

**DIKTAT MATA KULIAH
PERUBAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI**



Disusun oleh :
Dr. Eric Hermawan, S.Si., MT., MM.

**PROGRAM STUDI S2 PASCA SARJANA
INSTITUT ILMU SOSIAL DAN MANAJEMEN STIAMI
2022**

KATA PENGANTAR

Pada era ini, perubahan adalah satu-satunya konstanta dalam dunia bisnis dan organisasi. Dinamika pasar global, teknologi yang terus berkembang, serta tuntutan pelanggan yang berubah-ubah telah mengubah wajah bisnis seperti yang kita kenal. Dalam konteks ini, perusahaan dan organisasi tidak hanya harus mampu beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga harus mampu mengubah budaya organisasi mereka untuk mendukung transformasi ini.

Dalam buku ini, kita akan menjelajahi esensi perubahan organisasi, mengapa perubahan menjadi suatu keharusan, dan bagaimana budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pendorong utama keberhasilan dalam menghadapi perubahan. Perubahan dan budaya organisasi adalah dua konsep penting dalam dunia bisnis dan manajemen. Keduanya berhubungan erat dan memengaruhi satu sama lain. Dimana Perubahan organisasi merujuk pada proses atau langkah-langkah yang diambil oleh organisasi untuk mengubah atau memodifikasi aspek-aspek tertentu dari cara mereka beroperasi. Perubahan organisasi dapat mencakup perubahan dalam struktur organisasi, proses bisnis, teknologi yang digunakan, strategi, kebijakan, budaya, atau aspek-aspek lain yang memengaruhi bagaimana organisasi berfungsi. Tentu saja tujuan perubahan organisasi dapat beragam, termasuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan kinerja, menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, atau mengatasi tantangan tertentu. Proses perubahan seringkali melibatkan identifikasi masalah atau peluang, perencanaan strategis, implementasi tindakan-tindakan yang diperlukan, dan pengukuran dampak perubahan tersebut.

Sedangkan Pengertian Budaya organisasi secara sederhana adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, sikap, perilaku, dan tradisi yang ada di dalam organisasi. Ini menciptakan identitas dan karakteristik unik yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Budaya organisasi mencerminkan cara orang bekerja bersama, berinteraksi, dalam konteks organisasi tersebut dan termasuk dalam beradaptasi dengan perubahan. Budaya organisasi dapat memiliki berbagai bentuk, seperti budaya inovasi yang mendorong eksperimen dan kreativitas, budaya yang berfokus pada hierarki dan tata tertib, atau budaya yang sangat terbuka dan kolaboratif. Budaya organisasi berdampak pada bagaimana karyawan berperilaku, bagaimana mereka mengambil keputusan, dan bagaimana mereka merespons perubahan. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi sumber daya berharga dalam mencapai tujuan organisasi, sementara budaya yang tidak

sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai yang diinginkan dapat menjadi hambatan bagi perubahan dan pertumbuhan.

Penting untuk diingat bahwa perubahan organisasi seringkali mempengaruhi budaya organisasi, dan sebaliknya. Oleh karena itu, ketika organisasi merencanakan dan melaksanakan perubahan, mereka harus memperhitungkan bagaimana perubahan tersebut akan berdampak pada budaya organisasi dan sejauh mana budaya perlu disesuaikan atau diperkuat untuk mendukung perubahan tersebut. Dengan kata lain, perubahan dan budaya organisasi saling terkait dan harus dikelola secara bersamaan agar organisasi mencapai kesuksesan jangka panjang.

Pentinnya gen z belajar perubahan dan budaya organisasi

Generasi Z, yang umumnya merujuk kepada individu yang lahir antara pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, adalah kelompok yang penting untuk dipahami dalam konteks perubahan dan budaya organisasi. Saat ini mereka berada dikampus dan menjadi staf serta pimpinan di beberapa instansi dan dunia bisnis. Ada beberapa alasan mengapa penting untuk memperhatikan bagaimana Gen Z belajar tentang perubahan dan budaya organisasi:

1. Gen Z adalah masa depan tenaga kerja. Mereka akan menjadi pemimpin dan anggota tim kunci dalam organisasi di tahun-tahun mendatang. Oleh karena itu, pemahaman mereka tentang perubahan dan budaya organisasi akan memengaruhi cara organisasi berfungsi.
2. Gen Z adalah generasi yang tumbuh dalam lingkungan yang cepat berubah, terutama dalam hal teknologi. Mereka cenderung memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat.
3. Generasi Z sering kali dikenal sebagai generasi yang kreatif dan inovatif. Mereka dapat membawa ide-ide segar tentang bagaimana melakukan perubahan dan mempengaruhi budaya organisasi.
4. Karena terbiasa dengan teknologi sejak usia dini, Gen Z dapat membantu organisasi dalam mengadopsi dan memanfaatkan alat-alat digital untuk merancang dan mendukung perubahan.
5. Generasi Z cenderung memiliki pandangan yang lebih inklusif dan beragam. Ini dapat memengaruhi bagaimana mereka melihat budaya organisasi yang inklusif dan bagaimana mereka berkontribusi dalam menciptakannya dan kemudian, Gen Z sering kali sangat sadar akan isu-isu seperti keberlanjutan, etika bisnis, dan tanggung jawab

sosial perusahaan. Mereka dapat membawa nilai-nilai ini ke dalam budaya organisasi dan memengaruhi perubahan yang mengintegrasikan aspek-aspek penting ini.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengakomodasi dan melibatkan Gen Z dalam proses perubahan dan pengembangan budaya. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, program pengembangan, penggunaan alat digital yang inovatif, dan memberikan mereka tanggung jawab yang relevan dalam proyek perubahan. Dengan cara ini, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan dan perspektif unik yang dimiliki oleh Gen Z untuk menciptakan budaya yang adaptif, inklusif, dan inovatif. Secara khusus budaya organisasi juga sangat penting di Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), di mana bisnis dan organisasi dihadapkan pada tantangan dan perubahan yang cepat. Berikut adalah beberapa alasan mengapa budaya perusahaan menjadi semakin penting dalam era VUCA. Pentingnya budaya perusahaan di era VUCA tidak hanya mempengaruhi cara organisasi beroperasi, tetapi juga dapat memiliki dampak langsung pada kesuksesan dan kelangsungan bisnis. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus secara aktif membangun, memelihara, dan mengelola budaya yang mendukung adaptasi, inovasi, dan kemampuan mengatasi tantangan yang muncul di era yang penuh perubahan ini.

Akhirnya, semoga buku ini, membantu pembaca bahwa perubahan bukan hanya sekedar tentang strategi dan proses bisnis, tetapi juga tentang manusia dan bagaimana mereka berinteraksi di dalam organisasi. Budaya organisasi, yang sering kali menjadi kunci untuk memahami keberhasilan atau kegagalan transformasi, akan menjadi fokus utama kita. Dengan pengalaman dan penelitian yang dielaborasi dalam bidang ini, penulis berharap kita dapat merangkul pemahaman yang lebih dalam tentang kompleksitas perubahan organisasi dan bagaimana budaya yang inklusif dan adaptif dapat menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Semoga buku ini dapat membantu pembaca untuk berselancar dalam menjelajahi tantangan, peluang, dan wawasan tentang "Perubahan dan Budaya Organisasi" yang akan membantu kita bersiap menghadapi masa depan yang tak terhindarkan ini."

Jakarta, 22 Maret 2023,

Penulis,

Dr. Eric Hermawan, MT,MM.

DAFTAR ISI

| | |
|--|----------|
| PENGANTAR PENULIS | 2 |
| BAB I: Pengertian Budaya Organisasi | |
| 1.1 Pengertian Budaya Organisasi | 8 |
| 1.2 Budaya Organisasi dalam Bisnis dan Birokrasi..... | 9 |
| 1.3 Prinsip Budaya Organisasi | 11 |
| 1.4 Manfaat Budaya Organisasi | 13 |
| 1.5 Pelembagaan budaya organisasi | 15 |
| 1.6 Tugas..... | 16 |
| 1.7 Referensi | 17 |
| BAB II: Peran Manusia dalam Lingkungan Organisasi Bisnis & Publik | |
| 2.1 Komponen Lingkungan | 18 |
| 2.2 Kepentingan Kebutuhan..... | 23 |
| 2.3 Manusia dan Perbedaan | 24 |
| 2.4 Tugas..... | 25 |
| 2.5 Daftar Pustaka..... | 26 |
| BAB III: Nilai Sebagai Dasar Pembentukan Budaya Organisasi | |
| 3.1 Peran nilai dalam Pembentukan Budaya Organisasi | 29 |
| 3.2 Nilai subjektif, Nilai Objektif, Nilai Ideal | 30 |
| 3.3 Nilai dan Perubahan Nilai dan Sikap | 33 |
| 3.4 Pembentukan Budaya Organisasi | 34 |
| 3.5 Karakteristik Budaya Organisasi | 36 |
| 3.6 Tugas..... | 37 |
| 3.7 Referensi | 37 |
| BAB IV: Pengertian Etika Bisnis, dan Etika Birokrasi | |
| 4.1 Latar Belakang dan Jenis Etika..... | 39 |
| 4.2 Implementasi Etika | 40 |
| 4.3 Etika dalam Sistem Ekonomi..... | 42 |
| 4.4 Tanggung-Jawab Sosial | 44 |
| 4.5 Tugas..... | 45 |
| 4.6 Referensi | 45 |
| BAB V: Pembentukan Budaya Organisasi | |
| 5.1 Unsur dan Pembentukan Budaya Organisasi | 47 |
| 5.2 Proses pembentukan Budaya Organisasi Bisnis dan Birokrasi..... | 49 |

| | |
|---|-----|
| 5.3 Budaya dan Kebudayaan..... | 49 |
| 5.4 Tugas..... | 54 |
| 5.5 Referensi | 54 |
| BAB VI: Karakteristik Budaya Organisasi | |
| 6.1 Membangun Budaya Cerdas | 56 |
| 6.2 Sepuluh Karakter Budaya Organisasi | 58 |
| 6.3 Budaya Organisasi dan Komunikasi..... | 62 |
| 6.4 Kasus Korupsi di Indonesia | 64 |
| 6.5 Tugas..... | 64 |
| 6.6 Referensi | 64 |
| BAB VII: Budaya Kuat dan Budaya Lemah | |
| 7.1 Siklus Kehidupan Organisasi..... | 68 |
| 7.2 Budaya Kuat dan Budaya Lemah | 70 |
| 7.3 Memperkuat Budaya Organisasi..... | 74 |
| 7.4 Mengukur Kekuatan Budaya Organisasi | 76 |
| 7.5 Tugas..... | 76 |
| 7.6 Referensi | 76 |
| BAB VIII: Perubahan Budaya Organisasi | |
| 8.1 Mekanisme terjadinya Perubahan | 79 |
| 8.2 Menangani Penolakan terhadap Perubahan | 82 |
| 8.3 Evolusi sebagai Fenomena..... | 83 |
| 8.4 Budaya Organisasi yang Adaptif | 84 |
| 8.5 Tugas..... | 85 |
| BAB IX: Melestarikan Budaya Organisasi | |
| 9.1 Sosialisasi Budaya Organisasi | 88 |
| 9.2 Spiritualitas dan Budaya Organisasi | 89 |
| 9.3 Tugas..... | 94 |
| 9.4 Referensi | 94 |
| BAB X: Budaya Kerja, Kinerja dan Produktivitas | |
| 10.1 Budaya Organisasi dan Budaya Kerja | 96 |
| 10.2 Pengertian, Strategi, dan Pengukuran Kinerja | 97 |
| 10.3 Produktivitas dalam Pelayanan Usaha Jasa | 99 |
| 10.4 Pendidikan dan Pelatihan | 100 |
| 10.5 Tugas..... | 100 |

| | |
|---|------------|
| 10.6 Referensi | 100 |
| BAB XI: Budaya Organisasi Dalam Aplikasi | |
| 11.1 Membangun Pelayanan Publik yang berorientasi Pasar | 106 |
| 11.2 Menciptakan Budaya Yang Tanggap terhadap Pelanggan | 107 |
| 11.3 Budaya Perusahaan (Studi Kasus) | 111 |
| 11.4 Tugas | 111 |
| 11.5 Referensi | 112 |
| BAB XII: Motivasi Dan Kepuasan Kerja | |
| 12.1 Kepuasan Kerja | 113 |
| 12.2 Manajemen Motivasi | 116 |
| 12.3 Hard Work versus Heart Work | 117 |
| 12.4 Tugas | 119 |
| 12.5 Daftar Pustaka | 119 |
| BAB XIII: SOAL-SOAL PENDALAMAN MATERI | |
| a. Ujian Tengah Semester (UTS) | 120 |
| b. Ujian Akhir Semester (UAS) | 120 |
| Profil Penulis | 123 |
| Profil Editor | 124 |

I- KONSEP BUDAYA ORGANISASI



*"Budaya organisasi adalah cerminan dari bagaimana pemimpin berpikir dan bertindak." –
Edgar Schein*

1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah konsep yang telah didefinisikan oleh berbagai ahli manajemen. Edgar H. Schein, salah satu ahli manajemen terkemuka dalam studi budaya organisasi, mendefinisikan budaya organisasi sebagai “sejumlah pola dasar yang telah berkembang secara bersama-sama dalam organisasi dan yang pada dasarnya merupakan cara organisasi dalam memecahkan masalah eksternal dan internal. Kemudian, Charles Handy = menyatakan bahwa budaya organisasi adalah “sekelompok orang yang memiliki cara pandang yang sama, memiliki perilaku yang sama, dan berbagi nilai-nilai yang sama. Ia mengklasifikasikan empat jenis budaya organisasi yang berbeda: budaya peran (fokus pada tugas), budaya kekuasaan (fokus pada kekuasaan dan kendali), budaya tugas (fokus pada pencapaian tujuan), dan budaya individu (fokus pada kepentingan individu).

Dingot Hamonangan Ismail, dkk (2020), mengutip Schein (2004:17) mendefenisikan budaya organisasi sebagai cara pandang untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi dan dalam interaksi eksternal. Artinya budaya organisasi atau budaya kelompok dijadikan asumsi dasar dan dipelajari oleh kelompok karena dapat menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang diyakini dapat bekerja dengan baik dan dianggap valid. Oleh karena itu budaya organisasi diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan merasakan hubungan permasalahan tersebut. Dari situ jelas caranya budaya organisasi yang penting adalah untuk naik turunnya interaksi individu dan kolektif penghidupan seluruh karyawan sebagai bagian dari organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2014:70) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah symbol norma, keyakinan, dan asumsi umum yang mengikat orang yang -sama, sehingga menciptakan makna.

Ciri budaya organisasi yang baik

Menurut Robbins (Robbins, et.al, 2011) dalam Dingot Hamonanangan Ismail (2020), terdapat ciri-ciri budaya organisasi yang baik. Dia setidaknya memiliki 7 ciri utama:

- (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko: seberapa baik Organisasi mendorong karyawan untuk inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu, memang demikian bagaimana organisasi menghormati 9ymbol9a pengambilan risiko yang dilakukan karyawan dan membangkitkan semangat karyawan ide ide;
- (2) Perhatian terhadap detail: seberapa baik organisasi mengharapkan kinerja karyawannya akurasi, dan analisis/perhatian terhadap detail;
- (3) Orientasi hasil: seberapa baik pengelolaannya berfokus pada hasil daripada 9ymbol dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil;
- (4) Manusia orientasi: seberapa baik keputusan manajemen memperhitungkan pengaruhnya terhadap orang-orang di dalamnya organisasi;
- (5) Orientasi tim: bagaimana aktivitas kerja yang baik diorganisasikan di sekitar tim mendukung kolaborasi, bukan individu;
- (6) Agresivitas: seberapa baik orang-orang dalam organisasi bersifat agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi terbaik alih-alih bersikap tenang;
- (7) Stabilitas: seberapa baik aktivitas organisasi menekankan status quo dibandingkan pertumbuhan.

Setiap definisi di atas menyoroti pentingnya budaya organisasi dalam membentuk perilaku dan interaksi dalam konteks organisasi. Budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan identitas unik organisasi, memengaruhi keputusan, dan memengaruhi kualitas lingkungan kerja. Pemahaman budaya organisasi adalah kunci untuk mengelola dan mengarahkan organisasi dengan efektif.

1.2 Pengertian Budaya Organisasi dalam Bisnis, dan Birokrasi

Budaya organisasi dalam konteks organisasi bisnis merujuk pada sekumpulan norma, nilai-nilai, keyakinan, aturan tidak tertulis, serta perilaku yang mendefinisikan cara anggota organisasi berinteraksi, bekerja sama, dan berperilaku dalam lingkungan kerja. Ini adalah aspek kualitatif dan dari organisasi yang memengaruhi bagaimana anggota organisasi berperilaku, membuat keputusan, dan berinteraksi satu sama lain serta dengan lingkungan eksternal organisasi.

A. Pengertian budaya organisasi dalam bisnis

Menurut Wibowo (2007), Budaya organisasi dibentuk oleh sekelompok orang yang memiliki tujuan, keyakinan, nilai-nilai dalam suatu organisasi dimana budaya organisasi tersebut memiliki pengaruh untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Budaya organisasi yang dipegang bersama dalam suatu organisasi memengaruhi perilaku karyawan, mulai dari cara mereka berfikir, bekerjasama, dan berinteraksi dengan karyawannya. Karena itu dapat dikatakan, jika budaya organisasi menjadi baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada karyawan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yakni mendapatkan laba dan memiliki daya saing dengan para kompetitor. Karena budaya sangat terkait dengan misi seperti dijelaskan diatas, maka dalam prakteknya setiap organisasi memiliki nama budaya organisasi yang berbeda antara satu dengan lainnya.

Dedek Kurniawan Gultom (2014) dalam penelitiannya di PGN mengatakan hal serupa. Dimana budaya perusahaan PGN terumuskan dalam lima asas yang di singkat ProCISE yang di maknai sebagai berikut: 1. Professionalism, yang artinya senantiasa memberikan hasil terbaik dengan meningkatkan kompetensi di bidangnya dan bertanggung jawab atas setiap tindakan dan keputusan yang diambil. 2. Continous Improvement, yang bermakna agar Perusahaan dalam kinerjanya senantiasa melakukan penyempurnaan terus menerus. 3. Integrity, yang berarti senantiasa bertindak jujur terhadap diri sendiri maupun orang lain. 4. Safety, yaitu senantiasa mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja baik untuk diri sendiri maupun lingkungan sekitarnya. 5. Excellent Service, yang memiliki arti agar senantiasa mengutamakan kepuasan baik pelanggan internal maupun eksternal dengan memberikan pelayanan terbaik.

