



# BUDAYA ORGANISASI

**Penulis:**

Dr. Rismawati Sitepu, S.Sos.,MM

Dr. Ir. Liliana Dewi, MM., CFP

Dr. Tommy C. Efrata, S.E., M.Sc, CFP., QWP

Lajj Victor Effendi, S.E., M.M., CMA

# **BUDAYA ORGANISASI**

**Penulis :**

**Dr. Rismawati Sitepu, S.Sos.,MM**

**Dr. Ir. Liliana Dewi, MM., CFP**

**Dr. Tommy C. Efrata,S.E.,M.Sc,CFP.,QWP**

**Laij Victor Effendi,S.E.,M.M.,CMA**

## **BUDAYA ORGANISASI**

### **Penulis :**

Dr. Rismawati Sitepu, S.Sos.,MM

Dr. Ir. Liliana Dewi, MM., CFP

Dr. Tommy C. Efrata, S.E., M.Sc, CFP, QWP

Laij Victor Effendi, S.E., M.M., CMA

**ISBN : 978-623-125-678-2**

**Editor :** Yuliatrini Novita, S.Pd., M.Hum

**Desain Sampul dan Tata Letak :** Atyka Triandisa, S.Pd

Cetakan pertama, April 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya buku ajar ini dengan judul "Budaya Organisasi". Buku ini disusun sebagai referensi utama bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi yang ingin memahami serta mengimplementasikan konsep budaya organisasi dalam dunia kerja.

Buku ini hadir dengan pendekatan yang lebih sistematis dan aplikatif, mengombinasikan konsep teoritis, studi kasus nyata, ilustrasi, serta latihan soal untuk membantu pembaca dalam memahami materi dengan lebih baik. Kami berharap buku ini dapat menjadi sumber pengetahuan yang bermanfaat dan relevan dengan perkembangan dunia bisnis dan organisasi saat ini.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan inspirasi dalam penyusunan buku ini. Kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan untuk penyempurnaan edisi berikutnya.

Selamat membaca dan semoga buku ini dapat memberikan wawasan baru bagi pembaca.

Padang, Februari 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

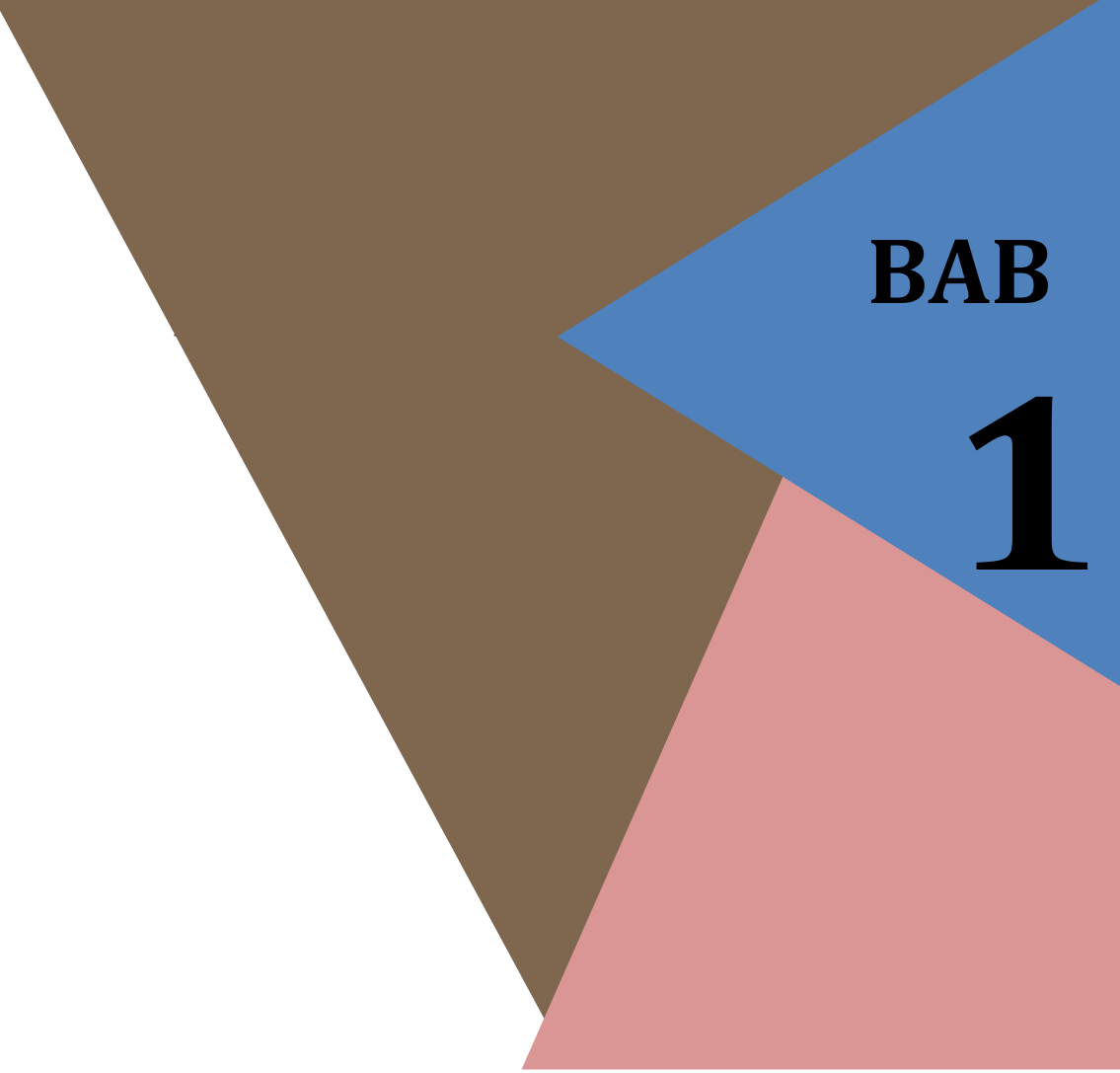
|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                                                     | <b>i</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                                                          | <b>ii</b> |
| <b>BAB 1 BUDAYA ORGANISASI .....</b>                                                            | <b>2</b>  |
| A. Konsep dasar budaya organisasi.....                                                          | 3         |
| B. Pengertian Budaya Organisasi .....                                                           | 3         |
| C. Budaya .....                                                                                 | 6         |
| D. Organisasi .....                                                                             | 8         |
| E. Budaya Organisasi.....                                                                       | 10        |
| F. Teori budaya organisasi.....                                                                 | 11        |
| G. Pentingnya Kajian Terhadap Budaya Organisasi.....                                            | 12        |
| H. Uraian Dimensi Budaya Organisasi.....                                                        | 14        |
| I. Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi .....                                              | 14        |
| J. Tingkatan budaya organisasi.....                                                             | 16        |
| K. Fungsi Budaya Organisasi .....                                                               | 17        |
| L. Studi Kasus.....                                                                             | 19        |
| <b>BAB 2 PENERAPAN NILAI – NILAI BUDAYA ORGANISASI ...</b>                                      | <b>22</b> |
| A. Penerapan Nilai – Nilai Budaya Organisasi.....                                               | 23        |
| B. Komponen-Komponen Budaya Organisasi .....                                                    | 29        |
| C. Studi Kasus.....                                                                             | 31        |
| <b>BAB 3 KOMUNIKASI DALAM BUDAYA KERJA.....</b>                                                 | <b>34</b> |
| A. Memahami Konsep Komunikasi Organisasi dan<br>Perannya dalam Membangun Budaya Organisasi..... | 35        |
| B. Konsep Komunikasi Organisasi .....                                                           | 35        |
| C. Peran Komunikasi dalam Membangun Budaya<br>Organisasi .....                                  | 36        |
| D. Komunikasi .....                                                                             | 37        |
| E. Penggunaan Komunikasi Fatis di Tempat Kerja .....                                            | 43        |
| F. Komunikasi Organisasi.....                                                                   | 45        |
| G. Komunikasi Internal.....                                                                     | 46        |

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| H. Komunikasi External.....                                    | 47        |
| I. Peranan Komunikasi Fatis di Tempat Kerja.....               | 47        |
| J. Fungsi – Fungsi Komunikasi .....                            | 49        |
| K. Studi Kasus .....                                           | 51        |
| <b>BAB 4 PEMBERDAYAAN.....</b>                                 | <b>54</b> |
| A. Budaya Pemberdayaan.....                                    | 55        |
| B. Pengertian Pemberdayaan Dan Pemberdayaan Masyarakat .....   | 56        |
| C. Tujuan dan Fungsi Pemberdayaan Masyarakat.....              | 57        |
| D. Prinsip Pemberdayaan .....                                  | 58        |
| <b>BAB 5 STANDAR SISTEM KUALITAS .....</b>                     | <b>64</b> |
| A. Standar Sistem Kualitas .....                               | 65        |
| B. Elemen – Elemen Budaya Perusahaan .....                     | 67        |
| C. Karakteristik Budaya Perusahaan.....                        | 67        |
| D. Kualitas SDM.....                                           | 70        |
| <b>BAB 6 BUDAYA KUALITAS DI BERBAGAI ASPEK .....</b>           | <b>74</b> |
| A. Definisi Budaya Kualitas .....                              | 75        |
| B. Karakteristik Budaya Kualitas .....                         | 77        |
| C. Tujuan dari karakteristik budaya kualitas organisasi .....  | 82        |
| <b>BAB 7 PENERAPAN INOVASI DAN KREATIFITAS PERUSAHAAN.....</b> | <b>86</b> |
| A. Penerapan Inovasi Dan Kreatifitas Perusahaan.....           | 87        |
| B. Kewirausahaan .....                                         | 88        |
| C. Inovasi .....                                               | 90        |
| D. Kreativitas .....                                           | 91        |
| E. Pelaku Usaha.....                                           | 92        |
| <b>BAB 8 EFEKTIVITAS ORGANISASI.....</b>                       | <b>94</b> |
| A. Pengertian Efektivitas Organisasi .....                     | 95        |
| B. Faktor-Faktor Efektivitas Organisasi.....                   | 97        |
| C. Indikator–Indikator Efektivitas Organisasi.....             | 99        |
| D. Fungsi Efektivitas Organisasi.....                          | 102       |

|                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| E. Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi .....            | 103        |
| F. Pendekatan Efektivitas Organisasi .....                          | 106        |
| <b>BAB 9 KINERJA.....</b>                                           | <b>110</b> |
| A. Kinerja konsep inovasi dan kreativitas dalam organisasi.....     | 111        |
| B. Inisiatif.....                                                   | 112        |
| C. Etika Kerja .....                                                | 114        |
| <b>BAB 10 PERAN PENTING KEPERCAYAAN DIRI .....</b>                  | <b>118</b> |
| A. Kepercayaan Diri.....                                            | 119        |
| B. Motivasi Berwirausaha .....                                      | 120        |
| C. Dukungan Orang Tua .....                                         | 121        |
| <b>BAB 11 PRODUKTIVITAS.....</b>                                    | <b>124</b> |
| A. Produktivitas.....                                               | 125        |
| B. Siklus Produktivitas.....                                        | 128        |
| C. Cara Meningkatkan Produktivitas Kerja .....                      | 129        |
| D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas .....              | 129        |
| E. Manfaat Produktivitas .....                                      | 132        |
| F. Pengukuran Produktivitas .....                                   | 133        |
| G. Kinerja Karyawan.....                                            | 135        |
| H. Langkah-Langkah Peningkatan Produktivitas .....                  | 139        |
| <b>BAB 12 PERAN SDM SEBAGAI INTI DARI KEGIATAN PERUSAHAAN .....</b> | <b>142</b> |
| A. Peran SDM .....                                                  | 144        |
| B. Peranan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan.....                 | 146        |
| C. Pengelolaan SDM.....                                             | 148        |
| D. Tahapan Pengelolaan SDM .....                                    | 149        |
| E. Membangun Komitmen Karyawan.....                                 | 150        |
| <b>BAB 13 MENGELOLA PERUBAHAN .....</b>                             | <b>154</b> |
| A. Mengelola Perubahan .....                                        | 156        |
| B. Manusia Dalam Berorganisasi.....                                 | 159        |
| C. Kesiapan Untuk Berubah .....                                     | 162        |

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAB 14 KARIER DALAM BUDAYA GLOBAL .....</b>                                    | <b>170</b> |
| A. Karier dalam Budaya Global.....                                                | 172        |
| B. Manfaat Perencanaan Karier.....                                                | 176        |
| C. Pengembangan Karier.....                                                       | 177        |
| D. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir .....                              | 178        |
| E. Perubahan Sifat Karier.....                                                    | 183        |
| <b>BAB 15 BUDAYA ORGANISASI DALAM FAMILY BUSINESS .....</b>                       | <b>188</b> |
| A. Memahami Konsep Budaya Organisasi dalam Bisnis Keluarga (Family Business)..... | 190        |
| B. Memahami Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Budaya Organisasi.....      | 195        |
| C. Tantangan dalam Bisnis Keluarga.....                                           | 196        |
| D. Ownership Behavior dalam Bisnis Keluarga .....                                 | 197        |
| E. Pengertian Budaya Perusahaan .....                                             | 200        |
| F. Fungsi -Fungsi Budaya Perusahaan.....                                          | 201        |
| G. Wujud Budaya Perusahaan.....                                                   | 202        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                                        | <b>205</b> |
| <b>GLOSARIUM .....</b>                                                            | <b>218</b> |
| <b>BIODATA PENULIS.....</b>                                                       | <b>221</b> |





**BAB**

**1**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

# BAB 1

## BUDAYA ORGANISASI

### Capaian Pembelajaran:

- Memahami konsep dasar dan pentingnya budaya organisasi.
- Menjelaskan peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku karyawan.
- Mengidentifikasi faktor utama yang membentuk budaya dalam sebuah organisasi.

### Subtopik:

- Definisi dan ruang lingkup budaya organisasi.
- Perbedaan budaya organisasi di berbagai perusahaan.
- Faktor pembentuk budaya organisasi.

### Latihan

1. Diskusikan bagaimana budaya organisasi di perusahaan A berbeda dengan perusahaan B.
2. Jelaskan bagaimana budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif.

## A. Konsep dasar budaya organisasi

Dalam konteks yang lebih luas pengkajian tema budaya organisasi ini harus senantiasa dikaitkan dengan aspek-aspek lainnya dari *perilaku organisasi* yang menurut Sweeney & McFarlin (2002:4) berkaitan dengan *bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berpikir, dan merasa dalam suatu organisasi*. Untuk dapat lebih memperjelas pengertian mengenai konsep budaya organisasi, maka kedua kata “budaya” dan “organisasi” akan penulis paparkan dalam bagian berikut ini, yang kemudian dilanjutkan dengan pembahasan tentang dimensi-dimensi yang terkait dengan budaya organisasi.

## B. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah pola asumsi bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa masalah tersebut. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif.

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang

suatu permasalahan, dan bagaimana mengambil keputusan. Kata budaya (*culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi; yang oleh Killman et. al (Nimran, 2004:134) diartikan sebagai Falsafah, ideologi, nila-nilai, anggapan, keyakinan masyarakat. Kini konsep ini telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi, dan menjadi bahasan yang penting dalam literatur ilmiah di kedua bidang ini dengan memakai istilah budaya organisasi.

Stephen P Robbins (1999:282) menyatakan bahwa: semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan. Dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi, misal: bagaimana berpakaian untuk kerja, bagaimana berbicara dengan atasan dan teman sekerja. Gibson (1997:372) menyatakan bahwa: sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi (Arianty,2014). Luthans (2006) menyatakan bahwa, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Tika (2008) menyatakan bahwa: budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Sedangkan menurut Sutrisno (2010), budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma (*norms*) yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah didalam suatu organisasi. Pemahaman budaya organisasi tentu tidak dapat dipisahkan dari konsep dasar budaya, yang merupakan salah satu terminologi dalam sosiologi.

Edward mendefinisikan budaya sebagai kompleks global, di mana ia mengandung pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, bea cukai dan kemampuan lain yang diterima seseorang sebagai anggota masyarakat. Budaya organisasi adalah kesamaan asumsi dasar yang dianggap disetujui dan diterapkan dalam memecahkan masalah untuk mengintegrasikan ke dalam organisasi internal dan untuk beradaptasi dengan organisasi eksternal, karena itu harus diajarkan untuk anggota baru, sebagai cara pemahaman, berpikir dan perasaan tentang masalah dihadapi. Menurut Schein (2010:18), budaya organisasi adalah nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai ini

digunakan untuk memimpin perilaku anggota organisasi (Sodejono, 2005).

Budaya organisasi organisasi organisasi Perusahaan harus diterapkan untuk mendukung realisasi visi dan misi Perusahaan. Hofstede (2014:40) dan Robbins, SP, dan Hakim (2008), menyatakan bahwa: salah satu hasil spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah penurunan tingkat rotasi karyawan. Harmoni dari tujuan karyawan dan organisasi berdasarkan budaya akan membangun komitmen organisasi dalam karyawan.

### **C. Budaya**

Terdapat banyak definisi mengenai budaya atau kultur sebagaimana diadaptasi dari bahasa Inggris *culture*, *colore* dalam bahasa Latin. Secara harfiah budaya diartikan sebagai pikiran, akal budi, atau sejumlah pola sikap, keyakinan, dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan, dan memberi arti pada tingkah laku seseorang dalam suatu masyarakat (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Sweeney & McFarlin (2002: 334) menyatakan bahwa: budaya secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berperilaku di sekitar sini (*"how we do things around here"*). Dari pemikiran tersebut dapatlah diinterpretasikan bahwa budaya memberikan arahan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku, bersikap, bertindak dalam suatu komunitas, kata *'here'* dalam

pengertian di atas mengacu kepada suatu komunitas tertentu, baik itu berbentuk organisasi, perusahaan, atau masyarakat. Pengertian lainnya menyatakan bahwa budaya merupakan pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup lama untuk dipandang sah, dan oleh sebab itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut (Schein, 1992).

Robert A. Nisbet (1970) menyatakan bahwa: budaya adalah segala sesuatu yang kita temukan dalam tingkah laku manusia dalam sebuah masyarakat yang bukan merupakan produk langsung dari struktur biologisnya.

Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan tersebut, dapatlah dinyatakan bahwa budaya ini merupakan cara hidup termasuk didalamnya caraberpikir, bertindak dan sebagainya dalam suatu komunitas tertentu (organisasi/perusahaan/masyarakat), sehingga membedakan karakteristik suatu komunitas dengan yang lainnya, sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut (Schein, 1992).

Robert A. Nisbet (1970) menyatakan bahwa: budaya adalah segala sesuatu yang kita temukan dalam tingkah laku manusia dalam sebuah masyarakat yang bukan merupakan produk langsung dari struktur biologisnya.

Dari berbagai pengertian yang telah dikemukakan tersebut, dapatlah dinyatakan bahwa budaya ini merupakan cara hidup termasuk didalamnya caraberpikir, bertindak dan sebagainya dalam suatu komunitas tertentu (organisasi/perusahaan/masyarakat), sehingga membedakan karakteristik suatu komunitas dengan yang lainnya.

#### **D. Organisasi**

Konsep kedua yang berusaha penulis paparkan sehubungan dengan usaha untuk dapat lebih memahami pengertian budaya organisasi adalah konsep organisasi. Salah satu hal penting dalam memahami budaya organisasi adalah bahwa kita seyogianya memahami pendekatan-pendekatan yang mempengaruhi cara berpikir atau cara pandang terhadap organisasi. Robbins (2001:4), organisasi didefinisikan sebagai suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama.

Terdapat dua pendekatan dalam memahami organisasi, yaitu pendekatan objektif dan pendekatan

subjektif. Makna “objektif” dalam konteks ini merujuk kepada pandangan bahwa objek-objek, perilaku- perilaku, dan peristiwa-peristiwa eksis di dunia nyata dan terlepas dari pengamatnya, sedangkan “subjektif” menunjukkan bahwa realitas itu sendiri adalah konstruksi sosial, realitas sebagai suatu proses kreatif yang memungkinkan orang menciptakan apa yang ada “di luar sana” (Pace & Faules, 2001: 11).

Menurut pendekatan objektif, organisasi merupakan sesuatu yang bersifat fisik dan kongkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batas- batas yang pasti, sesuatu yang stabil. Istilah “organisasi” mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkum orang-orang, hubungan-hubungan, dan tujuan-tujuan.

Pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang, terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak-kontak yang terus menerus berubah yang dilakukan orang-orang antara yang satu dengan lainnya dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut.

Jadi berdasarkan pendekatan objektif, organisasi berarti *struktur*; sedangkan berdasarkan pandangan subjektif, organisasi berarti *proses* (mengorganisasikan perilaku). Implikasinya, menurut pendekatan objektif,

mempelajari organisasi adalah mempelajari keseluruhan, bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan cara terbaik terhadap lingkungan untuk mengembangkan diri dan berlangsung hidup, sedangkan menurut pendekatan subjektif pengetahuan mengenai organisasi diperoleh dengan melihat perilaku-perilaku dan apa makna perilaku-perilaku itu bagi mereka yang melakukannya, struktur diakui tapi tekanannya pada perilaku manusia dalam arti tidak independen dari tindakan-tindakan manusia. Kedua pendekatan tersebut, baik objektif maupun subjektif tidak hanya mempengaruhi cara pandang terhadap budaya organisasi, tapi juga dalam memahami aspek-aspek lainnya yang terkait dengan perilaku organisasi.

## E. Budaya Organisasi

Pemaparan tentang pengertian budaya dan organisasi sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya tentu saja tidak serta merta dapat disatukan begitu saja. Namun demikian dapat dilihat esensi dari masing-masing *term* yang membentuk pengertian budaya organisasi. Menurut Osborne & Plastrik (2000), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Definisi lain dikemukakan Robbins (2002: 247), bahwa budaya organisasi merupakan suatu

persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama. Uraian yang lebih lengkap mengenai hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi dipaparkan pada bagian C makalah ini mengenai dimensi-dimensi budaya organisasi.

## **F. Teori budaya organisasi**

Teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi, yakni tindakan rutinitas, dan percakapan serta makna yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuan dan kekuasaannya. Adapun beberapa asumsi dasar mengenai teori budaya organisasi, antara lain:

1. Asumsi terhadap nilai organisasi

Anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan persamaan yang sama mengenai realitas organisasi, sehingga pemahaman mereka mengenai nilai-nilai organisasi lebih baik. Asumsi teori budaya organisasi ini mengacu pada nilai organisasi, yang merupakan standar dan prinsip-prinsip yang terdapat dalam sebuah budaya.

2. Asumsi terhadap simbol budaya organisasi

Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Saat orang bisa memahami simbol tersebut, maka seseorang bisa bertindak berdasarkan budaya organisasinya.

### 3. Asumsi terhadap budaya yang bervariasi

Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang bervariasi dan interpretasi tindakannya juga beragam. Karena setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda, setiap individu dalam organisasi tersebut juga menafsirkan budaya organisasinya secara berbeda. Tapi, perbedaan budaya dalam organisasi justru seringkali menjadi kekuatan dari organisasi tersebut.

## **G. Pentingnya Kajian Terhadap Budaya Organisasi**

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa pengkajian terhadap budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari konteks perilaku organisasi secara keseluruhan. Studi perilaku organisasi adalah pengkajian sistematis mengenai sikap dan tindakan yang ditunjukkan individu-individu dalam suatu organisasi, konstruksi ilmunya merupakan ilmu terapan yang terbentuk dari berbagai disiplin ilmu tentang perilaku, seperti psikologi, sosiologi, antropologi, komunikasi, dan sebagainya. Oleh karena itu, pengkajian terhadap budaya organisasi sebagai salah satu aspek dari perilaku organisasi, secara keilmuan memiliki arti penting, karena dapat turut membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan sebagai suatu ilmu terapan, misalnya dengan memetakan budaya organisasi dalam suatu model penelitian, sehingga dari variabel-variabel yang dikaji dan

dianalisis dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas atau dapat lebih menggambarkan fenomena-fenomena yang ada dalam realitasnya.

Pentingnya kajian terhadap budaya organisasi ini juga secara pragmatis dapat dilihat dari peranannya. Veithzal R. (2003: 430) mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan dalam:

1. Menetapkan tapal batas, dalam arti menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Memberikan ciri identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
4. Meningkatkan kemantapan sosial.
5. Memandu dan membentuk sikap anggota organisasi (budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali).

Dalam konteks di atas maka budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan pembuatan keputusan anggota organisasi serta mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian jelas bahwa pengkajian budaya organisasi ini memiliki arti penting baik dilihat dari segi kepentingan keilmuan maupun dari segi pragmatismenya.

## H. Uraian Dimensi Budaya Organisasi

Pada bagian sebelumnya sepintas dikemukakan pengertian budaya organisasi, Sweeney & McFarlin (2002: 334) menyatakan budaya organisasi mengacu kepada cara hidup (*way of life*) organisasi/perusahaan. Berbagai pengertian lainnya ada yang lebih menekankan pada sistem nilai bersama (*shared values*), yang tumbuh dan berkembang dalam sebuah organisasi, yang dijadikan acuan seluruh anggota sebuah organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian bersama, *shared meaning*, anggota-anggota organisasi untuk berperilaku sama baik di dalam maupun di luar organisasi merupakan inti dari budaya organisasi (Sigit, 2003).

## I. Nilai dan Karakteristik Budaya Organisasi

Nilai, dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi acuan ideal bagi individu-individu dalam berperilaku/bertindak. Nilai merupakan konsepsi-konsepsi yang ada dalam alam pikiran masyarakat/organisasi mengenai hal-hal yang dianggap berarti dalam hidup (Koentjaraningrat, 1974). Dalam konteks nilai budaya organisasi, hal ini berarti pedoman atau kepercayaan yang dijadikan acuan dalam menjalankan tugas organisasi. Nilai budaya organisasi terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi, termasuk ke dalam nilai adalah ideologi, cita-cita, keyakinan.

Namun di satu sisi, sebagaimana diungkapkan Robbins (2002), budaya juga dapat menjadi salah satu faktor

penghambat dalam menghadapi berbagai perubahan. Dinyatakannya pula bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan sistem makna bersama atau dengan kata lain berkaitan dengan masalah nilai-nilai yang dianut bersama. Sistem makna bersama ini, bila dicermati secara lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi.

Sebuah penelitian mengemukakan karakteristik-karakteristik utama yang secara bersama-sama menangkap esensi dari budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil kepada orang-orang di dalam organisasi
5. Orientasi tim. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana individu-individu dalam organisasi memiliki keagresifan dan sikap kompetitif.
7. Kemantapan. Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi yang dengan pertumbuhan. Berbagai karakteristik tersebut berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi.

Gambaran yang cukup komprehensif mengenai organisasi antara lain dapat diperoleh dengan melakukan penilaian berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut. Dengan demikian, hal tersebut dapat dijadikan dasar bagi pemahaman bersama dari anggota-anggota organisasi, dasar bagi penyelesaian urusan di dalam organisasi, serta cara berperilaku anggota-anggota organisasi (Robbins, 2002: 247-248).

## **J. Tingkatan budaya organisasi**

Tingkatan budaya organisasi yang dimaksud merupakan tingkatan fenomena budaya yang tampak bagi yang mengamatnya dan hal ini dapat berwujud mulai dari tingkatan yang paling nyata sehingga dapat dilihat dan dirasakan sampai kepada tingkatan yang tertanam sebagai asumsi yang tidak disadari sebagai hakikat budaya. Lebih jelasnya, Schein (dalam Sweeney & McFarlin, 2002: 336). Tingkatan budaya organisasi ini terdiri atas tiga tingkat atau level sebagai berikut:

1. Artifacts (artefak)

2. Berkaitan dengan Social-simbol, cerita, ritual, dan sebagainya.
3. Values (nilai-nilai)
4. Berkaitan dengan apa yang seharusnya, apa yang tidak seharusnya, dan nilai-nilai atau keyakinan yang mendukung.
5. Assumptions (asumsi-asumsi)
6. Berkaitan dengan keyakinan mendasar tentang orang-orang atau individu-individu, pandangan mengenai sifat dasar manusia, dan sebagainya.

Artefak merupakan peninggalan yang dapat dilihat dan didengar berdasarkan nilai-nilai dan asumsi-asumsi suatu budaya. Nilai-nilai (*values*) merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya. Sedangkan asumsi menunjukkan apa yang diyakini oleh individu dan mempengaruhi persepsi, cara berpikir dan merasakan sesuatu.

## **K. Fungsi Budaya Organisasi**

Dalam organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai fungsi. Menurut Kast dan Rosenzweig (1985: 954) mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain:

1. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi.
2. Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri.

3. Meningkatkan stabilitas sosial.
4. Menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterimadkan diakui untuk pengambilan keputusan.

Berkaitan dengan penggalian dan pelaksanaan budaya kerja dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di dalam perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Dari peningkatan kepuasan kerja pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Namun bila karyawan dalam suatu perusahaan tidak mendapatkan pengaturannya yang baik maka berpengaruh terhadap kepuasan, sehingga akibat tidak puas maka mereka cenderung berperilaku negatif dalam kerja seperti aksi demonstrasi, aksi mogok, dan aksi mangkir kerja dan sebagainya.

Menurut Robins (1999) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, diantaranya:

1. Budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan dengan menyediakan standar-

standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.

5. Budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

## **L. Studi Kasus**

### **Studi Kasus – Budaya Organisasi Kuat di Zappos**

Zappos, perusahaan e-commerce, dikenal dengan budaya organisasinya yang unik. Perusahaan ini menekankan budaya kerja yang inklusif, menyenangkan, dan berorientasi pada pelanggan. Salah satu kebijakan menariknya adalah "The Offer," di mana karyawan baru ditawarkan bonus \$2.000 untuk keluar dari pekerjaan jika mereka merasa tidak cocok dengan budaya Zappos.

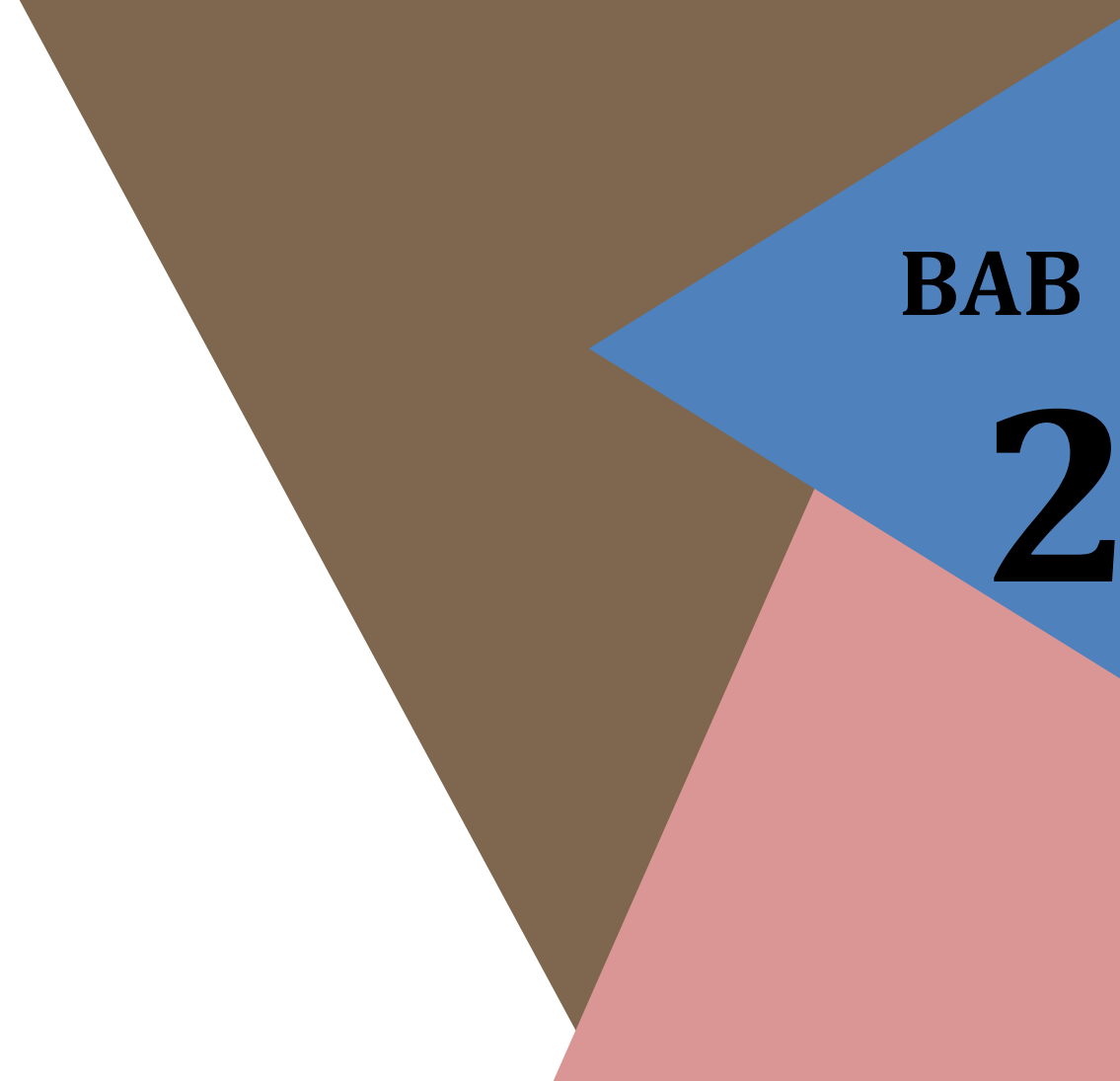
### **Pertanyaan Diskusi:**

1. Mengapa budaya organisasi di Zappos dianggap unik?
2. Bagaimana "The Offer" mempengaruhi retensi karyawan?
3. Apakah strategi budaya seperti ini bisa diterapkan di perusahaan lain?

