
- 8) Kepuasan dan kesetiaan bagi pelanggan
- 9) Harga yang kompetitif
- 10) Hubungan publik dan pemasaran yang efektif
- 11) Teknologi yang inovatif
- 12) Pemimpin pasar
- 13) Kemitraan yang kooperatif
- 14) Persaingan yang jujur (perlombaan dalam kebaikan)
- 15) Saling hormat dan penyelesaian sama menang
- 16) Peduli dan tanggung jawab lingkungan

Dari ke enam tipe nilai tersebut, dapat dijadikan dasar menggolongkan perilaku manusia ke dalam enam tipe, yaitu: (1) *theoretical man (concerned with truth and knowledge)*; (2) *economic man (utilitarian)*; (3) *esthetic man (art and harmony)*; (4) *social man (humanitarian)*; (5) *political man (power and control)*, and (6) *religioman*.

Koentjoroningrat (1974:38-42) memberikan gambaran jelas mengenai manusia Indonesia dalam konteks pembangunan pada penelitiannya, yaitu:

- 1) Lebih berorientasi ke masa depan
- 2) Lebih menilai tinggi hasrat eksplorasi untuk mempertinggi kapasitas berinovasi
- 3) Lebih menilai tinggi orientasi ke arah keberhasilan (*achievement*) dari karya.
- 4) Lebih menilai tinggi mentalitas berusaha atas kemampuan sendiri
- 5) Percaya pada diri sendiri
- 6) Berdisiplin murni, bukan hanya bila ada yang mengawasi
- 7) Berani bertanggungjawab sendiri

Hubungan antara orientasi nilai dengan karakter organisasi dapat dilihat dari tabel sebagai berikut.

Tabel 2.9
Hubungan antara orientasi nilai dengan karakter organisasi

Orientasi nilai (> = lebih kuat/cenderung)	Ciri umum organisasi	Contoh praksis spesifik
1. hak manusia: baik > jahat	Mengupayakan otoritas pada bawahan dan motivasi intrinsik	Penentuan tujuan oleh bawahan: pengayaan tugas : <i>job enrichment</i> .
2. manusia dengan alam: menguasai > tunduk	Kebijakan mengenai inovasi dan pengembangan keahlian individu.	Dukungan terhadap usaha (spekulasi) manajemen penerapan (percobaan) secara tepat terhadap pilihan strategis, termasuk negosiasi aktif dengan pihak eksternal mengenai kondisi keterbatasan
3. orientasi waktu: masa depan > masa lalu	Upaya strategis dan perencanaan jangka panjang; skema formal bagi keseluruhan sosialisasi dan perencanaan karier	Lebih mengutamakan pendekatan Management By Objectives (MBO) daripada kontrol anggaran, menggunakan perencanaan tenaga kerja dan pusat penilaian
4. orientasi terhadap karya: menjadi > melakukan	Filsafat hubungan manusia tertuju pada sensitivitas interpersonal, interes dalam bidang sosial maupun ekonomi dan memiliki kriteria teknis	Gaya manajemen lebih cenderung pada konsiderasi daripada initiating structure. Semangat dan iklim organisasi termasuk dalam monitoring kerja

	dalam kerja organisasi	
5. Saling berhubungan: Individu > hirarkis	Meminimalkan hirarki; mengupayakan delegasi dan partisipasi; pengawasan lebih di dasarkan pada penilaian prestasi daripada melalui insitensi dan komformitas dengan aturan	Kenikmatan (fasilitas) dan gringe benefit tidak dibedakan oleh status; pegawai secara langsung berhubungan dengan anggota publik (yang terkait) tetapi melalui atasan.