Budaya perusahaan PGN tersebut merupakan nilai yang telah disepakati dan diyakini oleh seluruh insan PGN perseroan sebagai landasan dan acuan bagi perseroan untuk mencapai tujuannya, walaupun saat ini kementerian BUMN juga telah mempromosikan budaya kerja baru Perusahaan dibawah BUMN yang disebut dengan akronim “AKHLAK”.

B. Pengertian Budaya Organisasi dalam Organisasi Sektor Publik

Budaya organisasi dalam konteks organisasi sektor public merujuk pada sekumpulan norma, nilai-nilai, keyakinan, praktik, dan perilaku yang mendefinisikan cara anggota organisasi tersebut berinteraksi, menjalankan tugas-tugas mereka, dan beradaptasi dengan lingkungan sektor public. Ini adalah aspek kualitatif dan yang membentuk identitas dan cara beroperasi

dari entitas pemerintahan atau organisasi sektor public. Pengertian ini mencakup beberapa elemen penting.

1. Norma dan Nilai: Budaya organisasi sektor public mencakup norma-norma yang mengatur perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Ini dapat mencakup aturan dan pedoman etika yang harus diikuti dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Nilai-nilai seperti transparansi, integritas, dan pelayanan sering kali menjadi bagian integral dari budaya ini.
2. Keyakinan dan Sikap: Budaya organisasi mencerminkan keyakinan dan sikap yang dianut oleh anggota organisasi terhadap pelayanan, tanggung jawab pemerintah, dan penyediaan layanan yang efektif.
3. Perilaku dan Praktik: Budaya organisasi juga tercermin dalam perilaku sehari-hari di dalam organisasi. Hal ini mencakup cara organisasi menangani pengambilan keputusan, proses birokratis, dan komunikasi internal serta eksternal. Praktik-praktik seperti transparansi dalam penggunaan dana atau pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan yang adil dapat menjadi bagian dari budaya ini.
4. Fokus pada Pelayanan Publik: Organisasi sektor public memiliki tugas utama pada pelayanan. Oleh karena itu, budaya organisasi sektor public seringkali menekankan pentingnya pelayanan yang berkualitas, dan berorientasi pada kepentingan umum.
5. Kepatuhan terhadap Hukum dan Peraturan: Karena organisasi sektor public terikat oleh hukum dan peraturan yang ketat, budaya organisasi ini juga mencakup kepatuhan terhadap hukum, etika, dan standar yang relevan dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah.

1.3 Prinsip Budaya Organisasi

Prinsip-prinsip budaya organisasi adalah pedoman dasar yang membantu organisasi dalam memahami, mengembangkan, dan memelihara budaya yang sesuai dengan tujuan, nilai-nilai, dan visi organisasi. Prinsip-prinsip ini dapat berbeda antar organisasi tergantung pada tujuan, nilai-nilai, dan visi masing-masing. Namun, mereka memberikan kerangka dasar untuk memahami bagaimana budaya organisasi dapat dibentuk dan dijaga dalam rangka mencapai kesuksesan jangka Panjang. Prinsip-prinsip ini membantu memastikan bahwa budaya organisasi mendukung produktivitas dan pencapaian tujuan.

Menurut Kast (1985) dalam lukmanul Hakim (2012), budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku, maka sebenarnya budaya organisasi kalau merupakan bagian dari budaya

umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak. Atas dasar itu, pemahaman terhadap unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi maka merupakan hal yang sangat penting dalam mempelajari atau mengkajinya.

Sedangkan menurut Gibson et.al (1995: 77), budaya organisasi unggul sebuah perusahaan mempunyai lima karakteristik. 1) Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman. 2) Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman. 3) Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya. 4) Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia. 5) Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

1.4 Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi dan manfaat yang signifikan dalam pengelolaan organisasi. Berikut adalah beberapa dari fungsi dan manfaat utama budaya organisasi:

A. Fungsi Budaya Organisasi:

1. Mengidentifikasi Identitas Organisasi: Budaya organisasi membantu dalam mengidentifikasi dan menggambarkan identitas unik organisasi. Ini mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang mendefinisikan organisasi tersebut.
2. Memberikan Stabilitas: Budaya organisasi menciptakan stabilitas dalam lingkungan kerja dengan memberikan kerangka kerja yang konsisten untuk pengambilan keputusan.
3. Mengarahkan Perilaku: Budaya membimbing perilaku anggota organisasi dengan memberikan panduan tentang cara berinteraksi, bekerja sama, dan mengambil keputusan. Hal ini membantu menghindari konflik dan ambiguitas dalam organisasi.
4. Meningkatkan Identifikasi dan Loyalitas: Karyawan yang merasa terhubung dengan budaya organisasi cenderung lebih terlibat dan memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi. Ini dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan.
5. Menghadapi Perubahan: Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi landasan bagi perubahan yang sukses. Organisasi dapat menggunakan budaya ini untuk merancang dan menerapkan perubahan strategis.

1.5 Manfaat Budaya Organisasi:

Budaya organisasi bermanfaat untuk merekatkan kohesi sosial anggota organisasi sekaligus menjadi alat kontrol atas perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Menurut Lukman

Hakim (2012), budaya organisasi juga bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi. Tentang hal ini ia menulis, “Budaya organisasional memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi”. Ia memberikan contoh bagaimana budaya organisasional memiliki fungsi diantaranya menumbuhkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan yang tentu saja hal tersebut menguntungkan organisasi. Lebih lanjut ia juga menegaskan bahwa budaya organisasional bermanfaat mengurangi keambiguan dan memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama, tulisnya.

Berikut daftar manfaat dari budaya organisasi antara lain:

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi: Budaya organisasi yang positif dan sesuai dengan tujuan organisasi dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.
2. Menarik dan Mempertahankan Bakat: Budaya yang positif dan inklusif dapat membantu organisasi menarik bakat-bakat terbaik dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi.
3. Meningkatkan Kolaborasi: Budaya yang mendukung kerja sama dan kolaborasi antar individu dan departemen dapat meningkatkan efektivitas tim dan pencapaian tujuan organisasi.
4. Memperkuat Reputasi dan Citra: Budaya organisasi yang positif dan etis dapat memperkuat reputasi dan citra organisasi di mata investor, pelanggan, dan pemangku kepentingan.
5. Mengurangi Konflik: Budaya yang memiliki nilai-nilai seperti komunikasi terbuka dan penyelesaian konflik yang sehat dapat mengurangi konflik dan memungkinkan penyelesaian masalah yang lebih baik.
6. Peningkatan Kreativitas dan Inovasi: Budaya yang mendukung eksperimen, pembelajaran, dan inovasi dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi baru.
7. Ketahanan Terhadap Perubahan: Budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan dapat membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis.
8. Peningkatan Pelayanan Pelanggan: Budaya yang berfokus pada pelayanan pelanggan dapat membantu organisasi memberikan layanan yang lebih baik dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

9. Kesejahteraan Karyawan: Budaya yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas dan retensi.

Penting untuk dicatat bahwa budaya organisasi tidak statis dan dapat berubah seiring waktu. Oleh karena itu, pemimpin organisasi memiliki peran kunci dalam memahami, membentuk, dan memelihara budaya yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi serta mengelola perubahan budaya jika diperlukan.

Sutrisno, H. E. (2019) dalam bukunya berjudul, *Budaya organisasi, mengutip Robbin* juga mengatakan pandangan serupa dimana ia mengatakan diantara fungsi dan manfaat budaya organisasi adalah:

1. Fungsi Peran pembeda yang berarti bahwa budaya kerja suatu organisasi menjadi pembeda dengan budaya kerja ditempat lainnya.
2. Budaya organisasi membawa rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah tumbuhnya komitmen organisasi dari level individu ke level organisasi.
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan system social organisasi.

1.6 Pelembagaan budaya organisasi

Proses pelembagaan budaya organisasi melibatkan langkah-langkah strategis untuk memastikan bahwa budaya yang diinginkan menjadi bagian integral dari identitas dan operasi organisasi. Ini adalah upaya berkelanjutan yang memerlukan komitmen dari semua tingkat manajemen dan karyawan. Berikut adalah beberapa cara untuk melembagakan budaya organisasi:

- a. Artikulasikan Nilai dan Norma: Identifikasi secara jelas nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ingin Anda tanamkan dalam budaya organisasi. Buat dokumen atau pernyataan yang mendefinisikan secara eksplisit unsur-unsur budaya yang diinginkan.
- b. Keterlibatan Karyawan: Melibatkan karyawan dalam proses pengembangan budaya organisasi sangat penting. Ajak karyawan untuk berpartisipasi dalam perumusan nilai-nilai dan norma baru. Mereka juga harus merasa memiliki peran dalam menjalankan budaya tersebut.
- c. Buat Komitmen dari Pemimpin: Pemimpin organisasi harus menjadi teladan dalam mengikuti nilai-nilai dan norma yang diinginkan. Mereka juga harus secara terbuka mendukung dan mengkomunikasikan budaya tersebut kepada seluruh organisasi.

- d. Komunikasi yang Terbuka: Buat komunikasi yang terbuka dan konsisten tentang budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi. Gunakan berbagai saluran komunikasi, termasuk pertemuan, surat kabar internal, email, dan platform komunikasi digital.
- e. Penyuluhan dan Pelatihan: Sediakan pelatihan kepada karyawan tentang budaya organisasi, termasuk nilai-nilai, norma, dan praktik yang diharapkan. Pelatihan ini dapat membantu karyawan memahami dan menginternalisasi budaya tersebut.
- f. Penilaian dan Umpan Balik: Terus-menerus lakukan penilaian dan pengukuran budaya organisasi. Mintalah umpan balik dari karyawan untuk mengevaluasi sejauh mana budaya tersebut sudah melembaga dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.
- g. Pengakuan dan Penghargaan: Pengakuan dan penghargaan harus diberikan kepada individu dan tim yang mendemonstrasikan komitmen terhadap budaya organisasi. Ini dapat mencakup penghargaan formal atau pengakuan informal.
- h. Integrasi dalam Proses Keputusan: Budaya organisasi harus menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis. Pastikan bahwa keputusan-keputusan yang diambil sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan budaya organisasi.
- i. Pemeliharaan dan Perbaikan Terus-Menerus: Budaya organisasi harus terus dipelihara dan diperbarui sesuai dengan perkembangan organisasi dan perubahan lingkungan eksternal. Perhatikan perubahan dalam kebutuhan atau nilai-nilai organisasi dan sesuaikan budaya sesuai keadaan.
- J. Pengukuran Kinerja dan Umpan Balik: Gunakan metrik dan pengukuran kinerja untuk melacak sejauh mana budaya organisasi telah melembaga dan bagaimana budaya tersebut memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pelembagaan budaya organisasi adalah upaya jangka panjang yang memerlukan kesabaran, konsistensi, dan komitmen dari seluruh organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dapat menjadi aset yang sangat berharga dalam mencapai kesuksesan jangka panjang.

Pandangan senada disampaikan Salabi, A. S., & Prasetyo, M. A. M. (2022). Ia mengatakan bahwa Aktualisasi budaya sekolah tersebut diwujudkan melalui itikad yang kuat dari pemangku kepentingan untuk melaksanakannya. Tanpa keteladanan, kebiasaan positif akan berlangsung temporer dan aturan hanya tinggal aturan, tidak akan sampai kepada tujuan yang diharapkan yaitu pembentukan karakter. Selain itu, perlu adanya bangunan komunikasi yang harmonis antar unsur pendidikan, yaitu pihak sekolah, dan pemerintah. Selain itu, pelaksanaan

program tidak terlepas dari masalah dukungan stakeholder. Salah satu kemungkinan penyebab masalah tersebut adalah sistem manajemen top-down yang mengakibatkan rendahnya partisipasi anggota masyarakat. Ia memberikan contoh sukses story pelebagaan budaya organisasi di Sekolah Sukma dengan menjelaskan tahapan sebelum aktualisasi budaya yang kemudian diikuti aktualisasi dalam 5 program, yaitu: standardisasi partisipatif, dukungan lingkungan pendidikan, suksesi kepemimpinan, peningkatan kemandirian lembaga serta program kaderisasi yang berorientasi terhadap konsep sustainability development.

1.7 Tugas

- a. Sebutkan pengertian budaya organisasi menurut menurut 3 orang ahli, apa sintesa dan indikatornya ?
- b. Apa fungsi dan manfaat budaya organisasi ?
- c. Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di 16ymbol16aan dan 16ymbol16 public ?

Daftar Pustaka

- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh budaya organisasi perusahaan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Ismail, D. H., Asmawi, M., & Widodo, S. E. (2020). The effect of organizational culture, leadership style, and trust to organizational commitments of LP3I Polytechnic Jakarta lectures. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(1), 16-25.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki.(2014). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen., Timothy A. Judge. Organizational Behavior. New Jersey: Pearson,2011.
- Schein, E.H. Organizational Culture and leadership (3rd Ed). San Francisco: Jossey –Bass, 2004.
- Salabi, A. S., & Prasetyo, M. A. M. (2022). Studi Tentang Pelebagaan Substansi Budaya Organisasi Dalam Konsep Learning Organization. *Reflektika*, 17(1), 63-94.
- Hakim, L. (2012). Membangun Budaya organisasi unggul sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan di era kompetitif. *BENEFIT: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 106-123.

2- PERAN MANUSIA DALAM LINGKUNGAN ORGANISASI



"Budaya tidak ada di luar kita. Kita adalah budaya." –

Terrence Deal dan Allan Kennedy

PERAN MANUSIA DALAM LINGKUNGAN ORGANISASI

Peran manusia dalam lingkungan organisasi sangat penting dan beragam. Manusia adalah elemen utama yang membentuk dan memengaruhi dinamika organisasi. Faktor manusia sebagai modal merupakan sumber daya yang sangat berperan dalam mencapai tujuan. Efisien dan efektifnya suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, mengingat sumber daya manusia merupakan salah satu yang vital dalam organisasi. Dahulu memang manusia dianggap sebagai cost atau biaya dalam Perusahaan sama nilainya dengan benda atau sumber daya lainnya. Tetapi saat ini perkembangan peradaban manusia telah sampai pada tahapan dimana manusia merupakan sumber daya (*human resource*) dan human Capital (modal Insani) dari Perusahaan atau organisasi apapun. Tanpa eksistensi dan peran keunikan manusia, maka sumber daya lainnya akan stagnan. Disinilah manusia menjadi modal terpenting daripada suatu organisasi.

Apalagi saat ini kita sudah sampai pada era revolusi Industri 5.0 dimana kemajaun teknologi sudah sampai tingkat terbaiknya yang dikenal dengan industry 4.0, dengan ditemukannya artificial intelligent, Chat GPT, Big Data, dan lain sebagainya. Namun ternyata semua kemajuan teknologi canggih tersebut, tidak bisa optimal digunakan tanpa dukungan manusia yang smart. Dalam konteks tersebut maka lahirkan industry 5.0 yang menegaskan bahwa manusia tidak tergantikan oleh teknologi canggih sekalipun.

Menurut Husaini Abdullah (2027), manusia merupakan sumber daya terpenting dan paling menentukan yang tersedia dalam suatu organisasi. SDM merupakan penggerak sumber daya organisasi dan dalam mencapai tujuan. Pandangan serupa juga disampaikan Shabilla Maharani Wiyana (2021) yang mengatakan bahwa Manusia merupakan modal terpenting dalam berorganisasi, dikarenakan alasan berikut ini:

1. Manusia merupakan makhluk Tuhan yang paling sempurna yang memiliki rasio, berbeda dengan sumber daya lainnya di organisasi. Dengan keunikan ini manusia memahami visi dan eksistensi filosofis dari setiap organisasi yang harus parallel dengan ajaran spiritual.
2. Sumber daya atau Faktor-faktor lainnya yang dimiliki organisasi hanya mempunyai arti dan bermanfaat apabila manusia mampu mengelolanya dengan baik, efektif dan efisien sesuai tujuan organisasi.
3. Walaupun teknologi sudah sangat maju saat ini seperti Chat GPT dan Robot, tetapi semua itu tetap membutuhkan manusia yang smart sebagai operatornya.
4. Manusia merupakan modal utama bagi organisasi. Manusia merupakan perangsang kearah tercapainya tujuan secara efisien dan efektif.
5. Manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi karena manusia mampu berkembang baik dalam cara berpikir, cara hidup maupun cara berkelompok atau bermasyarakat. Semakin tinggi cara berpikir seorang manusia dan cara hidupnya maka semakin tinggi pula tingkat peradabannya. Makin maju cara bermasyarakat, berarti semakin tinggi kesadaran manusia untuk berorganisasi.

Berikutnya dapat disimulasikan secara singkat, bagaimana peran nyata manusia dalam seluruh proses dan struktur organisasi yang senantiasa menempatkan SDM unggul sebagai factor terpenting seperti dijelaskan berikut ini:

1. Pemilik dan Pemangku Kepentingan: Pemilik organisasi (baik itu pemilik) pemegang saham, atau badan pemerintah) memiliki peran dalam menentukan arah strategis dan tujuan organisasi. Mereka juga memonitor kinerja organisasi dan memastikan bahwa nilai ekonomis tetap terjaga. Pemangku kepentingan lainnya, seperti pelanggan, pemasok, dan komunitas, juga dapat memiliki peran dalam memengaruhi organisasi dan menerima dampak dari aktivitasnya.
2. Pemimpin dan Manajer: Pemimpin dan manajer memiliki peran penting dalam mengarahkan dan mengelola organisasi. Mereka bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Peran ini mencakup pengambilan keputusan, motivasi karyawan, dan menciptakan budaya organisasi yang sesuai.
3. Karyawan dan Tenaga Kerja: Karyawan adalah yang paling berharga dalam organisasi. Mereka berperan dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari, menciptakan produk atau layanan, dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Peran karyawan mencakup berbagai

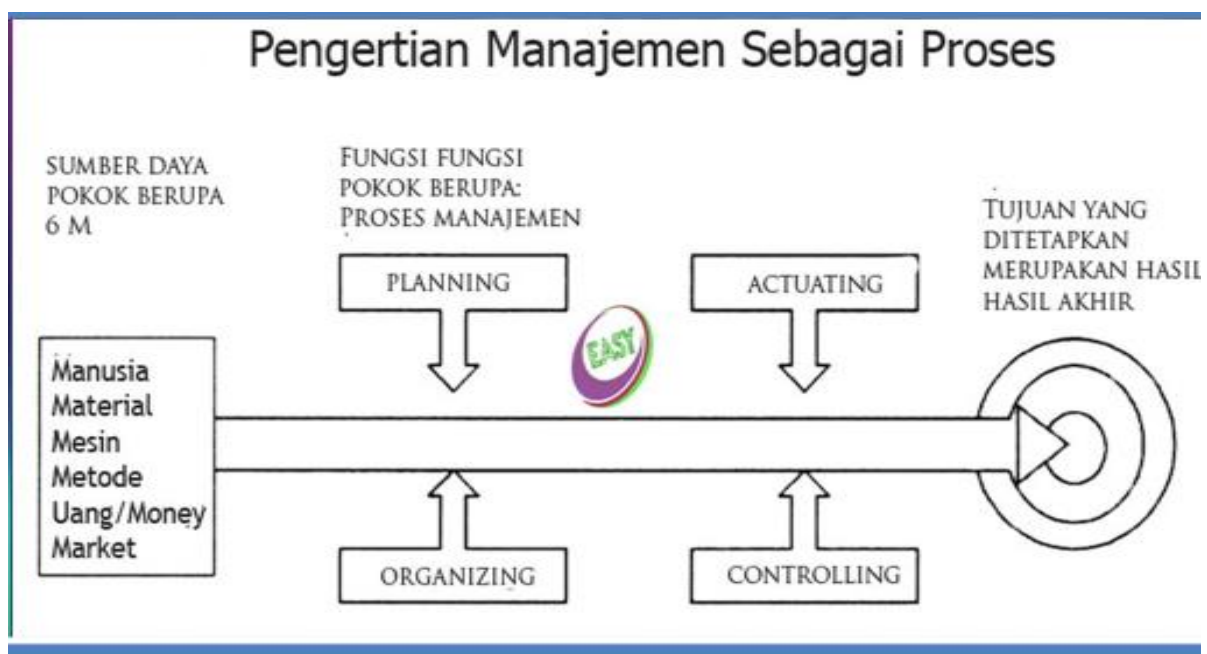
tanggung jawab, mulai dari pekerjaan operasional hingga manajemen dan kepemimpinan

4. Pengambil Keputusan: Setiap anggota organisasi, dari tingkat manajemen hingga tingkat operasional, terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan ini dapat berkaitan dengan operasi harian, strategi jangka yang lebih besar yang memengaruhi organisasi secara keseluruhan.