### **Latihan**

1. Diskusikan bagaimana budaya organisasi di perusahaan A berbeda dengan perusahaan B.

2. Jelaskan bagaimana budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif.



**BAB**

**2**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

## **BAB 2**

# **PENERAPAN NILAI – NILAI BUDAYA ORGANISASI**

### **Capaian Pembelajaran:**

- Mengidentifikasi elemen utama dalam budaya organisasi (nilai, norma, simbol, dll.).
- Menganalisis dampak karakteristik budaya terhadap lingkungan kerja.
- Membedakan antara budaya organisasi kuat dan lemah.

### **Subtopik:**

- Nilai dan norma dalam budaya organisasi.
- Artefak, simbol, dan asumsi dasar organisasi.
- Studi kasus budaya organisasi di perusahaan global.

### **Latihan:**

- Amati dan catat elemen budaya organisasi di tempat kerja atau kampus.
- Berikan contoh budaya organisasi kuat dan budaya lemah beserta dampaknya.

## **A. Penerapan Nilai – Nilai Budaya Organisasi**

Budaya organisasi kini sedang menjadi pembicaraan di mana-mana, baik dikalangan para pakar maupun di kalangan para praktisi bisnis dan para eksekutif, karena budaya organisasi tersebut banyak yang berhasil membuat suatu organisasi menjadi lebih stabil, lebih maju, lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan. Suatu budaya organisasi yang kuat dan telah berakar akan dapat memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota organisasi dalam hal pemahaman yang jelas dan lugas tentang suatu persoalan yang diselesaikan. Budaya memiliki pengaruh yang berarti pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Banyak bukti yang menggambarkan bahwa suksesnya suatu organisasi disebabkan karena budayanya yang begitu kuat yang membuat organisasi itu lebih percaya diri dan akhirnya menjadi lebih efektif.

Dalam era globalisasi yang sangat sarat dengan perubahan, perubahan mana sering begitu cepat dan sangat sulit diprediksi namun sangat besar dampaknya bagi masa depan organisasi, kehadiran budaya organisasi yang fleksibel menjadi semakin relevan. Strategi dalam mengantisipasi perubahan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi juga perlu mempertimbangkan aspek budaya yang telah ada selama ini, apakah strategi yang didesain tersebut cocok dengan nilai-nilai yang ada, atau justru nilai-nilai yang ada justru itu menjadi kontra produktif bagi organisasi dalam perjalanannya ke depan.

Para manajer terutama yang berada pada level puncak mesti sadar betapa pentingnya memahami budaya organisasinya karena pengaruhnya yang begitu besar terhadap perilaku anggota. Budaya organisasi juga dapat dipakai sebagai konsep dalam menyusun strategi perubahan atau pengembangan organisasi yang dipimpinnya. Keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang dapat diprediksi dari nilai-nilai principle yang dianut dan dijadikan share value.

Menurut Porter, share value adalah sebagai sebuah konsep dalam strategi bisnis yang menekankan pentingnya memasukkan masalah dan kebutuhan sosial dalam perancangan strategi perusahaan. Oleh karena itu share value sangat berkaitan erat dengan core value, yaitu nilai-nilai luhur yang dianut dalam operasionalisasi perusahaan. (Syamsul Rijal, et al., 2019) dalam (Dewi Mustika, 2021)

Riset berbagai konsultan perusahaan dunia menunjukkan bahwa perusahaan yang berumur panjang dan bertahan lama adalah perusahaan yang memiliki core values atau nilai-nilai luhur.

Proses pemilihan nilai-nilai luhur inilah yang kemudian berkembang sangat dinamis, yang paling terkini adalah memasukkan nilai-nilai spiritualitas sebagai landasan core value dalam menentukan kinerja perusahaan (Tohir dan Agustian, 2020) dalam (Dewi Mustika, 2021).

Menurut Schein (2004) mengartikan budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi yang dipelajari organisasi dalam menyelesaikan permasalahan terkait adaptasi terhadap lingkungan eksternal organisasi dan integrasi

internal antar unit-unit organisasi. Budaya organisasi terdiri dari dimensi lapisan bertingkat yaitu lapisan terlihat atau visible artifacts dan lapisan tak terlihat atau invisible artifacts (Daft, 2010). Invisible artifacts dalam dimensi budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang berperan dalam terbentuknya sikap dan perilaku anggota organisasi. Hal tersebut dikarenakan sistem nilai merupakan wujud dari nilai-nilai pokok suatu organisasi yang mengarahkan anggota organisasi mewujudkan goal, visi, misi dan tujuannya (Schein, 2004).

Hal tersebut artinya bahwa sistem nilai merupakan nilai-nilai pokok organisasi yang diyakini anggota organisasi sehingga mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja sesuai peraturan dan standar perusahaan. Sikap dan perilaku seseorang yang bekerja sesuai standar perusahaan dan mematuhi peraturan merupakan wujud dari sikap dan perilaku disiplin kerja.

Budaya organisasi terutama dalam suatu lembaga rasanya memegang peranan penting. Sebab akan menjadikan lembaga tersebut lentur, fleksibel dan elastis, sebagaimana budaya yang tidak akan pernah mengalami kejumudan dan akan menjadi sangat sempurna jika dipadu dengan agama yang bersumber pada wahyu Ilahi. Tidak sedikit yang mengatakan bahwa agama termasuk dalam lingkup kebudayaan.

Itupun jika umat beragama mampu mengaplikasikan ajaran-ajaran agama dalam kehidupan budayanya. Menurut Rita L. Atkinson, Richard C. Atkinson, dan Ernest R. Hilgard dalam Pengantar Psikologi (1994), proses belajar

berlangsung melalui peniruan atau ikut-ikutan, pengkondisian atau rekayasa, dan pengujian hipotesis atau pembuktian. Nilai yang terbukti manfaatnya akan tertanam menjadi basics. Selanjutnya, melalui learning process dalam arti mengajar, berarti komunikasi budaya, diseminasi budaya, sosialisasi budaya, dan pewarisan budaya..

Pada dasarnya dalam suatu organisasi atau perusahaan, budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Dimana berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi, baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan.

Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Perubahan tersebut membawa dampak pada perubahan budaya organisasi yang mau tidak mau harus menghadapi serangkaian adaptasi yang harus dilakukan atas berbagai keragaman seperti ras, kesukuan, gender, usia, status, fisik, agama, pendidikan, dan lain sebagainya. Selain beberapa keragaman tersebut, tantangan cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya organisasi lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya organisasi baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah dan hanya akan berubah kalau menginginkannya secara sukarela dan sadar.

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda sehingga pemimpinpun harus memahami budaya organisasi di tempatnya bekerja. Budaya organisasi pada konsep yang paling dasar adalah pola-pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam sebuah organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang baik terhadap karyawan diharapkan dapat meningkatkan tingkah laku yang menjunjung tinggi rasa hormat dan sopan santun di dalam lingkungan kerjanya dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Dengan adanya pembentukan budaya organisasi yang baik, diharapkan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat. Keberadaan budaya di dalam organisasi atau disebut dengan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata, tapi bisa dirasakan. Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola, cara-cara berfikir, merasa menanggapi dan menuntun para anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif atau tidaknya suatu organisasi.

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin dan orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat

dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku.

Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Gibson, Ivanichevich, dan Donnelly, 1998).

**Fungsi budaya organisasi adalah:**

1. Memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi
2. Memunculkan komitmen terhadap misi organisasi
3. Membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial

(Creemers dan Reynolds (1993), Greenberg dan Baron (1995)).

Lain lagi pendapat Kroeber dan Kluchorn (dalam Gibson, Ivanichevich dan Donnelly, 1996) budaya mengandung pada eksplisit dan implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan hasil kelompok manusia secara berbeda termasuk benda-benda ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional (terus-menerus dan terseleksi) dan tertanam pada nilai yang menyertai. Berangkat dari pendapat tersebut, tersirat karakteristik budaya meliputi :

**Karakteristik budaya itu meliputi:**

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

Orientasi budaya suatu masyarakat mencerminkan interaksi dari lima karakteristik. Individu suatu masyarakat mengekspresikan budaya dan karakteristik melalui nilai-nilai kehidupan dan lingkungan sekitar. Nilai (kepercayaan yang berlaku umum yang didefinisikan apa yang benar dan salah atau menspesifikasikan preferensi umum) sebaliknya mempengaruhi individu mengenai bentuk perilaku yang dipertimbangkan lebih efektif dalam situasi tertentu.

## **B. Komponen-Komponen Budaya Organisasi**

Karakteristik budaya organisasi Abizar (1998) yang mengutip pandangan Deal dan Kennedy mengemukakan atribut kunci budaya organisasi berikut:

1. Nilai-nilai, yaitu keyakinan milik bersama dan filsafat anggotanya
2. Pahlawan organisasi keteladanan, yaitu anggota organisasi yang mempunyai kepribadian terbaik dan

memiliki nilai yang kuat tentang budaya organisasi

3. Ritual, yaitu upacara simbolis untuk merayakan dan memperkuat interpretasi nilai-nilai organisasi
4. Jaringan komunikasi budaya, yaitu saluran intraksi yang digunakan untuk memperkenalkan anggota terhadap budaya organisasi.

Greenberg dan Baron (1995) mengemukakan empat ciri budaya organisasi, yaitu: kualitas, tanggung jawab, kebersamaan, efisiensi, dan kebebasan. Robbins (1991) mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Otonomi individu, yaitu kadar kebebasan, tanggung jawab, dan kesempatan individu berinisiatif dalam organisasi
2. Struktur, yaitu kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai
3. Dukungan, yaitu kadar bantuan dan keramahan manajer kepada pegawai
4. Identitas, yaitu kadar kenalnya anggota terhadap organisasi secara keseluruhan, terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya
5. Hadiah performansi, yaitu kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada kriteria performansi pegawai
6. Toleransi konflik, yaitu kadar konflik dalam hubungan antar-sejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan
7. Toleransi risiko, yaitu kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung risiko.

## C. Studi Kasus

### Perbedaan Budaya Organisasi di Start-up dan Perusahaan Korporat.

*Start-up* sering kali memiliki budaya yang fleksibel, dinamis, dan berorientasi pada inovasi, sedangkan perusahaan korporat memiliki struktur hierarkis yang lebih formal. Sebagai contoh, Google sebagai start-up sukses menerapkan budaya kerja yang terbuka dan inovatif, sementara IBM tetap mempertahankan budaya formal namun tetap beradaptasi dengan perkembangan zaman.

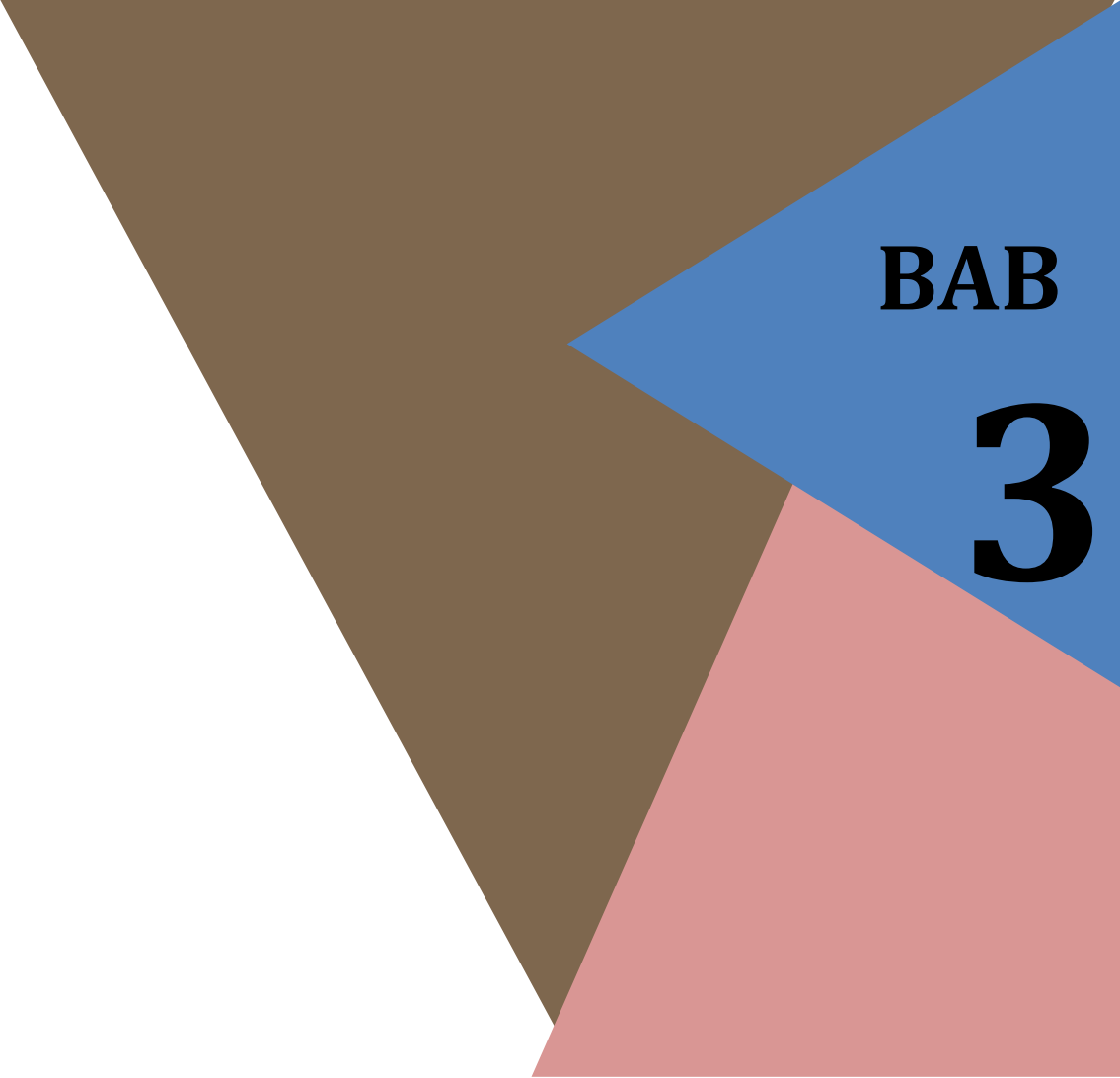
### Pertanyaan Diskusi:

1. Bagaimana perbedaan budaya kerja di start-up dan perusahaan korporat?
2. Apa kelebihan dan kekurangan dari masing-masing budaya tersebut?
3. Jika Anda diminta membangun sebuah perusahaan, budaya organisasi mana yang akan Anda pilih dan mengapa?

### Soal Latihan:

1. Jelaskan bagaimana nilai dan norma dalam organisasi dapat membentuk perilaku karyawan!
2. Sebutkan tiga artefak budaya organisasi dan berikan contohnya!
3. Bagaimana sebuah perusahaan dapat mengubah budaya organisasinya tanpa mengurangi produktivitas karyawan?





**BAB**

**3**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

# **BAB 3**

## **KOMUNIKASI DALAM BUDAYA KERJA**

### **Capaian Pembelajaran:**

1. Memahami konsep komunikasi organisasi dan perannya dalam membangun budaya organisasi.
2. Mengidentifikasi berbagai jenis komunikasi dalam organisasi.
3. Menganalisis peran komunikasi dalam meningkatkan efektivitas kerja tim.
4. Mengevaluasi tantangan dalam komunikasi organisasi dan bagaimana mengatasinya.

### **Subtopik:**

1. Pengertian dan Pentingnya Komunikasi Organisasi
2. Jenis-jenis Komunikasi dalam Organisasi (Verbal, Non-verbal, Digital)
3. Hambatan dalam Komunikasi Organisasi
4. Strategi Efektif untuk Meningkatkan Komunikasi Organisasi

### **Latihan**

Studi Kasus: Peran Komunikasi dalam Keberhasilan Proyek Tim di Perusahaan Teknologi

## **A. Memahami Konsep Komunikasi Organisasi dan Perannya dalam Membangun Budaya Organisasi**

Komunikasi organisasi merupakan elemen fundamental dalam membangun, mengembangkan, dan mempertahankan budaya organisasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan perusahaan untuk menyampaikan visi, misi, nilai, serta norma yang menjadi dasar budaya organisasi kepada seluruh anggota perusahaan. Dalam bisnis keluarga, komunikasi organisasi memiliki peran yang lebih kompleks karena tidak hanya melibatkan aspek profesional, tetapi juga aspek emosional dan relasional yang erat kaitannya dengan hubungan keluarga.

## **B. Konsep Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi, gagasan, dan pemahaman di antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Komunikasi ini mencakup komunikasi formal dan informal yang terjadi di berbagai tingkatan perusahaan. Dalam bisnis keluarga, komunikasi sering kali terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk pertemuan keluarga, diskusi informal, hingga rapat manajemen formal.

Terdapat beberapa bentuk komunikasi organisasi yang berperan penting dalam membangun budaya organisasi, di antaranya:

1. Komunikasi Vertikal – Komunikasi antara atasan dan bawahan dalam hierarki organisasi. Dalam bisnis

keluarga, komunikasi vertikal sering kali dipengaruhi oleh struktur kepemimpinan yang paternalistik.

2. Komunikasi Horizontal – Komunikasi antara individu dalam level yang sama dalam organisasi. Komunikasi ini penting untuk membangun kolaborasi dan kerja sama tim.
3. Komunikasi Nonverbal – Isyarat, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh juga memainkan peran penting dalam menyampaikan makna budaya organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis keluarga yang erat secara emosional.

### **C. Peran Komunikasi dalam Membangun Budaya Organisasi**

1. Menyebarkan Nilai dan Visi Perusahaan – Komunikasi yang efektif memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami dan menginternalisasi nilai-nilai serta visi perusahaan.
2. Membangun Kepercayaan dan Loyalitas – Komunikasi yang terbuka dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan antar anggota organisasi, yang pada akhirnya memperkuat budaya organisasi.
3. Mengelola Perubahan dan Inovasi – Dalam bisnis keluarga, komunikasi yang baik membantu dalam proses transisi kepemimpinan dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.
4. Mencegah Konflik Internal – Dengan komunikasi yang jelas dan terbuka, potensi konflik dalam bisnis

keluarga dapat diminimalkan, terutama dalam hal perbedaan pendapat antar anggota keluarga.

#### **D. Komunikasi**

Komunikasi merupakan bagian paling mendasar dalam kehidupan manusia. Komunikasi yang memungkinkan manusia membangun suatu kerangka rujukan dan menggunakannya sebagai panduan untuk menafsirkan situasi apapun yang mereka hadapi. Dengan komunikasi, manusia mempelajari dan menerapkan cara-cara untuk mengatasi permasalahan dalam kehidupan sosial (Mulyana, 2010).

Pelaksanaan program budaya kerja memerlukan berbagai faktor pendukung agar dapat berhasil. Salah satu faktor yang sangat mendukung dalam proses pelaksanaan program budaya kerja adalah komunikasi. Mengapa demikian? Karena dengan komunikasi segala hal dapat diselesaikan. Komunikasi antar karyawan diperlukan dalam rangka mendukung sikap keterbukaan dan gotong royong, sementara komunikasi antara pimpinan dan karyawan diperlukan dalam rangka memberikan bimbingan dan mengakomodasi pendapat bawahan. Namun pada intinya komunikasi diperlukan untuk memperlancar penyebaran informasi.

Komunikasi sendiri memiliki sebuah artipenting yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia sebagai makhluk sosial. Secara etimologis, kata komunikasi berasal dari bahasa latin “communicare” yang artinya “menyampaikan” Menurut *Webster’s New Collegiate*

**Dictionary** edisi tahun 1977. Komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi diantara individu melalui sistem lambang-lambang,tandatanda atau tingkah laku.Komunikasi dalam organisasi sebenarnya merupakan satu kegiatan intern. Tetapi dalam praktek,kegiatan komunikasi dalam organisasi dapat melampaui batas organisasi itu sendiri.Oleh karena itu masalah komunikasi dalam organisasi meliputi duasegi; masalah komunikasi itu sendiri dan masalah organisasi (Ig. Wursanto,2003).

Dengan komunikasi yang baik, maka maksud dan tujuan organisasi dapat dipahami oleh setiap bagian dalam organisasi, selain juga memunculkan kepercayaan dari setiap level organisasi sehingga kerjasama juga akan terjalin dengan baik. Komunikasi dalam organisasi sebenarnya merupakan satu kegiatan intern. Tetapi dalam praktek, kegiatan komunikasi dalam organisasi dapat melampaui batas organisasi itu sendiri. Oleh karena itu masalah komunikasi dalam organisasi meliputi dua segi; masalah komunikasi itu sendiri dan masalah organisasi (Ig. Wursanto, 2003).

Masalah yang timbul dalam organisasi dapat segera terselesaikan bila komunikasi yang terjadi dalam organisasi dapat berjalan dengan baik. Komunikasi dalam organisasi dapat berjalan dengan baik bila arus informasi dalam organisasi tidak mengalami hambatan. Dengan demikian komunikasi menjadi satu hal yang penting dalam organisasi. Pentingnya komunikasi dalam organisasi dapat dilihat sebagai berikut:

1. Memunculkan rasa kesetiakawanan antar

- karyawan/individu.
2. Meningkatkan moral disiplin.
  3. Meningkatkan semangat kerja dan belajar.
  4. Informasi dan keterangan-keterangan yang dibutuhkan dapat cepat diakses.
  5. Meningkatkan tanggung jawab.
  6. Menimbulkan toleransi atau saling pengertian.
  7. Meningkatkan kerjasama.

Peran komunikasi dalam program budaya kerja adalah sebagai upaya membuka benteng-benteng birokrasi yang selama ini membuat SDM terkotak-kotak, sehingga komunikasi menjadi terhambat. Hal itu berakibat penyebaran informasi tidak mencapai sasaran dan menimbulkan kesulitan dalam upaya partisipasi dan pengambilan keputusan. Dengan komunikasi yang terbuka, maka jalan menuju kerjasama dan koordinasi dalam manajemen menjadi lebih mudah, karena setiap orang tidak lagi mementingkan dirinya sendiri, rasa saling ketergantungan meningkat yang berarti tingkat kepercayaan satu dengan yang lainnya sangat tinggi (Gering Supriyadi dkk, 2001).

Apa yang dimaksud dengan komunikasi dan komunikasi yang bagaimana yang dapat mendukung program budaya kerja dalam organisasi? Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan/informasi dan ide-ide dari satu pihak kepada pihak lain dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut A.W. Widjaja

(2000) komunikasi pada umumnya diartikan sebagai hubungan atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan masalah hubungan, atau diartikan pula sebagai saling tukar-menukar pendapat.

Komunikasi dapat juga diartikan hubungan kontak antar dan antara manusia, baik individu maupun kelompok. Proses komunikasi dapat dikatakan telah terjadi bila seseorang telah melihat perilaku orang lain dan mengaitkannya dengan sebuah arti dalam persepsinya. Komunikasi memiliki beberapa ciri atau sifat yang perlu dipahami:

1. Terjadinya komunikasi tidak dapat dihindari. Adanya kontak sosial akan menimbulkan komunikasi.
2. Komunikasi merupakan konsep yang terus menerus.
3. Komunikasi telah terjadi bila penerima pesan atau informasi telah terpengaruh.
4. Komunikasi tidak dapat berdiri sendiri di luar konteks.

Komunikasi memiliki beberapa fungsi (A.W. Widjaja: 1986) :

1. Informasi, pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, penyebaran berita, data, gambar, fakta, pesan, opini, dan komentar yang dibutuhkan agar dapat dimengerti dan beraksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain agar dapat mengambil keputusan yang tepat.
2. Sosialisasi (pemasyarakatan), penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif

sehingga ia sadar akan fungsi sosialnya dan dapat aktif dalam masyarakat.

3. Motivasi, menjelaskan tujuan setiap masyarakat jangka pendek maupun jangka panjang, mendorong orang menentukan pilihan dan keinginannya, mendorong kegiatan individu dan kelompok berdasarkan tujuan bersama yang akan dicapai.
4. Perdebatan dan diskusi, menyediakan dan saling menukar fakta yang diperlukan untuk memungkinkan persetujuan atau menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah publik, menyediakan bukti relevan yang diperlukan untuk kepentingan umum agar masyarakat lebih melibatkan diri dengan masalah yang menyangkut kepentingan bersama.
5. Pendidikan, pengalihan ilmu pengetahuan dapat mendorong perkembangan intelektual, pembentukan watak, serta membentuk keterampilan dan kemahiran yang diperlukan pada semua bidang kehidupan.
6. Memajukan kehidupan, menyebarkan hasil kebudayaan dan seni dengan maksud melestarikan warisan masa lalu, mengembangkan kebudayaan dengan memperluas pandangan seseorang, serta membangun imajinasi dan mendorong kreativitas dan kebutuhan estetikanya.
7. Hiburan, penyebarluasan sinyal, symbol, suara dan imaji dari drama, tari, kesenian, kesusasteraan, musik, olahraga, kesenangan kelompok dan individu.
8. Integrasi, menyediakan kesempatan untuk

memperoleh berbagai pesan yang diperlukan agar dapat saling kenal dan mengerti serta menghargai kondisi pandangan dan keinginan orang lain.

Sedangkan tujuan komunikasi pada umumnya adalah:

1. Agar yang kita sampaikan dapat dimengerti dan mengikuti yang kita inginkan.
2. Memahami orang lain. Komunikator harus mengerti aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkan, dan bukan menginginkan kemauannya sendiri.
3. Supaya gagasan dapat diterima orang lain. Mengusahakan agar gagasan kita diterima orang lain dan bukan memaksakan kehendak.
4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Menggerakkan dapat berupa kegiatan. Kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong dan memahami bagaimana cara yang baik untuk melakukannya.

Komunikasi dapat berhasil bila muncul saling pengertian, yaitu jika kedua belah pihak dapat memahami informasi yang dimaksud, dan komunikasi yang baik adalah komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif terjadi tidak hanya ketika seseorang mengaitkan arti tertentu terhadap perilaku orang lain, tetapi juga pada persepsi atau pandangan yang sesuai dengan maksud pemberi pesan atau informasi.

Caranya adalah dengan menghindarkan pesan yang tidak jelas serta meningkatkan umpan balik. Karena dengan

adanya umpan balik, situasi atau komunikasi yang tidak menentu ataupun tidak jelas akan bisa dikurangi, serta tidak menimbulkan tanda tanya antara komunikator dan komunikan. Dengan umpan balik juga akan tercipta komunikasi timbal balik dan tidak akan terjadi salah arti atau salah tafsir. Apabila komunikasi telah berjalan dengan efektif, diharapkan tercipta lingkungan yang mendukung agar nilai-nilai luhur dapat teraktualisasi dalam sikap dan perilaku organisasi, sehingga pelaksanaan budaya kerja organisasi dapat berhasil.

### **E. Penggunaan Komunikasi Fatis di Tempat Kerja**

Organisasi tidak terbentuk karena adanya surat atau dokumen persetujuan, tetapi organisasi ada sejak adanya interaksi atau komunikasi tertentu diantara orang-orang yang menunjukkan bahwa mereka tengah berorganisasi (Morissan, 2009).

Manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi melalui bakat, karya, kreativitas dan peran nyatanya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Harsono dkk 2015). Oleh karena itu, sumber daya manusia dianggap sebagai kunci keberhasilan dalam organisasi, dikarenakan hampir setiap kegiatan yang dilaksanakan menggunakan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dan komponen penting dalam organisasi. Menurut UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, tenaga kerja adalah setiap orang yang

mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat

Argenti (2013) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan komunikasi internal antara atasan dengan bawahan untuk menjaga hubungan agar saling terbuka dalam hal pekerjaan. Argenti (2013) menyatakan bahwa komunikasi internal yang baik dibutuhkan partisipasi dari bawahan kepada atasan untuk menyampaikan ide, kendala, dan pendapat. Segala proses komunikasi internal tersebut akan membentuk budaya organisasi yang menjadi sebuah hubungan fungsional, yaitu budaya organisasi terbentuk karena adanya komunikasi yang terjalin di dalam organisasi tersebut.

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik langsung secara lisan maupun tak langsung melalui media (Effendy, 2008). Proses komunikasi itu sendiri erat kaitannya dalam kehidupan sehari-hari atau dalam kehidupan bermasyarakat, tanpa komunikasi seseorang tidak dapat memahami orang lain, atau seseorang tersebut tidak dapat bertukar informasi maupun mendapatkan informasi dari orang lain. Terjadinya komunikasi merupakan konsekuensi hubungan sosial, dimana masyarakat paling sedikit terdiri dari dua orang yang saling berhubungan satu sama lain sehingga hubungan tersebut menimbulkan interaksi sosial yang disebabkan oleh proses komunikasi itu sendiri. Pengertian komunikasi harus ditinjau dari dua sudut

pandang yaitu pengertian komunikasi secara umum dan pengertian komunikasi secara paradigmatis, agar menjadi jelas bagaimana pelaksanaan komunikasi.

## **F. Komunikasi Organisasi**

Menurut Sutrisno (2010), komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka terlibat dalam proses itu, bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi, bagaimana proses komunikasi organisasi terjalin bergantung kepada seseorang atau anggotanya memaknai atau menafsirkan mengenai hal yang ada di dalam organisasinya.

Komunikasi secara efektif dalam organisasi sangat diperlukan dalam kelancaran untuk mencapai tujuan, namun untuk mencapainya perlu juga diperhatikan faktor-faktor penghambatnya. Hal tersebut dikarenakan tidak semua anggota dapat memahami atau menafsirkan pesan secara sama seperti yang dimaksudkan, melainkan ada persepsi yang berbeda di antara semua anggota. Komunikasi organisasi ini merupakan ruang bagi setiap karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut untuk melakukan proses komunikasi internal dengan sesama karyawan, atasan maupun dengan bawahannya.

## **G. Komunikasi Internal**

Komunikasi internal menurut Brennan dalam Suprpto (2011) adalah pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi), dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen). Komunikasi internal pada dasarnya harus memiliki informasi yang sesuai dengan kebutuhan (tidak kelebihan/kebanyakan) dan juga kelengkapan informasi yang dibutuhkan bagi karyawan berkaitan dengan tugas-tugas, sehingga menghasilkan arti pentingnya suatu komunikasi timbal balik antara atasan dengan karyawan (Putranto 2012). Andjani dan Prianti (2010) mengatakan bahwa komunikasi internal dianggap sebagai salah satu solusi dalam memecahkan permasalahan internal yang ada dalam suatu perusahaan, dimana komunikasi internal memulai dengan memperbaiki hubungan karyawan dengan atasan atau pun sebaliknya, dan hubungan dengan sesama karyawan. Argenti (2013) menyatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan komunikasi internal antara atasan dengan bawahan untuk menjaga hubungan agar saling terbuka dalam hal pekerjaan.

Komunikasi internal yang baik dibutuhkan partisipasi dari bawahan kepada atasan untuk menyampaikan ide, kendala, dan pendapat. Oleh karena itu, pada saat ini

sebagian besar karyawan menuntut adanya partisipasi dalam dialog di tempat kerja yang mendorong perubahan organisasi. Partisipasi dianggap penting untuk menjaga keterlibatan karyawan di semua tingkat organisasi tanpa mengedepankan tanggung jawab pekerjaan.

## H. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal merupakan sebuah aktivitas dari *public relations* sebagai upaya penghubung antara perusahaan atau lembaga kepada publiknya. Dalam melakukan aktivitas komunikasi eksternal tersebut salah satu yang dilakukan adalah melalui program *public relations*. Program *public relations* yang telah dijalankan akan mempengaruhi bagaimana *positioning image* perusahaan atau lembaga itu di mata publiknya. Rancangan dan pelaksanaan program-program *public relations* dilakukan oleh *public relations officer* yang dikenal dengan humas.

Mengenai komunikasi eksternal, menurut pendapat Husein Umar (2008:28), menjelaskan bahwa: Komunikasi ini adalah komunikasi lintas saluran maksudnya komunikasi sebagai sebuah sistem mempunyai batasan dengan pihak luar seperti pemerintah, pelanggan, dan masyarakat pada umumnya. Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar dapat melalui bagian *public relation* atau media iklan lain.

## I. Peranan Komunikasi Fatis di Tempat Kerja.

Komunikasi fatis merupakan ice breaking atau pemecah suasana canggung yang kadang terjadi dalam

hubungan atau komunikasi interpersonal. Menurut teori komunikasi interpersonal, kedekatan seseorang dalam suatu hubungan dipengaruhi oleh keterbukaan dan sikap yang positif. Komunikasi fatis merupakan *small talk* atau basa-basi yang dapat meningkatkan keterbukaan dan memberikan umpan balik yang positif terhadap orang lain.

Dalam berkomunikasi, kita selalu memperhatikan umpan balik yang diberikan oleh lawan bicara kita. Dari umpan balik tersebut biasanya kita dapat menentukan apakah komunikasi yang terjadi sudah efektif atau belum. Namun terkadang, komunikasi efektif saja belum cukup untuk dapat menciptakan suasana yang nyaman bagi orang lain. Basa-basi menjadi kata kunci untuk menciptakan suasana tersebut.

Basa basi juga harus dilakukan sawajarnya dan tidak berlebihan. Dalam dunia kerja, konteks budaya sangat berperan dalam pengelolaan komunikasi fatis. Kebanyakan dalam tempat kerja, para karyawan menjadi sangat fasih berkomunikasi fatis guna untuk meningkatkan hubungan atau hanya untuk menjaga hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja atau kepada pelanggan menjadi lebih baik. Latarbelakang konteks budaya sangat berperan dalam penggunaan komunikasi fatis di tempat kerja.

Seseorang yang berasal dari konteks budaya tinggi biasanya lebih fasih dalam penggunaan komunikasi fatis sebagai bentuk komunikasi yang wajib dalam hubungan interpersonal. Bahasa yang digunakan pun memang benar-benar untuk mengungkapkan kedekatan (*proximity*) yang terjalin antara komunikasi interpersonal yang ada. Bentuk

kedekatan tersebut biasa diperlihatkan dengan sentuhan, intensitas small talk yang lebih sering dan bentuk ekspresi yang lebih terbuka ketika berinteraksi. Sedangkan untuk beberapa orang dengan latarbelakang konteks budaya rendah, komunikasi fatis menjadi suatu bentuk paksaan atau tekanan dalam hubungan interpersonal yang terjalin.

