

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP (5TH EDITION, 2016/2017). Edgar H. Schein & Peter Schein. John Wiley & Sons. Halaman 416. ISBN-13: 978-1119212041.

Buku ini merupakan "kitab suci" dalam bidang sosiologi organisasi dan pengurusan. Edgar Schein, yang kini dibantu oleh anaknya Peter Schein, berjaya menyuntik nafas baru ke dalam teori klasik beliau. Intipati buku ini bukan sekadar melihat organisasi sebagai struktur mekanikal, tetapi sebagai satu entiti sosial yang hidup. Tujuan utama buku ini adalah untuk membongkar "lapisan bawah tanah" sesebuah organisasi—iaitu kepercayaan dan andaian yang tidak kelihatan tetapi menentukan segala tingkah laku pekerja. Dalam edisi ke-5 ini, fokus diberikan kepada bagaimana budaya berinteraksi dengan kepimpinan dalam era digital yang serba pantas.

Buku *Organizational Culture and Leadership* edisi kelima ini bukan sekadar sebuah naskhah pengurusan, malahan ia merupakan "kompas sosiologi" yang paling berpengaruh dalam memahami dinamika kelompok. Edgar Schein, seorang pelopor dalam bidang psikologi sosial, bersama Peter Schein, berjaya menjustifikasikan bahawa budaya bukanlah sekadar aksesori organisasi, tetapi merupakan "DNA" yang menentukan kelangsungan hidup sesebuah entiti. Ulasan ini akan meneliti bagaimana naskhah ini merobohkan tanggapan cetek mengenai budaya dan menggantikannya dengan kerangka analitikal yang lebih mendalam.

Bahagian 1 mendefinisikan budaya melalui Model Tiga Tahap. Dalam bahagian pembukaan naskhah ini, Schein melakukan dekonstruksi terhadap kerangka budaya organisasi dengan memperkenalkan model tiga tahap yang kini menjadi rujukan ikonik dalam bidang ini. Beliau menegaskan bahawa budaya bukanlah sebuah entiti tunggal yang ringkas, sebaliknya merupakan satu struktur berlapis yang terdiri daripada:

1. Artifak (*Artifacts*): Manifestasi fizikal dan sosial yang dapat diperhatikan secara langsung, seperti hiasan pejabat, kod pakaian, slogan, dan struktur hirarki.
2. Nilai yang Diisytiharkan (*Espoused Values*): Justifikasi ideologi, strategi, dan matlamat yang dilaungkan secara rasmi oleh sesebuah organisasi.
3. Andaian Dasar Bawah Sedar (*Basic Underlying Assumptions*): Kepercayaan dan persepsi yang tidak kelihatan, bersifat "automatik," dan menjadi pemacu sebenar kepada perilaku sosial ahli organisasi.

Sintesis daripada bahagian ini menyerlahkan satu kritikan tajam terhadap kepimpinan moden: kegagalan kebanyakan transformasi organisasi berpunca daripada kejahilan pemimpin yang hanya menyentuh lapisan permukaan (artifak). Schein menghujahkan bahawa perubahan kosmetik—seperti menukar slogan atau reka bentuk pejabat—tidak akan membuahkan hasil sekiranya akar tunjang budaya, iaitu andaian dasar, tidak difahami dan ditangani. Tanpa kesedaran terhadap lapisan bawah sedar ini, segala usaha perubahan akan terhenti pada tahap retorik semata-mata tanpa mengubah perilaku sosial yang sebenar.

Bahagian II membincangkan Kandungan Budaya – Kelangsungan dan Integrasi Sosial. Dalam bahagian ini, Schein mengalihkan fokus kepada fungsi budaya sebagai mekanisme penyelesaian masalah secara kolektif. Beliau menghujahkan bahawa budaya organisasi pada

hakikatnya adalah "hasil pembelajaran" yang terbentuk daripada pengalaman sejarah kumpulan tersebut dalam mendepani dua cabaran utama:

1. Adaptasi Luaran: Bagaimana kumpulan tersebut belajar untuk bertahan dan berjaya dalam persekitaran yang sentiasa berubah.
2. Integrasi Dalaman: Bagaimana ahli organisasi belajar untuk membina hubungan kerja dan identiti bersama bagi menjamin kestabilan dalaman.