5. Kreator Inovasi: Manusia memiliki peran kunci dalam menghasilkan inovasi. Mereka dapat mengembangkan ide-ide baru, teknologi, atau proses yang membantu organisasi berkembang dan tetap relevan di pasar yang berubah.

6. Penggerak Perubahan: Manusia juga berperan dalam memahami kebutuhan untuk perubahan dan mengawal perubahan tersebut dalam organisasi. Mereka dapat menjadi advokat perubahan atau pemimpin perubahan yang membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.

7. Pembentuk Budaya Organisasi: Individu dalam organisasi menciptakan dan memengaruhi budaya organisasi. Perilaku, nilai-nilai, dan norma yang dipraktikkan oleh karyawan membentuk budaya organisasi yang unik. Manusia dapat mengubah budaya organisasi dengan mengikuti dan mempromosikan nilai-nilai tertentu.



Gambar Peran Manajer dalam Proses Bisnis

Dari peran di atas terlihat jelas bagaimana setiap individu dalam organisasi memiliki peran yang unik, dan keberhasilan organisasi seringkali bergantung pada bagaimana peran-peran ini saling berinteraksi dan mendukung tujuan. Organisasi yang efektif memahami peran manusia ini dan menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat berkontribusi secara maksimal. Namun demikian manusia yang handal juga tetap membutuhkan sarana prasarana kerja lainnya seperti mesin, money, method dan sarana prasarana lainnya guna mengakselerasi kemajuan dan produktivitas organisasi.

2.1 Komponen Lingkungan

Unsur lingkungan dalam organisasi modern sangat penting untuk dipertimbangkan, karena Lingkungan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Dimana pengaruh lingkungan dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi. Karena itu, perubahan suatu lingkungan juga harus senantiasa dianalisis dan dipentingmbangkan serta diantisipasi karena akan berpengaruh terhadap perubahan pada organisasi. Pemimpin organisasi harus memahami bagaimana komponen lingkungan ini dapat memengaruhi budaya organisasi dan merencanakan strategi budaya yang sesuai dengan konteks eksternal mereka. Kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan dalam lingkungan eksternal dapat membantu organisasi bertahan dan tumbuh. Secara umum, lingkungan organisasi terdiri dari Lingkungan dari dua yaitu lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal. Dimana lingkungan internal mencakup Lingkungan yang terkait langsung (Mikro) sedangkan Lingkungan eksternal mencakup lingkungan yang tidak terkait langsung (Makro). Kemudian lingkungan mikro ada yang berskala local dan nasional yang terdiri dari Pemilik Organisasi, Tim Manajemen, Para Anggota atau Para Pekerja, Lingkungan Fisik Organisasi, Sedangkan lingkungan eksternal yang mencakup lingkup local dan internasional terdiri dari unsur Pemasok, Pelanggan, Pesaing, Partner Strategis, Regulator, Pemerintah, Masyarakat Umum. Bila digambarkan sebagai berikut:



Gambar: ilustrasi Lingkungan organisasi menurut Griffin,Ricky W.(2004) dan Lubis, L. A., & Islami, N. (2022).

Lingkungan internal tentu saja sangat memengaruhi budaya organisasi.

Karena pemilik dan tim manajemen serta karyawan merupakan pembentuk awal dari budaya organisasi dalam bentuk visi, misi, program kerja sehari-hari di dalam organisasi. Mereka juga yang secara historis maupun hukum dinyatakan sebagai pemilik akibat adanya penyertaan modal, ide ataupun berdasarkan ketentuan lainnya dinyatakan sebagai pemilik organisasi. Tim Manajemen adalah orang-orang yang menurut para pemilik organisasi atau perusahaan dinyatakan atau ditunjuk sebagai pengelola organisasi untuk suatu periode tertentu.

Kemudian, Karyawan adalah SDM organisasi yang menjalankan aktivitas operasional dan tugas-tugas keseharian organisasi berdasarkan apa yang telah ditetapkan oleh tim manajemen. Lingkungan Fisik Organisasi adalah sumber daya selain manusia yang dimiliki organisasi dan menjadi faktor pendukung berjalannya sebuah aktifitas organisasi. Sedangkan Lingkungan eksternal organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi. Seperti pengaruh **Pelanggan** adalah mereka yang secara langsung memanfaatkan, menggunakan, dan mengajukan permintaan atas barang atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi. Pesaing organisasi bisnis lain yang menjalankan bisnis yang relatif sama dengan organisasi yang kita jalankan. Pengaruh Pemasok adalah pihak yang terkait langsung dalam kegiatan bisnis organisasi, khususnya yang bergerak di bidang manufaktur. Regulator adalah

pihak-pihak yang berkepentingan dalam menciptakan keadaan dan kegiatan bisnis yang fair dan aman bagi semua pihak yang ingin menjalankan bisnis.

Pengaruh partner strategis lainnya

Partner Strategis adalah perusahaan lain yang bermitra dalam menjalankan bisnis yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Pemerintah adalah pihak yang atas legitimasi politik tertentu di suatu negara, diangkat dan bertugas untuk mewujudkan masyarakat ke arah yang lebih baik dalam pembangunan di segala bidang. Pengaruh Perusahaan terhadap Masyarakat sekitar dan lingkungan yang diwujudkan dalam kemitraan tanggung jawab Tanggung jawab sosial merupakan usaha perusahaan menyeimbangkan komitmen terhadap individu atau kelompok di lingkungan masyarakat, termasuk kepada pelanggan, karyawan, bisnis lain maupun pemodal dan WUJUD TJS Lingkungan: pencegahan pencemaran air, udara, tanah, menjaga nilai-nilai sosial dan tradisi. Pelanggan: usaha menyediakan produk yang berkualitas dan perlakuan yang wajar. Karyawan: memberikan hak yang wajar sesuai dengan ketentuan Pemodal: menyampaikan pertanggung jawaban yang wajar dan benar tentang manajemen perusahaan. Selain itu, Perubahan atau dinamika dalam lingkungan eksternal dapat membentuk, mengubah, atau mengkonsolidasi budaya organisasi.

2.2 Kepentingan Individu dan budaya organisasi

Hubungan antara individu dan budaya organisasi adalah saling terkait dan memiliki dampak yang signifikan pada kesuksesan organisasi. Kepentingan individu dan budaya organisasi dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Kepuasan Kerja: Budaya organisasi yang mendukung karyawan dan memberikan ruang bagi pengembangan diri mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa senang dan puas dalam lingkungan tersebut cenderung lebih produktif dan setia terhadap organisasi.
- b. Motivasi: Budaya yang mendorong pencapaian, inovasi, dan tanggung jawab pribadi dapat memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik. Mereka merasa terdorong untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
- c. Pengembangan Keterampilan: Budaya yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan mereka secara terus-menerus. Ini dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan prospek karir mereka.

- d. Pengakuan dan Penghargaan: Budaya yang memberikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan rasa dihargai. Ini dapat membantu memelihara moral dan loyalitas karyawan.
- e. Keseimbangan Kehidupan Kerja: Budaya yang memahami kebutuhan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu individu menjaga keseimbangan yang sehat dalam hidup mereka.
- f. Kepercayaan dan Keterlibatan: Budaya organisasi yang transparan, adil, dan memiliki kepercayaan antara manajemen dan karyawan akan menciptakan ikatan emosional yang kuat antara individu dan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan strategis juga dapat meningkatkan rasa memiliki.

Kemudian, pada sisi lainnya budaya organisasi juga sangat penting dalam menciptakan SDM unggul dan berbudaya dimana Budaya Organisasi yang sudah terbangun dengan baik dapat membentuk SDM baru agar menyesuaikan diri dengan budaya organisasi suatu Perusahaan antara lain;

1. Produktivitas dan Kinerja Tinggi: Budaya organisasi yang mendukung, memotivasi, dan memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi mereka dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan
2. Pengembangan dan Pemeliharaan Bakat: Budaya yang menarik dan memelihara bakat terbaik membantu organisasi untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan. Organisasi yang menawarkan budaya yang menarik seringkali lebih mudah menarik bakat-bakat berkualitas tinggi.
3. Keunggulan Bersaing: Budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi dapat membantu organisasi menghadapi perubahan pasar dan persaingan dengan lebih baik.
4. Reputasi dan Citra: Budaya organisasi yang positif dan etis dapat membangun reputasi dan citra yang kuat di mata pelanggan, pemangku kepentingan, dan Masyarakat umum. Ini dapat membantu organisasi dalam mendapatkan dukungan dan bisnis yang lebih baik.
5. Konsistensi Perilaku: Budaya organisasi membantu dalam menciptakan konsistensi dalam perilaku anggota organisasi. Ini dapat membantu dalam menghindari konflik internal dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil.
6. Adaptasi Terhadap Perubahan: Organisasi dengan budaya yang adaptif lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan eksternal dan menjalankan perubahan internal yang diperlukan.

Keselarasan antara kepentingan individu dan budaya organisasi merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Organisasi yang memahami dan menghargai kepentingan individu cenderung memiliki karyawan yang lebih berkomitmen dan bekerja dengan lebih efektif untuk mencapai tujuan.

2.3 Perbedaan Kebutuhan Manusia dan budaya organisasi

Kebutuhan manusia dan budaya organisasi adalah dua aspek yang berbeda namun saling terkait dalam konteks lingkungan kerja. Berikut adalah perbedaan utama antara kebutuhan manusia dan budaya organisasi:

- a. Individualitas: Kebutuhan manusia adalah kebutuhan yang dimiliki oleh individu sebagai entitas unik. Setiap individu memiliki kebutuhan yang unik berdasarkan latar belakang, pengalaman, nilai-nilai pribadi, dan preferensi mereka.
- b. Universalitas: Beberapa kebutuhan manusia bersifat universal, seperti kebutuhan akan makanan, air, tempat tinggal, keamanan, dan penghargaan. Kebutuhan-kebutuhan ini relevan dalam semua konteks kehidupan, termasuk di lingkungan organisasi.
- c. Fleksibilitas: Kebutuhan manusia dapat berubah dari satu individu ke individu lainnya dan juga dapat berubah seiring waktu. Misalnya, kebutuhan akan pengembangan karir mungkin lebih penting bagi seseorang pada satu tahap dalam hidupnya daripada pada tahap lain.
- d. Pribadi: Kebutuhan manusia adalah subjektif dan personal. Mereka berhubungan dengan kebahagiaan, kesejahteraan, dan pemenuhan individu.

Sedangkan kepentingan Budaya Organisasi adalah memastikan agar budaya organisasi yang sudah baik tersebut dapat dipertahankan dan diikuti oleh seluruh pegawai agar hal berikut ini dapat dilaksanakan yaitu:

1. Kolektif: Budaya organisasi adalah sifat yang dimiliki oleh seluruh organisasi sebagai entitas kolektif. Ini mencakup nilai-nilai, norma-norma, sikap, dan perilaku yang dianut oleh seluruh anggota organisasi.
2. Dibentuk dan Dikontrol: Budaya organisasi adalah hasil dari pengaruh dan kebijakan organisasi. Pemimpin dan manajemen memiliki peran penting dalam membentuk, memelihara, dan mengendalikan budaya organisasi.
3. Kerangka Kerja Bersama: Budaya organisasi memberikan kerangka kerja untuk perilaku karyawan. Ini menciptakan konsistensi dalam bagaimana karyawan berinteraksi, bekerja sama, dan mengambil keputusan di dalam organisasi.

4. Berpengaruh pada Individu: Budaya organisasi dapat memengaruhi kebutuhan individu dalam konteks kerja. Misalnya, budaya yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan kehidupan yang seimbang.

5. Ditentukan oleh Nilai Organisasi: Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai inti dan visi organisasi. Ini dapat menciptakan budaya yang berfokus pada kepuasan pelanggan, inovasi, keberlanjutan, atau nilai-nilai lain yang dianggap penting oleh organisasi.

Meskipun kebutuhan manusia dan budaya organisasi berbeda dalam hal sifat dan cakupannya, penting untuk mengakui bahwa budaya organisasi yang baik dapat memenuhi kebutuhan individu dalam lingkungan kerja. Organisasi yang memahami dan memperhatikan kebutuhan karyawan dalam konteks budaya organisasi mereka cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif, dan setia terhadap organisasi. Dengan demikian, harmoni antara kebutuhan individu dan budaya organisasi dapat menguntungkan kedua belah pihak.

2.4 Tugas

1. Jelaskan peran manusia dalam organisasi dengan rinci ?
2. Sebutlah jenis lingkungan organisasi dan berikan contohnya ?

Daftar Pustaka

Abdullah, H. (2017). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *Warta Dharmawangsa*, (51).

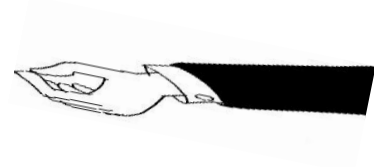
Hidayat, Atep A. 2021. Faktor Manusia Dalam Organisasi. Jakarta. Universitas Mercu Buana.
Shabilla Maharani Wiyana, <http://sdmberkualitas.blogspot.com/2021/06/faktor-manusia-dalam-organisasi-abstrak.html>

diakses 24 September 2023 pukul 16.00

Lubis, L. A., & Islami, N. (2022). Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan di Lingkungan Organisasi Bisnis. *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 1444-1452.

Griffin, Ricky W. (2004). *Manajemen*. diterjemahkan oleh Gina Gania-Ed.7, Jil.1-
.Jakarta: Erlangga

3. NILAI SEBAGAI DASAR PEMBENTUKAN BUDAYA



"Budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini."

- Jay Conrad Levinson

NILAI SEBAGAI DASAR PEMBENTUKAN BUDAYA

Nilai atau value merupakan sesuatu yang berharga. Bermutu dan terukur. Menurut Lasio dan Yuwono (1985:39) dalam Wahyuddin Latunreng (2015) juga mengatakan bahwa nilai adalah kemampuan yang dipercayai yang ada pada sesuatu benda untuk memuaskan manusia.

Masih menurut Lutunreng dengan mengutip JM. Subijanta (1988), ia mengatakan bahwa nilai hanya dapat dipahami jika dikaitkan dengan sikap dan tingkah laku atau perilaku seseorang.

Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media mengatakan bahwa para pakar hamper sama pandangannya mengatakan bahwa nilai-nilai merupakan dimensi dari budaya organisasi, meskipun mereka masih berbeda untuk menetapkan nilai -nilai apa atau yang mana dari sekian banyak nilai yang ditetapkan kedapam dimensi budaya organisasi.

Artinya, nilai-nilai yang digunakan oleh para pakar dalam menetapkan, melukiskan atau mengukur budaya suatu organisasi ternyata berbeda-beda.

Quinn (1988) menggunakan empat jenis nilai yaitu

1. Predictability -spontaneity
2. Internal focus-external focus
3. Order -flexibility
4. Long term dan short term

Ouchi (1981) juga menggunakan 7 jenis nilai untuk mengukur dan membandingkan budaya Perusahaan Jepang dengan Perusahaan Amerika yaitu:

1. Komitmen para karyawan
2. Evaluasi terhadap karyawan
3. Karier
4. Kontrol

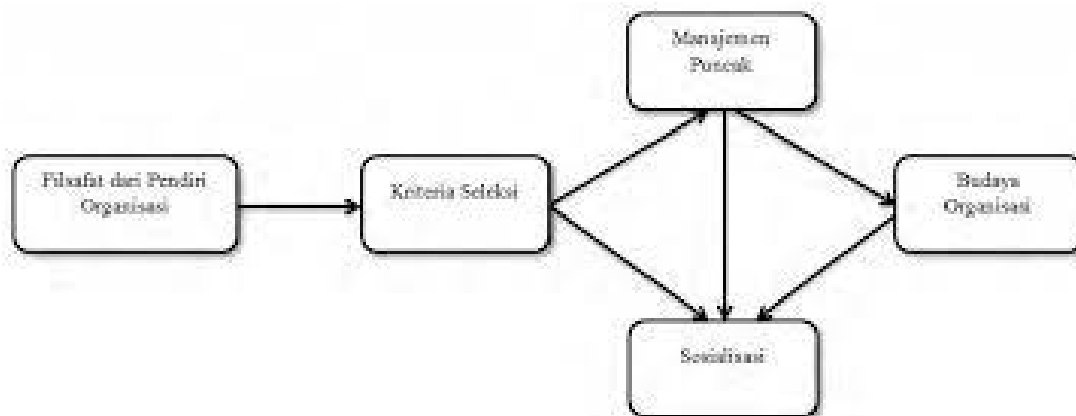
5. Pembuatan Keputusan
6. Tanggung jawab dan
7. Perhatian pada manusia.