Bagi mereka yang berasal dari konteks budaya rendah, penggunaan komunikasi fatis yang bersifat small talk atau basi-basi sangat tidak efisien dalam hubungan dan hanya membuat mereka merasa tidak nyaman. Pola komunikasi yang terjalin menurut hasil wawancara dengan beberapa informan juga lebih mengarah pada bentuk komunikasi formal. Artinya hubungan yang terjalin juga hanya sebatas hubungan kerjaan dan sebatas menyapa saja. Namun walaupun demikian komunikasi fatis tetap menjadi suatu bentuk komunikasi wajib dalam hubungan interpersonal terutama ditempat kerja.

## **J. Fungsi – Fungsi Komunikasi**

Komunikasi memberi peluang bagi kita untuk melakukan sesuatu yang penting dalam kehidupan, oleh karena itu komunikasi mempunyai fungsi dalam kehidupan seseorang, di bawah ini dijelaskan fungsi- fungsinya sebagai berikut :

### **1. Pertumbuhan Individu**

Kita berkembang dan tumbuh melalui komunikasi dengan lingkungan. Makin banyak pengalaman yang kita peroleh makin berkembang kita sebagai manusia.

## 2. Belajar

Erat hubungannya dengan pertumbuhan adalah proses belajar. Dalam hubungan ini belajar berarti mengumpulkan informasi sedangkan pertumbuhan mencakup kepribadian secara keseluruhan.

## 3. Kesadaran diri

Kita sadar akan diri kita terutama berkata/komunikasi. Kita mendapatkan informasi dari orang lain (langsung atau tidak langsung) tentang diri kita. Integrasi dan lingkungan yang mana kita semua ada dalam suatu dunia yang terdiri dari manusia, ide, ruang/tempat, dan benda-benda. Dunia yang dimaksud adalah lingkungan perceptual sering pula disebut kerangka acuan. Untuk hidup dalam dunia perseptual, kita harus mengubah pikiran dan tingkah laku kita terus menerus.

Komunikasi dapat berjalan secara maksimal apabila bila timbul pengertian jika kedua belah pihak memahami arti pesan yang dimaksud dan komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik atau efektif tidak hanya ketika seseorang mengaitkan arti suatu perilaku tertentu, namun juga pada persepsi atau sudut pandang pemberi pesan. Hal tersebut dapat berjalan mulus ketika kita menghindaripesan yang tidak jelas dan meningkatkan umpan balik. Sebab, adanya umpan balik dalam komunikasi bias meminimalisir timbulnya komunikasi yang tidak jelas.

Komunikasi organisasi memegang peran yang sangat penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi, terutama dalam bisnis keluarga. Dengan

komunikasi yang efektif, nilai-nilai perusahaan dapat diwariskan dari generasi ke generasi, konflik dapat diminimalkan, dan inovasi dapat lebih mudah diadaptasi. Oleh karena itu, perusahaan keluarga perlu mengembangkan strategi komunikasi yang jelas dan terbuka guna memastikan keberlanjutan budaya organisasi mereka.

## **K. Studi Kasus**

### **Peran Komunikasi dalam Keberhasilan Proyek Tim di Perusahaan Teknologi**

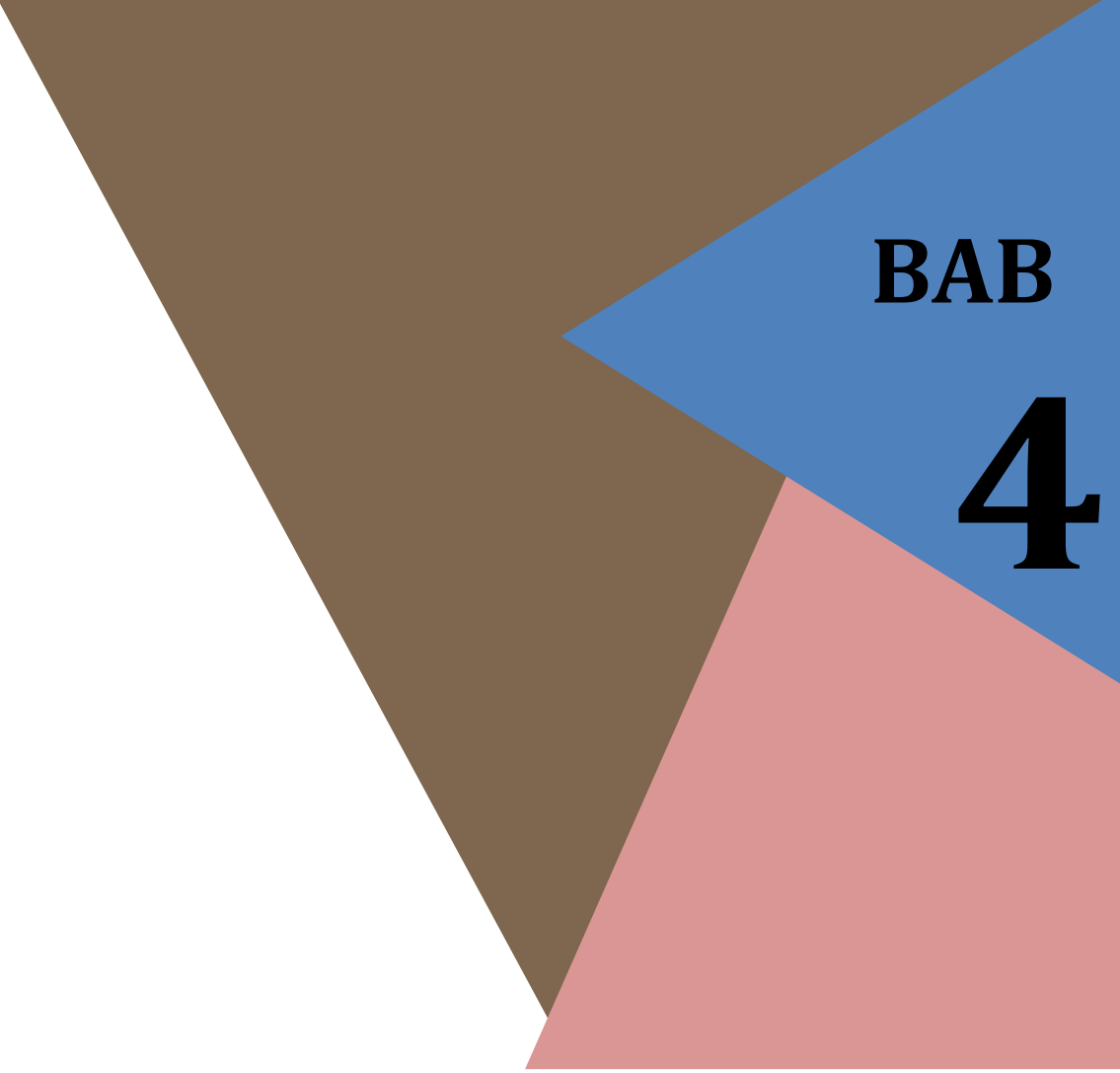
Sebuah perusahaan teknologi besar mengalami kegagalan proyek karena miskomunikasi antara tim pengembang dan manajemen. Setelah dilakukan evaluasi, perusahaan mulai menerapkan strategi komunikasi yang lebih terbuka, seperti stand-up meeting harian dan penggunaan platform kolaboratif.

**Pertanyaan Diskusi:**

1. Apa saja faktor yang menyebabkan kegagalan komunikasi dalam proyek ini?
2. Bagaimana strategi komunikasi yang lebih efektif dapat membantu tim bekerja lebih baik?
3. Apakah ada tantangan dalam mengimplementasikan komunikasi terbuka dalam organisasi?

**Soal Latihan:**

1. Jelaskan perbedaan komunikasi verbal, non-verbal, dan digital dalam organisasi!
2. Identifikasi tiga hambatan komunikasi dalam organisasi dan bagaimana cara mengatasinya!
3. Berikan contoh nyata dari strategi komunikasi yang dapat meningkatkan produktivitas tim dalam organisasi!



**BAB**

**4**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

## BAB 4

# PEMBERDAYAAN

### Capaian Pembelajaran:

1. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan budaya organisasi.
2. Mengidentifikasi strategi adaptasi budaya dalam organisasi.
3. Menganalisis dampak perubahan budaya terhadap kinerja organisasi.
4. Menyusun strategi implementasi perubahan budaya yang efektif.

### Subtopik:

1. Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Budaya
2. Proses Adaptasi Budaya dalam Organisasi
3. Strategi Implementasi Perubahan Budaya
4. Studi Kasus Transformasi Budaya di Microsoft
5. Latihan: Rancang Strategi Perubahan Budaya

## A. Budaya Pemberdayaan

Dalam kaitannya dengan pemberdayaan masyarakat, sebuah istilah yang sudah sangat populer di Indonesia, berhubung bidang yang satu ini sangat erat kaitannya dengan ketidakberdayaan, atau kemiskinan yang merupakan salah satu permasalahan besar dan mendasar di negara kita.

Tentunya orang sudah memahami, terutama yang bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat, baik agen atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), maupun para aparat pemerintah yang mempunyai tugas dalam bidang ini, bahwa kegiatan pemberdayaan masyarakat tidak hanya terkait dengan aspek sosial, tetapi juga terkait dengan aspek ekonomi, aspek budaya, aspek teknis (teknik, pertanian, kehutanan, kesehatan, lingkungan, perindustrian, perdagangan, pertambangan, perikanan dan kelautan) dan lain-lain, sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh suatu daerah atau wilayah.

Demikian halnya keterkaitan antara ilmu manajemen dengan pemberdayaan masyarakat, kedua hal ini sebenarnya menjadi seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Suatu program pemberdayaan masyarakat tidak akan dapat berjalan dengan baik jika tidak dikelola dengan baik, yang seharusnya didahului dengan sebuah perencanaan yang baik pula. Perencanaan yang dimaksud disini tentulah harus yang bersifat partisipatif, yang melibatkan semua elemen masyarakat yang terkait, terutama yang akan menjadi kelompok sasaran, juga harus termasuk didalamnya adalah

proses identifikasi permasalahan yang dilaksanakan bersama masyarakat.

## **B. Pengertian Pemberdayaan Dan Pemberdayaan Masyarakat**

Pemberdayaan berasal dari kata dasar daya yang mengandung arti “kekuatan”, dan merupakan terjemahan dari istilah dalam bahasa Inggris “empowerment”, sehingga dapat dijabarkan bahwa pemberdayaan mengandung arti memberikan daya atau kekuatan kepada kelompok yang lemah yang belum mempunyai daya/kekuatan untuk hidup mandiri, terutama dalam memenuhi kebutuhan pokok/kebutuhan dasar hidupnya sehari-hari seperti makan, pakaian/sandang, rumah/papan, pendidikan, kesehatan.

Memberikan kekuatan atau power kepada orang yang kurang mampu atau miskin atau powerless memang merupakan tanggungjawab pemerintah, namun seharusnya mendapat dukungan penuh dari berbagai pihak, terutama masyarakat itu sendiri yang menjadi kelompok sasaran yaitu dengan ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan setiap program/ kegiatan pemberdayaan. Pemberdayaan masyarakat, dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan sosial dimana penduduk sebuah komunitas mengorganisasikan diri dalam membuat perencanaan dan tindakan kolektif, untuk memecahkan masalah sosial atau memenuhi kebutuhan sosial sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki

Pada hakekatnya, pemberdayaan masyarakat tidak hanya ditujukan pada individual, tetapi juga secara

berkelompok, sebagai bagian dari aktualisasi eksistensi manusia. Untuk itu, manusia/masyarakat dapat dijadikan sebagai tolok ukur secara normatif, yang menempatkan konsep pemberdayaan masyarakat sebagai suatu bagian dari upaya untuk membangun eksistensi masyarakat secara pribadi, keluarga, dan bahkan bangsa sebagai aktualisasi kemanusiaan yang adil dan beradab.

Untuk itu dalam kegiatan, pemberdayaan masyarakat dibutuhkan adanya pengenalan terhadap hakekat manusia yang akan memberikan sumbangan untuk menambah wawasan dalam menerapkan berbagai konsep atau program pemberdayaan kepada masyarakat.

### **C. Tujuan dan Fungsi Pemberdayaan Masyarakat**

Sebagai suatu kegiatan yang berproses, maka seharusnya program/ kegiatan pemberdayaan masyarakat diharapkan dapat mengangkat kehidupan masyarakat sebagai kelompok sasaran menjadi lebih sejahtera, berdaya atau mempunyai kekuatan dalam memenuhi kebutuhan hidup yang utama, dan pada akhirnya akan menciptakan kemandirian dalam masyarakat. Tentunya kemandirian yang dimaksud tidak hanya dari aspek ekonomi saja, tetapi juga secara sosial, budaya, hak bersuara/berpendapat, bahkan sampai pada kemandirian masyarakat dalam menentukan hak-hak politiknya.

Masyarakat sudah dapat memahami dan menentukan sendiri hak politiknya dalam memilih calon pemimpin (level

daerah dan nasional) yang terbaik, maupun dalam memilih calon anggota legislatif sebagai wakil rakyat. Masyarakat tidak lagi merasa takut karena adanya tekanan dari pihak-pihak tertentu dalam menentukan pilihan, maupun karena adanya iming-iming/janji-janji yang hanya bersifat lip service atau sekedar retorika, atau menentukan pilihan karena adanya sogokan dalam bentuk apapun (sembako, uang, sandang dll).

Pada akhirnya tujuan akhir yang diharapkan dari suatu program/ kegiatan pemberdayaan adalah terciptanya kemandirian masyarakat dalam menentukan pilihan yang terbaik bagi mereka. Tujuan utama pemberdayaan adalah memperkuat kekuasaan masyarakat, khususnya kelompok lemah yang memiliki ketidakberdayaan, baik karena kondisi

Internal (persepsi mereka sendiri), maupun karena kondisi eksternal (ditindas oleh struktur sosial yang tidak berlaku adil). Untuk melengkapi pemahaman tentang pemberdayaan perlu diketahui tentang konsep kelompok lemah dan penyebab ketidakberdayaan yang mereka alami.

## **D. Prinsip Pemberdayaan**

Setiap manusia yang ingin sukses dalam menjalankan suatu kegiatan atau pekerjaannya hendaknya memiliki prinsip dalam bekerja, karena hanya manusia yang punya prinsip yang dapat bekerja sesuai dengan aturan dan komitmen yang telah dibangun dan disepakati bersama dengan seluruh tim kerja, baik para pelaksana maupun dengan kelompok sasaran.

Beberapa prinsip pemberdayaan masyarakat yang dimaksud meliputi:

1. Pemberdayaan dilaksanakan dengan penuh demokratis, penuh keikhlasan, tidak ada unsur paksaan, karena setiap masyarakat mempunyai masalah, kebutuhan, dan potensi yang berbeda, sehingga mereka mempunyai hak yang sama untuk diberdayakan.
2. Setiap kegiatan pemberdayaan masyarakat sebaiknya berdasarkan pada kebutuhan, masalah, dan potensi yang dimiliki kelompok sasaran. Hal ini dapat diketahui dengan jelas jika proses identifikasi dan sosialisasi pada tahap awal berlangsung dengan melibatkan penuh kelompok sasaran.
3. Sasaran utama pemberdayaan adalah masyarakat, sehingga harus diposisikan sebagai subjek/pelaku dalam kegiatan pemberdayaan, dan menjadi dasar utama dalam menetapkan tujuan, pendekatan, dan bentuk- bentuk kegiatan pemberdayaan.
4. Menumbuhkan kembali nilai-nilai budaya dan kearifan lokal, seperti jiwa gotong royong, yang muda menghormati orang yang lebih tua, dan yang lebih tua menyayangi yang lebih muda, karena hal ini menjadi modal sosial dalam pembangunan.
5. Dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan, karena merupakan sebuah proses yang membutuhkan waktu, dilakukan secara logis dan sederhana menuju ke hal yang lebih kompleks.

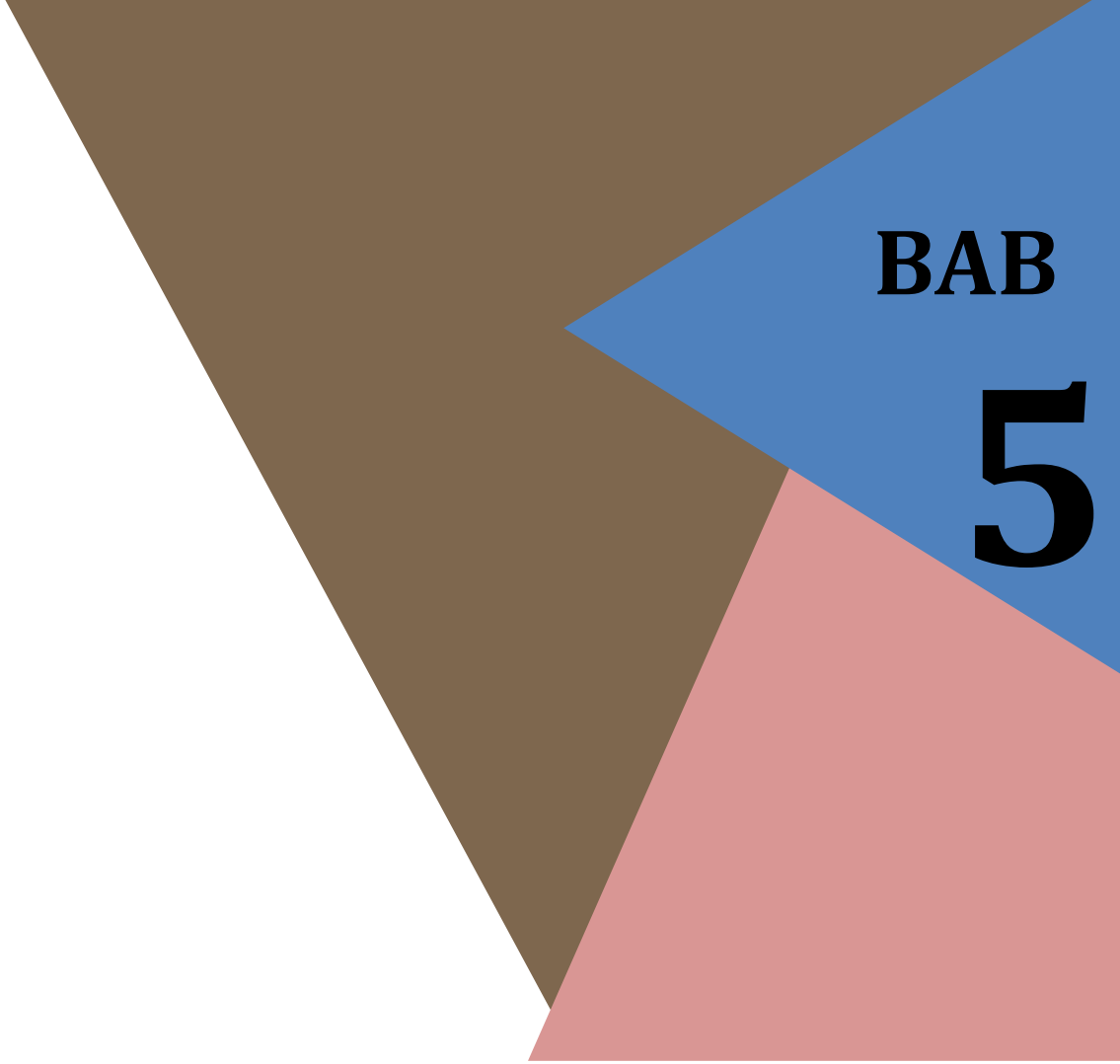
6. Memperhatikan keragaman karakter, budaya dan kebiasaankebiasaan masyarakat yang sudah mengakar atau berlangsung lama secara turun temurun.
7. Memperhatikan seluruh aspek kehidupan masyarakat, terutama aspek sosial dan ekonomi.
8. Tidak ada unsur diskriminasi, utamanya terhadap perempuan.
9. Selalu menerapkan proses pengambilan keputusan secara partisipatif, seperti penetapan waktu, materi, metode kegiatan dan lain-lain.
10. Menggerakkan partisipasi masyarakat dalam berbagai bentuk, baik yang bersifat fisik (materi, tenaga, bahan) maupun non fisik (saran, waktu, dukungan).
11. Aparat/agen pemberdayaan bertindak sebagai Fasilitator yang harus memiliki kemampuan/kompetensi sesuai dengan potensi, kebutuhan, masalah yang dihadapi masyarakat. Mau bekerjasama dengan semua pihak/institusi maupun lembaga masyarakat /LSM yang terkait.

### Soal Latihan

1. Sebutkan dan jelaskan faktor utama yang dapat mempengaruhi perubahan budaya dalam organisasi!
2. Bagaimana proses adaptasi budaya dapat mempengaruhi kinerja organisasi?
3. Berikan contoh strategi perubahan budaya yang telah berhasil diterapkan dalam perusahaan besar!







**BAB**

**5**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

## BAB 5

# STANDAR SISTEM KUALITAS

### Capaian Pembelajaran:

1. Memahami konsep standar sistem kualitas dalam organisasi.
2. Menganalisis elemen-elemen budaya perusahaan yang memengaruhi standar kualitas.
3. Menilai dampak penerapan sistem kualitas terhadap kinerja organisasi.

### Subtopik:

1. Definisi dan tujuan standar sistem kualitas.
2. Elemen-elemen budaya perusahaan yang mempengaruhi kualitas.
3. Implementasi standar sistem kualitas dalam organisasi.
4. Studi kasus: Penerapan standar kualitas di perusahaan global.

### Soal Latihan:

1. Jelaskan konsep standar sistem kualitas dalam sebuah organisasi!
2. Sebutkan dan jelaskan elemen-elemen budaya perusahaan yang memengaruhi standar kualitas!

3. Bagaimana penerapan standar kualitas dapat meningkatkan kinerja organisasi? Berikan contoh nyata!

## **A. Standar Sistem Kualitas**

Idealnya tiap Instansi memiliki budaya organisasi, yakni suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan atau organisasi. Yang dimaksud dengan kesepakatan disini adalah dalam hal cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya. Suatu sistem nilai merupakan konsepsi nilai yang hidup dalam alam pemikiran sekelompok manusia/individu karyawan dan manajemen. Dalam hal ini budaya organisasi tentu saja berkaitan erat dengan budaya perusahaan dan berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya. Lalu persepsi itu melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dan manajemen dalam bekerja.

Budaya yang kuat serta pengelolaan SDM yang baik merupakan alat untuk berkompetisi dengan pesaing dalam suatu organisasi. Hasil dari suatu budaya yang kuat adalah budaya tersebut akan meningkatkan perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Namun apabila budaya tersebut tidak baik, maka tujuan kan menuju arah yang salah. (Kotter & Heskett, dalam Darmawiyanti, 2008). Jika budaya suatu organisasi tidak memberikan hal yang positif bagi organisasi maka hasil yang akan dicapai atau kinerja organisasi akan buruk, karena budaya

perusahaan menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan yang semestinya.

Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) sebagai: proses di mana manajemen menetapkan bagaimana organisasi seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan SDM dipandang sebagai proses linier, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (shortterm) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (long-term).

Melalui perencanaan SDM ini manajemen berusaha untuk mendapatkan orang yang tepat, dalam jumlah yang tepat, pada tempat yang tepat dan pada saat yang tepat serta manajemen berusaha untuk melakukan hal-hal yang menghasilkan kepuasan maksimum jangka panjang baik bagi organisasi maupun individu. Lebih lanjut Schuler & Walker (1990) menyebutkan bahwa perencanaan SDM meliputi lima tahapan, yaitu: 1) Mengidentifikasi tujuan, 2) Peramalan keperluan atau syarat dasar SDM, 3) Menilai keahlian yang telah dimiliki dan karakteristik penawaran internal lainnya, 4) Menentukan kebutuhan utama SDM, dan 5) Mengembangkan rencana aktivitas kegiatan dan program untuk memastikan penempatan orang-orang yang tepat di tempat yang tepat.

## **B. Elemen – Elemen Budaya Perusahaan**

Terdapat beberapa elemen dasar budaya perusahaan, McKenna dan Beech (2004:15) mengelompokkan elemen-elemen budaya perusahaan sebagai berikut:

1. Artifacts, merupakan hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. Artifacts termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak, seperti produk, jasa, dan tingkah laku anggota kelompok.
2. Espoused Values, Alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya. Meliputi strategi, sasaran, dan filosofi.
3. Basic Underlying Assumption Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi, seringkali melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

## **C. Karakteristik Budaya Perusahaan**

Karakteristik Budaya Organisasi Dharma dan Akib (2005:25) mengemukakan sepuluh karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut :

1. Identitas Anggota, derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh daripada dengantipe pekerjaan atau bidang keahlian
2. Penekanan kelompok, derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok dari pada individu.
3. Fokus orang, derajat dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yangdihasilkan rajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan carayangterorganisasiataubebas.
4. Penyatuan unit, derajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisasi atau bebas
5. Pengendalian, derajat dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
6. Toleransi Resiko, derajat dimana pekerja didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mengambil resiko.
7. Kriteria Ganjaran, derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja daripada senioritas, favoritisme atau faktor non pekerja lainnya.
8. Toleransi Konflik, derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk menunjukkan konflik dan kritik secara terbuka.
9. Orientasi Sarana-Tujuan, derajat dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran

tersebut.

10. Fokus pada Sistem Terbuka, derajat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan dalam lingkungan eksternal.

Menurut Robin (2008:721) 7 karakteristik utama dari budaya organisasi adalah :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasarkan individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Victor Tan dalam Wibowo (2008;379) mengemukakan bahwakarakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Individual Initiative, yaitu tingkat tanggungjawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. Risk Tolerance, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. Direction, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. Integration, yaitu tingkat dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.

#### **D. Kualitas SDM**

Kualitas sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam menyelesaikan kinerjanya. Sumber daya manusia yang tidak memiliki kompetensi tidak akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara efisien, efektif, dan ekonomis. Dalam hal ini pekerjaan yang dihasilkan tidak akan tepat waktu dan terdapat pemborosan waktu serta tenaga. Dengan adanya kualitas sumber daya manusia maka waktu pembuatan laporan keuangan akan dapat dihemat. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia tersebut telah memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai hal-hal yang harus dikerjakan, sehingga laporan keuangan yang disusun dapat diselesaikan, disajikan tepat pada waktunya dan dapat dikatakan berkualitas.

Salah satu agenda penting reformasi di Indonesia dalam merespon atas krisis yang terjadi adalah bagaimana Pengembangan Sumberdaya Manusia yang mampu menjawab tantangan ke depan. Hal ini menuntut kepekaan terhadap perubahan-perubahan internal maupun eksternal di level nasional maupun global. Pengembangan SDM dalam organisasi merupakan bentuk usaha pengembangan yang bersifat integral, baik yang menyangkut SDM sebagai individu dan sebagai sistem, maupun organisasi sebagai wadah SDM untuk memenuhi kebutuhan suatu organisasi manapun nya. Dalam pengembangan SDM ini tentu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

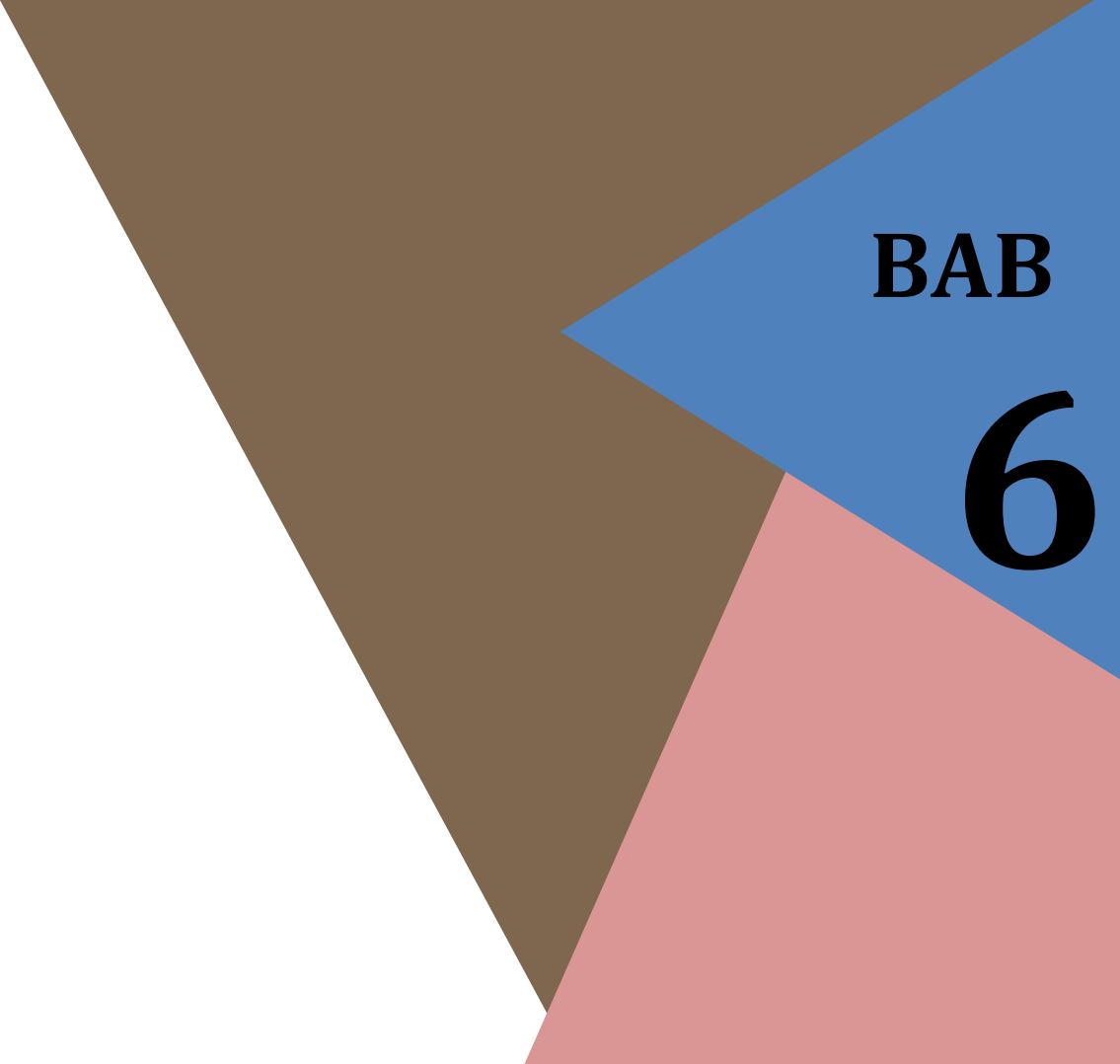
Pendekatan mutu modal manusia (*human capital quality*) menekankan fungsi manusia (karyawan) sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi yang amat penting selain modal finansial, teknologi, material. Lemahnya kemampuan mutu SDM akan membawa implikasi pada kemampuan berperstasi, daya kreasi dan keberlangsungan suatu organisasi dalam menghadapi era kompetisi dan tantangan global.

Indonesia kini menghadapi tantangan baru dalam memasuki era globalisasi. Di sisi lain permasalahan internal juga datang silih berganti, isu-isu kritis yang sering muncul adalah adanya keinginan untuk melakukan perbaikan di segala bidang termasuk pendidikan, karena pendidikan merupakan salah satu komponen supra sistem

pembangunan yang dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Faktor sumber daya manusia/ tenaga kerja merupakan pengendali dari seluruh aktivitas perusahaan. Akan tetapi tujuan organisasi akan tercapai apabila didukung oleh kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik juga sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Dengan meningkatnya kinerja pegawai akan berdampak pada kinerja organisasi. Pengambilan keputusan merupakan titik awal dari inti proses perumusan kebijakan dalam suatu organisasi.

Pengambilan keputusan merupakan titik awal dan inti proses perumusan kebijakan dalam suatu organisasi, sebab keputusan yang diambil oleh pemimpin dalam organisasi merupakan kata mendasar dalam menentukan kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif.



**BAB**

**6**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

## **BAB 6**

# **BUDAYA KUALITAS DI BERBAGAI ASPEK**

### **Capaian Pembelajaran:**

- Memahami peran sumber daya manusia dalam mencapai standar kualitas organisasi.
- Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kualitas SDM.
- Menyusun strategi peningkatan kualitas SDM dalam organisasi.

### **Subtopik:**

- Definisi dan pentingnya kualitas SDM.
- Faktor-faktor yang memengaruhi kualitas SDM.
- Strategi pengembangan kualitas SDM.
- Studi kasus: Peningkatan kualitas SDM dalam perusahaan berbasis inovasi.

### **Soal Latihan:**

1. Jelaskan mengapa kualitas SDM menjadi faktor penting dalam organisasi!
2. Sebutkan faktor-faktor utama yang dapat meningkatkan kualitas SDM!
3. Berikan contoh strategi pengembangan SDM yang efektif dalam organisasi!