Dari perspektif sosiologi, evolusi budaya ini dijelaskan sebagai proses pembelajaran kolektif yang unik. Kejayaan atau kegagalan masa lalu yang dikongsi bersama akan "membeku" menjadi norma dan identiti organisasi. Inilah yang menyebabkan budaya sesebuah organisasi bersifat organik dan mempunyai keunikan tersendiri yang amat sukar untuk ditiru oleh pesaing, kerana ia berakar umbi daripada naratif sejarah mereka yang spesifik.

Tajuk Bahagian III ialah Simbiosis Kepimpinan dan Budaya sebagai Arkitek Sosial. Bila Bahagian III ini disintesis. Terdapat konsep yang menggabungkan metafora "dua sisi mata wang" dengan konsep "arkitek sosial" bagi menunjukkan hubungan simbiosis organisasi yang lebih mendalam. Dalam bahagian ini, Schein mengetengahkan argumen fundamental bahawa kepimpinan dan budaya merupakan dua elemen yang tidak boleh dipisahkan, ibarat dua sisi daripada mata wang yang sama. Hubungan simbiosis ini meletakkan pemimpin bukan sekadar sebagai "penjaga" status quo, tetapi sebagai arkitek sosial yang bertanggungjawab secara langsung dalam membina, memantapkan, dan menstrukturkan budaya organisasi.

Penulis menghujahkan bahawa pengaruh pemimpinlah yang paling ketara dalam fasa awal penubuhan organisasi, di mana mereka bertindak sebagai pencipta norma. Melalui tindakan harian—termasuk cara mereka bertindak balas terhadap krisis, kaedah peruntukan sumber, serta sistem ganjaran yang diamalkan—pemimpin menghantar isyarat jelas tentang tingkah laku yang dihargai. Kesannya, tindakan ini membeku menjadi norma kolektif yang akhirnya menentukan identiti dan hala tuju sosial yang diikuti oleh seluruh ahli organisasi.

Bahagian IV pula membincangkan tentang Kepimpinan dalam Membina Budaya Pembelajaran (*Learning Culture*). Dalam era ketidaktentuan global yang dicirikan oleh kompleksiti dan dinamika VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*), Schein menegaskan bahawa kelangsungan organisasi bergantung sepenuhnya kepada keupayaannya untuk belajar. Bahagian ini menghujahkan bahawa teras kepada "Budaya Pembelajaran" yang berjaya adalah kewujudan Keselamatan Psikologi (*Psychological Safety*).

Schein membincangkan peranan kritikal pemimpin dalam mewujudkan persekitaran sosial yang membolehkan ahli organisasi menyuarakan idea, mempersoalkan status quo, dan mengakui kesilapan tanpa rasa takut akan tindakan punitif atau penghinaan. Keselamatan psikologi ini bukan sekadar tentang "bersikap baik," tetapi merupakan prasyarat sosiologi untuk inovasi berterusan. Apabila pemimpin berjaya menghapuskan kebimbangan untuk belajar (*learning anxiety*), organisasi tersebut secara automatik akan menjadi lebih tangkas dan adaptif dalam menghadapi cabaran dunia yang semakin mencabar.

Bahagian V, bahagian terakhir menghuraikan tentang Dinamika Perubahan dan Transformasi Organisasi. Sebagai naskhah penutup, Schein beralih kepada perspektif yang lebih praktikal

dengan membincangkan strategi menguruskan perubahan dalam budaya yang telah "beku". Mengadaptasi model perubahan klasik, beliau menekankan kepentingan proses "Unfreezing" (Pencairan) sebagai langkah pertama untuk meruntuhkan pertahanan kognitif dan penentangan dalam kalangan ahli organisasi.