Miller (1984) mengatakan pentingnya nilai-nilai budaya karena merupakan jiwa dari Perusahaan. Perusahaan-perusahaan terbaik di Amerika dan manajer -manajer terbaiknya sangat peduli bahkan sampai berdebat tentang nilai -nilai yang mendasari Perusahaan mereka. Mereka sampai pada kesimpulan bahwa terdapat kaitan antara nilai -nilai, perilaku dan produktivitas.

Menurut Wahyudi (2021), dalam bukunya berjudul budaya organisasi dalam sudut pandang teoritis dalam membangun nilai -nilai kerja, mengatakan bahwa ketika kepentingan telah terlihat jelas, maka akan mudah bagi para pimpinan untuk merumuskan nilai budaya organisasi sebagai prinsip dalam bekerja. Ia lebih lanjut menjelaskan dengan mengutip Robbin (2008) bahwa esensi dari budaya organisasi adalah alat bantu bagi pimpinan mencapai tujuan organisasi. Karena itu budaya organisasi haruslah terdiri dari kebiasaan-kebiasaan baik dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa proses terbentuknya budaya organisasi lahir melalui tahapan Panjang yang dimulai dari nilai-nilai yang dibawa oleh pendiri organisasi dan pemimpin puncaknya. Robbin (2003) mengatakan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu Pertama, para pendiri merekrut dan menjaga pekerja yang berfikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya. Kedua, melalui proses indoktrinasi dan sosialisasi budaya organisasi terhadap pekerja baru. Ketiga, melalui teladan para pendiri dalam berperilaku bagi seluruh karyawan sehingga mereka mengidentifikasi diri dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi.

Proses pembentukan budaya organisasi menurut Robbins (2003) digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR: Proses Terbentuknya Budaya Organisasi: Robbin (2005): Organizational Behavior Eleveath Edition, chapter sixteen:498

Schein (1985) dalam Bukhori (2014) juga menggarisbawahi bahwa factor pendiri organisasi sangat menentukan budaya suatu organisasi. Dimana para tahap awal pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkan kepada karyawan. Barulah kemudian pada tahapan berikutnya, budaya muncul pada interaksi antar para anggota organisasi saat mereka terlibat memecahkan masalah-masalah pokok organisasi, yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.

Demikian seterusnya para pegawai senior mensosialisasikan budaya organisasi pada generasi berikutnya. Tentu saja setiap pegawai juga berpeluang pada perkembangan berikutnya secara personal, menjadi seorang pencipta budaya baru dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Berdasarkan pemikiran tersebut dapat disimpulkan bahwa para pendiri organisasi dan para pimpinan puncak dari generasi awal, menentukan warna budaya organisasi pada tahap awal. Barulah kemudian dalam perjalanannya berikutnya, setiap anggota organisasi baik langsung ataupun tidak langsung terlibat berkontribusi dalam menuangkan ide untuk membentuk budaya organisasi.

3.1.Peran Nilai dalam Pembentukan budaya organisasi

Para pendiri membawa nilai dalam organisasi demikian juga dengan pimpinan dan share holder serta stake holder organisasi. Pentingnya nilai sebagai dasar pembentukan budaya organisasi

tidak dapat diabaikan. Nilai-nilai yang baik dan konsisten membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memotivasi karyawan, menciptakan konsistensi, dan mengarahkan organisasi menuju tujuan mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara sadar merumuskan, mengkomunikasikan, dan memelihara nilai-nilai yang sesuai dengan misi dan tujuan mereka. Nilai-nilai yang mereka bawa, memainkan peran sentral dalam pembentukan budaya organisasi. Mereka adalah dasar dari budaya dan berperan penting dalam membimbing perilaku, keputusan, dan interaksi di dalam organisasi. Dalam konteks inilah relevan kita ingat bahwa setiap orang adalah pemimpin dan setiap orang bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Pada awalnya manusia membentuk budaya organisasi, tetapi setelah budaya organisasi itu terbentuk maka budaya tersebut bisa mengubah pengikut baru dari organisasi tersebut agar menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang telah eksis tersebut.

Berikut adalah pentingnya nilai sebagai dasar pembentukan budaya:

1. **Mengarahkan Perilaku:** Nilai-nilai organisasi membantu mengarahkan perilaku anggota organisasi. Mereka memberikan panduan tentang apa yang dianggap benar atau salah dalam konteks organisasi, membantu karyawan memahami batasan perilaku, dan menciptakan konsistensi dalam tindakan sehari-hari.
2. **Konsistensi:** Nilai-nilai yang jelas dan dianut oleh seluruh organisasi menciptakan konsistensi dalam interaksi dan pengambilan keputusan. Hal ini menghindari konflik dan ketidakpastian tentang ekspektasi perilaku.
3. **Pemilihan Karyawan:** Nilai-nilai organisasi dapat digunakan sebagai kriteria seleksi karyawan. Organisasi dapat mencari individu yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan budaya yang diinginkan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan peluang kesuksesan dan keterlibatan karyawan.
4. **Motivasi Karyawan:** Nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dapat menjadi sumber motivasi bagi karyawan. Karyawan yang merasa bahwa nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai mereka pribadi cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen.
5. **Identitas dan Budaya Organisasi:** Nilai-nilai adalah salah satu elemen inti dalam membentuk identitas dan budaya organisasi. Mereka mencerminkan apa yang dianggap penting oleh organisasi, apa yang membedakan organisasi dari yang lain, dan apa yang ingin mereka capai.
6. **Penyaring Keputusan:** Nilai-nilai dapat berfungsi sebagai filter dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi lebih mungkin diambil,

sementara keputusan yang bertentangan dengan nilai-nilai tersebut akan dipertimbangkan secara kritis.

7. Reputasi dan Citra: Nilai-nilai organisasi yang kuat dan positif dapat membantu membangun reputasi yang baik di mata pelanggan, pemangku kepentingan, dan masyarakat umum. Ini dapat meningkatkan citra organisasi dan membantu dalam memenangkan dukungan dan bisnis.
8. Keberlanjutan: Nilai-nilai yang berfokus pada keberlanjutan, etika, dan tanggung jawab sosial dapat membantu organisasi mengintegrasikan praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab dalam budaya mereka.
9. Perubahan dan Adaptasi: Organisasi yang memiliki nilai-nilai yang mendukung adaptasi dan perubahan akan lebih mudah menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal. Nilai-nilai ini menciptakan fleksibilitas dalam budaya organisasi.
10. Integrasi Budaya: Nilai-nilai dapat digunakan untuk mengintegrasikan budaya dalam situasi merger atau akuisisi. Mereka membantu organisasi baru menyusun budaya yang konsisten dengan nilai-nilai dari kedua organisasi asal.

3.2. Nilai Subjektif, Nilai Objektif, Nilai Ideal.

Ouchi (1981) dalam Dr. Arifin Tahir, M.Si. (2014), mendefinisikan budaya organisasi adalah : *“ a set of symbols, ceremonies, and myths that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees ”* yang artinya adalah seperangkat nilai-nilai, dan mitos yang mengkomunikasikan landasan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan kepada para karyawannya.

Kemudian, Miller (1984) mengartikan Budaya organisasi adalah : *“ a set of primary values systems consisting of eight principles, namely of purpose, of consensus, of excellence, of performance, of empirism, of unity, of intimacy, and of integrity, as norms or guidance for the corporate members in their behavior and solve corporate problems ”* yang artinya adalah seperangkat sistem nilai-nilai primer yang terdiri atas delapan asas, yaitu asas tujuan, konsensus, keunggulan, perestasi, empirisme, kesatuan, keakraban, dan integritas, sebagai norma atau pedoman bagi para anggota korporat dalam perilaku mereka dan memecahkan masalah-masalah korporat.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa nilai -nilai itu dibawa perusahaan oleh para pendiri, pemimpin puncak dan bahkan oleh stakeholder organisasi. Namun semua baru pada

level nilai Perusahaan (corporate value) dan bahkan nilai subjektif saja dan belum menjadi nilai budaya organisasi (corporate Culture). Menurut Arifin Tahir (2014), hamper semua Perusahaan memiliki nilai-nilai korporat sebagai bahan dasar dalam pembentuk budaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. “ Korporat-korporat di Amerika yang secara sadar membudayakan sekurang-kurangnya delapan nilai-nilai primer ini, menurut Miller dan teman-temannya adalah korporat-korporat yang inovatif, produktif, dan efektif” tulis Dr. Arifin Tahir, M.Si (2014) dalam bukunya berjudul perilaku organisasi. Namun sebelum lebih jauh membahas hal tersebut perlu dijelaskan terlebih dahulu bahwa terdapat beberapa jenis nilai yang berbeda, termasuk nilai subjektif, nilai objektif, dan nilai ideal. Mari kita jelaskan masing-masing jenis nilai ini:

A. Nilai Subjektif:

Nilai subjektif adalah nilai-nilai yang dimiliki dan dipegang oleh individu secara pribadi. Ini adalah pandangan dan keyakinan pribadi seseorang tentang apa yang penting, benar, atau berharga dalam hidup mereka. Dimana sifat nilai subjektif bersifat sangat pribadi dan dapat berbeda antara individu yang berbeda. Tergantung pada pengalaman, latar belakang, keyakinan, dan preferensi pribadi. Contoh nilai subjektif adalah nilai-nilai pribadi seperti kebahagiaan, kebebasan, keadilan, atau keberhasilan dalam hidup. Nilai-nilai ini dapat bervariasi dari individu ke individu.

B. Nilai Objektif:

Nilai objektif adalah nilai-nilai yang dianggap berlaku atau ada di luar pandangan pribadi individu. Ini adalah nilai-nilai yang diakui oleh masyarakat atau kelompok sosial yang lebih luas. Adapun sifat dari nilai objektif adalah cenderung bersifat lebih universal dan dapat diterima secara luas oleh sebagian besar masyarakat. Mereka sering diakui sebagai standar moral, etika, atau hukum. Contoh nilai objektif adalah nilai-nilai seperti etika yang universal, seperti larangan membunuh atau mencuri. Nilai-nilai ini dianggap berlaku di hampir semua budaya dan masyarakat.

C. Nilai Ideal:

Nilai ideal adalah nilai-nilai yang dianggap sebagai tujuan atau standar tertinggi yang ingin dicapai oleh individu atau masyarakat. Ini adalah pandangan tentang apa yang seharusnya dicapai atau dijunjung tinggi. Sifat nilai-nilai ideal seringkali merupakan aspirasi yang tinggi dan seringkali sulit untuk dicapai sepenuhnya. Mereka mungkin menjadi panduan untuk perbaikan atau transformasi dalam masyarakat. Contoh nilai-nilai ideal adalah perdamaian dunia, keadilan sosial yang sempurna, keberlanjutan lingkungan, atau

kesetaraan sepenuhnya di antara individu. Ini adalah nilai-nilai yang mungkin sulit untuk dicapai sepenuhnya, tetapi menjadi tujuan utama dalam berbagai konteks.

Ketiga jenis nilai ini dapat saling terkait dan seringkali memengaruhi satu sama lain dalam pandangan dan tindakan individu dan masyarakat. Nilai-nilai subjektif dapat mempengaruhi persepsi nilai objektif, sementara nilai ideal dapat menjadi sumber inspirasi untuk perubahan nilai objektif dalam masyarakat.

3.3. Nilai Perspektif Vehicle

Menurut Wahyuddin Latunreng (2002), istilah vehicle adalah wadah bagi nilai. Dimana nilai seringkali bersifat abstrak dan karena itu perlu wadah bagi nilai tersebut yang disebut vehicle sehingga nilai tersebut menjadi dapat dirasakan dan diamati. Lebih jauh pakar budaya organisasi menjelaskan bahwa perpektif vehicle, setidaknya terdapat 4 bentuk yaitu:

1. Vehicle Berbentuk raga misalnya seseorang mengirim bunga sebagai tanda cinta kepada seseorang yang disayangi atau dalam bentuk bangunan seperti Tajmahal di India.
2. Vehicle berbentuk perilaku (behavior), ekspresi nilai dalam bentuk ini tampak saat seseorang melakukan satu aktivitas atau peristiwa seperti kunjungan terhadap seseorang yang dihormati atau disayangi. Dimana begitu kunjungan selesai maka yang tertinggal hanya kesan atas kunjungan tersebut.
3. Vehicle berbentuk sikap (attitude) dimana bentuk sikap ini lebih ajeg dan lebih lama dari bentuk ekspresi nilai dari dua jenis di atas. Contoh dari perilaku ini adalah sikap seseorang dalam melakukan sesuatu apakah konsisten atau berubah-ubah.
4. Vehicle berbentuk dasar (basic) yang artinya adalah bentuk nilai yang lebih kuat pengaruh dan keabadiannya dibanding 3 bentuk diatas. Dimana bunga bisa layu, kesan bisa berubah-ubah dan lenyap serta sikap bisa berubah, tetapi prinsip kehidupan atau pendirian yang dipengang teguh Masyarakat dan sudah mengakar akan sulit berubah. Vehicle bentuk dasar ini terbentuk bisa melaulai proses kepercayaan (sacral) dalam Masyarakat tradisional atau semacam mistik dan bisa jgua melalui proses pembelajaran yang ditanamkan secara terus menerus dalam diri seseorang atau suatu komunitas.

3.4. Nilai dan Perubahan Nilai dan Sikap

Perubahan nilai dan sikap adalah proses di mana individu atau kelompok mengalami perubahan dalam pandangan, keyakinan, atau sikap mereka terhadap suatu topik atau isu tertentu. Perubahan ini dapat terjadi sebagai respons terhadap pengalaman baru, informasi, pendidikan, atau faktor-faktor lainnya. Berikut adalah beberapa hal yang perlu dipahami tentang perubahan nilai dan sikap.

D. Sumber Perubahan: Perubahan nilai dan sikap dapat dipengaruhi oleh berbagai sumber, termasuk:

- Pendidikan: Informasi dan simbolisasi yang diterima oleh individu dapat memengaruhi pemahaman mereka tentang suatu topik dan mengubah pandangan mereka.
- Pengalaman Pribadi: Pengalaman hidup, baik positif maupun simbolisasi, dapat memicu perubahan dalam nilai dan sikap seseorang.
- Interaksi Sosial: Interaksi dengan orang lain, terutama yang memiliki pandangan yang berbeda, dapat merangsang refleksi dan perubahan nilai dan sikap.
- Media dan Informasi: Media massa dan akses terhadap informasi dapat memengaruhi pandangan individu terhadap isu-isu tertentu.
- Perubahan Sosial: Perubahan dalam simbolisasi atau lingkungan dapat memicu perubahan nilai dan sikap individu.

E. Proses Perubahan: Perubahan nilai dan sikap biasanya melalui beberapa tahap, termasuk:

- Pra-Kontemplasi: Individu belum menyadari adanya masalah atau perlu adanya perubahan.
- Kontemplasi: Individu mulai mempertimbangkan perubahan dan mencari informasi tentang masalah tersebut.
- Persiapan: Individu merencanakan perubahan dan mungkin mencoba.
- Tindakan: Individu mengimplementasikan perubahan dan melakukan hal yang sesuai dengan nilai atau sikap baru.
- Pemeliharaan: Individu berusaha untuk mempertahankan perubahan tersebut dan mencegah ke nilai atau sikap yang lama.
- Evaluasi: Individu mengevaluasi dampak perubahan dan melihat apakah itu telah membawa perubahan yang diharapkan.

3. **Konflik Nilai:** Perubahan nilai dan sikap juga dapat melibatkan konflik nilai, yaitu individu merasa tertekan antara nilai-nilai yang berlawanan. Konflik ini dapat mendorong proses perubahan nilai dan sikap.
4. **Penerimaan Terhadap Perubahan:** Penerimaan terhadap perubahan nilai dan sikap dapat bervariasi dari individu ke individu. Beberapa orang mungkin terbuka terhadap perubahan, sementara yang lain mungkin lebih resisten dan memerlukan waktu lebih lama untuk berubah.
5. **Pentingnya Refleksi dan Pendidikan:** Proses perubahan nilai dan sikap seringkali melibatkan refleksi pribadi yang mendalam tentang topik atau isu yang relevan.

3.5. Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi adalah proses di mana nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan perilaku yang mencirikan organisasi diidentifikasi, dibangun, dan diterapkan. Budaya organisasi mencerminkan identitas dan karakter unik dari organisasi tersebut. Proses pembentukan budaya organisasi dapat melibatkan beberapa orang dan aspek penting sebagai berikut:

1. **Definisi Nilai-Nilai Inti:** Langkah pertama dalam pembentukan budaya organisasi adalah mendefinisikan nilai-nilai inti yang akan menjadi landasan budaya. Nilai-nilai ini harus sesuai dengan misi dan tujuan organisasi. Misalnya, nilai-nilai seperti kejujuran, inovasi, atau pelayanan pelanggan dapat menjadi bagian dari nilai-nilai inti.
2. **Komunikasi Nilai:** Setelah nilai-nilai inti ditetapkan, penting untuk secara aktif mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi ini dapat dilakukan melalui pernyataan misi, visi, kode etik, atau materi pelatihan.
3. **Pola Perilaku dan Norma:** Nilai-nilai organisasi harus tercermin dalam perilaku sehari-hari dan norma-norma yang berlaku di dalam organisasi. Pemimpin organisasi harus memimpin dengan contoh dan mengharapkan bahwa anggota organisasi akan mengikuti norma-norma ini.
4. **Rekrutmen dan Seleksi:** Proses rekrutmen dan seleksi karyawan harus mempertimbangkan kesesuaian calon karyawan dengan budaya organisasi. Mereka harus memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan budaya yang diinginkan.
5. **Pelatihan dan Pengembangan:** Program pelatihan dan pengembangan dapat digunakan untuk membantu karyawan memahami dan menerapkan nilai-nilai

organisasi dalam pekerjaan mereka. Ini juga dapat membantu dalam membangun pemahaman yang mendalam tentang budaya.

6. Reward dan Pengakuan: Mereka yang mematuhi nilai-nilai organisasi dan berperilaku sesuai dengan budaya yang diinginkan harus diakui dan dihargai. Ini dapat mencakup penghargaan, promosi, atau bentuk pengakuan lainnya.
7. Evaluasi dan Perubahan: Budaya organisasi perlu dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan masih relevan. Jika perlu, budaya dapat diperbarui atau disesuaikan dengan perubahan dalam lingkungan organisasi.
8. Pemimpin Berperan sebagai Model: Pemimpin organisasi memegang peran kunci dalam membentuk budaya. Mereka harus menjadi model dalam mengikuti nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan.
9. Komitmen pada Konsistensi: Konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai dan budaya sangat penting. Tidak konsisten dalam menerapkan budaya organisasi dapat merusak integritas budaya dan menyebabkan konflik internal.
10. Kesadaran Terhadap Peran Budaya: Setiap anggota organisasi, dari manajemen hingga karyawan tingkat dasar, harus menyadari peran mereka dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi.
11. Keterlibatan Karyawan: Mendorong keterlibatan karyawan dalam pembentukan budaya organisasi dapat memberikan rasa kepemilikan yang lebih besar dan komitmen terhadap budaya tersebut.