## A. Definisi Budaya Kualitas

Budaya kualitas didefinisikan sebagai sebuah sistem nilai yang dihasilkan dari lingkungan yang kondusif untuk memaparkan dan memperbaiki kualitas secara kontinyu, yang terdiri dari nilai – nilai, tradisi, prosedur, dan harapan – harapan untuk mempromosikan kualitas. Budaya organisasi dan struktur organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap sistem informasi akutansi. Selain itu sistem informasi akutansi dipengaruhi oleh struktur organisasi. Bahwa struktur organisasi adalah sistem formal tugas dan hubungan otoritas yang mengendalikan bagaimana orang mengkoordinasikan tindakan mereka dan sumber daya digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap sistem informasi akutansi dengan menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi maka akan meningkatkan penggunaan sistem informasi akutansi dalam organisasi tersebut. Untuk memahami pengertian tentang budaya kualitas hendaknya dipahami terlebih dahulu akar dari budaya kualitas yaitu budaya organisasi, karena budaya kualitas merupakan subset dari budaya organisasi. Budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya budaya

kualitas adalah pola nilai-nilai, keyakinan dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Budaya kualitas melalui pendekatan efektivitas kinerja kelompok, ada lima faktor-faktor dinamis yang diyakini merupakan komponen budaya kualitas dan merupakan dasar bagi pengembangan partisipasi, yaitu: Shared mental model: visi atau representasi kelompok yang ditunjukkan oleh anggotanya dan membantu orang-orang menetapkan tujuan untuk kemajuan kelompok. Hal ini penting bagi motivasi dan pemberdayaan kelompok. Perception: persepsi merupakan pandangan yang ditunjukkan budaya kelompok, apa yang menjadi perhatian mereka berdasarkan apa yang telah dilihatnya. Communication: kelompok yang efektif ditunjukkan oleh aktivitas dasar maupun perilaku komunikasi yang kompleks. d. Hierarchy: Kelompok yang terorganisir melalui pendistribusian tanggung jawab dan pengambilan keputusan secara non- hierarki. e. Leadership: kepemimpinan bagi kualitas, yaitu kepemimpinan yang mengkomunikasikan kualitas dengan jelas dan semua harapan yang berkaitan dengan perilaku mendukung kualitas merupakan nilai-nilai faktor-faktor budaya kualitas yang terdiri dari: informasi untuk peningkatan, kewenangan yang sama atas tanggung jawab, Jaminan kerja, iklim yang fair, kompensasi yang adil, kerja sama, kolaborasi, pembelajaran dan keterlibatan, kepemilikan. Hal tersebut dikembangkan dalam bentuk budaya organisasi sehingga

akan meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kepuasan konsumen dan karyawan.

## **B. Karakteristik Budaya Kualitas**

Karakteristik Budaya Kualitas adalah sebagai berikut : Perilaku sesuai dengan slogan. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim. Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan: tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan. Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal. Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja. Pembentukan budaya kualitas mengubah budaya organisasi dari yang tradisional menuju budaya kualitas memerlukan langkah-langkah sebagai berikut :

Mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan: budaya kualitas menentukan bagaimana orang-orang di dalamnya berperilaku, menanggapi masalah, dan saling berinteraksi. Perlu dilakukan penilaian secara

komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik budaya kualitas. Menuliskan perubahan-perubahan yang direncanakan: penilaian secara komprehensif budaya organisasi yang ada saat ini juga mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan. Perbaikan ini membutuhkan perubahan dalam status quo. Perubahan ini didaftar tanpa disertai keterangan atau penjelasan.

Mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan: rencana untuk melakukan perubahan dikembangkan berdasarkan model Siapa- Kapan-Dimana-Bagaimana. Masing-masing elemen tersebut merupakan bagian penting dari rencana. Memahami proses transisi emosional: manajemen harus memahami fase-fase transisi emosional yang dilewati seseorang bila menghadapi perubahan. Transisi emosional terdiri atas tujuh fase, yaitu: goncangan (shock), penolakan (denial), realisasi (realization), penerimaan (acceptance), pembangunan kembali (rebuilding), pemahaman (understanding), dan penyembuhan (recovery). Kualitas jasa / pelayanan sebagai berikut “ Definisi kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan “.

Lima faktor dominan atau penentu kualitas pelayanan jasa :

1. Berwujud, yaitu berupaya penampilan fisik, peralatan dan berbagai materi yang terlihat dapat dinilai baik.

2. Empaty, yaitu kesediaan karyawan dalam menjalin relasi, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan pemahaman atas kebutuhan individual pelanggan.
3. Daya Tanggap, yaitu kemauan dalam kemampuan dari karyawan memberikan pelayanan secara cepat dan tanggap.
4. Keandalan, yaitu kemampuan untuk memberikan layanan dengan segera, akurat, konsisten, dan memuaskan.
5. Jaminan, yaitu mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang memiliki para staff mengenai janji yang diberikan, bebas dari bahaya, resiko.

Dimensi layanan terdiri dari : Reliabilitas, Daya tanggap, Kompetensi, Akses, Kesopanan, Kemampuan berkomunikasi, Kredibilitas. Hubungan implementasi TQM dengan budaya kualitas bahwa dengan melaksanakan prinsip-prinsip TQM maka akan dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi perwujudan budaya kualitas sebagai berikut: Tata laksana anggota organisasi akan berubah: Setelah semua sistem ditenahi dan kepemimpinan cukup kuat maka karyawan yang telah dididik dan diberdayakan lambat laun akan menunjukkan tata laksana kualitas dan mulai mengembangkan kebiasaan kerja yang baik. Tata laksana karyawan yang baik tersebut perlu diinternalisasi dan dipelihara dengan menjaga lingkungan kerja yang kondusif.

Di kalangan para karyawan akan terbentuk sikap kualitas: Apabila tata laksana yang baik tersebut selalu

dipertahankan dan diperkuat sepanjang waktu melalui kepemimpinan serta perbaikan sistem dan pendidikan yang kontinyu maka mereka akan menjadi terinternalisasi dengan sikap dan nilai pribadi yang kondusif terhadap kualitas. Para karyawan akan mulai mengerti dan menghargai mengapa mereka harus selalu mengerjakan pekerjaannya secara benar sejak awal, di samping baik untuk dirinya juga baik untuk organisasinya.

Di dalam organisasi dapat diciptakan budaya kualitas: Jika sikap kualitas telah berkembang sepanjang waktu dan menyebar di kalangan karyawan maka perubahan ini akhirnya akan menuju budaya kualitas. Budaya kualitas adalah nilai, komitmen, dan perilaku anggota organisasi untuk selalu mendukung peningkatan kualitas.

Nilai yang terkandung dalam budaya kualitas :

1. Nilai keTuhanan.
2. Nilai kemanusiaan.
3. Nilai kehidupan.
4. Nilai spiritual.
5. Nilai moral
6. Nilai Social.
7. Nilai intelektual.

Strategi Dalam membangun Budaya mutu/kualitas sbb:

1. Mengidentifikasi perubahan /perbaikan yang dibutuhkan.
2. Masukkan perubahan yang direncanakan secara

tertulis.

3. Mengembangkan rencana untuk membuat perubahan.
4. Memahami proses transisi emosional.
5. Mengidentifikasi orang-orang dan mendukung mereka.
6. Mengambil pendekatan hati dan pikiran.

Budaya kualitas merupakan suatu organisasi yang membangun suatu tempat menjadi kondusif. Dapat disimpulkan bahwa budaya kualitas merupakan suatu pendidikan karakter dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas di dalam perusahaan itu sendiri.

Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi perusahaan, yaitu :

1. Motivasi. Apa hal yang memotivasi karyawan dalam bekerja
2. Gaya manajemen dan kepemimpinan.
3. Komunikasi.
4. Karakteristik dan struktur organisasi.
5. Tingkat formalitas organisasi.
6. Nilai yang dianut individu.

Penerapan motivasi dalam organisasi dapat menyelesaikan kendala- kendala perilaku dalam organisasi yaitu dengan motivasi kita dapat membangun rasa percaya diri seseorang, membuat seseorang keluar dari rasa keterpurukannya dan perilaku negatif lainnya menjadi sesuatu yang positif, dan tentunya dengan dukungan dari orang.

### **C. Tujuan dari karakteristik budaya kualitas organisasi**

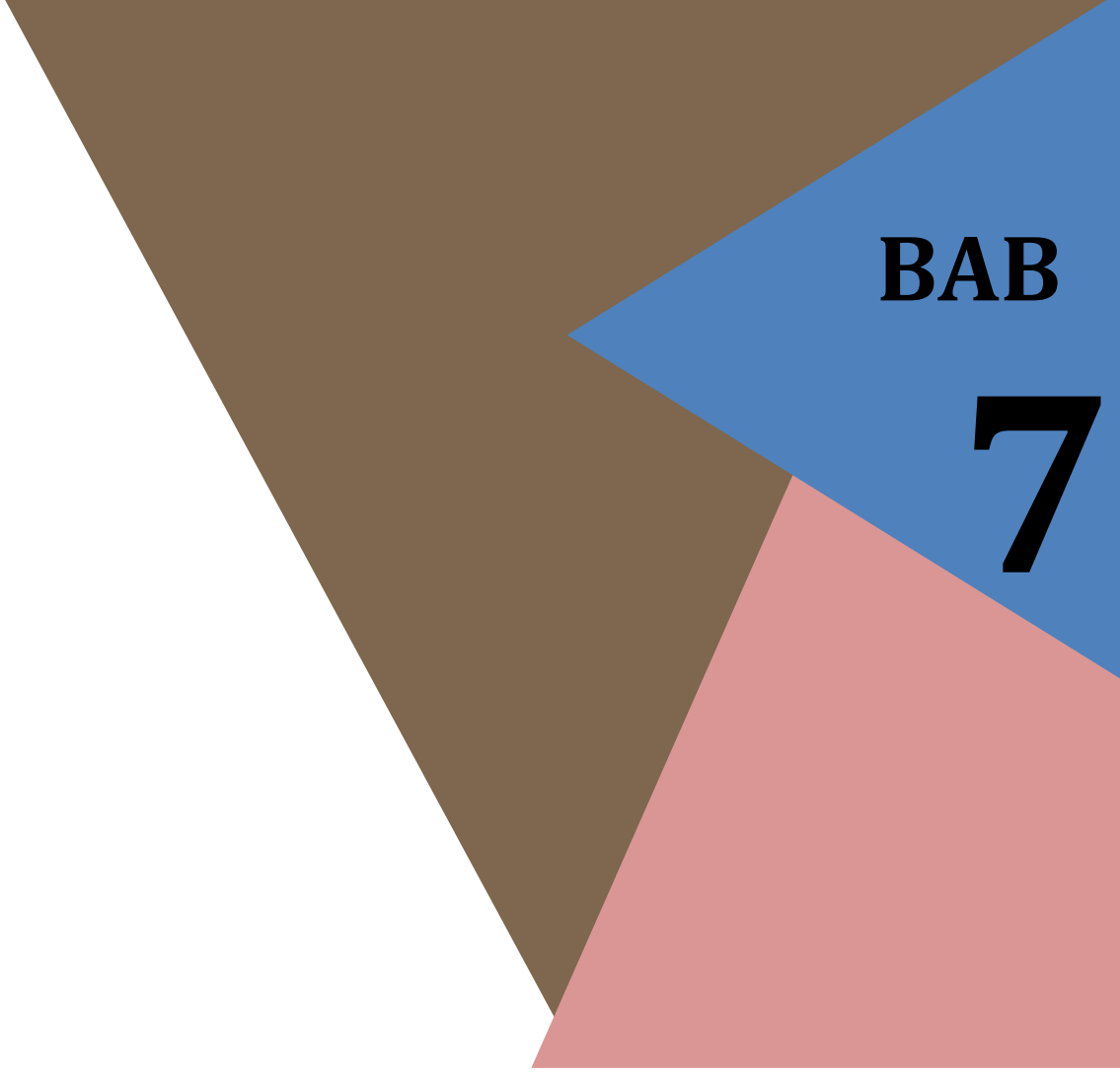
Karakteristik organisasi adalah nilai atau variabel yang ada dalam penyusunan sebuah organisasi, terdiri dari 4 karakteristik utama yaitu adanya minimal dua anggota, tujuan jelas, identitas diri dan struktur atau badan kerja.

Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal: Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi. Memudahkan/menghemat komunikasi antar individu atau anggota, karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada. Budaya organisasi dan struktur organisasi memiliki hubungan yang sangat kuat, dimana budaya akan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan sebuah struktur organisasi. Sebagai sebuah sistem keberadaan budaya dan struktur akan saling melengkapi dan saling menciptakan. Budaya organisasi yang kuat berperan dalam memperlancar, membangun dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang bersifat struktural yang terdapat pada struktur organisasi.

Di sisi lain, struktur organisasi dapat menciptakan budaya baru di sebuah organisasi. Perubahan struktur organisasi dapat mengubah perilaku individu. Struktur dapat diartikan sebuah susunan yang membahas mengenai bagaimana terbentuknya suatu bangunan. Dalam budaya kualitas organisasi struktur ialah suatu hal yang selalu dikaitkan dengan sebuah wujud peningkatan kualitas budaya (*moving foward*) ke arah yang lebih baik dan solutif

artinya dalam implementasiannya struktur sangat berperan penting membangun sinergi antar bagian dalam organisasi utk bisa saling mendukung dalam pencapaian dan peningkatan kualitas tujuan organisasi.





**BAB**

**7**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

# BAB 7

## PENERAPAN INOVASI DAN KREATIFITAS PERUSAHAAN

### Capaian Pembelajaran:

- Memahami hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi.
- Menilai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan.
- Mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

### Subtopik:

- Definisi kinerja dan produktivitas dalam organisasi.
- Indikator-indikator kinerja dan produktivitas.
- Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.
- Strategi peningkatan produktivitas kerja.
- Studi kasus: Penerapan sistem kerja yang meningkatkan produktivitas.

### Soal Latihan:

1. Jelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi!
2. Sebutkan dan jelaskan indikator-indikator produktivitas kerja!
3. Bagaimana strategi yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan?

## **A. Penerapan Inovasi Dan Kreatifitas Perusahaan**

Mereka yang menjadi wirausaha adalah orang-orang yang mengenal potensi dan belajar mengembangkannya untuk menangkap peluang serta mengorganisasi usaha dalam mewujudkan cita-citanya. Kewirausahaan merupakan kemampuan kreatif dan inovatif, jeli melihat peluang dan selalu terbuka untuk setiap masukan dan perubahan yang positif yang mampu membawa bisnis terus bertumbuh serta memiliki nilai.

Salah satu pendorong terciptanya inovasi selain perubahan dan keharusan untuk beradaptasi adalah kesadaran akan adanya celah antara apa yang ada dan apa yang seharusnya ada, dan antara apa yang diinginkan oleh masyarakat dengan apa yang sudah ditawarkan ataupun dilakukan oleh pemerintah, Konsep kewirausahaan sosial telah menjadi konsep yang populer di berbagai Negara. Berbagai kalangan mulai memperbincangkan konsep kewirausahaan sosial sebagai solusi inovatif dalam menyelesaikan permasalahan sosial.

Di Indonesia sendiri, pemerintah telah menghabiskan banyak sumber daya untuk menangani masalah sosial dan bekerjasama dengan berbagai Negara asing di seluruh dunia. Tetapi ternyata hal ini tidaklah cukup, oleh karena itu dibutuhkan individu-individu atau lembaga-lembaga yang dapat melihat peluang dan mengeluarkan ide-ide inovatif untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan sosial tersebut. Hal inilah yang pada akhirnya melahirkan individu atau lembaga yang disebut sebagai wirausaha sosial.

Menurut Luecke (2003:2), inovasi merupakan suatu proses untuk mewujudkan, mengkombinasikan, atau mematenkan suatu pengetahuan / gagasan ide, yang kemudian disesuaikan guna mendapat nilai baru suatu produk, proses, atau jasa. Inovasi menurut Zimmerer dalam Suryana (2014:11), diartikan sebagai kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan atau memperkaya kehidupan (innovation is the ability to apply creativity solutions to those problems and opportunities to enhance or to enrich peoples live).

Harvard's Theodore Levitt dalam Suryana (2014: 43) mengemukakan definisi dari inovasi adalah kemampuan mengaplikasikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan dan peluang yang ada untuk lebih memakmurkan kehidupan masyarakat. Jadi inovasi adalah melakukan sesuatu yang baru.

## **B. Kewirausahaan**

Kewirausahaan merupakan suatu proses dinamis untuk menciptakan nilai tambah atas barang dan jasa serta kemakmuran. Peter F. Drucker (1994) mendefinisikan kewirausahaan sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Thomas W. Zimmerer (1996:51) mengungkapkan bahwa kewirausahaan merupakan proses penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan mencari peluang yang dihadapi setiap orang dalam kehidupan sehari-hari. Inti dari

kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif demi terciptanya peluang. Thomas W.Zimmerer et al (2005) merumuskan manfaat berwirausaha sebagai berikut:

1. Memberi peluang dan kebebasan untuk mengendalikan nasib sendiri
2. Memberi peluang melakukan perubahan : Pebisnis menemukan cara untuk mengombinasikan wujud kepedulian mereka terhadap berbagai masalah ekonomi dan social dengan harapan akan menjalani kehidupan yang lebih baik
3. Memberi peluang untuk mencapai potensi diri sepenuhnya : Memiliki usaha sendiri memberikan kekuasaan, kebangkitan spiritual dan membuat wirausaha mampu mengikuti minat atau hobinya sendiri.
4. Memiliki peluang untuk meraih keuntungan seoptimal mungkin.
5. Memiliki peluang untuk berperan aktif dalam masyarakat dan mendapatkan pengakuan atas usahanya.
6. Memiliki peluang untuk melakukan sesuatu yang disukai dan menumbuhkan rasa senang dalam mengerjakannya Entrepreneur dalam menjalankan bisnisnya tidak lepas dari modal.

Modal tidak selamanya identik dengan uang ataupun barang (*tangible*). Sebuah ide sudah termasuk modal yang luar biasa karena ide merupakan modal utama yang akan membentuk dan hari. Inti dari kewirausahaan adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda melalui pemikiran kreatif dan tindakan inovatif demi terciptanya peluang.

### C. Inovasi

Inovasi tidak lepas dari dua kriteria utama yakni kebaruan (*novelty*) dan perbaikan (*improvement*). Kebaruan disini tidak harus berupa menciptakan menciptakan sebuah produk baru tapi juga bisa pada sisi nilai guna, kondisi dan aplikasinya. Kriteria *improvement* disini dimaksudkan pencarian alternative terbaik yang paling efisien dan efektif untuk sebuah proses maupun sebuah produk.

Definisi lain dari inovasi juga mempertimbangkan adanya proses penciptaan produk yang *incremental* dan *radical*, kemudian ada juga yang mempertimbangkan adanya inovasi yang bisa disebarkan (*Diffused Innovation*) dan inovasi yang diadopsi (*Adopted Innovation*) (Hellstrom, 2004).

Inovasi Sosial Inovasi sosial menurut Mulgan et al (2007) adalah aktivitas dan pelayanan inovasi yang dilakukan untuk mencapai kebutuhan sosial yang biasanya dilakukan oleh sebagian besar organisasi yang tujuan utamanya adalah sosial. Definisi lain tentang inovasi social

oleh Stanford Social Innovation Review (2008) adalah sebuah proses menemukan, menjamin dukungan dan mengimplementasikan solusi baru (novel solution), permasalahan social (social problem) yang ada di masyarakat dan menciptakan solusi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat (social need).

## **D. Kreativitas**

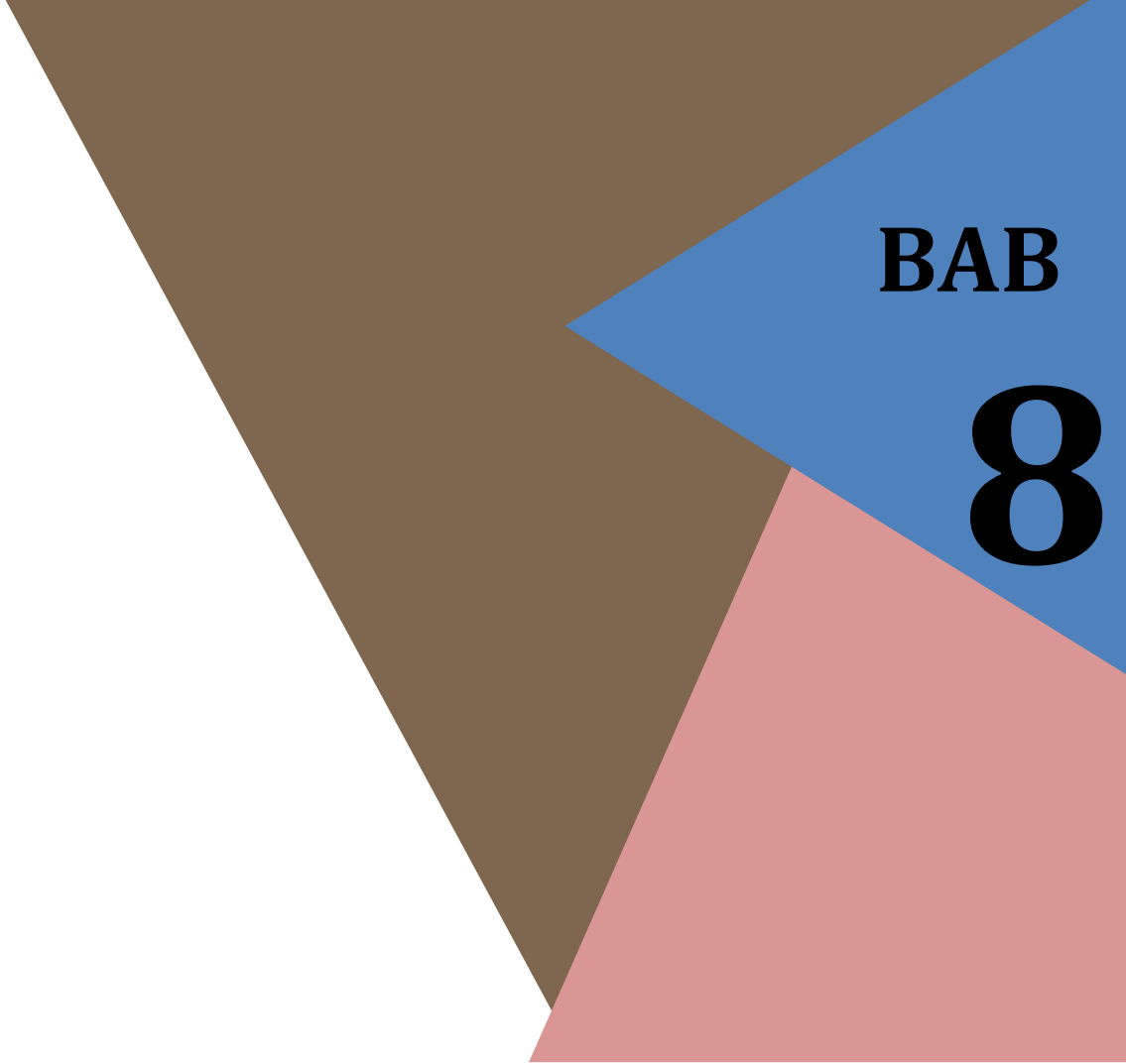
Rhodes (Munandar:2012), mengatakan kreativitas dapat di definisikan ke dalam empat jenis dimensi sebagai yaitu dimensi Person, Proses, Product, dan Press sebagai berikut;

- a. Definisi kreativitas dalam Dimensi person. Definisi pada dimensi person adalah upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada individu atau person dari individu yang dapat disebut kreatif.
- b. Definisi kreativitas dalam dimensi Proses. Definisi pada dimensi proses adalah upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada proses berfikir sehingga memunculkan ide-ide unik dan kreatif.
- c. Definisi kreativitas dalam dimensi Product. Definisi pada dimensi produk merupakan upaya mendefinisikan kreativitas yang berrfokus pada produk atau apa yang di hasilkan oleh individu baik sesuatu yang baru/original atau sebuah elaborasi atau penggabungan yang inovatif.

- d. Definisi kreativitas dalam dimensi Press. Definisi dan pendekatan kreativitas yang menekankan faktor press atau dorongan, baik dorongan internal (diri sendiri berupa keinginan dan hasrat untuk mencipta atau bersibuk diri secara kreatif), maupun dorongan eksternal dan lingkungan sosial dan psikologi.

## **E. Pelaku Usaha**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian pelaku adalah orang yang melakukan suatu perbuatan atau merupakan pelaku utama dalam perubahan situasi tertentu, sedang pengertian usaha adalah kegiatan dengan menggerakkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud, pekerjaan (perbuatan, prakarsa, ikhtiar, daya upaya) untuk mencapai sesuatu. Selanjutnya menurut pasal 1 ayat (3) No.8 Tahun 1999, tentang Perlindungan Konsumen, menyatakan bahwa definisi pelaku usaha adalah: Pelaku usaha adalah setiap orang pelaku Usaha perseorangan atau badan hukum, baik yang berbentuk badan hukum maupun bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan atau melakukan kegiatan dalam wilayah hukum Negara Republik Indonesia, baik sendiri maupun bersama-sama melalui perjanjian menyelenggarakan kegiatan usaha dalam berbagai bidang ekonomi.



# **BAB**

# **8**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

## BAB 8

# EFEKTIVITAS ORGANISASI

### Capaian Pembelajaran:

1. Memahami konsep manajemen perubahan dalam organisasi.
2. Mengidentifikasi tantangan dalam mengelola perubahan budaya organisasi.
3. Menyusun strategi adaptasi perubahan budaya yang efektif.

### Subtopik:

1. Pengertian dan pentingnya manajemen perubahan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi.
3. Strategi penerapan perubahan budaya organisasi.
4. Studi kasus: Transformasi budaya organisasi di perusahaan besar.

### Soal Latihan:

1. Jelaskan konsep manajemen perubahan dalam organisasi!
2. Apa saja tantangan dalam mengelola perubahan budaya organisasi?
3. Berikan contoh strategi adaptasi budaya dalam menghadapi perubahan organisasi!

## A. Pengertian Efektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi terdiri dari dua konsep yaitu efektivitas dan organisasi. Efektivitas menurut Ensiklopedia Administrasi (dalam Gie, 1998; 147) ialah berasal dari kata efektif yang berarti terjadinya suatu akibat atau efek yang dikehendaki dalam perbuatan. Efektifitas menurut Mohyi (1999; 209) yang berarti tingkat ketepatan pencapaian suatu tujuan atau sasaran. Dan pendapat lain efektivitas menurut Robbins ( dalam purnomo, 2006; 36) adalah suatu keberhasilan dalam memenuhi tuntutan pelanggan/siswa dengan menggunakan input. Sedangkan Organisasi menurut para ahli memiliki arti sebagai suatu himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang terikat didalam ketentuan yang sudah disetujui bersama.

Muhammad etal., (2011) dalam Manzoor (2012) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi merupakan keadaan atau kondisi tentang bagaimana suatu organisasi dapat mencapai hasil dan tujuan dari organisasi tersebut. Tampubolon (2004:75) menyatakan bahwa organisasi dapat diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Pendekatan tujuan menunjukkan bahwa organisasi itu diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu, dimana hal ini dapat dicapai dengan bekerja secara rasional dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas organisasi adalah pencapaian tujuan atau target suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Steers (1985: 209) mengemukakan ada empat rangkaian variabel yang memiliki pengaruh utama atas efektivitas organisasi, yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, kebijakan dan praktik manajemen. Kebijakan dan praktik manajemen terdiri atas enam elemen penting yaitu: i) penetapan tujuan strategis; ii) pencarian dan pemanfaatan sumber daya; iii) lingkungan prestasi; iv) proses komunikasi; v) kepemimpinan dan pengambilan keputusan; vi) adaptasi dan inovasi organisasi.

Katz dan Kahn (dalam Rofai, 2006;34) berpendapat, ada tiga persyaratan perilaku yang penting untuk diperhatikan dalam rangka memastikan keberhasilan akhir suatu organisasi. Berikut rinciannya:

1. Organisasi harus mampu membina dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan.
2. Karyawan di dalam organisasi bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
3. Karyawan diharuskan membiasakan diri bertingkah laku spontan dan inovatif, dengan demikian setiap karyawan harus aktif.

## **B. Faktor-Faktor Efektivitas Organisasi**

Organisasi menurut Mohyi (1999; 214-215) dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi, berikut faktor-faktor tersebut:

### **1. Faktor-faktor Intern**

- a. Struktur organisasi dan teknologi yang digunakan

Faktor ini berpengaruh dilihat dari tepat atau tidaknya struktur/ susunan organisasi dan penggunaan teknologinya yang kemudian dihubungkan dengan tujuan, besarnya organisasi, jumlah dan kualitas karyawan serta fasilitas yang ada.

- b. Kualitas dan perilaku sumber daya manusianya

Kualitas disini diartikan sebagai kemampuan dari segi pengetahuan maupun keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Sedangkan perilaku diartikan sebagai persepsi, keinginan maupun tindakan dari karyawan.

- c. Budaya yang ada dalam organisasi

Budaya organisasi tercermin pada pola pikir, gaya berbicara, dan perilaku yang konsisten pada karyawan yang terlibat atau terikat dalam pengelolaan organisasi, misalnya menyangkut cara mengambil keputusan, cara berkomunikasi, dan cara berinteraksi didalam lingkungan internal maupun dengan lingkungan eksternal.

### **2. Faktor-faktor Ekstern**

a. Perilaku dari lingkungan luar organisasi

Lingkungan luar organisasi meliputi keadaan perekonomian, kebijakan pemerintah, politik, sosial budaya, pelanggan, dan sebagainya.

Faktor ekstern ada yang dapat dikontrol (*controlable*), ada pulayang tidak dapat dikontrol (*uncontrolable*). Faktor yang tidak dapat dikontrol jauh lebih berpengaruh dari pada faktor yang dapat dikontrol, karena terkadang faktor yang tidak dapat dikontrol akan menyulitkan organisasi dalam mengambil kebijakan dan penyusunan strategi untuk mencapai tujuan.

Adapun empat faktor yang mempengaruhi efektifitas, yang dikemukakan oleh Richard M Steers (1995:9) dalam buku karya Khaerul Umam (2012:351) sebagai berikut:

- a. Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relative tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan
- b. sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.
- c. Karakteristik Lingkungan mencakup dua

aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.

- d. Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

### **C. Indikator-Indikator Efektivitas Organisasi**

Menurut pendapat Steers (dalam Irawati, 2013; 6-7), terdapat lima hal yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi :

#### **1. Kejelasan tujuan**

Tujuan sangat penting dirumuskan dengan jelas karena akan digunakan sebagai tolak ukur pembentukan organisasi. Tujuan tersebut dapat melahirkan berbagai macam fungsi dan fungsi-fungsi

tersebut dapat memperkuat organisasi dan memberikan fokus bagi kegiatan-kegiatan organisasi untuk mencapai hasil-hasil yang dikehendaki secara baik. Penetapan tujuan yang baik memiliki syarat sebagai berikut.

- a. Tujuan organisasi harus ditetapkan secara formal dan dirumuskan secara tertulis agar dapat diketahui, dipahami, dan dilaksanakan oleh seluruh anggota.
- b. Jarak pencapaian tujuan berupa tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang ditetapkan secara jelas.
- c. Tujuan dirumuskan secara jelas dan lengkap agar mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- d. Tujuan organisasi tidak berbenturan dengan tujuan organisasi lainnya untuk menghindari terjadinya kebingungan yang dialami oleh anggota.

## **2. Filosofi dan sistem nilai**

Filosofi berhubungan dengan hal mengapa organisasi dibentuk, apa dasar pemikirannya, dan apa yang ingin dicapai. Dalam prakteknya filosofi organisasi sering diwujudkan dalam Anggaran Rumah Tangga. Sedangkan tata nilai berkaitan dengan peraturan, ketentuan, dan kebijakan yang baku yang ditetapkan bersama untuk dijadikan pedoman beraktivitas dalam organisasi. Tatanilai mengatur aktivitas perorangan dalam organisasi yang dijabarkan

ke dalam bentuk peraturan- peraturan, seperti peraturan disiplin dan peraturan jam kerja.

### **3. Komposisi dan struktur**

Komposisi menunjukkan adanya latar belakang (tingkat pendidikan ,tingkat kemampuan intelektual, ciri-ciri kepribadian,dan motivasi) dari anggota organisasi atau kualifikasi yang diperhatikan sejalan dengan peranan, tugas, dan fungsi serta aktivitas pencapaian tujuan. Sedangkan struktur organisasi mengacu pada bagaimana organisasi mengatur dirinya, dengan membagi tugas dan peranan secara baik, penetapan uraian tugas secara lengkap serta jelas,dan adanya pengaturan kewenangan oleh unsur pimpinan secara jelas,sehingga mampu menggambarkan kebutuhan untuk pencapaian tujuan organisasi.

### **4. Teknologi organisasi**

Pemanfaatan teknologi modern yang diimbangi dengan kompetensi penggunaannya oleh karyawan akan menciptakan daya dukung bagi percepatan pencapaian tujuan organisasi.

### **5. Lingkungan organisasi**

Lingkungan disini merupakan kondisi lingkungan/suasana kerja di dalam organisasi yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan hubunganyang harmonis bagi karyawan khususnya yang berkaitan dengan lingkungan fisik, seperti tingkat kebisingan, tata letak ruang kerja,penataan warna,dan penataan ruang dalam maupun luar ruangan. Lingkungan organisasi yang

memadai akan mempengaruhi keefektifitasan organisasi.

Duncan (dalam Zulkarnain, 2012;32) berpendapat terdapat tiga indikator yang sangat mempengaruhi efektivitas, yaitu:

1. Pencapaian tujuan

Dalam hal ini keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses.

2. Integrasi

Integrasi adalah pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus (mengenai kesepakatan bersama), dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi terdiri dari prosedur dan proses sosialisasi.

3. Adaptasi

Adaptasi adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan individu untuk menyelaraskan dirinya terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Adaptasi terdiri dari peningkatan kemampuan dan sarana prasarana.

## **D. Fungsi Efektivitas Organisasi**

Fungsi Efektivitas Organisasi :

1. Mengerjakan hal-hal yang benar, di mana sesuai

dengan yang seharusnya diselesaikan sesuai dengan rencana dan aturannya.

2. Mencapai tingkat di atas pesaing, dia mampu menjadi yang terbaik dengan lawan yang lain sebagai yang terbaik.
3. Membawa hasil, di mana apa yang telah dikerjakan mampu memberikan hasil yang bermanfaat.
4. Menangani tantangan masa depan.

## **E. Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi**

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki oleh sekelompok orang atau organisasi. Budaya sendiri dapat dibedakan menjadi dua yaitu antara sifat manusia dan kepribadian individu. Budaya dalam sifat manusia adalah segala sesuatu sifat yang dimiliki oleh manusia baik sifat sedih, senang, benci, dan saling membutuhkan satu sama lain sedangkan kepribadian individu merupakan seperangkat program mental personal yang unik dan hal itu tidak didapatkan dari diri orang lain.