Intipati bahagian ini adalah amaran tegas penulis bahawa budaya tidak boleh diubah secara paksaan melalui arahan pihak atasan (*top-down*) semata-mata. Sebaliknya, transformasi yang berjaya memerlukan pemimpin memiliki kefahaman mendalam terhadap ekosistem sosial sedia ada. Schein menghujahkan bahawa perubahan sebenar bermula apabila pemimpin mengenal pasti aspek yang sedang "menyakiti" organisasi—iaitu konflik antara andaian dasar dengan realiti semasa. Dengan menavigasi ekosistem sosial ini secara empati dan strategik, pemimpin dapat menguruskan penentangan secara berkesan, sekali gus memastikan peralihan budaya berlaku secara organik dan lestari.

Buku ini sangat relevan untuk sosiologi kerana ia membuktikan bahawa struktur sosial (organisasi) tidak boleh dipisahkan daripada psikologi kelompok. Ia mengajar kita bahawa untuk mengubah organisasi, kita tidak boleh hanya mengubah sistem, tetapi mesti memahami "jiwa" (budaya) di sebaliknya.

Naskhah ini cemerlang dalam memberikan struktur kepada konsep yang abstrak, namun ia tidak terlepas daripada ruang penambahbaikan. Apabila dibandingkan dengan teori Amy Edmondson (2018) dalam *The Fearless Organization*, Schein memberikan asas teoretikal yang kukuh bagi pembentukan keselamatan psikologi yang dibincangkan oleh Edmondson.

Namun, dari perspektif sosiologi kritikal, pendekatan Schein yang melihat pemimpin sebagai "pencipta budaya" boleh dicabar. Teori Pierre Bourdieu mengenai *habitus* mencadangkan bahawa pekerja membawa modal budaya tersendiri yang mungkin bertentangan dengan kehendak pemimpin. Selain itu, dalam konteks pasca-pandemik, cabaran budaya kerja hibrid dan digital—seperti yang dibangkitkan oleh Cal Newport (2016)—menuntut penilaian semula terhadap tahap *Artifacts* yang kini semakin bersifat maya.

Meskipun begitu, kekuatan utama buku ini adalah keupayaannya untuk membuktikan bahawa sosiologi organisasi adalah kunci kepada keberkesanan pengurusan moden.

Edisi kelima ini kekal sebagai rujukan wajib bagi ahli akademik, pelajar pascasiswazah, dan pengamal sumber manusia. Ia berjaya merapatkan jurang antara teori sosiologi yang kompleks dengan aplikasi praktikal dalam dunia korporat. Bagi sesiapa yang ingin memahami mengapa sesebuah organisasi "berperangai" sedemikian, naskhah Schein ini adalah jawapannya.

Sebagai seorang pemerhati akademik, penilaian jujur terhadap karya Edgar Schein ini memerlukan kita melihatnya bukan sekadar sebagai buku pengurusan, tetapi sebagai satu tesis sosiologi. Edisi ke-5 ini mempunyai kekuatan yang menjadikannya malar segar (*timeless*), namun ia juga mempunyai beberapa "titik buta" yang perlu dikritik dalam sebuah ulasan jurnal. Berikut adalah penilaian jujur mengenai kelebihan dan kekurangan buku ini:

4 Kelebihan Utama (Strengths)

1. Kedalaman Analitikal (Bukan Sekadar Kulit): Berbeza dengan kebanyakan buku pengurusan popular yang hanya memberikan "7 Tip Budaya Hebat," Schein masuk ke lapisan Underlying Assumptions. Beliau berjaya menjelaskan *mengapa* perubahan gagal walaupun prosedur sudah diubah—kerana beliau menyentuh aspek psikologi sosial yang dalam.
2. Kerangka yang Sistematis: Model Tiga Tahap (Artifak, Nilai, Andaian) adalah kerangka yang sangat praktikal. Ia memberikan "alat bedah" kepada penyelidik untuk mengkategorikan data pemerhatian mereka dalam sesebuah organisasi dengan sangat jelas.
3. Simbiosis Kepimpinan-Budaya: Buku ini adalah antara yang terbaik dalam menjelaskan bahawa pemimpin bukan sekadar individu yang memberi arahan, tetapi merupakan simbol dan pencipta makna. Penekanan kepada bagaimana reaksi pemimpin terhadap krisis membentuk budaya adalah satu pemerhatian yang sangat tajam.
4. Evolusi Teori: Penyertaan Peter Schein dalam edisi ke-5 membawa perspektif yang lebih segar, terutamanya dalam aspek hubungan yang lebih "humble" atau rendah diri antara pemimpin dan pengikut, yang sangat sesuai dengan budaya kerja milenial.

4 Kekurangan dan Ruang Penambahbaikan (Weaknesses/Critiques).

1. Terlalu Fokus kepada Pemimpin (Leader-Centric): Satu kritikan sosiologi yang besar adalah Schein seolah-olah menganggap budaya itu bersifat top-down (dari atas ke bawah). Beliau kurang memberi penekanan kepada sub-budaya bawah atau bagaimana pekerja bawahan boleh membina budaya penentangan (counter-culture) yang tidak mampu dikawal oleh pemimpin.
2. Sentrisme Barat (Western-Centric): Walaupun ia dianggap universal, model Schein sangat dipengaruhi oleh norma organisasi Barat (AS/Eropah). Dalam konteks Timur (seperti Malaysia), elemen seperti power distance, konsep "menjaga muka," dan ketaatan kepada autoriti mungkin menjadikan proses "Unfreezing" atau mencairkan budaya lama jauh lebih sukar daripada apa yang digambarkan.
3. Kurang Kupasan Budaya Digital/Hibrid: Walaupun ini edisi ke-5 (2017), kupasannya terhadap bagaimana teknologi (AI, kerja jarak jauh, algoritma) mengubah budaya organisasi masih terasa nipis. Dalam dunia pasca-pandemik, "Artifak" fizikal seperti pejabat sudah kurang relevan, dan Schein belum memberikan jawapan yang tuntas tentang bagaimana membina "andaian dasar" dalam ruang maya.
4. Gaya Penulisan yang Akademik dan Padat: Bagi pembaca awam atau pengurus yang sibuk, buku ini mungkin terasa terlalu "berat" dan teoritikal. Ia memerlukan pembacaan yang perlahan dan berulang kali untuk benar-benar memahami intipati sosiologi yang ingin disampaikan.

Walaupun naskhah ini kekal sebagai 'gold standard' dalam memberikan struktur kepada konsep budaya yang abstrak, ia perlu dibaca dengan lensa kritis. Kebergantungannya yang tinggi kepada peranan pemimpin sebagai arkitek tunggal mungkin menyetopkan dinamika akar umbi, dan model ini menuntut penyesuaian yang lebih sensitif apabila diaplikasikan dalam konteks budaya Timur yang lebih kompleks.

- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs: A Theory*. Simon & Schuster.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Education.
- Newport, C. (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. Grand Central Publishing.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

Dr. Rosfazila Abd Rahman

Pensyarah Kanan,
Jabatan Pengajian Sosial dan Kemanusiaan
Fakulti Sains Sosial,
Universiti Islam Selangor.

Professor Madya Ts. Dr. Jessica Ong Hai Liaw

Jabatan Pengurusan,
Fakulti Pengajian Pengurusan Pertahanan,
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM)

Dr. Amnah Saayah Binti Ismail

Pensyarah kanan,
Jabatan Kenegaraan, Kepimpinan dan Pengajian Islam,
Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan,
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia (UPNM)