Pembentukan budaya organisasi adalah proses yang berkelanjutan dan memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh organisasi. Budaya yang kuat dan sesuai dengan nilai-nilai inti dapat memiliki dampak positif pada produktivitas, moral, dan keberhasilan keseluruhan organisasi.

3.6. Karakteristik Budaya Organisasi.

Budaya organisasi memiliki berbagai karakteristik yang mencerminkan nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang diakui dan dianut oleh anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi membantu dalam mendefinisikan identitas dan sifat unik dari suatu organisasi. Berikut adalah beberapa karakteristik umum dari budaya organisasi:

1. Nilai-Nilai Inti: Budaya organisasi seringkali didasarkan pada nilai-nilai inti yang menjadi fondasi budaya tersebut. Nilai-nilai ini mencerminkan apa yang dianggap penting oleh organisasi, seperti etika, inovasi, kejujuran, atau pelayanan pelanggan.
2. Norma-Norma dan Perilaku Bersama: Budaya organisasi menciptakan norma-norma yang mengatur perilaku anggota organisasi. Norma-norma ini mencakup bagaimana orang berinteraksi, bekerja sama, dan mengambil keputusan dalam organisasi.
3. Identifikasi Bersama: Anggota organisasi biasanya mengidentifikasi diri mereka dengan budaya organisasi tersebut. Mereka merasa bahwa budaya ini adalah bagian integral dari identitas organisasi mereka.
4. Ketegasan dalam Nilai: Budaya organisasi dapat menciptakan ketegasan dalam nilai-nilai yang dianut. Ini berarti bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya diucapkan, tetapi juga diterapkan secara konsisten dalam perilaku sehari-hari.
5. Kepemimpinan yang Mencerminkan Budaya: Pemimpin organisasi berperan sebagai model dalam mengikuti nilai-nilai dan budaya yang diinginkan. Mereka menciptakan arah dan memberikan contoh bagi anggota organisasi.
6. Adaptabilitas: Budaya organisasi dapat memiliki tingkat adaptabilitas yang berbeda. Beberapa budaya mungkin lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan, sementara yang lain mungkin lebih konservatif dan sulit berubah.
7. Inovasi dan Kreativitas: Budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kreativitas seringkali memiliki karakteristik yang mendukung eksperimen, pemikiran kreatif, dan pengambilan risiko yang terkendali.
8. Kesesuaian dengan Lingkungan: Budaya organisasi yang sukses sesuai dengan lingkungan di mana organisasi beroperasi. Ini berarti bahwa budaya tersebut memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan bertahan dalam lingkungan yang terus berubah.
9. Penghargaan dan Pengakuan: Budaya yang positif sering kali memiliki karakteristik penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi dan kontribusi karyawan. Ini memberikan dorongan tambahan untuk kinerja yang unggul.
10. Kebahagiaan dan Kepuasan: Budaya yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan memberikan rasa kebahagiaan dan kepuasan dalam bekerja dapat menjadi karakteristik penting.
11. Keberlanjutan: Budaya organisasi juga dapat mencerminkan komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial. Ini mencakup praktik bisnis yang ramah lingkungan dan tanggung jawab sosial.

12. Dampak pada Klien/Pelanggan: Budaya organisasi juga dapat memengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan klien atau pelanggan. Misalnya, budaya yang berorientasi pada pelayanan pelanggan dapat menciptakan pengalaman yang lebih positif bagi pelanggan. Karakteristik budaya organisasi dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya, tergantung pada nilai-nilai, visi, dan tujuan unik dari masing-masing organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan tujuan organisasi dapat menjadi aset berharga yang mendukung keberhasilan jangka panjang.

3.7. Tugas

1. Jelaskan pengertian nilai ?
2. Bagaimana pengaruh nilai dalam proses pembentuk budaya organisasi ?
3. Sebutkan dimensi-dimensi budaya organisasi menurut para ahli budaya organisasi ?

Daftar Pustaka:

- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Asri Laksmi Riani, 2011 dalam Bukhori, 2014 Gambar 2.1 Proses Pembentukan Budaya Organisasi Robbins
- Bukhori (2014), “Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. Bandeng Juwana Elrina”.
- Proses Terbentuknya Budaya Organisasi: Robbin (2005): *Organizational Behavior* Eleveath Edition, chapter sixteen:498
- Dr. Arifin Tahir, M.Si. (2014) perilaku organisasi, TAHIR, Arifin Buku Ajar Perilaku Organisasi/oleh Arifin Tahir.–Ed.1, Cet. 1–Yogyakarta: Deepublish, Agustus 2014.

4. PENGERTIAN ETIKA BISNIS DAN ETIKA BIROKRASI

*“If you define the problem correctly, you almost have the solution.” **Steve Jobs***

*Artinya: “Jika Anda mendefinisikan masalah dengan benar, Anda 38ymbol memiliki solusinya.” **Steve Jobs***

4.1. Pentingnya Etika Bisnis, dan Etika Birokrasi

Etika bisnis dan etika birokrasi memiliki peran yang penting dalam mengatur perilaku dan tindakan dalam dunia bisnis dan pemerintahan. Pentingnya Etika antara lain adalah dalam rangka:

1. **Pemeliharaan Reputasi:** Etika bisnis yang baik membantu dalam memelihara reputasi dan citra perusahaan. Bisnis yang beroperasi dengan integritas cenderung mendapatkan kepercayaan dari pelanggan, pemangku kepentingan, dan masyarakat umum.
2. **Pemenuhan Kepercayaan:** Etika bisnis yang konsisten menciptakan kepercayaan di antara karyawan, mitra bisnis, dan pelanggan. Kepercayaan ini penting untuk membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan.
3. **Kepuasan Pelanggan:** Bisnis yang berprinsip etika lebih mungkin memprioritaskan kepuasan pelanggan dan memberikan produk atau layanan berkualitas tinggi. Hal ini dapat menghasilkan pelanggan yang lebih setia.
4. **Kemampuan Bersaing:** Etika bisnis dapat menciptakan keunggulan bersaing. Bisnis yang dihormati karena etika mereka lebih mungkin menarik bakat-bakat berkualitas tinggi dan mendapatkan dukungan dari pelanggan.
5. **Kepatuhan Hukum:** Bisnis yang beroperasi dengan etika biasanya mematuhi hukum dan peraturan dengan lebih baik, mengurangi risiko hukum dan potensi sanksi.
6. **Pengelolaan Risiko:** Mematuhi etika bisnis dapat membantu dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang terkait dengan tindakan yang tidak etis atau ilegal.

Demikian juga halnya dengan etika dalam Etika Birokrasi (Etika dalam Pemerintahan) akan melahirkan antara lain :

1. **Kepercayaan Publik:** Etika birokrasi yang kuat membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah. Ini penting untuk memastikan dukungan masyarakat dan pematuhan terhadap hukum dan peraturan.

2. **Kepatuhan Hukum:** Pemerintah yang berprinsip etika harus menjadi teladan dalam mematuhi hukum. Ini menciptakan landasan yang kuat untuk penegakan hukum yang adil dan efektif.
3. **Transparansi:** Etika birokrasi mencakup transparansi dalam pengambilan keputusan dan penggunaan sumber daya publik. Transparansi ini memungkinkan masyarakat untuk memahami bagaimana keputusan dibuat dan dana publik digunakan.
4. **Pelayanan Publik yang Berkualitas:** Etika birokrasi menciptakan fokus pada pelayanan publik yang berkualitas. Pemerintah yang beretika bertujuan untuk memenuhi kebutuhan warga negara dengan efisien dan efektif.
5. **Pencegahan Korupsi:** Etika birokrasi membantu dalam mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan. Ini menciptakan lingkungan yang tidak hanya bebas dari praktik korup, tetapi juga merangsang pengungkapan dan pengungkapan tindakan korup.
6. **Ketidakterbukaan:** Etika birokrasi menciptakan ketidakberpihakan dalam pengambilan keputusan, yang berarti keputusan didasarkan pada pertimbangan objektif dan kepentingan masyarakat.
7. **Keberlanjutan:** Etika birokrasi juga mencakup pertimbangan terhadap keberlanjutan dan dampak lingkungan dalam pengambilan keputusan.

Kesimpulannya, etika bisnis dan etika birokrasi adalah penting untuk memastikan integritas, kepercayaan, dan kualitas dalam operasi bisnis dan tata kelola pemerintahan. Mereka menciptakan landasan yang kuat untuk keberhasilan jangka panjang dan hubungan yang sehat antara organisasi dan masyarakat.

Dengan penjelasan tersebut, penerapan etika ini menjadi sebuah keniscayaan bagi setiap profesi.

4.2.Latar Belakang dan Jenis Etika

Etika adalah studi tentang nilai-nilai, norma-norma moral, dan prinsip-prinsip yang mengatur perilaku manusia dalam berbagai konteks. Latar belakang etika mencakup perkembangan pemikiran etis, sementara jenis-jenis etika mencakup berbagai pendekatan dan teori dalam memahami moralitas. Berikut adalah latar belakang dan beberapa jenis etika:

Latar Belakang Etika:

1. **Filsafat Kuno:** Pemikiran etis telah ada sejak zaman kuno dengan kontribusi dari filsuf-filsuf seperti Aristoteles, Plato, dan Sokrates di Yunani kuno. Mereka mempertimbangkan konsep etika dalam konteks kebahagiaan, kebajikan, dan keadilan.

2. Agama dan Moral: Banyak simbol etika dipengaruhi oleh agama. Agama-agama besar seperti Kristen, Islam, Hindu, dan Buddha memiliki kode etik dan ajaran moral yang berfungsi sebagai panduan bagi penganutnya.
3. Pencerahan dan Rasionalisme: Abad Pencerahan pada abad ke-18 memberikan kontribusi signifikan terhadap pemikiran etis. Filsuf-filsuf seperti Immanuel Kant mengembangkan teori moral yang didasarkan pada rasionalitas dan kewajiban moral.
4. Perkembangan Sains Sosial: Perkembangan ilmu simbol seperti sosiologi, psikologi, dan antropologi juga memengaruhi pemahaman tentang etika manusia. Mereka memberikan wawasan tentang asal usul dan perkembangan norma-norma moral.

4.3. Implementasi Etika

a. Implementasi Etika dalam perusahaan

Implementasi etika dalam perusahaan adalah suatu upaya untuk memastikan bahwa nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip moral diterapkan dalam semua aspek operasi perusahaan. Hal ini penting untuk menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada integritas, tanggung jawab sosial, dan perilaku yang etis. Berikut adalah langkah-langkah umum yang dapat diambil untuk mengimplementasikan etika dalam perusahaan:

1. Pembuatan Kode Etik: Perusahaan harus mengembangkan kode etik yang jelas dan komprehensif yang mencantumkan nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip moral yang harus diikuti oleh semua karyawan dan pemangku kepentingan perusahaan. Kode etik ini harus mencakup panduan tentang konflik kepentingan, tindakan yang tidak etis, dan pelaporan pelanggaran etika.
2. Pemimpin sebagai Teladan: Pemimpin perusahaan harus menjadi contoh dalam mengikuti kode etik dan prinsip-prinsip moral. Mereka harus mempraktikkan perilaku etis dalam pengambilan keputusan dan interaksi sehari-hari.
3. Pendidikan dan Pelatihan Etika: Perusahaan harus menyelenggarakan pelatihan etika reguler untuk semua karyawan. Pelatihan ini dapat membantu karyawan memahami kode etik perusahaan, memahami tantangan etika yang mungkin dihadapi, dan mengembangkan keterampilan dalam mengambil keputusan etis.
4. Prosedur Pelaporan Pelanggaran Etika: Perusahaan harus memiliki mekanisme yang aman dan terpercaya untuk melaporkan pelanggaran etika atau tindakan yang tidak etis. Karyawan harus merasa nyaman melaporkan pelanggaran tanpa takut represalias.

5. **Penyelidikan dan Tindakan Disipliner:** Perusahaan harus memiliki prosedur untuk menyelidiki laporan pelanggaran etika. Jika pelanggaran terbukti, tindakan disipliner yang sesuai harus diambil terhadap pelanggar.
6. **Integrasi Etika dalam Pengambilan Keputusan:** Etika harus menjadi pertimbangan yang penting dalam pengambilan keputusan perusahaan, terutama dalam keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kebijakan, strategi, dan investasi.
7. **Pengelolaan Konflik Kepentingan:** Perusahaan harus memiliki kebijakan dan prosedur yang memungkinkan pengelolaan konflik kepentingan dengan jelas. Ini termasuk mengidentifikasi, mengungkapkan, dan mengelola konflik kepentingan yang mungkin memengaruhi integritas dan keputusan etis.
8. **Evaluasi Kinerja Etika:** Perusahaan harus secara rutin mengevaluasi kinerja etika mereka. Ini dapat mencakup survei kepuasan karyawan, audit etika, atau pemantauan pelaporan pelanggaran etika.
9. **Rekognisi dan Penghargaan:** Perusahaan dapat memberikan penghargaan atau pengakuan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku etis dan mematuhi kode etik dengan baik. Ini memberikan insentif positif untuk tindakan etis.
10. **Perbaikan Berkelanjutan:** Perusahaan harus selalu berusaha untuk meningkatkan program etika mereka. Mereka harus mempertimbangkan umpan balik, tren etika, dan perubahan dalam lingkungan bisnis untuk terus memperbarui dan memperbaiki pendekatan mereka terhadap etika.

Implementasi etika dalam perusahaan adalah upaya yang berkelanjutan dan memerlukan komitmen dari seluruh organisasi. Etika yang baik dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan, yang pada gilirannya dapat membantu mencapai kesuksesan jangka panjang dan memelihara reputasi yang baik.

Etika dalam sistem ekonomi

Etika dalam sistem ekonomi adalah konsep dan prinsip moral yang diterapkan dalam konteks aktivitas ekonomi dan bisnis. Ini mencakup cara perusahaan beroperasi, bagaimana sumber daya dibagi, dan dampak ekonomi pada masyarakat dan lingkungan. Berikut adalah beberapa aspek penting dari etika dalam sistem ekonomi:

1. **Keadilan:** Etika dalam sistem ekonomi menekankan pentingnya keadilan dalam alokasi sumber daya dan distribusi kekayaan. Prinsip-prinsip keadilan membahas pertanyaan seputar pemerataan kekayaan, akses kesempatan, dan perlindungan terhadap diskriminasi.

2. **Tanggung Jawab Sosial:** Perusahaan dan individu yang beroperasi dalam sistem ekonomi memiliki tanggung jawab sosial untuk berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat. Ini melibatkan tindakan yang mendukung pemberdayaan sosial, sumbangan kembali kepada masyarakat, dan meminimalkan dampak negatif pada masyarakat.
3. **Transparansi dan Integritas:** Etika dalam sistem ekonomi menekankan pentingnya transparansi dalam pengambilan keputusan ekonomi dan integritas dalam tindakan bisnis. Ini mencakup menghindari korupsi, penipuan, dan praktik bisnis yang tidak etis.
4. **Pertimbangan Lingkungan:** Lingkungan alam adalah pemain penting dalam sistem ekonomi. Etika ekonomi mencakup pertimbangan etika terhadap lingkungan, seperti keberlanjutan, pengelolaan sumber daya alam, dan perlindungan ekosistem.
5. **Pekerja dan Hak Asasi Manusia:** Etika dalam sistem ekonomi mempertimbangkan hak asasi manusia pekerja, termasuk hak pekerja untuk upah yang adil, kondisi kerja yang aman, hak berserikat, dan perlakuan yang adil.
6. **Pelanggan dan Produk Aman:** Prinsip etika dalam sistem ekonomi juga mencakup kewajiban produsen dan penjual untuk menyediakan produk yang aman dan berkualitas kepada pelanggan. Ini termasuk memenuhi standar keamanan dan memberikan informasi yang jujur tentang produk.
7. **Kemakmuran Bersama:** Etika ekonomi mendorong ide kemakmuran bersama, yaitu ide bahwa pertumbuhan ekonomi harus bermanfaat bagi semua lapisan masyarakat, bukan hanya sekelompok kecil orang.
8. **Pertumbuhan Berkelanjutan:** Etika ekonomi menekankan keberlanjutan dalam pertumbuhan ekonomi. Ini mencakup pertimbangan terhadap dampak jangka panjang dari aktivitas ekonomi terhadap lingkungan dan masyarakat.
9. **Kepemilikan dan Distribusi Kekayaan:** Etika ekonomi juga membahas isu kepemilikan kekayaan dan distribusi kekayaan yang adil dalam masyarakat. Pertanyaan ini seringkali terkait dengan pertimbangan keadilan.
10. **Kerjasama dan Kompetisi yang Sehat:** Etika dalam sistem ekonomi mencakup bagaimana perusahaan berinteraksi satu sama lain dalam kerangka kerjasama dan kompetisi yang sehat. Ini mencakup menjaga persaingan yang adil dan menghindari praktik monopoli yang merugikan konsumen.
11. **Inovasi dan Kreativitas:** Sistem ekonomi yang etis menghargai inovasi dan kreativitas sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi dan perkembangan masyarakat. Etika dalam sistem ekonomi memainkan peran penting dalam membentuk bagaimana perekonomian beroperasi dan bagaimana dampaknya pada masyarakat, lingkungan, dan

keadilan sosial. Ini menciptakan landasan untuk mengembangkan kebijakan ekonomi yang lebih sejalan dengan nilai-nilai moral dan kepentingan social.

4.4. Tanggung-Jawab Sosial.

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR, Corporate Social Responsibility) adalah konsep yang telah didefinisikan oleh berbagai ahli dan organisasi dengan berbagai cara. Berikut adalah beberapa pengertian tanggung jawab sosial perusahaan menurut beberapa ahli:

1. The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): “Tanggung jawab sosial perusahaan adalah kontribusi bisnis untuk pembangunan berkelanjutan dengan mempertimbangkan dampak bisnisnya pada tiga dimensi: ekonomi, sosial, dan lingkungan.”
2. Philip Kotler dan Nancy Lee: “CSR adalah kewajiban perusahaan untuk menciptakan kekayaan jangka panjang dengan kontribusi kepada masyarakat. Hal ini mencakup mengembangkan produk dan layanan yang aman dan berkualitas tinggi, mempraktikkan etika bisnis yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan berkontribusi pada komunitas.”
3. Elkington’s Triple Bottom Line: John Elkington mengusulkan konsep “Triple Bottom Line,” yang mencakup tanggung jawab sosial perusahaan terhadap tiga dimensi: ekonomi (profit), sosial (people), dan lingkungan (planet).