Dengan mengacu pada tingkatan program mental tersebut Hofstede menurunkan budaya dari tingkatan yang kedua (collective) sehingga budaya adalah sesuatu yang dapat dipelajari bukan merupakan suatu gen tetapi diturunkan dari lingkungan sosial, organisasi ataupun kelompok lain. Budaya ini dibedakan antara sifat manusia dan dari kepribadian individu. Sifat manusia adalah segala yang dimiliki oleh manusia misalnya sifat cinta, sedih, sifat

membutuhkan orang lain, dan sebagainya, ekspresi sifat ini dipengaruhi oleh budaya yang dianut pada masyarakat tersebut. Dibagikan dengan orang lain.

Hofstede (1991:10) mengkategorikan lapisan budaya untuk mengelompokkan kebiasaan manusia pribadi sesuai dengan lingkungannya. Tingkatan nasional (national level), berdasarkan suatu negara. Tingkatan daerah (regional), dan/atau suku (ethnic), dan atau agama (religion), dan atau bahasa (linguistic). Tingkatan perbedaan jenis kelamin (gender). Tingkatan generasi, misalnya orang tua dengan anak-anak. Tingkatan sosial, dihubungkan dengan pendidikan, dan pekerjaan atau profesi. Tingkatan organisasi atau perusahaan. Budaya berdasarkan tingkatan-tingkatan tersebut, dalam kenyataannya sering terjadi ketidak harmonisan, misalnya adanya konflik dalam tingkatan-tingkatan gender dalam budaya organisasi, konflik antara tingkatan-tingkatan generasi dalam budaya daerah.

Hofstede (1991) bahwa budaya adalah daerah program mental yang mempengaruhi cara berfikir dan perilaku manusia, secara kolektif program mental sekelompok orang dalam suatu negara disebut dengan kebudayaan nasional. Berdasarkan analisis faktor, Hofstede (1980) secara empiris menemukan ada empat dimensi program mental, yaitu:

1. Perbedaan kekuasaan (*power distance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan adanya ketidak sejaran (*inequality*) bagi anggota yang tidak mempunyai kekuatan dalam suatu institusi (keluarga, sekolah, dan masyarakat) atau organisasi (tempat

bekerja). Perbedaan kekuasaan ini berbeda-beda tergantung dari tingkatan sosial, tingkat pendidikan, dan jabatan.

2. Pengelakan terhadap ketidak pastian (*uncertainty avoidance*), merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sifat masyarakat dalam menghadapi lingkungan budaya yang tidak terstruktur, tidak jelas, dan tidak dapat diramalkan. Masyarakat dapat melakukan pengelakan terhadap ketidak pastian ini dengan teknologi, hukum, dan agama. Tehnologi digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian yang disebabkan oleh sifat alam, hukum digunakan untuk membantu dalam mempertahankan diri dari ketidak pastian atas perilaku orang lain, sedangkan agama digunakan untuk menerima ketidak pastian yang tidak dapat dipertahankan oleh diri manusia sendiri. Ketidak pastian dalam suatu organisasi berkaitan dengan konsep dari lingkungan yang selalu dikaitkan dengan sesuatu yang diluar kendali perusahaan.
3. Individualitas vs kolektivitas merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan adanya sikap yang memandang kepentingan pribadi dan keluarga sebagai kepentingan utama atautkah sebagai kepentingan bersama di dalam suatu kelompok. Dimensi ini juga dapat terjadi di masyarakat, dan organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat individualisme diantaranya adalah: tingkat pendidikan, sejarah

organisasi, besarnya organisasi, teknologi yang digunakan dalam organisasi, dan subkultur yang dianut oleh organisasi yang bersangkutan.

4. Maskulinitas vs femininitas, merupakan dimensi kebudayaan yang menunjukkan bahwa dalam tiap masyarakat terdapat peran yang berbeda-beda tergantung perbedaan jenis para anggotanya. Pada masyarakat maskulin, menganggap pria harus lebih berambisi, suka bersaing, dan berani menyatakan pendapatnya, dan cenderung berusaha mencapai keberhasilan material.

## **F. Pendekatan Efektivitas Organisasi**

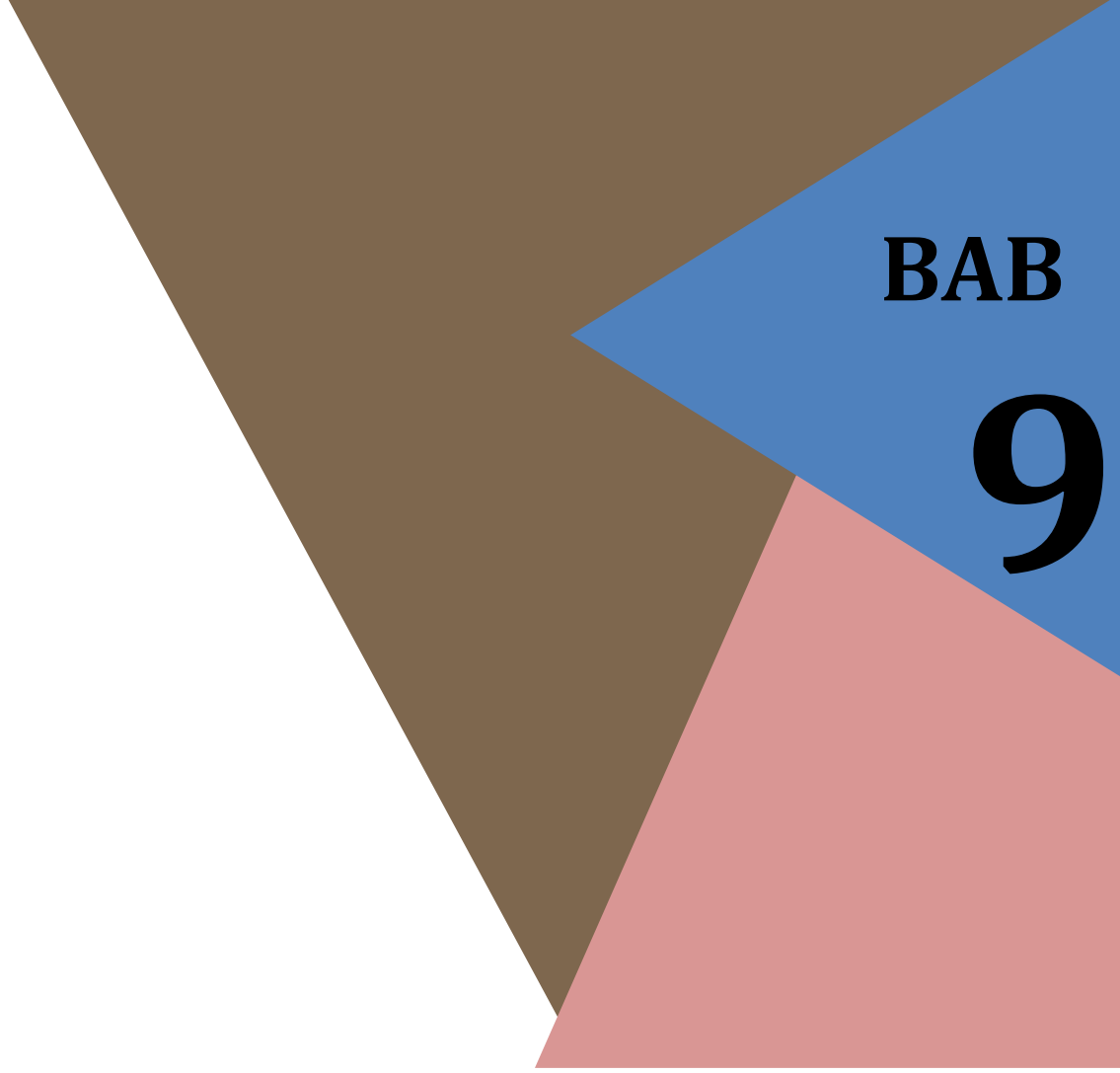
Robbins (1990: 49) mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya. Robbins (1990:53) mengklasifikasikan empat pendekatan dalam mempelajari efektivitas organisasi, yaitu:

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*The Goal Attainment Approach*). Pendekatan ini menunjukkan bahwa suatu efektivitas organisasi dinilai lebih pada kaitannya dengan tujuan akhir daripada dengan prosesnya. Kriteria yang umum digunakan dalam pendekatan ini adalah maksimasi laba. Dengan demikian asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini seluruh kriteria yang digunakan harus dapat diukur (*measureable*).
2. Pendekatan Sistem (*The System Approach*). Pendekatan ini tidak menekankan pada tujuan akhir tetapi

memasukkan seluruh kriteria dalam satu element dan masing-masing akan saling berinteraksi. Pendekatan sistem ini menekankan pada kelangsungan hidup organisasi untuk jangka waktu panjang.

3. Pendekatan Konstituen Strategis (*The Strategic-Constituencies*). Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang dapat memuaskan keinginan para konstituen dalam lingkungannya. Masing-masing konstituen tersebut mempunyai keinginan yang berbeda-beda. Pemilik berkeinginan untuk memperoleh return on investment yang tinggi, karyawan akan menginginkan kompensasi yang memadai, pelanggan menginginkan kemampuan membayar hutang, demikian juga dengan pihak-pihak lainnya akan mempunyai keinginan yang unik.
4. Pendekatan nilai-nilai persaingan (*The Competing-Value Approach*). Pendekatan ini menawarkan suatu kerangka yang lebih integratif dan lebih variatif, karena kriteria yang dipilih dan digunakan tergantung pada posisi dan kepentingan masing-masing dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan tingkat variatif yang relatif tinggi, maka terdapat tiga perangkat dasar nilai-nilai, yaitu: 1) fleksibilitas versus pengendalian, 2) manusia versus organisasi, 3) proses versus tujuan akhir. Berdasarkan tiga perangkat dasar tersebut dapat digambarkan empat model nilai-nilai efektivitas, yaitu human rational model, open system model, rational goal model dan internal process model sebagaimana yang disajikan dalam gambar.





**BAB**

**9**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

## BAB 9

# KINERJA

### Capaian Pembelajaran:

- Memahami konsep inovasi dan kreativitas dalam organisasi.
- Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung inovasi dalam budaya organisasi.
- Mengembangkan strategi untuk mendorong inovasi di tempat kerja.

### Subtopik:

- Definisi inovasi dan kreativitas dalam organisasi.
- Faktor-faktor yang mendukung inovasi dalam budaya organisasi.
- Strategi implementasi inovasi di lingkungan kerja.
- Studi kasus: Perusahaan sukses dengan budaya inovatif.

### Soal Latihan:

1. Jelaskan perbedaan antara inovasi dan kreativitas dalam organisasi!
2. Apa saja faktor utama yang dapat mendukung inovasi dalam budaya organisasi?
3. Berikan contoh strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan inovasi di tempat kerja!

## **A. Kinerja konsep inovasi dan kreativitas dalam organisasi**

Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/ sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Mangkunegara (2014): “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sastrohadiwiryono (2006) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah kinerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.” Sedangkan menurut Hasibuan (2005) : “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kemampuan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sutrisno (2010) yaitu:

1. Efektifitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### 3. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan kejiwaan seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi segala peraturan yang telah ditentukan.

## **B. Inisiatif**

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah:

### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (knowledge skill), oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi dimana yang menggerakkan diri karyawan yang

telah terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja mempunyai indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan. Kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan keberhasilan dari kerja seseorang.
2. Kuantitas kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penelitian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas yang baik atau tidak.
3. Keandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang dimiliki sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seseorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti interaksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian bekerja.
4. Sikap itu terdiri dari sikap seseorang karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2005) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangkawaktu output
4. Kehadiran di tempatkerja
5. Sikapkooperatif.

### **C. Etika Kerja**

Menurut Ernawan (2007) “etika merupakan cabang dari filsafat mencari buruknya tingkah laku manusia”. Etika hendak mencari, tindakan manusia yang manakah yang baik. Etika berhubungan dengan seluruh ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manusia dan masyarakat seperti, antropologi, psikologi, sosiologi, ekonomi, ilmu politik, dan ilmu hukum.

Menurut Ernawan (2007) bahwa etika merupakan salah satu cabang ilmu filsafat, tujuannya adalah mempelajari perilaku, baik moral maupun immoral dengan tujuan membuat pertimbangan yang cukup beralasan dan akhirnya sampai pada rekomendasi yang memadai tentunya dapat diterima oleh suatu golongan tertentu atau individu. Selanjutnya Bertens (2005 : 3) menyatakan bahwa bahwa etika berpengaruh terhadap kewajiban moral, tanggung

jawab, dan keadilan sosial. Etika secara lebih kontemporer mencerminkan karakter perusahaan, yang merupakan kumpulan dari individu-individu.

Rudito (2007) menyatakan bahwa etika sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok, atau institusi. Jadi, etika kerja dapat diartikan sebagai doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang terwujud nyata secara khas dalam perilaku kerja mereka. Lebih lanjut Rudito (2007) menyatakan bahwa etika kerja sebagai semangat kerja yang didasari oleh nilai-nilai atau norma-norma tertentu”. Ernawan (2007) “

Etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa”. Etika kerja yang tinggi tentunya rutinitas tidak akan membuat bosan, bahkan mampu meningkatkan prestasi kerjanya atau kinerja. Hal yang mendasari etika kerja tinggi di antaranya keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, maka individu yang mempunyai etos kerja tinggi akan turut serta memberikan masukan-masukan ide di tempat bekerja.

Secara umum etika kerja berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu. Menurut Ernawan (2007) fungsi etika kerja adalah:

1. Pendorong timbulnya perbuatan.

Etika kerja dapat menjadi pendorong timbulnya perbuatan, dimana etika kerja dapat membuat individu

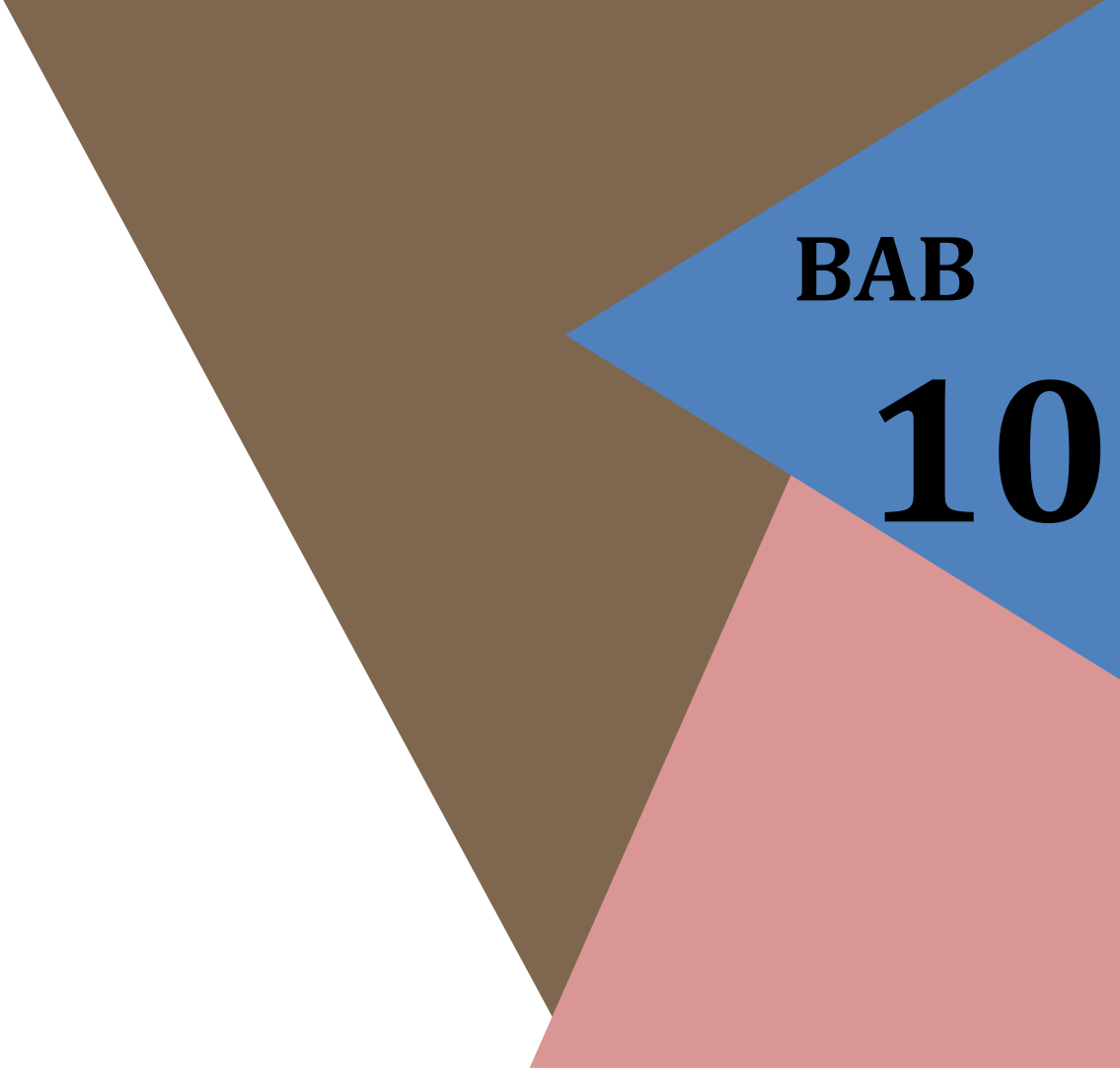
atau dalam kelompok dapat melakukan suatu perbuatan agar dapat mencapai hal yang diinginkan

2. Penggairah dalam aktivitas.

Dalam melakukan sebuah aktivitas sehari-hari baik itu secara individu atau dalam kelompok, etika kerja dapat menjadikannya lebih bersemangat dalam menjalankan aktivitas tersebut. Sehingga dapat dicapai hasil yang diinginkan.

3. Penggerak, seperti mesin bagi mobil besar.

Etika kerja dapat menggerakkan individu atau sekelompok orang agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai hal yang diinginkan, sehingga terciptalah kesepakatan dalam pencapaian target tersebut.



**BAB**

**10**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

# **BAB 10**

## **PERAN PENTING KEPERCAYAAN DIRI**

### **Capaian Pembelajaran:**

- Memahami peran etika dalam kepemimpinan organisasi.
- Menganalisis hubungan antara etika dan efektivitas kepemimpinan.
- Mengembangkan strategi kepemimpinan berbasis nilai-nilai etis.

### **Subtopik:**

- Definisi etika dalam organisasi.
- Prinsip-prinsip kepemimpinan yang etis.
- Hubungan antara etika dan efektivitas kepemimpinan.
- Studi kasus: Pemimpin sukses dengan pendekatan etis.

### **Soal Latihan**

## A. Kepercayaan Diri

Menurut Lauster (Siska, Sudarjo & Purnamaningsih, 2003), rasa percaya diri bukan merupakan dukunganan sifat yang diturunkan (bawaan) melainkan diperoleh dari pengalaman hidup, serta dapat diajarkan dan ditanamkan melalui pendidikan, sehingga upaya-upaya tertentu dapat dilakukan guna membentuk dan meningkatkan rasa percaya diri. Dengan demikian kepercayaan diri terbentuk dan berkembang melalui proses belajar di dalam interaksi seseorang dengan lingkungannya. Menurut Lindenfield (1994) percaya diri ada dua jenis nya, yaitu percaya diri lahir dan percaya Adiri batin. Kedua jenis percaya diri tersebut pada hakikatnya saling mendukung, keduanya membentuk sesuatu yang jauh lebih kuat dan efektif daripada jumlah bagian bagiannya.

Menurut Lauster (dalam Safitri, 2010) ciri-ciri orang yang mempunyai kepercayaan diri yaitu :

1. Percaya pada kemampuan yang ada pada diri seseorang adalah salah satu sifat orang yang percaya diri.
2. Bertindak mandiri dalam mengambil keputusan. Dapat bertindak dalam mengambil keputusan terhadap diri yang dilakukan secara mandiri atau tanpa adanya keterlibatan orang lain dan mampu untuk meyakini tindakan yang diambil.

**Peran Etika dalam Kepemimpinan Organisasi:** Etika dalam kepemimpinan organisasi berfungsi sebagai pedoman

dalam pengambilan keputusan, membangun kepercayaan, serta menciptakan budaya kerja yang positif. Seorang pemimpin yang berpegang pada prinsip etis cenderung lebih dihormati dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Etika juga berkontribusi dalam menciptakan kebijakan yang adil, transparan, serta mencegah penyalahgunaan wewenang dalam organisasi. Dengan menerapkan kepemimpinan yang berbasis etika, organisasi dapat membangun budaya yang lebih berkelanjutan dan meningkatkan loyalitas karyawan.

1. Memiliki rasa positif terhadap diri sendiri. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri, jika mendapat kegagalan biasanya mereka tetap dapat meninjau kembali sisi positif dari kegagalan itu.
2. Berani mengungkapkan pendapat. Adanya suatu sikap untuk mampu mengutarakan sesuatu dalam diri yang ingin diungkapkan kepada orang lain tanpa adanya paksaan atau rasa yang dapat menghambat pengungkapan tersebut.

## **B. Motivasi Berwirausaha**

Menurut Ratnawati & Kuswardani (2010) motivasi berwirausaha adalah keadaan yang mendorong, menggerakkan dan mengarahkan keinginan individu untuk melakukan kegiatan kewirausahaan, dengan cara mandiri, percaya pada diri sendiri, berorientasi ke masa depan, berani mengambil resiko, kreatif dan menilai tinggi hasrat inovasi. Menurut Yulianti (2010) motivasi berwirausaha

adalah dorongan atau usaha dari dalam diri individu untuk menciptakan kegiatan dengan melihat adanya peluang tersebut dengan melakukan suatu kegiatan yang inovatif, antisipatif, inisiatif, dan pengambil risiko serta berorientasi kepada laba atau keuntungan.

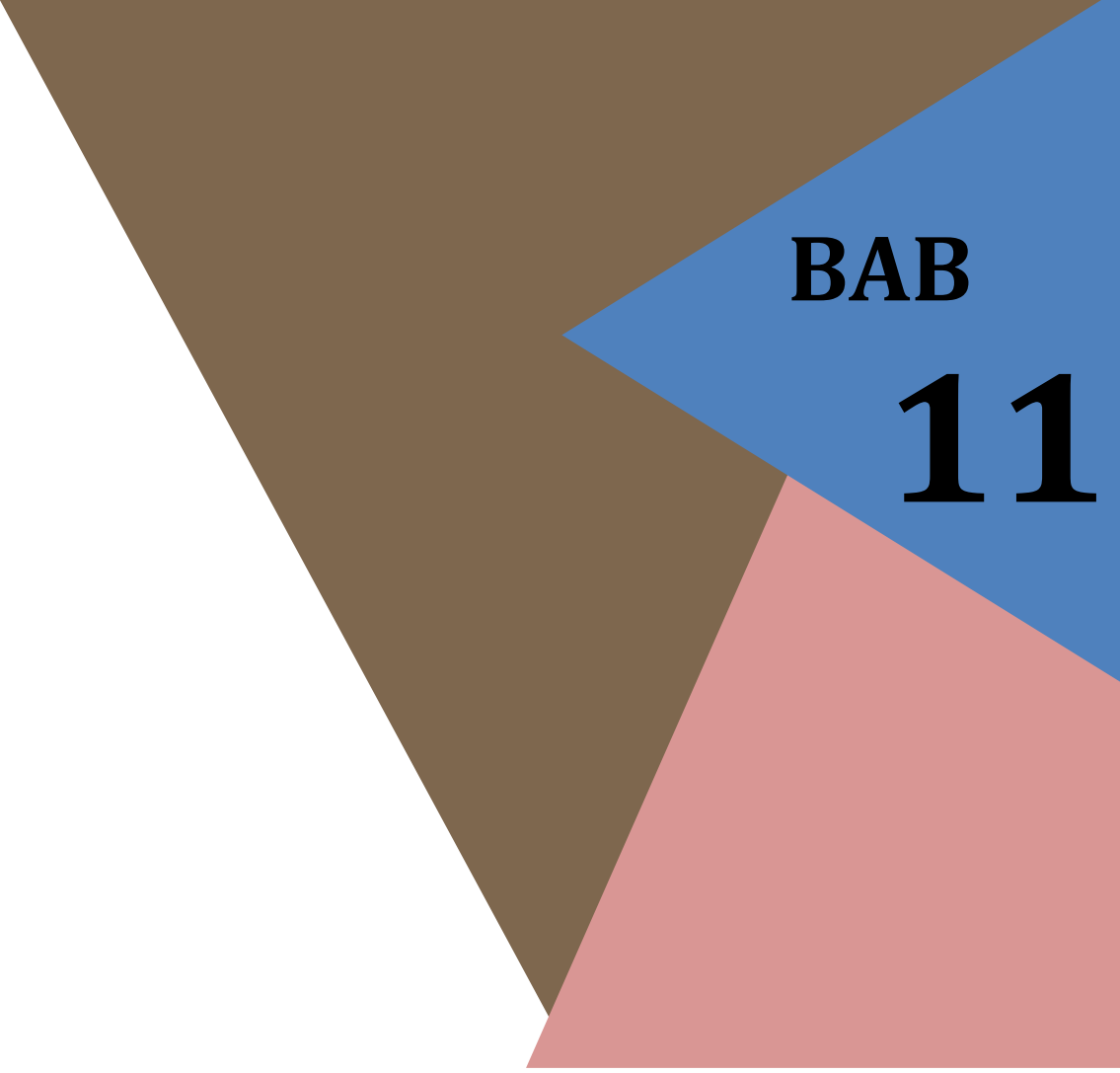
### **C. Dukungan Orang Tua**

Effendi dan Tjahyono (dalam Alsa dkk, 2006) mengungkapkan bahwa dukungan social adalah transaksi interpersonal yang diajukan dengan memberikan bantuan kepada individu lain dan bantuain itu diperoleh dari orang yang berarti bagi individu yang bersangkutan. Dukungan social berperan penting dalam memelihara keadaan psikologi individu yang mengalami tekanan. Melalui dukungan social, kesejahteraan psikologis akan meningkat karena adanya perhatian dan pengertian akan menimbulkan perasaan memiliki, meningkatkan harga diri serta memiliki perasaan positif mengenai diri sendiri.

### **Latihan**

1. Jelaskan pentingnya etika dalam kepemimpinan organisasi!
2. Sebutkan prinsip-prinsip utama kepemimpinan yang etis!
3. Bagaimana seorang pemimpin dapat menerapkan etika dalam pengambilan keputusan?





**BAB**

**11**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

# BAB 11

## PRODUKTIVITAS

### Capaian Pembelajaran:

- Memahami dampak teknologi terhadap budaya organisasi.
- Menganalisis perubahan budaya organisasi akibat transformasi digital.
- Mengembangkan strategi adaptasi teknologi dalam budaya organisasi.

### Subtopik:

- Definisi teknologi dalam konteks organisasi.
- Perubahan budaya organisasi akibat digitalisasi.
- Dampak positif dan negatif teknologi terhadap budaya kerja.
- Studi kasus: Implementasi teknologi dalam budaya organisasi.

### Soal Latihan:

1. Jelaskan bagaimana teknologi mempengaruhi budaya organisasi!
2. Apa saja dampak positif dan negatif dari digitalisasi terhadap budaya kerja?
3. Bagaimana strategi adaptasi organisasi terhadap perkembangan teknologi?

## A. Produktivitas

Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, dan seterusnya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut. Perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang dapat memberikan prestasi kerja dalam bentuk produktivitas kerja setinggi mungkin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas diantaranya jumlah jam kerja, mutu pekerjaan, semangat kerja, Disiplin kerja, efisiensi dan efektivitas pekerjaan dan lain-lain.

Maka dari itu untuk mencapai produktivitas yang tinggi pimpinan perusahaan hendaknya harus memperhatikan salah satu faktor yang mempengaruhinya antara lain adalah semangat kerja yaitu sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat, dan baik. Semangat kerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja.

Produktivitas merupakan istilah dalam kegiatan produksi sebagai perbandingan antara luaran (*output*) dengan masukan (*input*).<sup>[1]</sup> Menurut Herjanto, produktivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal.<sup>[2]</sup> Produktivitas dapat digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan suatu industri

atau UKM dalam menghasilkan barang atau jasa. Sehingga semakin tinggi perbandingannya, berarti semakin tinggi produk yang dihasilkan. Ukuran-ukuran produktivitas bisa bervariasi, tergantung pada aspek-aspek output atau input yang digunakan sebagai agregat dasar, misalnya: indeks produktivitas buruh, produktivitas biaya langsung, produktivitas biaya total, produktivitas energi, produktivitas bahan mentah, dan lain-lain.

Produktivitas berasal dari bahasa Inggris, yaitu *productivity*. Namun, *productivity* itu sendiri merupakan gabungan dari dua kata, yaitu *product* dan *activity*. Sehingga, produktivitas bisa dikatakan sebagai suatu bentuk aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produk barang atau jasa.

Secara umum, arti produktivitas adalah kemampuan setiap orang, sistem, atau suatu perusahaan dalam menghasilkan suatu yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Selain itu, arti produktivitas sendiri masih memiliki kandungan yang sama dengan daya produksi atau keproduktifan. Dengan kata lain, kata tersebut dapat digunakan untuk menilai tingkat efisiensi suatu perusahaan, pabrik, atau mesin. Berdasarkan penjelasan tersebut, bisa dipahami bahwa produktivitas memiliki beberapa unsur penting, yaitu efektivitas, efisiensi, dan kualitas. Sementara itu, arti produktivitas menurut para ahli adalah sebagai berikut:

**Gomes F. Cardoso (1997)** Arti produktivitas ditunjukkan sebagai rasio output terhadap input. Input B.dapat mencakup biaya produksi dan biaya peralatan.

Sedangkan, output bisa terdiri dari penjualan, pendapatan, dan kerusakan.

**Paul O. Olomolaiye (1998)** Arti produktivitas dapat diuraikan sebagai sebagai suatu perbandingan antara total output yang berupa barang maupun jasa pada waktu tertentu dibagi dengan total input-nya. Dengan kata lain, input ini bisa berupa material, metode, atau uang selama periode yang bersangkutan dalam satu unit.

**Handoko (2011)** Produktivitas adalah hubungan antara masukan- masukan dan keluaran-keluaran suatu sistem produktif. Apabila lebih banyak keluaran diproduksi dengan jumlah masukan sama, bisa dikatakan produktivitas akan naik. Begitu juga, jika lebih sedikit masukan digunakan untuk sejumlah keluaran sama, produktivitas juga akan naik.

Tohardi juga mengemukakan bahwa produktivitas adalah : Produktivitas adalah sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. (Tohardi 2009 : 100)

Klingner et al (2009: 163) menyatakan bahwa: Productivity is the quotient obtained by dividing by one of the factors of production. In this way it is possible to speak of the productivity of capital, investment, or raw materials according to whether output is being considered in relation to capital, investment or raw material, etc.

## B. Siklus Produktivitas

Siklus produktivitas merupakan salah satu konsep produktivitas yang membahas upaya peningkatan produktivitas terus-menerus. Ada empat tahap sebagai satu siklus yang saling terhubung dan tidak terputus:<sup>[4]</sup>

1. Pengukuran
2. Evaluasi
3. Perencanaan
4. Peningkatan

Produktivitas yang diperhitungkan hanya produk bagus yang dihasilkan saja, jika suatu work center banyak mengeluarkan barang cacat dapat dikatakan work center tersebut tidak produktif. Keempat kegiatan tersebut sudah menjadi dasar industri dalam melakukan peningkatan produktivitas. Siklus produktivitas digunakan sebagai dasar perbaikan masalah produksi terutama pada skala industri. Beberapa permasalahan yang menyebabkan penurunan produktivitas perusahaan adalah:

1. Tidak ada evaluasi produktivitas
2. Keterlambatan pengambilan keputusan oleh manajemen
3. Motivasi rendah dalam pekerjaan.
4. Perusahaan tidak mampu berkompetisi dan beradaptasi pada kemajuan teknologi dan informasi

### **C. Cara Meningkatkan Produktivitas Kerja**

Ada beberapa cara yang bisa Anda lakukan agar tetap produktif dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Berikut cara meningkatkan produktivitas yang bisa dilakukan:

1. Salah satu aspek penting dalam meningkatkan produktivitas adalah bekerja secara efisien. Tentukan prioritas yang membuat Anda tetap aktif dan mau bekerja keras.
2. Meningkatkan produktivitas bukan berarti terus bekerja tanpa istirahat. Oleh karena itu, Anda perlu istirahat beberapa menit pada waktu yang tepat. Luangkan waktu untuk melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang sedang Anda lakukan.
3. Tentukan jadwal kerja yang realistis menggunakan kalender biasa atau elektronik. Dengan begitu, Anda akan termotivasi untuk bekerja lebih keras dan efisien.

### **D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas**

Terdapat delapan faktor yang mampu mempengaruhi produktivitas di dalam ruang lingkup organisasi, yaitu faktor teknis, faktor produksi, faktor organisasi, faktor personel, faktor finansial, faktor manajemen, faktor lokasi, dan faktor pemerintah.

#### **1. Faktor Teknis**

Beberapa poin yang harus diperhatikan dalam faktor teknis adalah penentuan lokasi, ukuran pabrik,

tata letak, mesin produksi, cara menggunakan mesin dan beberapa peralatan lain, pengembangan, dan juga penerapan komputerisasi.

Faktor teknis ini sangat mempengaruhi tingkat produksi suatu perusahaan. Tingkat produktivitas suatu perusahaan akan semakin baik jika mampu menggunakan teknologi terbaru dengan cara yang tepat.

## 2. Faktor Produksi

Beberapa poin yang masuk dalam faktor produksi antara lain adalah koordinasi, perencanaan, kualitas bahan baku, pengendalian produksi, dan standarisasi proses produksi.

## 3. Faktor Organisasi

Terdapat lima poin yang masuk dalam faktor organisasi, antara lain adalah jenis organisasi yang diterapkan, otoritas dan tanggung jawab individu atau departemen, keahlian pekerjaan, serta pembagian atau alokasi pekerjaan, dan pendefinisian organisasi.

## 4. Faktor Personal

Enam poin yang termasuk dalam faktor personal adalah penempatan posisi, kualitas SDM, pelatihan serta pengembangan SDM, kesempatan berkarir, kesempatan dalam memberikan saran atau pendapatan, dan kondisi lingkungan kerja.

## 5. Faktor Finansial

Seperti yang sudah kita ketahui bahwa seluruh bisnis akan bisa dijalankan dengan baik jika memiliki kondisi finansial yang baik. Untuk itu, pengelolaan

keuangan atau pengendalian keuangan serta modal kerja harus dilakukan dengan penuh perhitungan. Tingkat produktivitas perusahaan atau organisasi akan lebih baik jika mampu menjalankan manajemen keuangan yang baik pula.

#### 6. Faktor Manajemen

Manajemen perusahaan harus mampu memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia agar mampu menghasilkan sesuatu dengan biaya yang cukup rendah. Adanya pemanfaatan teknologi terbaru dalam suatu produksi, lingkungan kerja yang baik, dan motivasi yang tinggi terhadap karyawan, juga secara signifikan mampu meningkatkan kegiatan produktivitas perusahaan.

#### 7. Faktor Lokasi

Tingkat produktivitas suatu perusahaan juga bisa dipengaruhi dengan lokasi. Beberapa poin yang tergolong dalam faktor lokasi antara lain adalah jarak lokasi dengan sumber bahan baku, jarak dengan pasar, fasilitas infrastruktur, keahlian SDM, dll.

#### 8. Faktor Pemerintah

Berbagai peraturan dan kebijakan yang diterbitkan oleh pemerintah juga mampu mempengaruhi tingkat produktivitas suatu organisasi, seperti peraturan ketenagakerjaan, dan kebijakan fiskal.



## E. Manfaat Produktivitas

### 1. Meningkatkan keuntungan perusahaan

Produktivitas berarti karyawan Anda memanfaatkan waktu sebaik mungkin saat mengerjakan tugas. Artinya, tidak ada waktu yang terbuang percuma. Seperti kata pepatah, waktu adalah uang. Saat karyawan Anda tidak menyia-nyiakan waktu, mereka akan mampu menyelesaikan lebih banyak pekerjaan di waktu yang sama. Maka, lebih banyak pula keuntungan untuk perusahaan Anda.

### 2. Memberi karyawan kepuasan bekerja

Pernahkah Anda merasa menyesal karena membuang-buang waktu dan tidak produktif? Lain hari di saat Anda produktif, Anda akan merasa sangat puas dan bangga. Begitu pula karyawan Anda. Jika karyawan Anda produktif, mereka akan bahagia. Mereka akan

mengalami kepuasan kerja, sebab mereka merasa telah berhasil mengerjakan sesuatu. Ke depannya, karyawan Anda yang produktif akan terdorong untuk menyelesaikan tugas lebih baik lagi daripada saat ini.

3. Memberi pelanggan layanan terbaik

Tak hanya kepuasan karyawan, produktivitas kerja berhubungan erat dengan kepuasan pelanggan. Saat karyawan Anda bekerja secara produktif, alur pekerjaan akan selesai dengan lancar. Dengan demikian perusahaan Anda bisa fokus pada pelanggan. Tak perlu lagi takut kehilangan pelanggan, karena pekerjaan lainnya sudah terkoordinasi dengan baik.

4. Menciptakan lingkungan kerja yang positif

Karyawan yang produktif akan meningkatkan semangat dan motivasi kerja. Biasanya, ia akan menularkan semangat kerja tersebut kepada karyawan yang lain.

## **F. Pengukuran Produktivitas**

Pada umumnya, pengukuran produktivitas karyawan dilakukan oleh seluruh pihak manajemen perusahaan guna memantau performa kinerja dan prestasi yang mampu diraih oleh setiap karyawan di dalam perusahaan tersebut.

Dengan adanya pengukuran produktivitas, maka akan membantu pihak manajemen perusahaan dalam mengukur dan menilai kinerja seorang karyawan. Nantinya, hasil penilaian prestasi karyawan ini akan menjadi patokan bagi

pihak manajemen perusahaan dalam mengambil suatu tindakan.

Apabila proses penilaian prestasi kerja bisa dilakukan secara objektif dan juga jujur, maka hal ini akan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk terus bekerja dengan giat lagi kedepannya. Sedangkan proses penilaian karyawan tersebut akan memungkinkan karyawan untuk mendapat pelatihan, dipromosikan, diberikan kompensasi, atau di demosiikan.

Faktor lain yang menentukan produktivitas adalah disiplin kerja. Hilangnya disiplin akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan. Dengan adanya kedisiplinan diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif mungkin. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Sebagai gambaran apabila suatu perusahaan hanya memperhatikan tentang pendidikan, keahlian dan teknologi tanpa memikirkan semangat dan disiplin kerja karyawan, maka pendidikan, keahlian dan teknologi yang tinggi sekalipun tidak akan menghasilkan produk yang maksimal bila yang bersangkutan tidak dapat memanfaatkannya secara teratur dan mempunyai kesungguhan disiplin kerja yang tinggi.

Peningkatan produktivitas selama ini lebih banyak dilakukan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan, padahal untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tersebut perlu dilakukan latihan atau training yang memerlukan adanya pengorbanan dana

(biaya) dan waktu yang tidak sedikit. Oleh karena itu peningkatan semangat kerja dan disiplin kerja merupakan faktor yang perlu untuk diperhatikan dalam usaha mencapai produktivitas yang tinggi.

Motivasi ialah kekuatan yang dapat menjadi pendorong individu dalam mengambil tindakan yang tidak pada hakikatnya dengan internal dan eksternal sehingga menghasilkan dampak positif atau sebaliknya negatif untuk menepatkan yang terkait pada ketangkasan seorang pimpinan (Ardana, 2012). Mariati (2018) menyatakan bahwa motivasi mengarahkan kekuatan serta kemampuan karyawan untuk dapat berpartisipasi dengan produktif, sehingga mampu merealisasikan serta mencapai tujuan yang diterapkan.

## **G. Kinerja Karyawan**

Kinerja yaitu pembandingan antara standar kerja yang ditetapkan dengan hasil yang nyata (Simamora, 2006). Berdasarkan penelitian Subagiono (2011) kinerja ialah mutu dan kapasitas dari hasil kerja individu atau kelompok dalam sebuah aktifitas atau dalam suatu periode. Menurut Erwantiningsih (2019), kinerja adalah hasil kerja yang teramati sebagai prestasi kerja karyawan baik secara mutu dalam jumlah yang sama dengan kriteria kerja, beban kerja yang telah diberikan, dan disesuaikan dengan target yang diharapkan untuk meraih meraih tujuan organisasi pada waktu yang ditetapkan.

Menurut Sulastri (2017), kinerja ialah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang umumnya dipakai sebagai dasar evaluasi terhadap karyawan ataupun organisasi, sehingga butuh diupayakan untuk menaikkan kinerja.

Untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan, perusahaan diharapkan secara rutin menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan sesuai dengan bidang dan tugasnya. Karyawan yang telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan, diharapkan dapat menerapkan ilmunya dalam melaksanakan tugas kerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Disamping itu, untuk memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih produktif dalam bekerja, perusahaan dapat memberikan insentif atau bonus kepada karyawan yang berprestasi dan loyal terhadap perusahaan.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Menurut Chaong dan Thai (Muhammad Zulham, 2008, hal. 38) etos kerja merupakan ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu. Bekerja dianggap baik karena dapat meningkatkan derajat kehidupan serta status sosial seseorang. Berupaya bekerja keras akan menghasilkan kesuksesan.

*Productivity is the ratio between output (results) with the input (feedback). If productivity rises only made possible by the increased efficiency (time/material-energy) and sistem work, production techniques and the improvement of the skills of its workforce.*

Mintorogo mengemukakan bahwa “sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan karya manusia. Faktor yang mempengaruhi pencapaian produktivitas kerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Karyawan dalam bekerja siap mental, fisik dan memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama perusahaan). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental karyawan harus memiliki sikap mental yang siap sedia secara fisik, situasi dan sesuai tujuan.

Motivasi dipahami agar mampu mengidentifikasi hubungan perilaku kerja dengan prestasi karyawan. Untuk dapat mencapai target yang diharapkan, maka motivasi harus mampu mendukung karyawan untuk selalu berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Terdapat tiga faktor karakteristik yang mempengaruhi timbulnya motivasi karyawan. Ketiga faktor karakteristik tersebut adalah karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik situasi kerja (Stoner dan Freeman, 1999:431).

Menurut A.H Maslow (Ivancevic, 2005:148), kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima tingkat, yaitu:

1. Physiological needs

2. Safety needs
3. Affiliation or acceptance needs
4. Esteem needs
5. Self actualization Needs

Dalam hal pemberian motivasi kerja ini pimpinan harus mampu melihat situasi serta suasana kerja para karyawan pada saat bekerja, hal ini berguna untuk memberikan motivasi pada saat kapan para karyawan di beri motivasi, baik itu motivasi positif maupun negatif.

Malayu Hasibuan (2007:35) membedakan motivasi menjadi:

1. Motivasi positif (*incentive positive*)
2. Motivasi negative (*incentive negative*).

Motivasi positif (*incentive positive*), maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik-baik saja.

Motivasi negative (*incentive negative*), maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

## **H. Langkah-Langkah Peningkatan Produktivitas**

### **1. Analisa situasi.**

Langkah awal manajemen produktivitas harus mampu menganalisa situasi sebelum mengambil keputusan ataupun mengambil tindakan yang akan ditetapkan. Contoh : Pada sebuah Rumah Sakit, kunjungan pasien lagi menurun drastis dari biasanya, maka tidak perlu menambah tenaga kerja atau perawat baru.

### **2. Merancang program peningkatan produktivitas.**

Untuk peningkatan produktivitas maka dibutuhkan pula dasar program dengan rancangan yang tepat, efektif dan efisien. Contoh : Untuk menambah kunjungan pasien rawat jalan di sebuah Rumah Sakit, maka bisa dilakukan langkah-langkah promosi, baik dilakukan melalui media iklan, maupun bisa langsung melaksanakan program pemeriksaan gula darah gratis, khitanan gratis dan lain sebagainya.

### **3. Menciptakan kesadaran akan produktivitas.**

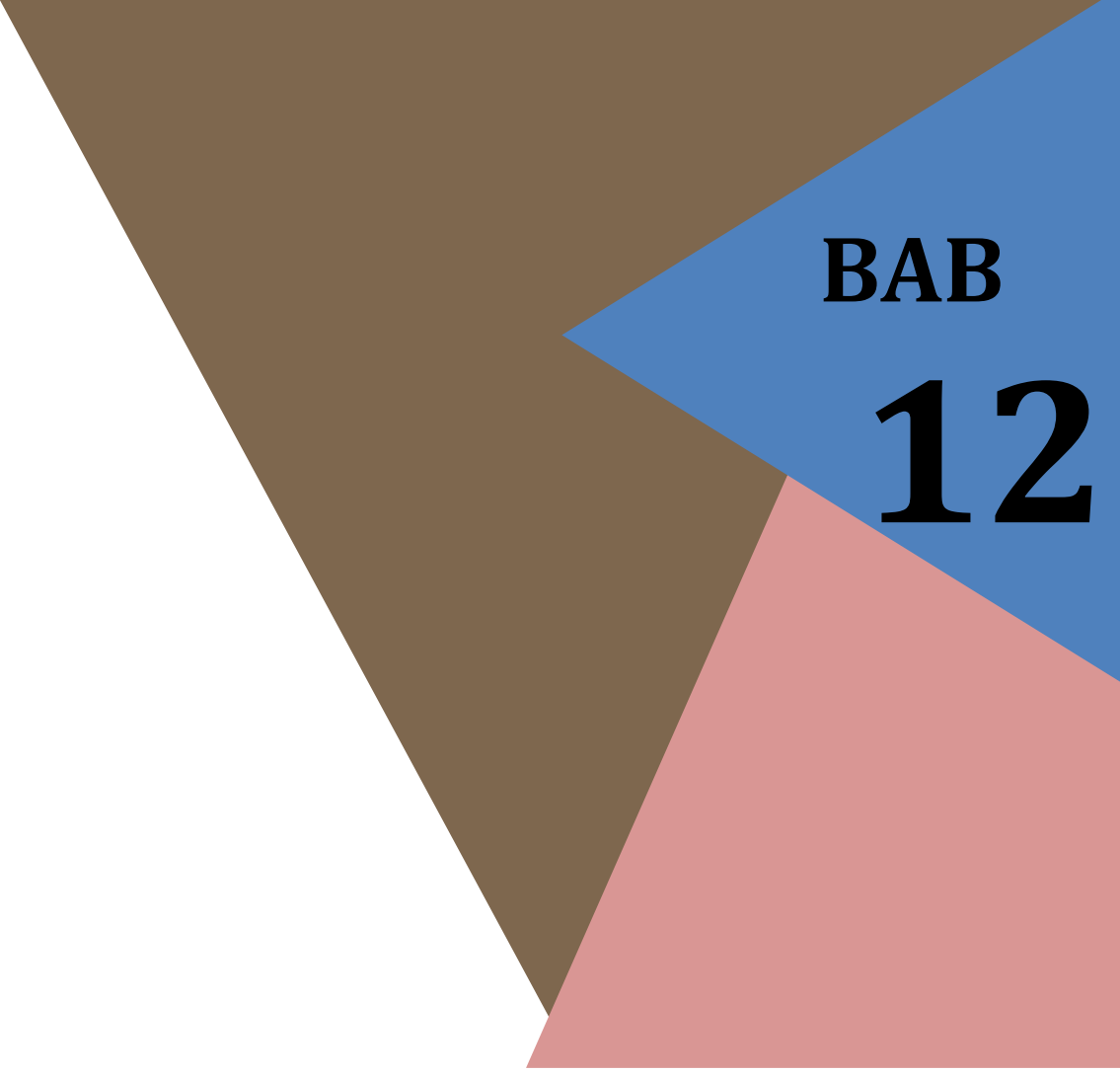
Kesadaran dari semua pihak yang terlibat dalam sebuah perusahaan / lembaga, merupakan kunci penting untuk peningkatan produktivitas seperti yang diharapkan. Contoh : Karyawan mematikan alat-alat listrik yang tidak sedang digunakan, untuk menghemat energi dengan tujuan menghemat pengeluaran biaya.

### **4. Menerapkan Program**

Untuk meningkatkan produktivitas program sudah disusun dan diputuskan, maka harus diimplementasikan dalam pelaksanaannya untuk mencapai tujuan akhir. Contoh : Program peningkatan keterampilan Sumber Daya Manusia dengan cara mengadakan berbagai pelatihan seperti teknik infus bayi dan lain sebagainya, dengan tujuan untuk peningkatan produktivitas.

5. Mengevaluasi program dan memberikan umpan balik

Untuk menilai hasil akhir maka perlu dilakukan evaluasi program dengan memberikan umpan balik. Contoh : Mengevaluasi hasil dari pelatihan teknik infus bayi, apakah perawat tersebut lebih profesional setelah mengikuti pelatihan tersebut?.



**BAB**

**12**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

# **BAB 12**

## **PERAN SDM SEBAGAI INTI DARI KEGIATAN PERUSAHAAN**

### **Capaian Pembelajaran**

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Memahami konsep dan pentingnya peran SDM dalam mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas peran SDM dalam organisasi.
3. Mengevaluasi strategi pengelolaan SDM yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Mengembangkan solusi inovatif dalam pengelolaan SDM untuk menghadapi tantangan bisnis yang dinamis.

### **Subtopik**

1. **SDM sebagai Aset Strategis Perusahaan**
  - Konsep Human Capital
  - Peran SDM dalam menciptakan nilai tambah
  - Hubungan SDM dengan keunggulan kompetitif
2. **Fungsi SDM dalam Kegiatan Operasional Perusahaan**
  - Rekrutmen dan seleksi
  - Pengembangan dan pelatihan karyawan
  - Manajemen kinerja dan kompensasi

3. **Tantangan dan Tren dalam Manajemen SDM**
  - Digitalisasi dan AI dalam HRM
  - Employee Engagement dan Retention
  - Diversity, Equity, & Inclusion dalam SDM
4. **SDM sebagai Penggerak Transformasi Organisasi**
  - Peran kepemimpinan dalam pengelolaan SDM
  - Budaya organisasi dan efektivitas tim
  - SDM dalam perubahan organisasi dan inovasi

## A. Peran SDM

Definisi sumber daya manusia ( SDM ) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi ( personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan ), potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal ( non material ) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam eksistensi organisasi (Ndraha, 1999 dan Hasibun, 2000). Jika diartikan secara utuh manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah sebagai pendekatan strategis dan koheren dengan pengelolaan aset paling berharga organisasi yaitu orang – orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya.

SDM atau Sumber Daya Manusia adalah suatu potensi yang dimiliki oleh setiap orang untuk mewujudkan sesuatu sebagai makhluk sosial. Atau sumber daya manusia yaitu kemampuan daya pikir dan daya fisik yang dimiliki seorang individu dan berperilaku dipengaruhi oleh keturunan maupun lingkungannya serta bekerja karena termotivasi oleh keinginannya untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia merupakan satu- satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, pengetahuan dan kreatifitas. Seperti peranan setiap orang terhadap lingkungannya yang tidak lepas dari sikap pengembangan dan potensi yang ada dalam diri untuk mengembangkan

lingkungan, membina, sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

MSDM menunjuk pada filsafat, kebijakan, prosedur dan praktik yang berhubungan dengan manajemen orang. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Fungsi ini terdapat dalam bidang fungsi/produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Sebuah organisasi juga memiliki strategi manajemen sumber daya manusia, kita sering melihat suatu perusahaan ketika memutuskan bagaimana akan berkompetensi, hal itu dilakukan dengan cara memutar rumusan pada setiap departemen dengan strategi untuk mendukung tujuan kompetitifnya.

Penilaian kinerja perusahaan juga ada yang berbasis human capital yang memiliki hal yang menarik yang perlu dikembangkan perusahaan ke depan. Human capital merupakan salah satu komponen utama dari intellectual capital yang dimiliki oleh perusahaan, selama ini penilaian terhadap kinerja perusahaan lebih banyak menggunakan sumber daya yang bersifat fisik. Penyebutan human capital untuk sumber daya manusia sepertinya belum dianut oleh kalangan pelaku bisnis, padahal peran SDM terhadap masa depan perusahaan sangat menentukan.

Keunggulan SDM dibanding faktor produksi lainnya dalam strategi bersaing suatu perusahaan antara lain meliputi: kemampuan inovasi dan entrepreneurship, kualitas yang unik, keahlian yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat

dikembangkan sesuai kebutuhan ( Mathis, 2003 ). Peran human capital dalam meningkatkan kinerja perusahaan menunjukkan penggunaan SDM yang lebih banyak dikaitkan dengan tingkat turnover tenaga kerja yang rendah mampu menghasilkan profit per tenaga kerja yang lebih tinggi tapi produktivitasnya rendah.

Perusahaan atau negara yang memiliki sumber daya alam (SDM) yang melimpah namun tidak mempunyai sumber daya manusia (SDM) yang kreatif maka SDA bagaikan raksasa yang sedang tidur. Sebaliknya, perusahaan atau negara yang memiliki SDA sedikit bahkan tidak memiliki SDA ama sekalipun, namun memiliki SDM yang sangat kreatif akan dapat berbuat banyak dan menghasilkan banyak banyak manfaat. Oleh karena itu, meningkatkan peran aktif yang kreatif dari SDM sangat penting. Departemen SDM dapat dianggap sebagai yang mengatur kebijakan saling terkait dengan pondasi ideologis, prosedur dan filosofis serta praktik yang berhubungan dengan manajemen SDM (French, 1997; Amstrong, 2006).

## **B. Peranan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan**

Potensi yang di miliki oleh sumber daya manusia juga sangat berpengaruh terhadap upaya suatu organisasi dalam mencapai target atau tujuannya. Meskipun teknologi semakin maju dan terus berkembang, penyebaran informasi semakin mudah dan cepat, serta berbagai bahan baku semakin memadai tapi tanpa adanya sumber daya manusia

yang berkualitas maka tujuan organisasi sulit untuk tercapai. Dapat di katakan sumber daya manusia merupakan bagian yang penting untuk membentuk integritas dan mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. Jadi untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, supaya sistem tersebut dapat berjalan sesuai yang semestinya.

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi organisasi, karena peran dan juga fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya yang lain dan tentunya harus selalu berorientasi pada visi dan misi organisasi. Untuk mencapai visi dan misinya maka sumber daya manusia pada suatu organisasi harus memiliki karakteristik seperti motivasi, sikap, konsep diri, pengetahuan dan keahlian. Lalu ada beberapa peranan yang perlu di miliki oleh Sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan dunia kerja misalnya Dapat melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan akan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja yang berkualitas, mengelola keuangan dan lain-lain.

Menurut pendapat Arthur W Sherman dan Goerge W Bohlander, dalam Hadari Nawawi mengatakan bahwa perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar

Sementara menurut G Steiner, perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaanya di masa depan. Dari

kedua definisi yang disebut di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya merencanakan dalam mengantisipasi masa depan.

### **C. Pengelolaan SDM**

Dalam pelaksanaannya pengelolaannya sumber daya manusia memerlukan perencanaan yang matang, hal ini didasarkan pada beberapa karakter yang harus dimiliki sebagai modal oleh para karyawan ritel, diantaranya adalah :

- a. Memiliki keterampilan analisis. Kemampuan menyelesaikan masalah dan memiliki kemampuan numeric untuk menganalisis fakta dan data bagi perencanaan, pengelolaan dan pengawasan.
- b. Memiliki kreatifitas Mampu untuk menghasikan ide-ide dan solusi yang imajinatif, cepat mengenali kebutuhan konsumen dan mampu bertindak dan mengantisipasi perubahan.
- c. Mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat.
- d. Fleksibel. Mampu berlaku fleksibel terhadap kejadian sehari-hari agar mampu mengakomodasi perubahan tren, gaya serta sikap pelanggan.
- e. Inisiatif. Kemampuan melakukan sesuatu yang di rasa perlu tanpa disuruh.
- f. Leadership Hormat kepada keputusan, mampu mendelegasikan dan memberikan panduan kepada orang lain.
- g. Mampu mengorganisasikan pekerjaan dan

menentukan prioritas.

- h. Berani mengambil resiko dengan pertimbangan, analisis yang akurat dan bertanggung jawab.
- i. Toleransi terhadap stress Mampu bekerja di bawah tekanan karena dunia bisnis ini sangat cepat berubah dan penuh tantangan.

#### **D. Tahapan Pengelolaan SDM**

Dalam tahapan pengelolaan sumber daya manusia memerlukan seleksi, dan memerlukan tahapan yang harus dilakukan :

1. Rekrutmen Merupakan gerbang awal yang menentukan.
2. Orientasi Setiap organisasi memiliki budaya, suasana, prinsip kerja dan nilai-nilai yang berbeda. Pada tahap ini diperkenalkan mengenai perusahaan, posisi perusahaan, personel perusahaan, hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan, pekerjaan dan alur pekerjaan secara rinci.
3. Pelatihan Pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga dapat terjadi peningkatan kinerja.

Ada 2 (dua) macam pelatihan :

- a. Pelatihan keterampilan teknis Keterampilan yang diberikan untukampil melakukan suatu pekerjaan. Seperti keterampilan komputer penggunaan cash register pada kasir, dan lain-lain.

- b. Pelatihan antar pribadi Adalah pelatihan keterampilan berhubungan dengan sesama karyawan, atasan, bawahan, mitra perusahaan atau pelanggan.
- c. Pemberdayaan Mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan dengan pengawasan *Continuous improvement* Setiap hari harus menjadi lebih baik dari kemarin.

## **E. Membangun Komitmen Karyawan**

Tantangan utama dalam penjualan eceran adalah untuk mengurangi tingkat keluar masuk karyawan. Perputaran karyawan yang tinggi akan mengurangi penjualan (karena kurang berpengalaman, kurang pengetahuan akan barang dan kebijakan perusahaan sehingga tidak mampu berinteraksi secara efektif dengan konsumen) dan meningkat biaya (rekrutmen dan pelatihan membutuhkan biaya).

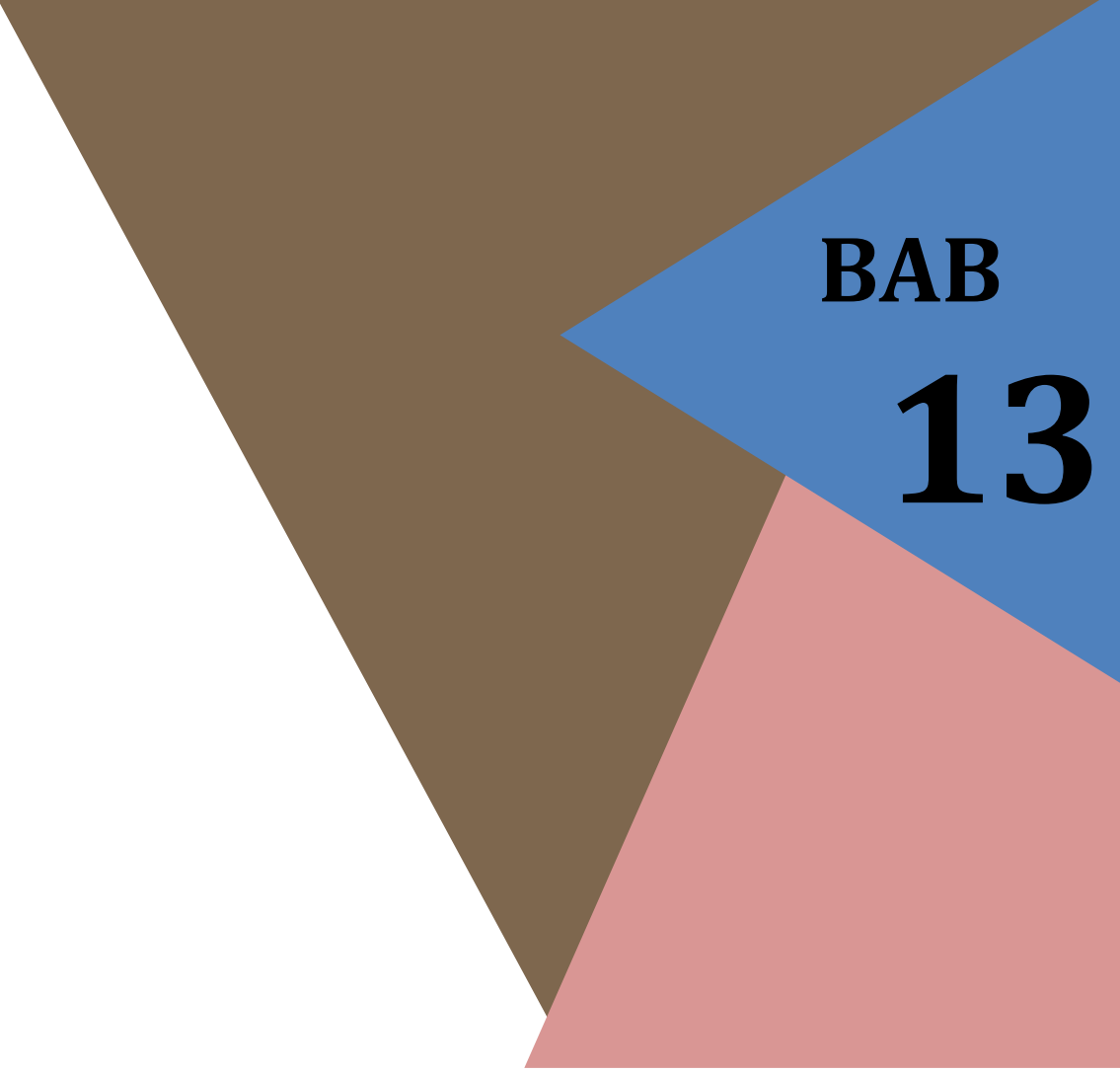
Beberapa pendekatan yang dilakukan oleh ritel untuk membangun komitmen timbal balik adalah :

1. Meningkatkan keterampilan.
2. Memberdayakan karyawan.
3. Menciptakan hubungan kemitraan dalam karyawan.

Terdapat tiga aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat membangun dan mengembangkan komitmen karyawan melalui hubungan kemitraan :

- a. Mengurangi perbedaan status antar karyawan
- b. Memberikan peluang promosi untuk karyawan lama
- c. Diberlakukan flextime (sistem penjadwalan pekerjaan yang memungkinkan karyawan memilih waktu kerja) dan *job sharing* (dua karyawan secara sukarela bertanggung jawab atas satu pekerjaan).





**BAB**

**13**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

# BAB 13

## MENGELOLA PERUBAHAN

### Capaian Pembelajaran

- Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:
- Memahami konsep dasar perubahan organisasi dan pentingnya manajemen perubahan.
- Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong dan menghambat perubahan dalam organisasi.
- Menganalisis model dan strategi perubahan yang dapat diterapkan dalam perusahaan.
- Mengevaluasi peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam keberhasilan perubahan.
- Mengembangkan solusi untuk menghadapi resistensi terhadap perubahan di tempat kerja.

### Subtopik

1. Konsep Dasar Manajemen Perubahan
  - Definisi dan urgensi perubahan organisasi
  - Jenis-jenis perubahan (evolusi vs revolusi, inkremental vs radikal)
  - Faktor eksternal dan internal yang mendorong perubahan
2. Model dan Pendekatan dalam Manajemen Perubahan
  - Model Lewin: Unfreeze, Change, Refreeze

- Model Kotter's 8-Step Change
- ADKAR Model
- 3. Resistensi terhadap Perubahan
  - Penyebab utama resistensi karyawan
  - Strategi mengatasi resistensi
- 4. Peran komunikasi dalam mengelola perubahan
  - Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Perubahan
  - Gaya kepemimpinan dalam manajemen perubahan
  - Membangun budaya organisasi yang adaptif
  - Studi kasus perubahan organisasi yang berhasil
- 5. Implementasi dan Evaluasi Keberhasilan Perubahan
  - Langkah-langkah implementasi perubahan
  - Metrik keberhasilan perubahan
  - Evaluasi dan pembelajaran dari perubahan yang diterapkan

## A. Mengelola Perubahan

Perubahan lingkungan yang teramati, bukan hanya lingkungan sekitar tetapi yang lebih besar lagi, bahkan lingkungan global merupakan faktor picu yang menstimulasi organisasi harus melakukan perubahan. Kegagalan organisasi mencermati perubahan-perubahan yang terjadi tersebut, pada gilirannya akan menghasilkan tindakan-tindakan organisasional yang tidak rasional.

Begitu pentingnya mengamati perubahan yang terjadi, Hoy and Miskel (2001: 253) bahwa administrator ...”*tend to focus monitoring and planning process on local environmental elements and often fail to recognize that environmental factors in the larger society also have often potential to influence not only their schools but local environments as well*” Perubahan lingkungan tersebut memberikan pertimbangan kepada organisasi tentang bagaimanakah seharusnya meresponsnya yang bukan hanya merupakan respon secara rasional-empirik (instrumentalistik-teknologis), tetapi juga respons secara sosial, kultural dan psikologis.

Konsep lingkungan dalam telaah perilaku organisasi sering dikaji dalam dua dimensi yaitu lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal menggambarkan kekuatan yang berada luar organisasi, sedangkan lingkungan internal faktor-faktor didalam organisasi yang menciptakan milieu kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan dalam rangka mencapai tujuan. Faktor lingkungan yang mempengaruhi organisasi dipresentasikan oleh lingkungan

internal organisasi atau iklim organisasi dan lingkungan sosial, budaya, politik serta ekonomi baik lokal maupun global.

Daur hidup organisasi menjelaskan mengapa organisasi berkembang dan berubah sepanjang waktu. Organisasi ibarat suatu organisme adalah pilihan yang paling baik untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang terus berubah, sementara yang lain mati. Asumsi utamanya adalah (1) organisasi mempunyai kemampuan terbatas untuk beradaptasi dalam lingkungan yang terus berubah; dan (2) proses perubahan tersebut dikendalikan oleh lingkungan. Organisasi yang mampu menyesuaikan dengan baik terhadap kendala-kendala lingkungan akan berkembang dengan baik, sedangkan yang lain cenderung akan gagal dan tidak mampu.

Dari berbagai perspektif lingkungan baik internal maupun eksternal maka dapat disimpulkan bahwa faktor pemicu perubahan yang bersumber dari lingkungan tersebut adalah perubahan strategik dan perubahan orang (people). Perubahan strategik dihasilkan dari pengamatan organisasi terhadap lingkungan eksternal. Sedangkan perubahan orang dihasilkan dari pengamatan lingkungan internal organisasi atau iklim sosial dan budaya organisasi.

Mengelola perubahan merupakan Yang harus dilakukan oleh pemimpin agar perubahan yang telah direncanakan dapat berhasil sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan. Salah satu permasalahan yang sering muncul pada proses perubahan adalah adanya penolakan terhadap perubahan (resistant to

change). Di sinilah peran pemimpin diperlukan untuk meyakinkan dan memotivasi para karyawan untuk melakukan perubahan. Cummings & Worley (2005) mengemukakan bahwa pengelolaan perubahan terfokus pada pengidentifikasian sumber- sumber penolakan terhadap perubahan dan mencari cara bagaimana penolakan-penolakan tadi dapat diselesaikan. Penolakan terhadap perubahan merupakan fenomena yang timbul dalam proses perubahan. Connor dalam Yukl (2002) menjelaskan beberapa hal yang menyebabkan penolakan, yaitu:

1. Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan. Hal ini akan menyebabkan efek yang besar terhadap sumber penolakan yang lain.
2. Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan. Apabila orang-orang dalam organisasi merasakan bahwa cara/metode yang selama ini mereka gunakan sudah baik, maka adanya rencana perubahan akan membuat mereka menolak.
3. Kepercayaan bahwa perubahan tidak dapat dilakukan. Proses perubahan yang akan dilakukan membutuhkan usaha yang besar, sehingga perubahan yang radikal dapat menyebabkan orang meragukan keberhasilan perubahan.
4. Ancaman ekonomi. Perubahan yang akan dilakukan membuat karyawan merasa terancam dari segi ekonomi, misalnya perubahan dapat menyebabkan kehilangan pendapatan karena pemutusan hubungan kerja (PHK) atau penggantian manusia dengan

teknologi informasi, sehingga mereka kehilangan pekerjaan.