Pengertian-pengertian di atas mencerminkan gagasan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan melibatkan perusahaan dalam tindakan-tindakan yang melampaui pencapaian keuntungan finansial semata. Ini mencakup komitmen untuk berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat, menjaga lingkungan, mempraktikkan etika bisnis yang baik, dan menciptakan nilai jangka panjang untuk semua pemangku kepentingan, bukan hanya pemegang saham. Konsep ini mendorong perusahaan untuk memikirkan dampak mereka pada masyarakat dan lingkungan serta memainkan peran aktif dalam mencapai tujuan-tujuan sosial dan lingkungan yang lebih luas.

Prinsip tanggung jawab sosial menurut iso 26000 SR

ISO 26000 adalah standar internasional yang merinci prinsip-prinsip dan panduan untuk pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR atau Corporate Social Responsibility). ISO 26000 memuat panduan tentang bagaimana organisasi, termasuk perusahaan, dapat memahami, mengintegrasikan, dan menerapkan tanggung jawab sosial dalam operasi mereka. Prinsip-prinsip utama tanggung jawab sosial menurut ISO 26000 adalah:

1. Akuntabilitas: Organisasi harus mengambil tanggung jawab atas dampak sosial dan lingkungan dari keputusan dan kegiatan mereka serta bersedia mempertanggungjawabkannya kepada semua pemangku kepentingan yang relevan.
 2. Transparansi: Organisasi harus berkomunikasi dengan jujur, terbuka, dan tepat waktu tentang dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan mereka, serta kebijakan dan praktik tanggung jawab sosial.
 3. Pemahaman Stakeholder: Organisasi harus memahami kebutuhan, harapan, dan koncernnya para pemangku kepentingan (stakeholders) yang relevan dan harus berupaya memenuhi mereka dalam aktivitas dan keputusan mereka.
 4. Pendekatan Sistematis: Tanggung jawab sosial harus dikelola dengan pendekatan sistematis yang mencakup identifikasi, pemahaman, pemantauan, dan pengelolaan dampak sosial dan lingkungan dalam semua aspek operasi organisasi.
 5. Kepatuhan terhadap Hukum: Organisasi harus mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku, serta menghormati norma-norma internasional perilaku yang relevan.
 6. Pemanfaatan Peluang: Organisasi harus mencari peluang untuk meningkatkan dampak positif mereka pada masyarakat dan lingkungan melalui inovasi dan praktik bisnis yang bertanggung jawab.
 7. Pencegahan Kerusakan: Organisasi harus berupaya untuk mencegah atau mengurangi dampak negatif pada masyarakat dan lingkungan dari aktivitas mereka.
 8. Pemberdayaan: Organisasi harus berkontribusi pada pemberdayaan masyarakat dan meningkatkan kapasitas mereka untuk mengatasi tantangan sosial dan lingkungan.
 9. Respek terhadap Hak Asasi Manusia: Organisasi harus menghormati hak asasi manusia dalam aktivitas mereka dan menghindari pelanggaran hak asasi manusia.
 10. Keterlibatan Stakeholder: Organisasi harus secara aktif terlibat dengan pemangku kepentingan dan mendengarkan pandangan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
 11. Kerjasama: Organisasi harus bekerja sama dengan pemangku kepentingan lainnya, termasuk organisasi-organisasi lain, untuk mencapai tujuan tanggung jawab sosial bersama.
 12. Pertimbangan terhadap Konsumen: Organisasi harus mempertimbangkan kepentingan dan kesejahteraan konsumen dalam kebijakan, produk, dan layanan mereka.
- ISO 26000 memberikan panduan yang komprehensif tentang cara mengintegrasikan prinsip-prinsip ini dalam strategi, budaya, dan praktik bisnis perusahaan. Hal ini membantu organisasi untuk beroperasi secara lebih berkelanjutan, meminimalkan dampak negatif, dan menciptakan nilai tambah bagi masyarakat dan lingkungan di sekitar mereka.

4.5.Tugas

5. Jelaskan pengertian etika ?
6. Apakah manfaat etika bisnis dan etika public ?
7. Salah satu bentuk etika Perusahaan adalah pelaksanaan CSR dalam ISO 26000 SR.
Jelaskan apa yang pengertian CSR menurut ISO 26000 SR dan apa saja dimensinya ?

Daftar Pustaka

- Sadhana, K. (2010). Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik.
- Hasoloan, A. (2018). Peranan etika bisnis dalam perusahaan bisnis. *Warta Dharmawangsa*, (57).
- Keraf, S., & Imam, R. H. (1998). Etika bisnis. *Yogyakarta: Kanisius*.
- Muslim, M. (2017). Urgensi Etika Bisnis di Era Global. *Esensi*, 20(2), 148-158.

5- PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI



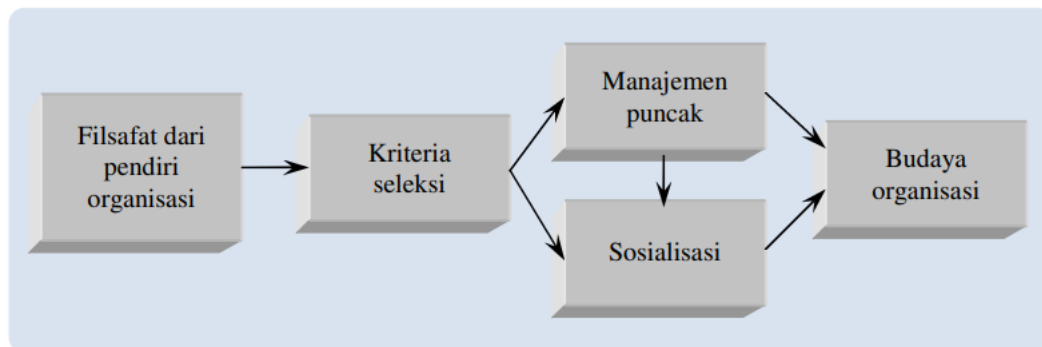
"Yang paling berharga adalah perubahan yang mengarah pada pertumbuhan."

- John C. Maxwell

Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi pada setiap Perusahaan atau organisasi berbeda-beda. Ada yang merencangkannya sejak awal dan ada juga yang baru menyadarinya pentingnya budaya organisasi dan membentuknya setelah usaha berjalan dan bahkan tak jarang terdapat suatu usaha yang baru merencangkannya setelah usaha itu besar.

Yang pasti, bahwa saat ini telah tumbuh kesadaran bahwa pembentukan budaya organisasi adalah proses yang penting dalam mengembangkan identitas dan nilai-nilai yang akan membimbing tindakan dan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan cara terbaik membantu pemilik atau pimpinan organisasi untuk mencapai tujuannya. Karena itu budaya organisasi harus dapat mencerminkan cara organisasi beroperasi, berinteraksi dengan anggotanya, dan beradaptasi terhadap perubahan.



Gambar 1: Terbentuknya budaya organisasi Sumber: Robbins (2002: 262) dalam Chairul Furqon

Berikut adalah langkah-langkah penting dalam pembentukan budaya organisasi:

1. Identifikasi Nilai Inti: Organisasi harus mengidentifikasi nilai-nilai inti yang ingin mereka anut. Ini dapat mencakup integritas, inovasi, kerjasama, atau nilai-nilai lain yang relevan dengan misi dan visi organisasi.

2. **Komunikasi Nilai:** Nilai-nilai inti harus secara jelas dan konsisten disampaikan kepada seluruh anggota organisasi. Ini dapat dilakukan melalui komunikasi internal, seperti pengumuman, pelatihan, atau materi promosi budaya organisasi.
3. **Peran Pemimpin:** Pemimpin organisasi memiliki peran penting dalam membentuk budaya. Mereka harus menjadi contoh dalam menerapkan nilai-nilai inti dalam tindakan dan keputusan mereka sehari-hari.
4. **Rekrutmen dan Seleksi:** Selama proses rekrutmen dan seleksi, organisasi harus mencari individu yang cocok dengan budaya yang ingin mereka bentuk. Ini memastikan bahwa anggota baru memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan organisasi.
5. **Pelatihan dan Pengembangan:** Organisasi harus menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan budaya mereka. Ini dapat membantu anggota organisasi memahami dan menerapkan nilai-nilai inti dengan lebih baik.
6. **Pengakuan dan Penghargaan:** Penghargaan dan pengakuan harus diberikan kepada anggota organisasi yang menunjukkan komitmen terhadap budaya organisasi. Ini dapat berupa penghargaan, bonus, atau bentuk pengakuan lainnya.
7. **Pengawasan dan Pengendalian:** Organisasi harus memantau dan mengevaluasi bagaimana budaya organisasi diterapkan dalam praktik sehari-hari. Jika ada penyimpangan dari nilai-nilai inti, tindakan perbaikan harus diambil.
8. **Perubahan dan Adaptasi:** Budaya organisasi dapat berubah seiring waktu sesuai dengan perubahan dalam lingkungan bisnis atau organisasi itu sendiri. Penting untuk memastikan bahwa budaya tetap relevan dan adaptif.
9. **Pemberdayaan Anggota:** Mendorong partisipasi dan pemberdayaan anggota organisasi dalam pembentukan budaya dapat memperkuat komitmen mereka terhadap nilai-nilai inti.
10. **Evaluasi Terus Menerus:** Evaluasi berkala terhadap budaya organisasi diperlukan untuk memastikan bahwa nilai-nilai inti tetap relevan dan terintegrasi dalam seluruh aspek organisasi.

Pembentukan budaya organisasi adalah upaya berkelanjutan yang melibatkan semua anggota organisasi. Ketika budaya yang diinginkan terbentuk dan dijaga, organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan membangun reputasi yang positif di kalangan karyawan dan pelanggan.

5.1. Unsur dalam Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi melibatkan berbagai unsur yang bekerja bersama untuk

membentuk identitas dan karakter unik organisasi tersebut. Menurut Deal dan Kennedy dalam bukunya *Corporate Culture: the Roles and ritual of corporate*, terdapat 5 unsur pembentuk budaya yaitu:

1. Lingkungan Usaha
2. Nilai -Nilai (Values).
3. Pahlawan atau pionir
4. Ritual (Upaya simbolisasi)
5. Kontak budaya

Penting untuk diingat bahwa unsur-unsur ini saling terkait dan harus berjalan sejalan untuk membentuk budaya organisasi yang kuat dan konsisten. Budaya organisasi yang baik dapat memengaruhi produktivitas, moral karyawan, dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

5.2. Proses pembentukan Budaya Organisasi Perusahaan dan Birokrasi

Proses pembentukan budaya organisasi perusahaan

Proses pembentukan budaya organisasi perusahaan adalah langkah-langkah yang diambil oleh pemimpin dan anggota organisasi untuk menciptakan, mengembangkan, dan memelihara budaya yang mencerminkan nilai-nilai, norma-norma, dan identitas yang diinginkan oleh perusahaan.

Menurut Schein, terbentuknya suatu budaya organisasi dapat dilihat dari teori sebagai berikut:

1. Teori Sosiodynamic
2. Teori Kepemimpinan
3. Teori Pembelajaran

Syam, A. R. (2017) menulis penjelasan dari 3 teori tersebut sebagai berikut

1. Teori Sociodynamic. Teori ini menitikberatkan penanaman secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi, dan kelompok kerja yang mempunyai interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan share tersebut.

2. Teori Kepemimpinan. Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian budaya organisasi terbentuk. Untuk itu Schein 2 (dua) hal, tugas dan gaya kepemimpinan dalam kelompok.

3. Teori Pembelajaran. Teori ini memberikan bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian. Secara struktur ada dua tipe pembelajaran yaitu: a. Situasi penyelesaian

masalah secara positif dan b. Situasi menghindari kegelisahan. Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi.

5.3. Proses pembentukan budaya organisasi Perusahaan

Proses pembentukan budaya organisasi perusahaan membutuhkan waktu, kesabaran, dan komitmen yang kuat dari seluruh anggota organisasi, terutama dari pemimpin puncak. Ketika budaya organisasi yang kuat dan kohesif terbentuk, perusahaan dapat memanfaatkannya untuk mencapai tujuan bisnisnya, meningkatkan kinerja, dan membangun reputasi yang positif di antara karyawan dan pelanggan. Secara khusus di Indonesia pada sektor Bisnis BUMN Pada 1 Juli 2020 berdasarkan Surat Edaran Kementerian Badan Usaha Milik Negara No. SE-7/MBU/07/2020, Kementerian BUMN meluncurkan Nilai Budaya AKHLAK yang merupakan singkatan dari:

1. Amanah, yaitu nilai yang dianut untuk memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
2. Kompeten, yaitu keyakinan untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
3. Harmonis, yakni sikap saling peduli dan menghargai perbedaan.
4. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
5. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
6. Kolaboratif, yakni membangun kerja sama yang sinergis.

Nilai budaya AKHLAK ini kemudian diharapkan menjadi pemersatu nilai BUMN, di mana semua BUMN dan anak usaha akan menggunakan nilai AKHLAK sebagai nilai bersama. Di setiap BUMN, nilai AKHLAK ini kemudian menggantikan nilai-nilai di perusahaan mereka sebelumnya. Ambil contoh PT Kimia Farma Tbk yang sebelumnya memiliki budaya I-CARE, yaitu Akronim dari Innovative, Collaborative, Agile, Responsible, dan Enthusiastic. Sejak ditetapkannya AKHLAK sebagai nilai bersama (share values) BUMN, PT Kimia Farma Tbk Grup dan BUMN lain menetapkan AKHLAK sebagai budaya kerja (core values). Kini PT Kimia Farma dan anak usaha menggantikan I-CARE tersebut. Begitu pun di sejumlah BUMN lain. Melalui AKHLAK, transformasi sumber daya manusia (SDM) BUMN diharapkan bukan sekadar menjadikan BUMN mampu berkompetisi di arena global, melainkan juga dapat menjadi pabrik talenta. BUMN memastikan bahwa talenta yang dimiliki mempunyai kultur budaya dan kinerja yang baik sehingga layak disebut sebagai eksportir talenta SDM unggul (FHCI, 2020). Oleh karenanya, manajer dan pemimpin disarankan untuk

mengembangkan budaya yang kuat dalam organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Shahzad et al., 2012). (dalam Wahyuddin Latunreng, dkk (2022).

B. Proses pembentukan budaya organisasi dalam konteks sektor publik

Proses pembentukan budaya organisasi dalam konteks sektor publik atau birokrasi memiliki karakteristik dan pertimbangan khusus. Di sektor publik, budaya organisasi dapat memengaruhi bagaimana pelayanan publik diberikan, bagaimana kebijakan diimplementasikan, dan bagaimana organisasi tersebut berinteraksi dengan masyarakat.

Mariana, D. (2008) menulis mengutip Robbins (2014) menjelaskan, bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikooordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif secara terusmenerus untuk mencapai tujuan bersama. Ia kemudian mengatakan bahwa Pada era global sekarang ini, organisasi lembaga pemerintahan dituntut untuk melaksanakan seluruh tugas dan fungsinya secara lebih profesional, berkredibilitas, dan memiliki kualitas dalam pelayanan publik. Untuk itu, setiap lembaga organisasi pemerintahan diharapkan melakukan reformasi birokrasi. Tujuan dari reformasi birokrasi ini adalah menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan. Kondisi birokrasi yang diharapkan, salah satunya adalah peningkatan profesionalisme SDM Aparatur.

Dalam konteks ini menurut Syawitri, S., Fitriasia, A., & Ofianto, O. (2022), mengatakan pertengahan tahun 2021, Presiden Joko Widodo telah melaunching Core Value dan Employer Branding ASN yang bertujuan menyeragamkan semboyan sikap perilaku aparatur dalam memberikan pelayanan sehingga menjadi pondasi budaya kerja yang melayani dan tanggap dengan perubahan. Kemudian, Core value dengan akronim Ber-Akhlak merupakan nilai-nilai dasar ASN yang telah diseragamkan secara nasional dengan harapan ASN adanya perbaikan atau peningkatan pelayanan ke masyarakat. Berakhlak adalah akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompetensi, Harmonis dan Kolaboratif. Pada nilai pertama yaitu Berorientasi Pelayanan mengonsepsikan ASN berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat. Akuntabel mengharapakan kemampuan ASN mengemban amanat dan kepercayaan yang diberikan dengan penuh tanggungjawab. Kompeten mengharapakan agar ASN dapat meningkatkan kompetensi diri dengan terus belajar. Harmonis merupakan konsep

yang saling peduli, menghargai, dan bertoleransi dalam perbedaan. Loyal berarti mampu berdedikasi tinggi terhadap kepentingan bangsa dan Negara. Adaptif membuat ASN siap menghadapi ataupun menjadi motor perubahan dengan terus mengasah kreativitas dan berinovasi. Sedangkan kolaboratif adalah nilai yang saling bersinergi dalam bekerjasama.

Dari akronim dan penjabarannya dapat disimpulkan bahwa seluruh nilai dasar yang dicanangkan oleh pemerintah merupakan nilai dasar yang harus dimiliki dan dibiasakan oleh. Hadirnya core value berakhlak diharapkan akan memberikan kekuatan bagi organisasi agar aparaturnya berupaya mengimplementasikan nilai-nilai dan etika ditengah perubahan yang cepat terjadi. ASN yang menerapkan nilai-nilai etika sesuai dengan BerAkhlak memiliki budaya kerja yang baik sehingga akan menciptakan pelayanan yang baik dan prima. BerAKHLAK merupakan nilai pondasi bagi sikap dan perilaku ASN. Menurut Eddy Cahyono Sugiarto (2021) dalam artikelnya yang berjudul Internalisasi Core Values Berakhlak menuju Birokrasi Kelas Dunia bahwa Transformasi menuju birokrasi kelas dunia perlu terus kita persiapkan melalui milestone langkah-langkah strategis yang terukur guna menghasilkan perbaikan tata kelola birokrasi pemerintahan dalam menopang jalannya pembangunan nasional dan meningkatkan daya saing bangsa. “Bahwa core value adalah bukti nyata langkah strategis yang diambil oleh pemerintah menuju birokrasi kelas dunia. Hadirnya core value menjadi budaya kerja baru yang perlu dibangun dan terus diperkuat di seluruh Lingkungan ASN sehingga dapat menjalankan perannya sesuai dengan ketentuan” tulisnya.