5. Perubahan biasanya berbiaya tinggi. Walaupun perubahan biasanya membawa keuntungan besar bagi perusahaan, tetapi besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan membuat perusahaan berfikir lebih mendalam sebelum menentukan untuk melakukan perubahan. Dalam hal ini, perusahaan harus membandingkan biaya dan keuntungan yang mungkin diperoleh [cost and benefit analysis].
6. Ketakutan akan kegagalan individu. Apabila orang-orang dalam organisasi sudah terbiasa menggunakan cara/metode lama maka rencana perubahan membuat mereka ketakutan, jika mereka tidak bisa menggunakan cara/metode baru.
7. Kehilangan status dan kekuasaan. Perubahan-perubahan besar dalam organisasi dapat menyebabkan beberapa orang merasa terancam akan kehilangan kekuasaan dan status akibat adanya perubahan.
8. Ancaman terhadap nilai-nilai dan cita-cita organisasi. Adanya perubahan menyebabkan ketakutan-ketakutan akan hilangnya nilai-nilai.

## **B. Manusia Dalam Berorganisasi**

Terdapat beberapa asumsi yang perlu dicermati dalam mengkaji perubahan organisasi yaitu pertama, setiap perubahan tidak hanya mencakup aspek teknologis-instrumentalistik yang baru, tetapi belajar meninggalkan

sesuatu yang sudah ada dan mungkin sudah terpadu dengan baik. Kedua, tidak akan terjadi perubahan jika tidak ada motivasi untuk berubah, dan jika motivasi demikian itu memang belum ada; pengenalan akan motivasi itu sering merupakan bagian yang sangat sulit dalam proses perubahan.

Ketiga, perubahan organisasi seperti dalam struktur dan proses, hanya terjadi melalui perubahan individual para anggota inti organisasi; oleh karena itu, perubahan organisasi selalu terjadi melalui perubahan individual. Keempat, perubahan yang paling optimal mencakup sikap, nilai-nilai dan citra diri. Terakhir, perubahan adalah daur bertahap yang sama dengan daur penanggulangan adaptif yang setiap tahap bagaimana pun juga harus dirundingkan sebelum dapat dikatakan bahwa terjadi sesuatu yang mantap. Asumsi-asumsi tersebut mendukung argumentasi bahwa perspektif perilaku perlu dikaji sebagai salah satu pendekatan dalam mengelola perubahan, misalnya Steers (1984) Hoy and Miskel (2001) dan Sweeney and McFarlin (2002) mengemukakan faktor picu perubahan dari dimensi perubahan orang (people).

Sekedar gambaran bahwa perilaku individu yang menjadi hambatan dalam mengelola perubahan organisasi adalah faktor resistensi yang sering dicerminkan dalam perilaku ketakutan akan ketidak-pastian, ancaman ekonomis, selektivitas persepsi dan kebiasaan (Sweeney and McFarlin, 2002: 402). Resistensi yang bersumber dari individual-level berkaitan dengan personalitas individu.

Analisisnya lebih menekankan pada dimensi idiosinkratik dengan dasar pemikiran bahwa perilaku individu menjadi resisten terhadap perubahan karena faktor disposisi kebutuhan yang tidak cocok dengan perubahan tersebut. Indikator resistensi yang bersumber dari kesenjangan disposisi kebutuhan tersebut (ketakutan akan ketidak-pastian, ancaman ekonomis, selektivitas persepsi dan kebiasaan) bersifat unik dan tipikal (khas). Namun pendekatan psikologis-sosiologis menjelaskan fenomena perilaku resisten tersebut sebagai hal yang natural terjadi dalam setiap perubahan.

Secara psikologis telah banyak kajian terutama yang berkaitan dengan keadaan ketika individu “termotivasi” untuk menerima dan terlibat dalam perubahan tersebut, misalnya konsep motivasi tingkat tinggi (self- actualization dan need for achievement). Begitu pula secara sosiologis, individu bersikap resisten terhadap perubahan berkaitan dengan sistem nilai yang dianutnya bertentangan atau tidak cocok dengan sistem nilai baru yang inheren terdapat dalam perubahan tersebut. Mengapa begitu penting perspektif perilaku dalam organisasi Pfeffer (2007) menjelaskan: pertama, orang-orang adalah makhluk sosial dan dengan demikian, mereka peduli untuk berhubungan dengan orang lain dan dipengaruhi oleh apa yang orang lain katakan dan lakukan. Akibatnya, persepsi, preferensi, dan sikap, merupakan bagian penting dari identitas sosial dengan cara melakukan afiliasi. Kedua, mereka peduli tentang kejujuran dan keadilan, baik dalam distribusi hasil maupun proses.

Ketiga, organisasi sebagai lembaga tertanam dalam konteks sosial dan dipengaruhi oleh organisasi lainnya. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa ketika perubahan diintrodusir ke dalam organisasi maka fenomena-fenomena terkait dengan kesiapan perilaku anggota organisasi setidaknya perlu dipertimbangkan.

Weiner (2009) Mengatakan bahwa kesiapan organisasi untuk perubahan sebagai fungsi dari berapa banyak anggota organisasi menghargai perubahan dan sejauhmana mereka menilai kemampuan mereka terhadap : (1) tuntutan tugas, (2) ketersediaan sumber daya, dan (3) faktor situasional. Ketika kesiapan organisasi untuk perubahan adalah tinggi, anggota organisasi lebih mungkin untuk memulai perubahan, mengerahkan usaha yang lebih besar, menunjukkan ketekunan yang lebih besar, dan menampilkan perilaku yang lebih kooperatif.

### **C. Kesiapan Untuk Berubah**

Pengertian kesiapan (readiness) adalah siap untuk melakukan tindakan baik secara psikologis maupun perilaku (*willing atau able*). Menurut Weiner (2009) terdapat dua hal penting yang menyebabkan orang siap melakukan perubahan, yaitu change valence dan change efficacy. Change Valence merupakan nilai outcome yang dipersepsi (What's in it for me?) atau "do they think that it is needed, important, beneficial, or worthwhile?".

Anggota organisasi menilai suatu perubahan organisasi terencana karena mereka percaya semacam perubahan sangat dibutuhkan. Mereka mungkin menghargai agenda

perubahan karena mereka percaya perubahan itu efektif memecahkan masalah penting organisasi. Mereka mungkin menghargai karena mereka nilai manfaat akan menghasilkan perubahan bagi organisasi maupun pribadi. Mereka mungkin menghargainya karena berkesesuaian dengan nilai-nilai inti mereka.

Mereka mungkin menghargainya karena manajer, pemimpin atau rekan mendukungnya. Mengingat banyak alasan mengapa anggota organisasi menghargai sebuah perubahan organisasi, tampaknya tidak mungkin bahwa terdapat alasan spesifik untuk berubah. Bahkan, mungkin tidak perlu semua anggota organisasi menghargai sebuah perubahan organisasi untuk alasan yang sama. Tetapi penting untuk suatu perubahan, menghasilkan valensi sebagai alasan umum untuk melakukan perubahan. Ini tugas transaksional dan atau transformasional yang penting dilakukan oleh pembuat keputusan.

Tidak cukup perubahan organisasi hanya ditopang oleh change valence anggota organisasi, juga diperlukan apa yang disebut oleh Weiner (2009) change efficacy. Change efficacy berasal dari self efficacy merupakan teori sosial kognitif yang dikembangkan oleh Bandura (1977) intinya menjelaskan pertimbangan (penilaian) personal individu terhadap kemampuannya ( I can do it). Bandura menyebutnya dengan konsep self- efficacy.

Dalam pandangan Weiner (2009) self-efficacy tersebut dikembangkan menjadi change efficacy. Sehubungan dengan itu, dia mengusulkan bahwa keberhasilan perubahan merupakan fungsi dari penilaian kognitif anggota organisasi

terhadap tiga faktor penentu kemampuan implementasi untuk perubahan, yaitu (1) tuntutan tugas, (2) ketersediaan sumber daya, dan (3) faktor situasional.

Dalam kaitannya dengan change efficacy anggota organisasi memperoleh, berbagi, mengasimilasi, dan mengintegrasikan informasi pada tiga pertanyaan: apakah kita tahu apa yang diperlukan untuk menerapkan perubahan ini efektif ? (tuntutan tugas); apakah kita memiliki sumber daya untuk menerapkan perubahan ini secara efektif (ketersediaan sumber daya), dan apakah kita bisa kita melaksanakan perubahan ini sesuai dengan situasi saat ini (faktor situasional) ?. I Berdasarkan ketiga pertanyaan di atas maka dapat dikemukakan bahwa change efficacy adalah keyakinan kolektif anggota organisasi terhadap kemampuan untuk melaksanakan perubahan setelah mereka melakukan penilaian terhadap tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya dan faktor situasional.

Kemampuan melaksanakan perubahan bergantung pada program tindakan apa yang diperlukan, jenis sumber daya apa yang diperlukan, berapa banyak waktu yang dibutuhkan, dan bagaimana kegiatan harus diurutkan. Ketika anggota organisasi berbagi penilaian mengenai tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya, dan faktor situasional, mereka berbagi rasa percaya diri secara kolektif bahwa dapat mengimplementasikan perubahan organisasi yang kompleks.

Inilah pertanda organisasi mempunyai change efficacy tinggi. Sebaliknya penilaian negatif terhadap tiga penentu (tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya dan faktor

situasional) kemampuan melaksanakan perubahan tersebut menunjukkan *change efficacy* rendah. Atau dengan kata lain, penilaian kolektif yang negatif anggota organisasi terhadap tiga penentu tersebut membawa konsekuensi kesiapan rendah dalam melakukan perubahan.

Pentingnya Perubahan dalam Organisasi Menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, perusahaan didorong untuk melakukan penrbahan agar dapat berkembang dan bertahan dalam persaingan bisnis yang kompetitif. Dorongan untuk melakukan perubahan tersebut dapat berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi. Dorongan perubahan dari dalam organisasi adalah adanya permasalahan sumber daya manusia dan permasalahan manajerial.

Dorongan-dorongan untuk melakukan perubahan tersebut menyadarkan perusahaan untuk melakukan perubahan. Banyak perusahaan yang mengalami kebangkrutan dan pada akhirnya tutup dikarenakan tidak mau berubah. Peran Pemimpin dalam Perubahan Peran pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan, khususnya perannya dalam membantu perusahaan dalam proses perubahan.

Bass menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan saling berhubungan untuk mengatasi situasi sulit yang dihadapi perusahaan dengan menjadikan pemimpin sebagai panutan (*role model*), dan menginspirasi karyawan yang lain untuk berpartisipasi dalam perubahan.

Dengan kata lain, organisasi mempengaruhi kepemimpinan seperti halnya kepemimpinan

mempengaruhi budaya (Metcalf, 2000). Bass & Avolio (1990) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk memimpin perusahaan dalam proses perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasi (*transformational leadership style*), jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*). Banyak penulis yang menyamakan kepemimpinan transformational dengan kepemimpinan karismatik, akan tetapi ada beberapa hal yang membedakan keduanya.

Greenberg (2003) menyatakan bahwa transformasi berada di atas kharismatik (*beyond charisma*), karena pemimpin yang transformasional pasti berkarisma, sedangkan pemimpin yang berkarisma belum tentu transformasional. Yukl (2002) menyatakan bahwa pemimpin yang karismatik dan transformasional berbeda karena pemimpin yang transformasional akan melakukan banyak hal untuk memberdayakan pengikutnya dan mengurangi ketergantungan karyawan kepada pemimpinnya dengan jalan mendelegasikan wewenangnya kepada karyawan.

## Studi Kasus

### **Kasus: Transformasi Digital di PT Inovasi Maju**

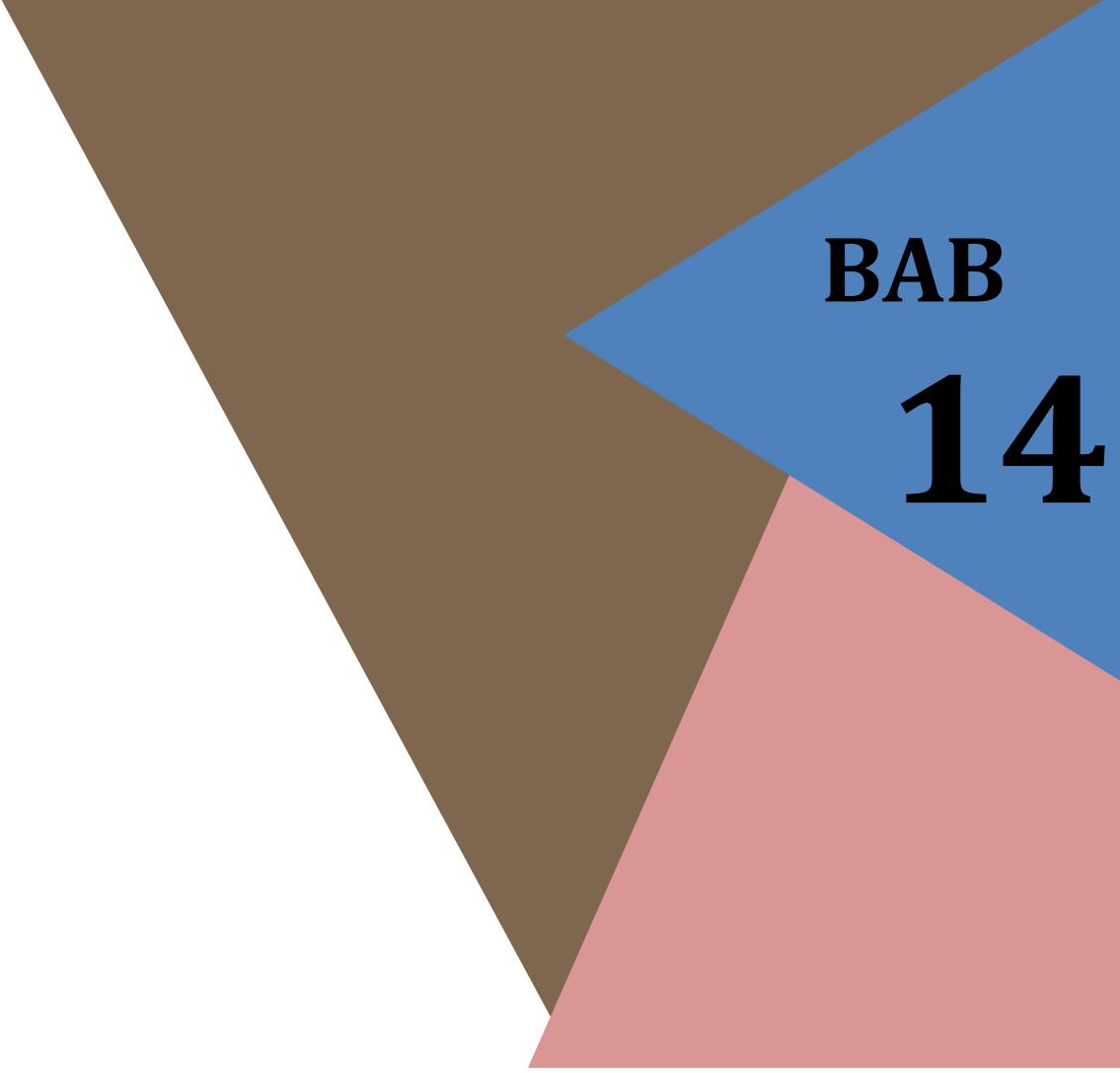
PT Inovasi Maju adalah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan sedang menghadapi tekanan untuk melakukan transformasi digital. Manajemen ingin

mengadopsi sistem ERP (Enterprise Resource Planning) untuk meningkatkan efisiensi operasional. Namun, banyak karyawan merasa enggan menerima perubahan ini karena takut kehilangan pekerjaan atau kesulitan beradaptasi dengan sistem baru.

**Pertanyaan:**

1. Apa langkah pertama yang harus dilakukan manajemen untuk memastikan keberhasilan implementasi ERP?
2. Bagaimana pendekatan yang dapat digunakan untuk mengatasi resistensi karyawan terhadap sistem baru?
3. Jika Anda adalah konsultan perubahan, strategi apa yang akan Anda rekomendasikan agar PT Inovasi Maju dapat sukses dalam transformasi digitalnya?





**BAB**

**14**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

# BAB 14

## KARIER DALAM BUDAYA GLOBAL

### Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Memahami konsep karir dalam konteks global dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- Menganalisis tantangan dan peluang dalam membangun karir di lingkungan multikultural.
- Mengevaluasi strategi pengembangan karir yang efektif dalam budaya kerja global.
- Mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk sukses dalam dunia kerja global.
- Mengembangkan strategi adaptasi dan komunikasi dalam lingkungan kerja lintas budaya.

### Subtopik

- Pengertian dan Konsep Karir Global
- Definisi karir dalam konteks global
- Perbedaan karir domestik vs internasional
- Tren global dalam pengembangan karir
- Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Karir Global
- Mobilitas tenaga kerja internasional
- Peran teknologi dalam perubahan karir global
- Regulasi ketenagakerjaan internasional
- Tantangan dan Peluang dalam Karir Global

- Adaptasi budaya dan komunikasi lintas budaya
- Work-life balance dalam lingkungan global
- Gender dan keberagaman dalam karir internasional
- Strategi Pengembangan Karir di Lingkungan Multikultural
- Kompetensi utama dalam karir global (soft skills dan hard skills)
- Membangun jejaring profesional internasional
- Manajemen perubahan dalam transisi karir global
- Etika dan Budaya Kerja dalam Konteks Global
- Perbedaan etika kerja di berbagai negara
- Kepemimpinan dalam tim global

## A. Karier dalam Budaya Global

Sebagian orang menganggap karir (career) sebagai promosi di dalam organisasi. Kata “karir” dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya yang obyektif. Ini merupakan karir yang obyektif.

Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang semakin menjadi tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka sendiri.

Menurut (Soeprihanto, 1996), karir adalah menunjukkan perkembangan para karyawan secara individu dalam jenjang jabatan/ kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Dalam hal ini pengertian karir tidak hanya terfokus pada individu melainkan juga organisasi.

Dengan demikian lebih lanjut pendapat-pendapat tersebut mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir, dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi disetiap tahap karir. Dalam hal ini

perencanaan karir sangat penting karena konsekuensi keberhasilan atau kegagalan karir terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan setiap individu terhadap karir dan kehidupannya

Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana untuk mencapai tujuan itu. Perencanaan karir yang realistik memaksa individu untuk melihat peluang yang ada sehubungan dengan kemampuannya. Contoh seorang guru mungkin berhasrat kuat untuk menjadi seorang kepala sekolah sampai kemudian menyadari bahwa tersedia lebih dari sepuluh orang guru untuk setiap posisi tersebut.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan..

Perencanaan karir individual (*individual career planning*) terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostik, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini meliputi suatu pengecekan realitas untuk membantu individu menuju suatu identifikasi

yang bermakna dari kekuatan dan kelemahannya dan dorongan memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan. Dengan demikian perencanaan karir individual meliputi :

1. penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (career anchor),
2. penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi,
3. penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri
4. pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir
5. perencanaan transisi karir.

Menurut (Simamora, 2004), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin :

1. mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan
2. mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan
3. menyatakan minat pada karyawan
4. meningkatkan produktivitas
5. mengurangi turnover karyawan
6. memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya
7. menciptakan rekrutmen yang positif.



## **B. Manfaat Perencanaan Karier**

Manfaat dari perencanaan karier :

1. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (turn over), dimana perhatian terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan mereka bekerja.
2. Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karier yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.
3. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
4. Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karier di dalam suatu organisasi.
5. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, perencanaan karier membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan pekerjaan yang disebabkan oleh masa pensiun atau berhenti kerja.
6. Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global menggunakan perencanaan karier untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan di luar negeri.
7. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, ketika mereka diberikan bantuan perencanaan karier, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat

belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan.

8. Membuka jalan bagi karyawan yang potensial, memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju, karena mereka mempunyai tujuan karier yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk pekerjaan di masa depan.
9. Mengurangi kelebihan, menyebabkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mau menang sendiri.
10. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting.

### **C. Pengembangan Karier**

Implementasi perencanaan karier merupakan pengembangan karier. Pengembangan karier didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditunjukkan untuk melaksanakan rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan pencarian dan perolehan kerja serta pengalaman kerja.

1. Manfaat Pengembangan Karier Bagi organisasi pengembangan karier bermanfaat sebagai :
2. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan
3. Meningkatkan kemampuan organisasi
4. Mengurangi frustrasi karyawan
5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam

sebuah organisasi

6. Meningkatkan nama baik organisasi

Bagi karyawan pengembangan karier identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karier bermanfaat untuk dapat :

1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya
2. Menambah tantangan dalam bekerja
3. Meningkatkan otonomi
4. Meningkatkan tanggung jawab

## **D. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang sering kali amat berpengaruh terhadap manajemen karir adalah :

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Namun, kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya pegawai sudah bekerja baik, tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi pegawai tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka, ketidakharmonisan hubungan antara pegawai dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses manajemen karir

pegawai. Misalnya saja, proses perencanaan karir pegawai akan tersendat karena pegawai mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut.

Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebab organisasi mungkin tidak peduli dengan karir pegawai.

## 2. Personalia Pegawai

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis, misalnya, akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Pegawai ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol bila pegawai bersangkutan merasa kuat karena alasan tertentu (punya koneksi dengan bos, mempunyai backing dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

## 3. Faktor Eksternal

Acapkali terjadi, semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak,

etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

#### 4. Politicking Dalam Organisasi

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati bila faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kasak, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan sebagainya, lebih dominan mempengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain, bila kadar “politicking” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi. Dan organisasi akan dipimpin oleh orang-orang yang pintar dalam politicking tetapi rendah mutu profesionalitasnya.

#### 5. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen (reward system) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas. Saat ini, mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik (misalnya dengan menggunakan sistem “kredit poin”) dengan

harapan setiap prestasi yang ditunjukkan pegawai dapat diberi “kredit poin” dalam jumlah tertentu.

6. Jumlah Pegawai

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah pegawai yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah pegawai sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola. Jika jumlah pegawai banyak, maka manajemen karir menjadi rumit dan tidak mudah dikelola.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8. Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, obyektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis.

Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem merit). Ada pula organisasi yang lebih menghargai senioritas dari pada hal-hal lain. Karena itu, meskipun organisasi sudah memiliki sistem manajemen karir yang baik dan mapan secara tertulis, tetapi pelaksanaannya masih sangat tergantung pada kultur organisasi yang ada.

## 9. Tipe Manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain. Ada manajemen yang cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis.

## E. Perubahan Sifat Karier

Dua generasi yang lalu, kebanyakan orang cenderung membangun kariernya di sekitar lingkungan tempat tinggalnya. Satu generasi kemudian mereka mulai berpikir agak luas, dalam bentuk mencari pekerjaan dimana saja selama masih di dalam negaranya.

Perubahan ini menyebabkan perusahaan dan pekerja menggeser penekanan dari membangun hubungan jangka panjang menjadi menegosiasikan transaksi jangka pendek. Kenyataannya, kedua belah pihak telah memperdagangkan manfaat segera daripada berpikir tentang abstraksi seperti : loyalitas, komitmen, dan karier.

Dalam budaya individualistik cenderung melihat penugasan sebagai transaksi jangka pendek, sedang dari budaya kolektif melihat sebagai hubungan jangka panjang. Pergeseran hubungan antara pekerja dengan pemberi kerja sering menumbuhkan gagasan untuk memberikan penugasan luar negeri dengan janji promosi setelah kembali.

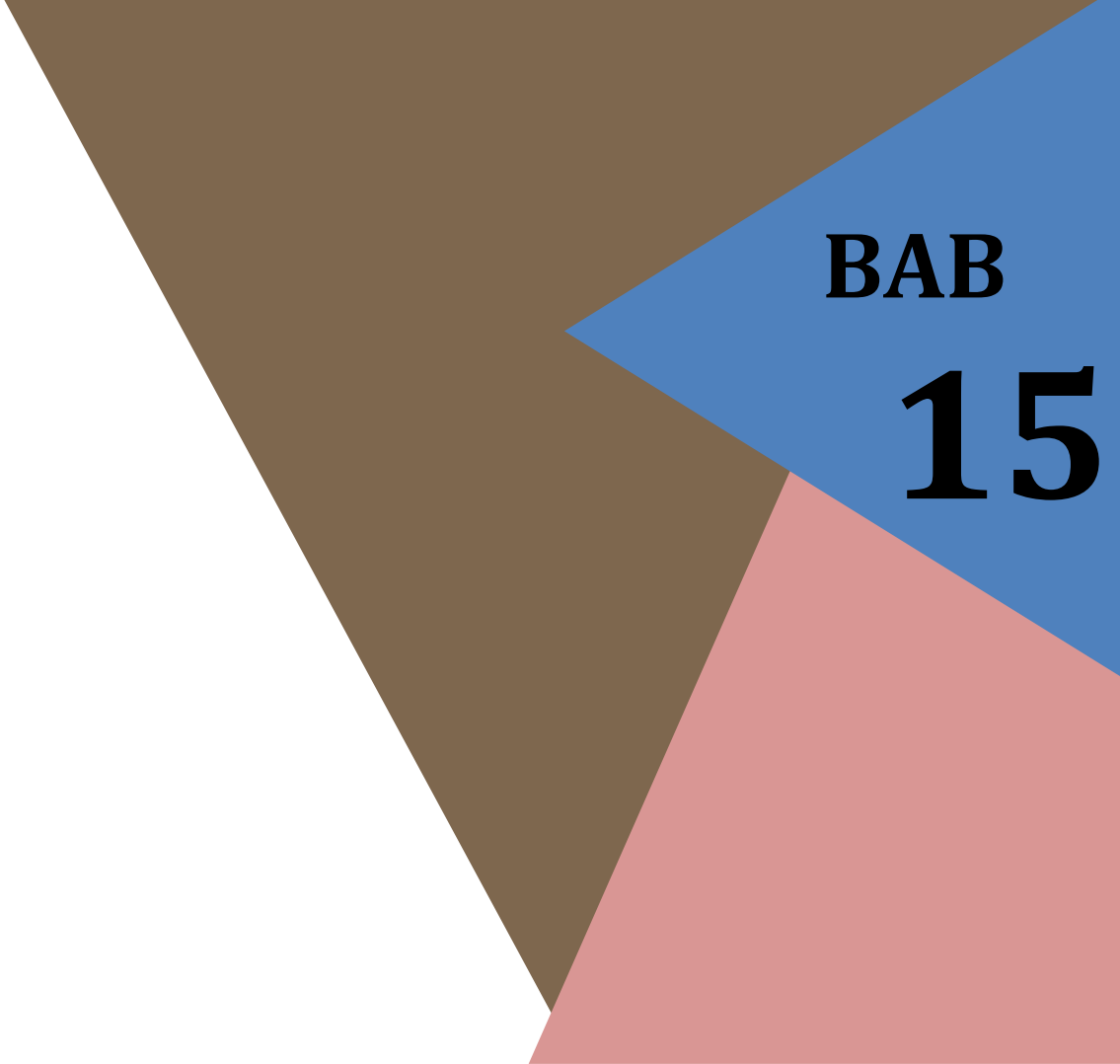
Dengan demikian, semakin meningkatlah jumlah orang yang bekerja diluar budaya yang dipahaminya dan untuk keberhasilannya, menguasai kecerdasan budaya menjadi bagian kunci dari pengembangan kariernya.

### **Latihan**

1. Salah satu tantangan utama dalam membangun karir global adalah:
  - a. Kurangnya keterampilan komunikasi dalam bahasa asing
  - b. Banyaknya peluang kerja di dalam negeri
  - c. Persaingan yang rendah dalam pasar tenaga kerja internasional
  - d. Standar kompetensi yang seragam di semua negara
2. Kompetensi yang paling dibutuhkan untuk sukses dalam lingkungan kerja global adalah:
  - a. Pemahaman mendalam tentang budaya lokal
  - b. Kemampuan berbicara dalam satu bahasa asing
  - c. Kemampuan adaptasi dan fleksibilitas dalam berbagai budaya
  - d. Fokus hanya pada keterampilan teknis yang tinggi
3. Salah satu strategi terbaik dalam membangun karir global adalah:
  - a. Menghindari interaksi dengan budaya lain agar tidak terjadi konflik
  - b. Membangun jaringan profesional lintas negara dan industr

- c. Mengikuti tren lokal tanpa memahami konteks global
  - d. Berfokus hanya pada perkembangan karir di negara asal
4. Perbedaan utama antara karir domestik dan karir global terletak pada:
- a. Lingkungan kerja dan peraturan hukum yang berbeda
  - b. Tidak adanya tantangan dalam komunikasi
  - c. Kesamaan budaya di seluruh dunia
  - d. Kesempatan promosi yang lebih sedikit





**BAB**

**15**

**BUDAYA**

**ORGANISASI**

# **BAB 15**

## **BUDAYA ORGANISASI DALAM FAMILY BUSINESS**

### **Capaian Pembelajaran**

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Memahami konsep budaya organisasi dalam bisnis keluarga (family business).
2. Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi dalam family business.
3. Mengevaluasi tantangan yang muncul dalam menjaga keseimbangan antara nilai keluarga dan profesionalisme dalam bisnis.
4. Mengembangkan strategi untuk membangun budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan dalam family business.
5. Mengidentifikasi peran kepemimpinan dan generasi penerus dalam mempertahankan budaya organisasi di family business.

### **Subtopik**

1. **Konsep Budaya Organisasi dalam Family Business**
  - o Definisi budaya organisasi dalam konteks bisnis keluarga
  - o Perbedaan budaya organisasi di family business

vs non-family business

- Peran nilai-nilai keluarga dalam membentuk budaya organisasi

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi dalam Family Business**

- Peran pendiri dalam membangun budaya perusahaan
- Pengaruh hubungan antar anggota keluarga terhadap budaya kerja
- Konflik kepentingan antara keluarga dan profesionalisme bisnis

## **3. Tantangan dalam Menjaga Budaya Organisasi**

- Profesionalisasi bisnis keluarga tanpa menghilangkan nilai-nilai inti
- Peran generasi penerus dalam menjaga atau mengubah budaya organisasi
- Pengaruh globalisasi dan digitalisasi terhadap budaya family business

## **4. Strategi Pengelolaan Budaya Organisasi dalam Family Business**

- Menciptakan keseimbangan antara nilai keluarga dan prinsip profesionalisme
- Pengelolaan komunikasi dan konflik dalam bisnis keluarga
- Membangun kepemimpinan yang kuat dalam mempertahankan budaya perusahaan

## **A. Memahami Konsep Budaya Organisasi dalam Bisnis Keluarga (Family Business)**

Budaya organisasi dalam bisnis keluarga merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Budaya ini terbentuk dari nilai-nilai, kepercayaan, norma, serta praktik yang diwariskan dari generasi ke generasi dalam sebuah bisnis yang dikelola oleh keluarga. Dalam konteks bisnis keluarga, budaya organisasi memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari perusahaan non-keluarga, terutama dalam hal pengambilan keputusan, struktur kepemimpinan, serta loyalitas terhadap perusahaan.

Secara umum, budaya organisasi dalam bisnis keluarga dipengaruhi oleh visi dan nilai yang dipegang teguh oleh pendiri perusahaan. Nilai-nilai ini sering kali mencerminkan prinsip-prinsip moral dan etika keluarga yang dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan bisnis. Misalnya, perusahaan keluarga cenderung menekankan pentingnya kepercayaan, kerja keras, serta tanggung jawab sosial dalam operasional bisnis mereka. Nilai-nilai ini kemudian diwariskan kepada generasi berikutnya yang berperan dalam meneruskan perusahaan.

Salah satu ciri khas utama dari budaya organisasi dalam bisnis keluarga adalah adanya hubungan emosional yang kuat antara pemilik bisnis dan perusahaan itu sendiri. Tidak seperti perusahaan non-keluarga yang lebih berorientasi pada profesionalisme dan hasil finansial

semata, bisnis keluarga sering kali mempertimbangkan aspek hubungan keluarga dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam bentuk dedikasi tinggi dari anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan. Namun, di sisi lain, keterlibatan emosional ini juga dapat menjadi tantangan, terutama dalam menghadapi konflik kepentingan atau perbedaan pandangan antar anggota keluarga.

Selain itu, budaya organisasi dalam bisnis keluarga juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang bersifat paternalistik. Pendiri atau pemimpin senior dalam bisnis keluarga sering kali memiliki peran dominan dalam menentukan arah perusahaan, dengan keputusan yang banyak didasarkan pada pengalaman dan intuisi pribadi. Meskipun pendekatan ini dapat memberikan stabilitas, terkadang juga dapat menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Oleh karena itu, banyak bisnis keluarga yang mulai berupaya mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern tanpa menghilangkan nilai-nilai tradisional yang telah menjadi dasar budaya organisasi mereka.

Dalam perkembangannya, keberlanjutan budaya organisasi dalam bisnis keluarga sangat bergantung pada proses suksesi atau peralihan kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Perusahaan yang berhasil menjaga kesinambungan budaya organisasi mereka biasanya memiliki mekanisme suksesi yang terstruktur, di mana generasi penerus dipersiapkan sejak dini untuk memahami dan menerapkan nilai-nilai serta prinsip bisnis

keluarga. Sebaliknya, bisnis keluarga yang gagal dalam mengelola transisi ini sering kali mengalami disorientasi budaya yang dapat mengancam eksistensi perusahaan.