5.3. Budaya dan Kebudayaan

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kata budaya (culture) diartikan sebagai: pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Sedangkan dalam penggunaan sehari-hari kata budaya sering disinonimkan dengan tradisi. Dalam hal ini tradisi diartikan sebagai kebiasaan masyarakat yang tampak (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005), sesuatu yang mirip dengan pengertian budaya organisasi tetapi maknanya berbeda.

Syahrani, A. W., & Kamil, M. L. (2022), mengutip (Muhaimin, 2001) juga mengatakan bahwa Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia, dalam bahasa Inggris kebudayaan disebut culture yang berasal dari kata latin colere yaitu mengolah atau mengerjakan dapat diartikan juga sebagai mengolah

tanah atau bertani, kata culture juga kadang sering diterjemahkan sebagai “Kultur” dalam bahasa Indonesia (Muhaimin, 2001). Pandangan senada disampaikan Guru besar Antropologi UI, Koentjaraningrat, yang mengatakan bahwa kata “kebudayaan” berasal dari Bahasa sanskerta buddhaya bentuk jamak dari buddhi yang berarti budi atau akal, sehingga menurutnya kebudayaan dapat diartikan sebagai hal-hal yang bersangkutan dengan budi dan akal, ada juga yang berpendapat sebagai suatu perkembangan dari majemuk budi daya yang artinya daya dari budi atau kekuatan dari akal (Koentjaraningrat, 1993). Ia juga mengatakan bahwa terdapat 7 unsur kebudayaan yang juga bernilai universal sekaligus menunjukkan bahwa unsur-unsur kebudayaan bersifat universal dan dapat ditemukan di dalam kebudayaan semua bangsa yang tersebar di berbagai penjuru dunia yaitu: Sistem Bahasa, Sistem Pengetahuan, Sistem Peralatan Hidup dan Teknologi, Sistem Mata Pencaharian Hidup, Sistem Religi dan system kesenian.

Karena itu, Karolina, D., & Randy, R. (2021) mengartikan kebudayaan sebagai sebagai identitas kolektif atau jati diri suatu bangsa. Karena kebudayaan juga memiliki peran dan fungsi yang sentral dan mendasar sebagai landasan utama dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara karena suatu bangsa akan menjadi besar jika nilai-nilai kebudayaan telah mengakar (deep-rooted) dalam sendi kehidupan masyarakat. Indonesia sebagai negara kepulauan adalah negara-bangsa yang memiliki kekayaan dan keragaman budaya nusantara yang merupakan daya tarik tersendiri di mata dunia. Seharusnya hal ini dapat dijadikan modal untuk menaikkan citra bangsa di mata dunia sekaligus nilai-nilai fundamental yang berfungsi merekatkan persatuan.

Dari pengertian di atas, istilah budaya dapat diartikan secara berbeda antara budaya dalam arti tradisi dan budaya dalam konteks praktek budaya kerja sehari-hari di kantor pada suatu organisasi bisnis. Sedangkan tradisi budaya sangat terkait dengan adat istiadat suatu suku atau daerah tertentu. Dengan demikian dalam buku ini yang lebih tepat digunakan adalah pengertian budaya organisasi dalam konteks keyakinan atau nilai yang dilaksanakan suatu organisasi sehari-hari di dunia industry.

5.4. Tugas

1. Sebutkan apa saja Langkah-langkah pembentukan budaya Organisasi?
2. Apa perbedaan budaya dan kebudayaan ?
3. Jelaskan perbedaan budaya organisasi bisnis dan sektor public ?

Daftar Pustaka

1. Rijal, S., Hamzah, M. N., Kara, M., AR, M. S., & Abdullah, M. W. (2019). IMPLEMENTASI NILAI-NILAI ISLAM DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI DAN PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN KALA GROUP. *Jurnal Iqtisaduna*, 5(1), 46-61.
2. Mardiyah, M. (2012). Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi di Pondok Modern Gontor, Lirboyo Kediri, dan Pesantren Tebuireng Jombang. *Tsaqafah*, 8(1), 67-104.
3. Hadijaya, Y., Wijaya, A. R. H., Lestari, E., Monalisa, F. N., & Fadla, S. L. (2023). Proses Pembentukan Budaya Organisasi Melalui Nilai-Nilai Islam. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 7893-7908.
4. Terapan, J. S. H. (2019). Komunikasi Organisasi Dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi (Studi Nilai Budaya Organisasi I've Care Pada Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia). *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 2(1).
5. Wahyudi, W. (2021). Budaya Organisasi Sudut Pandang Teoritis Dalam Membangun Nilai-Nilai Kerja.
6. Tobari, H. (2015). *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan*. Deepublish.
7. Syakhrani, A. W., & Kamil, M. L. (2022). Budaya Dan Kebudayaan: Tinjauan Dari Berbagai Pakar, Wujud-Wujud Kebudayaan, 7 Unsur Kebudayaan Yang Bersifat Universal. *Cross-border*, 5(1), 782-791.
8. Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1993.
9. Muhaimin. *Islam dalam Bingkai Budaya Lokal*. Cirebon: Potret, 2001
10. Karolina, D., & Randy, R. (2021). *Kebudayaan Indonesia*.
11. Prof. Dr. Ir. Wahyuddin Latunreng, MBA. Dr. Antoni Ludfi Arifin, SE., MM. Resista Vikaliana, S.Si., MM. Ph.D., *Budaya Organisasi How Organizations Can Build Employee's Habits*, IPB Press:2022
12. Mariana, D. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Pejabat Publik: Studi pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Sosiohumaniora*, 10(3), 1.
13. Syam, A. R. (2017). Urgensi budaya organisasi untuk pengembangan lembaga pendidikan Islam. *Educan: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2).
14. Syawitri, S., Fitrisia, A., & Ofianto, O. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 2558-2565.

6- KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI



'Budaya perusahaan adalah upaya berkelanjutan untuk membangun tim terbaik, paling berbakat, dan paling bahagia yang kami bisa.'

- Andrew Wilkinson

Karakteristik Budaya Organisasi

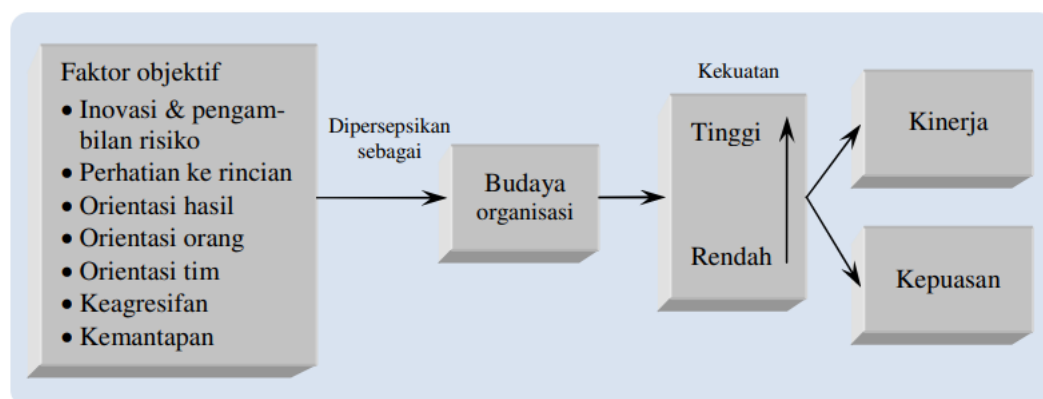
Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks . Oleh karena itu kultur suatu Perusahaan harus memiliki karakteristik khusus sebagai wujud nyata keberadaannya dalam prespektif global. Menurut Stephen P. Robbins, dalam Wahyuddin Latunreng (2015), terdapat 10 karakteristik yang apabila dipadukan dan kemudian dihasilkan dengan baik, akan menjadi budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif Individual yaitu tingkat tanggung jawab seseorang dan independensi dalam berpendapat yang harus dihargai oleh pimpinan dan kelompok dalam organisasi sepanjang berguna untuk memajukan Perusahaan atau organisasi.
2. Toleran terhadap Tindakan berisiko yaitu pentingnya dalam budaya organisasi diberikan ruang bagi para pegawai untuk bertindak responsive, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Pola pengarahan yaitu sejauh mana suatu organisasi menciptakan sasaran dan harapan yang diinginkan dan agar bersesuaian dengan visi, misi dan tujuan organisasi.
4. Pelaksanaan kebijakan terintegrasi yaitu sejauhmana suatu organisasi mendorong kelompok kerja dalam organisasi kompak dan saling berkordinasi .
5. Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para manajemen membangun komunikasi hamonis dengan bawahan dan membeberikan dukungan untuk kelancaran bekerja.
6. Alat control yaitu penggunaan peraturan dan atau norma serta SOP dan juknis untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku kerja para pegawai.
7. Identitas atau symbol yaitu sejauh mana seorang pegawai mampu mengidentifikasikan dirinya sebagai warga organisasi yang sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan Perusahaan.
8. System imbalan karyawan yakni sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas prestasi dan mampu memotivasi karyawan agar lebih inovatif, dan berprestasi.

9. Toleransi terhadap perbedaan yakni sejauh mana seorang pegawai didorong untuk mengemukakan perbedaan untuk kebaikan Bersama.
10. Pola komunikasi yakni sejauh mana komunikasi berjalan harmonis dan tidak dibatasi hirarki kewenangan tetapi berjalan terbuka, egaliter, tanpa sekat namun tetap menjadi kesopanan.

Kesepuluh karakteristik tersebut memiliki bobot yang berbeda-beda dari level rendah ke level tertinggi dan dapat diukur bagaimana karyawan berperilaku apakah sudah sesuai dengan budaya organisasi atau tidak. Furqon, C. (2007). Budaya organisasi. Yogyakarta: STIM YKPN mengatakan 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 factor penghambat dalam menghadapi berbagai perubahan. Dinyatakannya pula bahwa budaya organisasi pada hakikatnya merupakan system 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.

Masih menurut Furqon, C. (2007) mengutip Robbins (2002: 265) mendeskripsikan bagaimana nilai-nilai/karakteristik dari budaya organisasi mempengaruhi kinerja dan kepuasan dalam gambar berikut ini



Gambar 2: Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan Sumber: Robbins (2002: 262). Gambar 2 tersebut dapat dikatakan, mendeskripsikan budaya organisasi sebagai suatu variabel. Anggota-anggota organisasi membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan kepada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dukungan orang, dan sebagainya. Persepsi yang terbentuk itu sebenarnya merupakan budaya atau kepribadian

dari organisasi yang bersangkutan. Dukungan atau penolakan sebagaimana bentuk persepsinya, mempengaruhi kinerja dan kepuasan anggota-anggota organisasi, atau dampak yang lebih besar adalah kepada terbentuknya budaya yang lebih kuat

6.1.Membangun Budaya Cerdas

Membangun budaya organisasi yang cerdas adalah penting untuk meningkatkan kinerja, inovasi, dan adaptasi organisasi terhadap perubahan. Berikut adalah beberapa tips dari para ahli untuk membantu membangun budaya organisasi yang cerdas:

1. Tetapkan Visi dan Nilai-Nilai yang Jelas:

Menetapkan visi yang jelas dan nilai-nilai inti yang dapat diikuti oleh seluruh organisasi adalah yang pertama. Pastikan visi dan nilai-nilai ini mendukung inovasi, pembelajaran, dan adaptasi.

2. Fasilitasi Pembelajaran Berkelanjutan:

Budaya organisasi yang cerdas didasarkan pada pembelajaran terus menerus. Dorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan mereka, berbagi pengetahuan, dan belajar dari kegagalan.

3. Berikan Ruang untuk Inovasi:

Budaya yang mendukung inovasi harus memberikan ruang bagi karyawan untuk menciptakan, bereksperimen, dan mencari solusi baru. Pemimpin perlu memfasilitasi lingkungan ini.

4. Fokus pada Kolaborasi:

Budaya cerdas menekankan kolaborasi antar departemen dan tim. Dorong kolaborasi lintas-fungsi untuk mengatasi masalah dan mencapai tujuan .

5. Perhatikan Kepemimpinan dan Model Peran:

Pemimpin perlu menjadi teladan budaya organisasi. Mereka harus mempraktikkan nilai-nilai yang diinginkan, mendukung inovasi, dan menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran.

6. Hargai Diversitas dan Inklusi:

Membangun budaya yang cerdas juga berarti menghargai keragaman dan inklusi. Pastikan bahwa semua suara didengar dan bahwa beragam perspektif dihargai.

7. Komunikasi Terbuka dan Jujur:

Budaya cerdas didasarkan pada komunikasi yang terbuka dan jujur. Dorong dialog terbuka, umpan balik yang konstruktif, dan pertukaran ide yang transparan.

8. Evaluasi Kinerja Secara Berkala:

Evaluasi kinerja berkala adalah bagian dari budaya cerdas. Melalui pengukuran kinerja dan pencapaian tujuan, organisasi dapat mengevaluasi efektivitas budaya yang ada.

9. Promosikan Pengambilan Risiko yang Bijak:

Budaya yang cerdas memungkinkan pengambilan risiko yang bijak. Karyawan harus merasa nyaman untuk mencoba hal-hal baru tanpa takut sanksi jika gagal.

10. Kembangkan Sistem Reward yang Sesuai:

Sistem reward dan pengakuan harus sesuai dengan budaya yang diinginkan. Ini dapat mencakup penghargaan untuk ide-ide inovatif, kontribusi terhadap pembelajaran, dan pencapaian tujuan organisasi.

11. Mendorong Fleksibilitas dan Adaptasi:

Organisasi yang cerdas harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan teknologi. Dorong fleksibilitas dan kemampuan berubah di seluruh organisasi.

12. Libatkan Seluruh Organisasi:

Budaya organisasi adalah milik semua orang dalam organisasi. Libatkan seluruh karyawan dalam membentuk dan memelihara budaya yang cerdas.

13. Pantau dan Evaluasi Secara Rutin:

Terus pantau dan evaluasi budaya organisasi secara rutin. Pastikan bahwa budaya yang diinginkan tetap relevan dan diterapkan secara konsisten.

14. Berikan Pelatihan Budaya:

Sediakan pelatihan karyawan tentang budaya organisasi, sehingga mereka memahami peran mereka dalam menjaganya.

8. Karakter Budaya Organisasi Unggul

Manafe, L. A., & Nugraha, J. (2021), mengatakan bahwa Salah satu kunci sukses perusahaan dengan kinerja yang baik terletak pada budaya organisasinya. Perusahaan yang menerapkan budaya organisasi yang baik di perusahaannya akan membentuk iklim kerja yang produktif sehingga meningkatkan performa karyawan. Karena itu memiliki budaya organisasi yang baik merupakan modal penting bagi setiap Perusahaan untuk lebih sukses.

Gibson (1995) menyatakan terdapat 5 (lima) karakteristik dalam budaya organisasi kuat, yaitu: a) Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman. B) Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman. C) Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya. D) Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana

seseorang menilai dunia. E) Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi. Sedangkan menurut Robbins, Judge, dan Breward (2016) mengatakan bahwa ada 7 karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi, yaituL a) inovasi dan keberanian mengambil risiko, b) perhatian pada hal-hal rinci, c) berorientasi pada hasil, d) berorientasi pada manusia, e) berorientasi pada tim, f) agresivitas, dan g) stabilitas.

Adapun penjelasan dari 7 Karakteristik tersebut adalah berikut ini.

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko, artinya sejauh mana pimpinan memberikan dorongan kepada para karyawannya untuk melakukan terobosan baru dalam pekerjaannya dan mendorong karyawan agar lebih berani dalam mengambil risiko untuk tujuan akhir yang optimal.
2. Perhatian terhadap sesuatu yang rinci artinya adalah sejauh mana karyawan diharapkan bisa menunjukkan ketelitian, menganalisa, dan menaruh perhatian pada hal-hal yang rinci.
3. Berorientasi pada pada hasil, artinya sejauh mana pihak manajemen berorientasi pada hasil akhir dari suatu pekerjaan atau proyek, daripada focus hanya pada proses yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Berorientasi pada manusia, maksudnya sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan pengaruh hasil akhir pada orang-orang di dalam organisasi dan kemudian
5. Berorientasi pada tim, artinya sejauh mana aktivitas kerja diatur sebagai kerja sama tim bukan hal yang bersifat individual.
6. Agresivitas, yaitu sejauh mana karyawan di dalam suatu proyek mampu bersifat agresif dan berjiwa kompetitif daripada bersifat terlalu santai.
7. Stabilitas, artinya sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada usaha pemeliharaan status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan yang terjadi di dalam Perusahaan.

Sepuluh Karakter Budaya Organisasi UNGGUL

Karakter budaya organisasi yang unggul adalah atribut-atribut yang menonjol dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan efektif. Berikut adalah sepuluh karakteristik budaya organisasi yang unggul:

1. Komitmen Terhadap Nilai-Nilai Inti:

- Organisasi yang unggul memiliki komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai inti yang mendefinisikan budaya mereka. Ini termasuk integritas, inovasi, kejujuran, dan nilai-nilai lain yang dipegang teguh.
2. Keterbukaan dan Komunikasi yang Jujur:
 - Budaya yang unggul mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur. Anggota organisasi merasa nyaman untuk berbicara tentang masalah, memberikan umpan balik, dan berbagi ide.
 3. Kerja Sama dan Kolaborasi:
 - Budaya yang unggul mendorong kerja sama dan kolaborasi di antara anggota organisasi. Tim bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, dan departemen berbagi sumber daya dan informasi.
 4. Inovasi dan Pembelajaran:
 - Organisasi yang unggul menghargai inovasi dan pembelajaran terus menerus. Mereka mendorong anggota organisasi untuk mencari solusi baru, menciptakan peluang, dan belajar dari kegagalan.
 5. Pengambilan Keputusan yang Bijak:
 - Budaya yang unggul mendukung pengambilan keputusan yang bijak dan berorientasi pada data. Keputusan didasarkan pada fakta dan analisis, bukan pada keputusan impulsif.
 6. Akuntabilitas dan Tanggung Jawab:
 - Organisasi yang unggul menekankan akuntabilitas individu dan tim. Anggota organisasi bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka.
 7. Fokus pada Pelanggan:
 - Budaya yang unggul berfokus pada pelayanan pelanggan dan kebutuhan pasar. Organisasi selalu berusaha untuk memahami pelanggan mereka dan memberikan nilai tambah.
 8. Kepemimpinan yang Efektif:
 - Budaya yang unggul memiliki pemimpin yang efektif yang memimpin dengan teladan, mendukung perkembangan karyawan, dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan.
 9. Penghargaan untuk Kinerja:
 - Organisasi yang unggul memiliki sistem penghargaan yang adil dan transparan. Penghargaan diberikan kepada anggota organisasi yang berkinerja tinggi dan berkontribusi secara signifikan.