Kesimpulannya, budaya organisasi dalam bisnis keluarga merupakan elemen penting yang membentuk identitas perusahaan dan memengaruhi berbagai aspek operasional bisnis. Dengan mengelola budaya organisasi secara efektif, bisnis keluarga dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil, mempertahankan loyalitas karyawan, serta menghadapi tantangan bisnis dengan lebih adaptif. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi dalam bisnis keluarga menjadi kunci utama dalam memastikan kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan dari generasi ke generasi.

Budaya organisasi dalam bisnis keluarga merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang. Budaya ini terbentuk dari nilai-nilai, kepercayaan, norma, serta praktik yang diwariskan dari generasi ke generasi dalam sebuah bisnis yang dikelola oleh keluarga. Dalam konteks bisnis keluarga, budaya organisasi memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari perusahaan non-keluarga, terutama dalam hal pengambilan keputusan, struktur kepemimpinan, serta loyalitas terhadap perusahaan.

Secara umum, budaya organisasi dalam bisnis keluarga dipengaruhi oleh visi dan nilai yang dipegang teguh oleh pendiri perusahaan. Nilai-nilai ini sering kali mencerminkan prinsip-prinsip moral dan etika keluarga yang dijadikan sebagai pedoman dalam menjalankan bisnis. Misalnya,

perusahaan keluarga cenderung menekankan pentingnya kepercayaan, kerja keras, serta tanggung jawab sosial dalam operasional bisnis mereka. Nilai-nilai ini kemudian diwariskan kepada generasi berikutnya yang berperan dalam meneruskan perusahaan.

Salah satu ciri khas utama dari budaya organisasi dalam bisnis keluarga adalah adanya hubungan emosional yang kuat antara pemilik bisnis dan perusahaan itu sendiri. Tidak seperti perusahaan non-keluarga yang lebih berorientasi pada profesionalisme dan hasil finansial semata, bisnis keluarga sering kali mempertimbangkan aspek hubungan keluarga dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam bentuk dedikasi tinggi dari anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan. Namun, di sisi lain, keterlibatan emosional ini juga dapat menjadi tantangan, terutama dalam menghadapi konflik kepentingan atau perbedaan pandangan antar anggota keluarga.

Selain itu, budaya organisasi dalam bisnis keluarga juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang bersifat paternalistik. Pendiri atau pemimpin senior dalam bisnis keluarga sering kali memiliki peran dominan dalam menentukan arah perusahaan, dengan keputusan yang banyak didasarkan pada pengalaman dan intuisi pribadi. Meskipun pendekatan ini dapat memberikan stabilitas, terkadang juga dapat menghambat inovasi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Oleh karena itu, banyak bisnis keluarga yang mulai berupaya mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern tanpa

menghilangkan nilai-nilai tradisional yang telah menjadi dasar budaya organisasi mereka.

Dalam perkembangannya, keberlanjutan budaya organisasi dalam bisnis keluarga sangat bergantung pada proses suksesi atau peralihan kepemimpinan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Perusahaan yang berhasil menjaga kesinambungan budaya organisasi mereka biasanya memiliki mekanisme suksesi yang terstruktur, di mana generasi penerus dipersiapkan sejak dini untuk memahami dan menerapkan nilai-nilai serta prinsip bisnis keluarga. Sebaliknya, bisnis keluarga yang gagal dalam mengelola transisi ini sering kali mengalami disorientasi budaya yang dapat mengancam eksistensi perusahaan.

Kesimpulannya, budaya organisasi dalam bisnis keluarga merupakan elemen penting yang membentuk identitas perusahaan dan memengaruhi berbagai aspek operasional bisnis. Dengan mengelola budaya organisasi secara efektif, bisnis keluarga dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil, mempertahankan loyalitas karyawan, serta menghadapi tantangan bisnis dengan lebih adaptif. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang budaya organisasi dalam bisnis keluarga menjadi kunci utama dalam memastikan kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan dari generasi ke generasi.

## **B. Memahami Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Budaya Organisasi**

Perubahan budaya organisasi adalah proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Dalam bisnis keluarga, perubahan budaya sering kali terjadi akibat dinamika generasi, pertumbuhan bisnis, serta perkembangan lingkungan eksternal yang menuntut adaptasi.

### **1. Faktor Internal**

#### **a. Suksesi Kepemimpinan**

Perubahan generasi dalam kepemimpinan bisnis keluarga sering kali menjadi pemicu perubahan budaya organisasi. Generasi penerus mungkin memiliki pendekatan yang berbeda dalam menjalankan bisnis, seperti mengadopsi teknologi baru atau menerapkan kebijakan yang lebih profesional.

#### **b. Perubahan Struktur Organisasi**

Seiring dengan pertumbuhan perusahaan, bisnis keluarga sering kali perlu mengubah struktur organisasinya dari model yang lebih informal ke model yang lebih profesional dan sistematis. Hal ini dapat mengubah pola komunikasi serta cara pengambilan keputusan dalam perusahaan.

#### **c. Inovasi dan Teknologi**

Kemajuan teknologi mendorong bisnis keluarga untuk beradaptasi dengan cara kerja baru. Digitalisasi, otomatisasi, serta penggunaan media

sosial dalam strategi bisnis dapat mengubah nilai-nilai serta praktik kerja yang sebelumnya diterapkan.

## **2. Faktor Eksternal**

### **a. Perubahan Pasar dan Persaingan**

Bisnis keluarga harus menyesuaikan diri dengan tren industri, preferensi pelanggan, serta meningkatnya persaingan global. Hal ini dapat mengarah pada perubahan budaya organisasi, seperti fokus yang lebih besar pada inovasi dan efisiensi operasional.

### **b. Globalisasi**

Bisnis keluarga yang berkembang ke pasar internasional sering kali mengalami perubahan budaya organisasi. Adaptasi terhadap budaya bisnis global, bahasa, dan kebiasaan kerja di berbagai negara dapat mengubah cara perusahaan beroperasi.

## **C. Tantangan dalam Bisnis Keluarga**

Cara berpikir perusahaan keluarga masih konvensional oleh karena pemilik bisnis keluarga masih banyak yang lebih mementingkan manajemen bisnis. Bagaimanapun juga karyawan adalah elemen penting dalam bisnis keluarga.

Seperti disampaikan dalam analisis Daya Qarsa (2022). Perusahaan keluarga masih tersentralisasi, lebih ke arah pemilik bisnis. Ada hal lain yang harus diperhatikan antara lain: kesehatan keluarga karyawan, namun untuk

memperhatikan hal ini dalam waktu yang singkat bukanlah mudah. Hal lainnya adalah sbb:

- a. Agility dan mindset inovasi karyawan yang rendah

Cara berpikir inovasi yang masih kurang menyebabkan karyawan tidak bisa segera melakukan perubahan secara mendadak atas hal tersebut.

- b. Komunikasi bersifat satu arah

Pada perusahaan keluarga, pemilik hanya memberi instruksi dan karyawan hanya mengerjakannya. Pada perusahaan keluarga belum membangun komunikasi secara terbuka dua arah.

- c. Divisi yang terkotak-kotak

Karyawan pada satu divisi tidak melakukan kolaborasi dengan divisi lain sehingga karyawan satu dengan yang lain tidak bisa saling bertukar pikiran, bertukar pengetahuan sampai dengan bertukar ketrampilan. Hal ini menyebabkan pertumbuhan perusahaan keluarga terhambat pertumbuhannya.

## **D. Ownership Behavior dalam Bisnis Keluarga**

Berdasarkan penelitian Dewi, et al. (2021) pandangan pemilik bisnis sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja perusahaan keluarga.

Pada penelitian Dewi ini struktur kepemilikan terhadap kinerja perusahaan adalah hal penting. Oleh karena budaya organisasi dalam perusahaan keluarga tergantung dari pemilik perusahaan keluarga itu sendiri. Pada penelitian ini Dewi membedakan sebagai berikut:

1. Perusahaan keluarga, perusahaan yang dikendalikan oleh kemitraan individu.
2. Perusahaan yang dikendalikan dan perusahaan yang pemegang haknya memiliki kurang dari 50% suara.

Ditemukan bahwa kepemilikan dari perusahaan keluarga yang dikelola oleh pemilik ini kurang efisien dalam menghasilkan laba bersih dibandingkan dengan perusahaan yang dikelola oleh manajer profesional (non-pemilik) dan perusahaan keluarga yang dijalankan oleh pemilik (relatif) terburuk. Bukti ini menunjukkan bahwa bentuk organisasi bisnis *modern*, yaitu perusahaan publik dengan kepemilikan dan manajer yang tersebar (non-pemilik), meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang dikelola oleh seorang profesional (*non-owner manager*) menghasilkan laba bersih lebih banyak dibandingkan *owner-manager* (pemilik).

Kemampuan pemilik dalam meningkatkan kinerja perusahaan keluarga dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Pemilik bisnis keluarga memiliki kemampuan untuk menggunakan sumber daya perusahaan untuk menghasilkan pendapatan melebihi biaya.
2. Pemilik usaha keluarga memiliki kemampuan membaca laporan keuangan baik bulanan maupun tahunan, sehingga dapat mengetahui informasi mengenai keuntungan dan pergerakan nilai aset, utang, dan modal.
3. Pemilik bisnis keluarga memiliki kemampuan untuk membandingkan laporan keuangan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

Tujuan yang dikejar oleh manajer pemilik bisnis keluarga yang masih skala kecil berbeda dalam hal alasan dan motivasi pengusaha dalam berwirausaha. Perbedaan alasan antara 'memulai' bisnis dan 'memiliki' bisnis jarang ada. Oleh karena tidak ada bukti yang menunjukkan bahwa alasan yang mendorong seseorang untuk memulai bisnis sama/tidak sama dengan alasan yang mendorongnya untuk berhasil menjalankan bisnis setelah dimulai. Konsekuensinya, jika seseorang memeriksa tujuan dari seorang manajer pemilik usaha keluarga skala kecil, pemilik memeriksa secara *de facto* alasan-alasan itu sehingga mendorong pelaku bisnis untuk memulai dan mengakuisisi perusahaannya atau untuk menerima kepemimpinannya melalui suksesi atau warisan.

Studi empiris yang dilakukan di berbagai konteks nasional, industri, organisasi, dan kewirausahaan menunjukkan bukti keragaman dalam tujuan pemilik sebagai manajer. Tujuan pemilik sebagai manajer dibagi menjadi tiga tingkat dasar yaitu:

1. Pribadi.
2. Organisasi,
3. Sosial/lingkungan.

Dengan mempertimbangkan tujuan pemilik sebagai manajer, dan juga faktor-faktor yang terkait dengan profil pemilik sebagai manajer dan pengaruh sosial yang mempengaruhi individu tersebut, sehingga lebih memahami fungsi dan kinerja usaha kecil.

Dengan demikian budaya organisasi dalam bisnis keluarga adalah penting dipahami apabila mau meningkatkan kinerja dan menjadikan bisnis keluarga mampu bersaing di Era Globalisasi.

Selain budaya yang disampaikan pada halaman sebelumnya terkait budaya organisasi, juga penting diketahui terkait Budaya Perusahaan. Setiap perusahaan besar kemungkinan memiliki budaya yang berbeda karena adanya perbedaan pada masing-masing perusahaan.

## **E. Pengertian Budaya Perusahaan**

1. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa: Budaya perusahaan mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain.
2. Robbins menyatakan bahwa ada tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi, yaitu :
  - a. Inovasi dan pengambilan risiko. Yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
  - b. Perhatian kerincian. Yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian pada rincian/detail pekerjaan.
  - c. Orientasi hasil. Yaitu sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada

teknis dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- d. Orientasi orang. Yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim. Yaitu sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim,
- f. bukannya individu-individu.
- g. Keagresifan. Yaitu sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- h. Kemantapan. Yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Schein dalam Ashar Sunyoto Munandar : Budaya organisasi Perusahaan terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari, baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi. Budaya timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi agar dapat tetap bertahan.

## **F. Fungsi -Fungsi Budaya Perusahaan**

Selain penjelasan sebelumnya maka menurut Stephen P. Robbins fungsi-fungsi Budaya Perusahaan. sbb :Budaya Perusahaan mempunyai fungsi sebagai suatu *boundary defining role* ; yaitu memberikan perbedaan-perbedaan

antara suatu organisasi dengan organisasi-organisasi yang lain. Dengan kata lain budaya organisasi mampu membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain. Budaya Perusahaan mengandung jati diri (*a sense of identity*) bagi anggota-anggota organisasi yang bersangkutan. *Corporate culture* memudahkan bangkitnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada sekedar kepentingan pribadi. *Corporate culture* meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang menopang kesatuan organisasi dengan memberikan standar-standar yang memadai mengenai apa yang seharusnya dikatakan dan dikerjakan oleh para pegawai. *Corporate culture* berfungsi sebagai suatu *sense making and control mechanism* yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku para pegawai.

## G. Wujud Budaya Perusahaan

Pada perusahaan-perusahaan yang secara sadar mempunyai program budaya perusahaan, akan terlihat bahwa budaya perusahaannya dalam penampilan yang paling depan berwujud *statements* dan *sub-statements* yaitu yang disebut *culture statements*. Budaya perusahaan tidak boleh hanya berwujud sebagai *statement* dan *sub-statements* saja. *Statement* dan *Sub-statements* itu harus dioperasionalkan supaya nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam *culture statement* itu menjadi landasan yang nyata bagi perilaku-perilaku (*behaviors*) para pegawai.

Untuk mengoperasionalkannya, setiap *sub-statements* hendaknya dijabarkan ke dalam perilaku-perilaku, yaitu perilaku-perilaku yang apabila dilaksanakan oleh segenap pegawai secara berulang-ulang sehingga akhirnya perilaku-perilaku itu telah terlihat sebagai “*the way we do things around here*” sehingga nilai-nilai dan norma-norma dari *substatements* tersebut telah melembaga dalam perusahaan tersebut.

## Studi Kasus

### Kasus: Perubahan Budaya dalam Family Business

PT Tradisi Jaya adalah perusahaan keluarga yang telah beroperasi selama tiga generasi dalam industri tekstil. Budaya perusahaan didasarkan pada nilai-nilai konservatif yang diwariskan dari pendiri perusahaan. Namun, generasi penerus ingin menerapkan budaya kerja yang lebih modern, seperti penggunaan teknologi digital dan sistem manajemen yang lebih profesional. Beberapa anggota keluarga senior merasa bahwa perubahan ini dapat menghilangkan identitas perusahaan.

### Pertanyaan:

1. Apa tantangan utama yang dihadapi PT Tradisi Jaya dalam menjaga keseimbangan antara nilai keluarga dan inovasi bisnis?
2. Strategi apa yang dapat diterapkan agar perusahaan tetap relevan tanpa kehilangan budaya yang telah dibangun?
3. Bagaimana peran kepemimpinan dalam mengelola

transisi budaya organisasi dalam bisnis keluarga?

## DAFTAR PUSTAKA

- A.W. Widjaja dan Arsyik Wahab. 1986. Komunikasi, Administrasi, Organisasi dan Manajemen dalam Pembangunan. Jakarta: Bina Aksara
- A.W. Widjaja. 2000. Ilmu Komunikasi, Pengantar Studi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Abdullah, Husaini, SE, MM .2017. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi
- Abidin, Said Zainal. 2009. Peran Pemerintah dalam Pembangunan. Ilmu Administrasi Vol. 4. No. 2 hlm.54 – 55.
- Ahmad, H.Muh. Syarif. 2009. Pelaksanaan Otonomi Daerah Sangat Diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkualitas. Adminstrasi Negara Vol. 15. No. 3. Hlm. 24.
- Ahmad, Muchtar .Peran Strategi Manajemen Dalam Manajemen SDM. Gorontalo: Universitas Negeri Gorontalo
- Amin ibrahim.pokok-pokok Administrasi publik dan budaya kualitas. (Bandung:Refika Aditama,2008),15-16)
- Argenti PA. 2013. *Corporate Communication*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Armia, C. (2002). Pengaruh Budaya Terhadap Efektivitas Organisasi: Dimensi Budaya Hofstede. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Volume 6 No. 1.

- Barry Berman dan Joel R. Evans, 1998. Retail Management, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Bass, B.M (1985). Leadership and performance beyond expectations, New York
- Bass, B.M & Avolio, B.J (1990). Developing Transformational Leadership, Journal of European Industrial Training vol 14, p 21-27
- Bitner, Mary Jo, 1990. Evaluating Service Encounter: The Effect of Physical Surroundings and Employee Responses, Journal of Marketing, Vol. 54.
- Creech, Bill. Lima Pilar TQM. Dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Bina Rupa, 1996
- Cummings, T.G. & Worley, C.G (2005). Organization Change and Development 8th edition, South Western Thomson Corporation.
- Dale, B.G. 2003 Developing, Introducing and Sustaining TQM. www.Blackwellpublishing.com. P 1-33 Agustus 2005.
- Daya Qarsa 2022. Budaya Konvensional perusahaan keluarga yang menghambat pertumbuhan. <https://dayaqarsa.com/4-budaya-konvensional-perusahaan-keluarga-yang-menghambat-pertumbuhan/>
- Dea Aulia Permatasari. 2020. :” Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8 No. 4, 2020.
- Devito, Joseph.A. 2012. The Interpersonal Communication Book, 13th Edition. NYC: Longman
- Dewi, L., Santoso, E.B., dan Laturette K. (2021). Owner-manager objectives as significant driving factor of

- family business performance. *International Journal Economic Policy in Emerging Economies*, Vol. 14. No. 2. 2021.
- Dr. Hj. TitaMeirinaDjuwita, Dra., M.Si. Jan (2009) PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF (Vol.7 No.14)
- DR. Achmad S. Ruky, (2001) “Sistem Manajemen Kinerja” PT Gramedia, Jakarta.
- Dra. Atik Rochaeni, M.Si.Jan (2008) STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ERA KOMPETISI. (Vol.6, No.12)
- Drastitin, Robert Siregar Dan Nurminingsih. 2016 “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Badan Pengelola Dan Pengembangan Taman Mini Indonesia Indah”. Jurnal Administrasi Dan Manajemen Vol. 7, No. 1, Juni 2016
- Edi Suryadi. Juli (2010) *Analisis Peranan Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. (Vol.8, No.16)
- Effendy OU. 2008. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Endri .2010. Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. ABFI Institut Perbanas
- Ernawan, Erni, R. (2007). *Business Ethics*. Bandung: Alfabeta
- Eviyan Ihsani , Karma Syarif, SE., MM., Yetty Husnul Hayati, SE., MM. 2020. “Hubungan Budaya Organisasi Dengan

- Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Mitra Konservasi Indonesia (Cico Resort)". Juli 2020
- Faustino Cardoso Gomes. 1997. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Fera, Nelfianti 2018. Pengaruh *Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. YPI Cempaka Putih Jakarta.
- Gering Supriyadi dan Triguno. 2001. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah. LAN RI.
- Harsono AY, Supratomo, Farid M. 2015. Analisis Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi antara Atasan-Bawahan dalam Membangun Budaya Organisasi di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Bengkulu. [Internet]. [Diunduh tanggal 21 Oktober 2017]. Dapat diunduh di: <http://journal.unhas.ac.id/index.php/kareba/article/view/630/450>
- Hartanti dan Muslihkah Dwi. 'Komunikasi dan Penerapan Budaya Kerja' Jurnal Efisiensi VI.2(2006):150-158
- Hill Metcalfe, B.A & Metcalfe, J.A (2005). The Crucial Role of Leadership in Meeting -the Challanges of Change, Journal of business Perspective, vol 9, p 27-39
- Hoy, Wayne K and Miskel, Cecil G (2001). Educational Administration: Theory, Research and Practice, New York: McGraw-Hill
- Huang, F. And Yao, T, 2002,"Relation Ships of TQM Philosophy, Methods and Performance : a Survey in

- Taiwan". *Industrial Management & Data System*. 102 (4):226-234
- Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Gumilang Adi Ramadhani Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang* Vol. 1 No. 1, Desember 2004
- Ikhsan, A. (2016). *ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN NON DOSEN PADA UNIVERSITAS MERCU BUANA JAKARTA* (Vol. 2). Jakarta: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis.
- Ilyas, Yaslis, 2001. *Kinerja, Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Jakarta : UI.
- Ino Yuwono, C.D., Ani Putra B.M.G (2005). Faktor Emosi dalam Proses Perubahan Organisasi. *INSAN* Vol 7 No. 3
- Irawan, P.dkk. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN RI Jabani, Muzayyanah .2015. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Sebuah Organisasi. *Jurnal Muamalah*
- Jacqueline M.Katz and Eleanor Green (1997), "Managing Quality, A Guide to System Wide Performance Management in Health Care", Mosby Year Book.
- Jufrizen 2020. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi*.
- Jumanto. 2008. *Komunikasi Fatis di Kalangan Penutur Jati Bahasa Inggris*. Semarang: World Pro.
- Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal. 170 – 187 Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126 1 (analisis pengaruh

*budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan)*

Jurnal Riiset Mnajemen dan bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi Uniat, Vol 4 No. 2 Juni 2019 “ PENERAPAN STRATEGI PEMASARAN, INOVASI PRODUK KREATIF DAN ORIENTASI PASAR UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN UMKM” .....

Elwisam, Rahayu Lestari Karmelia Lili. (2007). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. EQUILIBRIUM, Vol 3, No 5.

Kiwang, A. S., Pandie, D. B., & Gana, F. (2014). Kebijakan Publik Dan Efektivitas Organisasi. *Jurnal Kebijakan Publik*, Volume 5, No. 1, hlm. 1-117.

Lauster, P. (2006). Tesa Kepribadian. (alih bahasa; DH Gulo) Jakarta : PT. Bumi Aksara

Leonardo Budi H ( 2014 ) Manajemen Budaya Organisasi  
Jurnal STIE

Lia Putri Novitasari. Makalah Perencanaan Karier. (<http://liaputriusm.blogspot.com/2015/09/makalah-perencanaan-karier.html?m=1>, Diakses pada tanggal 11 Mei 2016, pukul 00.30 WIB

Liendenfield, G (1994), Mendidik anak agar percaya diri, Jakarta : Arcan

Lizawati, I. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Pengambilan Keputusan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 1 No. 6.

- Lukertina Sihombing (pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kesebelas. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Ketujuh. Bandung : Refika Aditama
- Markgraf, P.R. 2003. *A study of internal communication in the Royal Canadian Mounted Police of British Columbia*. Royal Roads University. [Internet]. [Diunduh tanggal 20 Januari 2018]. Dapat diunduh di: <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk4/etd/MQ82418.PDF>
- Morissan. 2009. *Teori Komunikasi Organisasi*. Bogor (ID): Ghalia Indonesia
- Muhammad Firdaus Sukarno , Vera Anitra. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kencana Kota Samarinda". eISSN: 2721-5725, Vol 2, No 1, 2020
- Muhammad, Herlan Maulana .2020. Strategi Perusahaan Mengelola SDM Menuju Era New Normal Studi Kasus Pada Perusahaan Properti Menengah Di Jabodetabek. Jakarta jabodetabek: Prosiding Seminar Stiami
- Nasihudin Mustofa. Makalah Perencanaan dan Pengelolaan Karir dalam Organisasi. (<http://endikiapendidikan.blogspot.com/2015/10/makalah->

- dan- [pengelolaan.htm?m=1](#), Diakses pada tanggal 10 Mei 2016, pukul 23.20 WIB)
- Orsini, B. (2000), *Improving Internal Communications*, Internal Auditor Dec. 2000, Vol. 57, Issue 6, p. 28, 6 pp
- Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di BMT Bismillah Sukorejo. (2015). *Fathimatuzzahro*, 1-14.
- Penerapan Budaya Organisasi. (2012). *Rina Budi, Andre N* , 1-2.
- PENGARUH DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN PELATIHAN PADA PRODUKTIVITAS KERJA*, Mufti Aspiyah, S. Martono Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia
- Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan, Maludin Panjaitan Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia)
- Syamsul Hadi. *PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA KARYAWAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. SAFILINDO PERMATA*
- Senen Siti Soliha. (2016). Peran Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. *Muhammad Luhung*, 2-3.
- Pfeffer Jeffrey (2007) *Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained*. *Journal of Economic Perspectives—Volume 21, Number 4—Fall 2007*

- Porwani, S. 2010. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan".Jurnal Ilmiah.Vol.11, No. 2, 2010.
- Porwani, S. 2010. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan".Jurnal Ilmiah.Vol.11, No. 2, 2010.
- PujiyantiFauziah, S.Pd. M.Pd. (2008) *MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ERA GLOBALISASI*. (VoL.6)
- Putranto DI. 2012. Pengaruh Komunikasi Internal, Kompensasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kimia Farma Plant Semarang. [Internet]. [Diunduh tanggal 4 Oktober 2017]. Dapat diunduh di: <http://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/1623/1617>
- Raunch, C.F. & Behling, O (1984). *Leaders and Managers: International perspective on Managerial Behavior andLeadership*, Pergemon Press, New York.
- Riniwati, Harsuko .2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Prentice-Hall International, Inc., San Diego.
- Sadili Samsudin, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV.PUSTAKA SETIA, Bandung.
- Safira Shabrina, ( 2021 ) hubungan antara perubahan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan

- Sanjaya, s. (2014, may 24). *Manajemen SDM dalam konteks global*. Retrieved from <https://www.slideshare.net/sigitvolcanosanjaya/manajemen-sdm-dalam-konteks-global>: <https://www.slideshare.net/sigitvolcanosanjaya/manajemen-sdm-dalam-konteks-global>
- Sari, AprillianPravita 2013. *Hubungan Antara BudayaOrganisasiDenganKomitmenOrganisasi Di PT. Bank BRI Syariah*.
- Schein, E.H (1992). *Culture and Leadership*, 2nd san Fransisco: Jossey Bass.
- SEMANGAT DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG SULAWESI UTARA  
*Mardjan Dunggio*  
SEMARANG, VOL 6, NO 3, Edisi Oktober 2014Rojuaniah  
PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI
- Setiawan wicaksono.2006.Pengaruh implementasi total quality management (TQM) terhadap budaya kualitas (studi pada PT. Hari Terang Industry-surabaya).
- Shintia, C. A., & Erawati, N. A. (2017). Pengaruh Kualitas Sdm, Sistem Informasi, Pengendalian Intern Dan Komitmen Organisasi Pada Kualitas Laporan Keuangan (Vol. 21). Bali: E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.
- Soewarso, Hardjosoedarmo. *Budaya Kualitas*. (Yogyakarta, Andi Yogyakarta) Steers, Richard M (1984) *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: LPPM

- Suprpto T. 2011. *Pengantar Ilmu Komunisasi dan Peran Manajemen dalam Komunikasi*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service (CAPS).
- Sutirman ( 2005 ) *Mengelola Perubahan dalam Organisasi*. Efisiensi No. 1, Volume V, Februari 2005
- Sutrisno, Edy. (2010), *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta: Kencana
- Sweeney, Dean B and McFarlin, Dean B (2002) *Organization Behavior: Solutions for Management*, New York: McGraw-Hill
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organizational Behavior: solutions for management*. McGraw-Hill, International Edition.
- The Agha Khan Foundation USA (1993), *The PHC MAP Series of Module" Monitoring and Evaluating Programs"*.
- Thusman, M.L and David, A.N ( 1978 ). *Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design*, *The Academy of Management Review*, Vol, 3 , No.3
- Tini Martini, S.Pd., MM.Juli (2012) *PENGARUH KEKUASAAN ATASAN TERHADAP GAIRAH K E R J A K A R Y A W A N*  
(Tinjauan Deskriptif Analitis berdasarkan Persepsi Karyawan Bagian Tata usahaterhadap Kekuasaan Direktur PT Perusahaan LogamBima Bandung). (Vol.10 No.21)
- Transformasional, dan kinerja karyawan pada pt pancaputra mitratama mandiri *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 9 Nomor 1

Tsai, W. 2001. Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, *Academy of Management Journal*, Biarcliff Manor, Vol. 44, Issue 5, p. 996-1004.

*View of PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PADA KARYAWAN PT.*

*KABELINDO MURNI, Tbk, Roni Faslah, Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta dan Meghar Tremtari Savitri Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta*

Webster, Merriem. 1976 *Webster's New Collegiate Dictionary*. Massachusetts; Springfield Publisher

Weiner Bryan J (2009). A theory of organizational readiness for change. Department of Health Policy and Management, Gillings School of Global Public Health, University of North Carolina Chapel Hill, Chapel Hill, North Carolina, USA.,

WHO dan Direktorat Jendral Pelayanan Medik, Departemen Kesehatan RI "Petunjuk Pelaksanaan Mutu Pelayanan Rumah sakit", Jakarta 1998

Wicaksono, Setiawan, 2006. Pengaruh Implementasi Tota Quality Management ( TQM ) Terhadap Budaya Kualitas ( Studi pada PT. Hari terang Industry – Surabaya) . ( Tesis Universitas Brawijaya). Diambil pada tanggal 15 Oktober 2009 dari [www.damandiri.co.id](http://www.damandiri.co.id)

- Widajanti, E. (2007). Perencanaan Sumberdaya Manusia Yang Efektif : Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif (Vol. 7). Surakarta: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan.
- Wilkinson, A.: M. Marchington, J. Goodman and P. Ackers. 1992. Budaya Kualitas. Human Resource Management journal 2(4): 1-20
- Wisdalia, Maya Sari 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Musi Rawas.*
- World Health Organization (2000) "Design and Implementation of Health Information System", Genewa.
- Wursanto.Drs, Ig,2003, *Dasar – Dasar Ilmu Organisasi'*, Andi Offset Yogyakarta
- Yulianti, D (2010). Motivasi Berwirausaha Pada Etnis Tionghoa. Skripsi ( tidak diterbitkan). Depok: Fakultas Psikologi UniversitasGunadarma. Tersedia
- Yusuf, Abdhul 2021. *Pengertian Budaya Organisasi, Fungsi, Jenis, Karakteristik, Dan Contoh.*

## GLOSARIUM

Budaya Organisasi 1 adalah pola asumsi bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa masalah tersebut.

Budaya 1 merupakan suatu istilah deskriptif.

Budaya (culture) 2 diartikan sebagai Falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan masyarakat.

Budaya organisasi 2 merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi.

Budaya organisasi 2 merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Budaya organisasi 3 adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Budaya organisasi 4 adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma (norms) yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah di dalam suatu

organisasi. Pemahaman budaya organisasi tentu tidak dapat dipisahkan dari konsep dasar budaya, yang merupakan salah satu terminologi dalam sosiologi.

Manusia 1 adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitas mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang suatu permasalahan, dan bagaimana mengambil keputusan.

Budaya 4 sebagai kompleks global, di mana ia mengandung pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, bea cukai dan kemampuan lain yang diterima seseorang sebagai anggota masyarakat.

Budaya organisasi 4 adalah kesamaan asumsi dasar yang dianggap disetujui dan diterapkan dalam memecahkan masalah untuk mengintegrasikan ke dalam organisasi internal dan untuk beradaptasi dengan organisasi eksternal, karena itu harus diajarkan untuk anggota baru, sebagai cara pemahaman, berpikir dan perasaan tentang masalah dihadapi.

Budaya 5 sebagai hal yang diaplikasikan pada family bisnis. Budaya perusahaan family bisnis 5 adalah pentingnya ***Ownership Behavior*** dalam Bisnis Keluarga. Struktur kepemilikan mempengaruhi perilaku dalam bisnis keluarga sehingga berdampak pada kinerja perusahaan.

**Catatan;**

Sengaja kami membubuhkan referensi yang tahun lama hingga saat ini untuk membandingkan kenyataan yang ada dan seharusnya ada

Untuk Sub Topik, tidak semua terbahas, akan tetapi kami cantumkan juga. sebagai referensi dan pemikiran kedepannya.

## BIODATA PENULIS



Dr. Rismawati Br Sitepu, S.Sos, MM was born in Karo, North Sumatra - Indonesia, 8th November 1970. Assistant Professor - lecturer at the School of Business and Management, Universitas Ciputra Surabaya, Indonesia. Bachelor of Social Sciences in Stikosa-AWS Surabaya, Master of Management Science in Mahardhika School and Business, Surabaya, and passed Doctoral of Faculty Economics and Business, Airlangga University, Surabaya, Indonesia.

### **ID :**

Scopus ID: 57222544259

ORCID ID: 0000-0002-0174-5915

SINTA ID : 6042712

NIDN: 0708117003

Email ID: [rismawati.sitepu@ciputra.ac.id](mailto:rismawati.sitepu@ciputra.ac.id);  
[rismawatisitepu@gmail.com](mailto:rismawatisitepu@gmail.com)

### **International Journal**

- A numerous International Journals have been published.
- Get doctoral student research grant 2022, Airlangga University

### **Organization member:**

- Indonesian Economist Association
- Association of Experts and Lecturers of the Republic of Indonesia
- Lecturer at Ciputra University Surabaya-Indonesia

## BIODATA PENULIS



Dr. Liliana Dewi, MM., Ir., CFP. was born in Sidoarjo, Indonesia.

Associate Professor in Management di *School of Business and Management* Universitas Ciputra Surabaya. Indonesia.

Mengajar di Program Studi S1, S2 dan S3 serta sebagai *Co-Promotor* untuk mahasiswa Doktoral di bidang Management. Lulus Strata 1 pada Program Studi Teknik Kimia UPN. V Jatim. Lulus Strata 2 pada Program Studi Magister Manajemen dan Lulus Program Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

### Expertise

Finance Management

Family Business

Strategic Management

Human Capital Management

Corporate Culture

Entrepreneurial Marketing

Entrepreneurship

### Experiences

Director Operational in family Business

Plan Auditor in family Business

Coordinator of the BNSP professional certification (P1)

**ID**

Scopus ID : 57222368859

ORCID ID: 0000-0003-1726-1859

SINTA ID : 5982339

Email ID: Ldewi@ciputra.ac.id