10. Fleksibilitas dan Adaptasi:

- Budaya yang unggul memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Mereka fleksibel dalam menghadapi tantangan baru. Karakteristik-karakteristik ini adalah fondasi dari budaya organisasi yang kuat dan efektif. Ketika budaya yang unggul ada dalam organisasi, itu dapat membantu organisasi mencapai kinerja yang tinggi, mendorong inovasi, dan menjaga keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

11. Budaya Organisasi dan Komunikasi

Komunikasi dan budaya organisasi memiliki hubungan sangat erat. Budaya organisasi mencerminkan cara anggota organisasi berinteraksi, berkomunikasi, dan berperilaku dalam konteks organisasi. Sedangkan komunikasi berguna untuk membentuk, memelihara, dan memengaruhi budaya organisasi. Pengertian dari komunikasi organisasi menurut Wayne (2001:143) didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan diantara unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi.

Marta, J. D., & Wijayati, D. T. (2016) dalam penelitiannya berjudul, Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. X. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 218-236 mengatakan bahwa setiap organisasi, membutuhkan komunikasi organisasi yang sangat vital dan sentral. Tanpa komunikasi yang baik sulit terwujudnya efektifitas organisasi. Proses dan pola komunikasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan kegiatan karyawan ketujuan dan sasaran organisasi. Penelitian dari Akbar (2015) hasil penelitian ini menyebutkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

Didalam sebuah teori dalam komunikasi organisasi (Pace dan Faules, 1998:145), dikemukakan bahwa keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan secara efektif, untuk bersikap jujur pada organisasi, untuk meraih semangat dalam organisasi, untuk melaksanakan tugas secara kreatif dan untuk menawarkan gagasan yang inovatif bagi penyempurnaan organisasinya adalah dipengaruhi oleh sebuah komunikasi.

Marta, J. D., & Wijayati, D. T. (2016) dalam kesimpulan penelitiannya, yaitu: 1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. X Surabaya. 2. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. X Surabaya. 3. Budaya organisasi dan komunikasi organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. X Surabaya bagian produksi.

Widowati, D. (2013). Membangun Budaya Organisasi Melalui Komunikasi. *LONTAR: Jurnal*

Ilmu Komunikasi, 2(1) menulis, “ Dalam teori budaya organisasi yang disampaikan oleh Geertz, Pacanowsky, dan Trujillo (West & Turner, 2007:315), bahwa anggota organisasi melakukan performa komunikasi tertentu yang berakibat pada munculnya budaya organisasi yang unik. Performa adalah metafora yang menggambarkan proses simbolik dari pemahaman akan perilaku manusia dalam sebuah organisasi. Performa organisasi seringkali memiliki unsur teatrikal, dimana baik supervisor maupun karyawan memilih untuk mengambil peranan atau bagian tertentu dalam organisasi. Berikut adalah Performa Budaya dalam organisasi yang disampaikan oleh West & Turner.

Performa Budaya dalam Organisasi

| | |
|----------------------|---|
| Performa Ritual | Ritual personal-mengecek pesan suara dan email; ritual tugas-mengeluarkan tiket, menerima pembayaran; ritual acara kumpul karyawan; ritual organisasi-rapat, departemen, piknik Perusahaan. |
| Performa hasrat | Penceritaan kisah, metafora dan pembicaraan, yang berlebihan ini adalah Perusahaan yang paling tidak menghargai Perusahaan, ikuti mata rantai perintah yang diberikan, jika tidak perintah itu akan membelit lehermu. |
| Performa social | Tindakan santun dan sopan; perpanjangan tiket-mengucapkan terimakasih pada pelanggan, obralan di dekat pendingin air, menjaga muka orang lain. |
| Performa Politis | Menjalankan kontrol kekuasaan dan pengaruh- bos yang galak, ritual intimidasi, penggunaan informasi tawar menawar |
| Performa enkulturasi | Kompetensi yang didapat dari karir dalam organisasi-peranan pelajar/mengajar, orientasi wawancara. |
| | |

Sumber: West & Turner (2008:326) dalam Dewi Wiowati, Membangun Budaya Organisasi Melalui Komunikasi Jurnal Komunikasi, Volume 2, Nomor 1, Jan April 2013, halaman 22 - 28.K

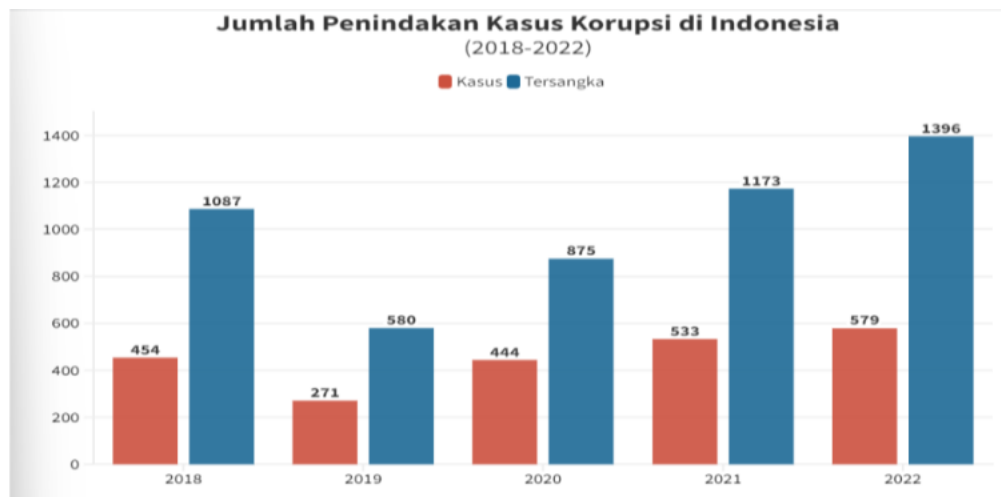
Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Komunikasi adalah salah satu alat utama dalam membentuk budaya organisasi. Pesan-pesan yang disampaikan oleh pemimpin organisasi dan melalui komunikasi internal memengaruhi bagaimana anggota organisasi

memahami dan menginternalisasi nilai-nilai, norma-norma, dan tujuan organisasi. Dalam rangka membangun budaya organisasi yang kuat dan efektif, penting untuk memperhatikan bagaimana komunikasi diarahkan dan dijalankan di seluruh organisasi. Keselarasan antara komunikasi dan budaya organisasi adalah kunci untuk mencapai kinerja yang baik dan menciptakan lingkungan yang mendukung tujuan dan visi organisasi.

12. Kasus Korupsi di Indonesia

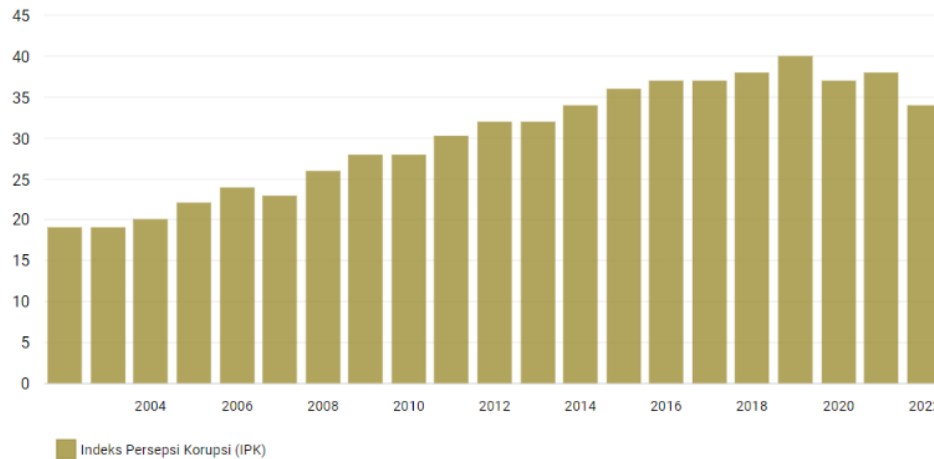
Sebagaimana kita saksikan sehari-hari melalui berbagai liputan media, bahwa korupsi masih merupakan masalah yang sangat besar di Indonesia. Meskipun sudah memiliki Lembaga anti korupsi tetapi problem korupsi masih merupakan masalah yang tidak mudah untuk diberantas di Indonesia. Ada banyak factor yang menjadi penyebabnya. Namun sebelum membahas hal tersebut, kita samakan dulu pengertian kita tentang arti korupsi. Suhendra, N., Hatmawan, A. A., Shifa, M., & Yuliana, D. (2023) mengartikan korupsi adalah perbuatan kejahatan dengan tujuan untuk memperkaya diri sendiri baik yang dilakukan oleh individu maupun kelompok. Dari pengertian tersebut arti korupsi adalah perbuatan memperkaya diri dengan cara melanggar hukum atau dengan merugikan pihak lainnya terutama Lembaga negara. Perilaku koruptif di Indonesia, tidak hanya terjadi dilevel pemerintahan pusat tetapi juga terjadi di daerah dan diberbagai sektor.

Menurut Indonesian Corruption Watch sebagaimana yang dimuat di laman Data Indonesia.id (2023) mengatakan bahwa jumlah penindakan kasus korupsi di Indonesia tahun 2018-2022, terlihat bahwa dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2022 jumlah penindakan kasus Korupsi di Indonesia terus mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2022 kasus yang berhasil ditindak adalah paling banyak dengan 579 kasus dan berhasil menetapkan 1396 orang tersangka.



Gambar – Jumlah Penindakan Kasus Korupsi di Indonesia Sumber: ICW, diolah oleh DataIndonesia.id

Sedangkan menurut data dari Lembaga Transparency International terkait dengan persepsi korupsi di Indonesia dengan menggunakan sebuah indeks yaitu Indeks Persepsi Korupsi dengan menggunakan rentang nilai dari 0–100, dijelaskan semakin tinggi nilai IPK maka semakin bersih suatu negara dari kasus korupsi, begitu juga sebaliknya semakin rendah nilai IPK mengindikasikan tingginya kasus korupsi yang terjadi di negara tersebut. Dimana hasilnya pada tahun 2022 dinyatakan bahwa indeks persepsi korupsi di Indonesia menurun 4 poin dari 38 poin di tahun 2021. Artinya adalah bahwa nilai persepsi korupsi di Indonesia dalam delapan tahun terakhir semakin memburuknya persepsi masyarakat terhadap korupsi yang terjadi di lingkungan jabatan publik dan politis negara ini (Katadata.co.id, 2023), seperti tampak pada gambar berikut ini.



Gambar 2. Data Indeks Persepsi Korupsi di Indonesia Sumber: Transparency International, diolah oleh katadata.co.id

Korupsi yang terjadi di Indonesia sudah sangat marak dan sering terjadi sehingga telah menjadi pemberiaan umum yang dapat merusak sendi-sendi berbangsa dan bernegara serta juga dikhawatirkan akan mempengaruhi generasi muda kita.

Padahal Korupsi adalah masalah serius yang memerlukan perubahan budaya organisasi, tindakan hukum yang tegas, serta kesadaran dan partisipasi masyarakat yang kuat untuk mengatasi. Dalam hal ini, budaya organisasi dapat menjadi faktor yang memengaruhi arah dan efektivitas upaya anti-korupsi di Indonesia. Pendidikan agama sejak dini juga dapat mengurangi potensi korupsi di Indonesia. Dimana agama sebagai sumber akhlak individu Masyarakat dapat saling bertolong menolong dalam kebaikan dan mempromosikan anti korupsi sebagai Gerakan social dan keagamaan karena merugikan Masyarakat dan merendahkan daya saing organisasi.

6.5. Tugas

1. Jelaskan pengertian karakteristik organisasi dan sebutkan beberapa karakteristik dari organisasi unggul.
2. Sebutkan beberapa Karakter Budaya Organisasi UNGGUL ?
3. Menurut Anda apa penyebab terjadinya korupsi di Indonesia dan apa solusinya ?

Daftar Pustaka:

Furqon, C. (2007). Budaya organisasi. *Yogyakarta: STIM YKPN*.

Latunreng, Wahyuddin.

Manafe, L. A., & Nugraha, J. (2021). Karakteristik Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Freelancers Pada Pt Indah Jawara Utama. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(2), 451-468.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Beward, K. (2016). *Essential of Organizational Behaviour*. Canada: Pearson Canada, Inc.

Gibson, et al, 1995. *Organisasi dan Manajemen*, Edisi ke empat, Jakarta : Erlangga,

Marta, J. D., & Wijayati, D. T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. X. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 218-236.

Widowati, D. (2013). Membangun Budaya Organisasi Melalui Komunikasi. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(1).

Suhendra, N., Hatmawan, A. A., Shifa, M., & Yuliana, D. (2023). PEMBEKALAN BUDAYA ANTI KORUPSI SEBAGAI UPAYA PENYELAMATAN EKONOMI BANGSA DI LINGKUNGAN SMA/MA/SMK TAPAKTUAN. *Indonesian Journal Of Community Service*, 3(2), 90-98.

7- BUDAYA KUAT DAN BUDAYA LEMAH



"Ketika kita berbicara tentang perubahan, kita berbicara tentang kesempatan." - Barbara Johnson

8.1. Siklus Kehidupan Organisasi

Organisasi juga seperti manusia, memiliki siklus yang harus diperhatikan dan dijaga. Eliana Sari Teori Organisasi: Konsep dan Aplikasi (2006) menjelaskan secara singkat daur hidup organisasi sebagai berikut:

1. Tahap Kewiraswastaan (entrepreneurial). Tahap permulaan lahirnya organisasi, di mana belum ada pembagian kerja yang spesifik, semuanya masih bersifat umum, peraturan masih longgar dan anggota memiliki keleluasan tinggi dalam melakukan inovasi. Tujuan organisasi masih mengambang atau bermakna ganda, organisasi sedang mencari bentuk. Pada tahap ini untuk sementara tujuan organisasi baru sekedar memantapkan (stabilitas) aspek vital dalam operasional organisasi.
2. Tahap Kebersamaan (collectivity) Pada tahap ini, inovasi tetap tinggi, kebebasan untuk mengambil keputusan dan tindakan tetap tinggi, struktur dan komunikasi masih longgar (informal), pengerjaan tugas relatif dilakukan secara bersama dengan komitmen tinggi, perbedaan terletak pada tujuan organisasi yang sudah lebih jelas (tidak ganda).
3. Tahap Formalisasi dan Kontrol (Formalization & Control) Pada tahap ini, struktur organisasi sudah mulai terbentuk untuk kemudian sudah mulai dimantapkan dengan menetapkan peraturan dan prosedur formal. Inovasi yang dilakukan lebih ditujukan pada upaya melakukan efisiensi dan stabilitas yang tinggi. Mulai terjadi pengelompokan anggota, ketergantungan pada anggota mulai mulai kecil dan peran peraturan dan prosedur semakin tinggi sehingga berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan.
4. Tahap Perluasan (elaboration of structure) Organisasi stabil bahkan berberagk kearah yang lebih dinamis, mulai melakukan ekspansi dan diversifikasi, inovasi mulai dipacu kembali, cakupan organisasi semakin luas dan kompleks sehingga sebagian besar pengambilan keputusan dilakukan secara desentralisasi.

5. Tahap Kemunduran (decline) Tahap di mana organisasi tidak mampu lagi mengelola pertumbuhannya dengan baik dikarenakan ketidakmampuan berinovasi lagi, kewalahan menghadapi persoalan yang terkait dengan aspek pemenuhan kepuasan pelanggan, perkembangan teknologi, persaingan dan konflik internal. Organisasi sudah melewati masa puncaknya, pegawai-pegawai terbaik mulai meninggalkan organisasi sehingga organisasi harus berjuang keras untuk tetap survive dan jika gagal maka akan organisasi akan mati.

Ia mengatakan bahwa pada umumnya organisasi akan bertahan cukup lama pada tahap kedua, ketiga dan keempat yaitu pada tahap formalisasi, kebersamaan dan pada tahap perluasan sebelumnya akhirnya masuk tahap kemunduran.

Karena itu, suatu Organisasi harus berusaha sekuat tenaga menghindari masuk tahap lima karena berisiko kehancuran, dan siklus organisasi tidak berkorelasi dengan umur organisasi, karena pada tahap mana sebuah organisasi sangat tergantung kepada strategi organisasi menempatkan dirinya pada persaingan global. Tahapan siklus organisasi akan menyadarkan semua anggota bahwa organisasi adalah sebuah makhluk hidup yang terus berevolusi, sehingga pengelolaan organisasi harus dilakukan secara tepat. Salah satu upaya organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya pada kondisi yang stabil diantaranya melalui penentuan desain organisasinya.

Menjaga Spirit Kinerja

Hesselbein, F., & Goldsmith, M. (2013) menulis Pendapat Peter Druker yang mengatakan bahwa salah satu ujian organisasi adalah menjaga spirit kinerja. Ia lebih lanjut mengatakan bahwa organisasi yang hebat itu adalah organisasi yang mampu mengembangkan orang biasa di dalam organisasi sehingga mampu melakukan pekerjaan luar biasa untuk menciptakan nilai bagi konsumennya. Ia juga menggaris bawahi bahwa organisasi dalam bentuk apapun sesungguhnya adalah Lembaga public yang aksi-aksinya berdampak pada public adan karena itu harus dijaga. Pandangan ini selaras dengan pernyataan dari Charles Hamdy (dalam Wahyuddin Latunreng) yang mengatakan bahwa organisasi cenderung mengikuti siklus kehidupan manusia yaitu keberhasilan yang mereka capai (titik A) dalam kurva Charles Hamdy dapat diganti oleh kemunduran dan kegagalan (titik B). Charles Hamdy berpesan lakukan perubahan justru saat Perusahaan dengan bagus di titik A jangan justru dilakukan Ketika Perusahaan di titik b, karena mundur dan sumber daya sudah cenderung berkurang dan mudah mengalami depresi.

Karena itu ia menyarangkan agar hal itu dapat dihindari dengan cara memperbaharui Perusahaan Ketika Perusahaan itu masih kuat dan sedang berkembang. Jangan menunggu perubahan setelah Perusahaan mulai menurun. Tetapi harus dilakukan secara sadar dan terus menerus memperbaiki diri Perusahaan. Seperti halnya kehidupan manusia, organisasi pun jika tidak dipelihara maka akan menua serta rusak dan tidak lagi memberikan dampak positif bagi Masyarakat.

8.2. Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Membangun budaya organisasi yang kuat dimulai dari sejak dini pendirian organisasinya. Dimana sang pendiri sejak awal sadar bahwa organisasi yang didirikan tersebut membutuhkan budaya organisasi yang positif, progresif, kolaboratif, inovatif dan terbuka terhadap kemajuan (adaptif) yang akan sangat membantunya dalam mewujudkan visi misi Perusahaan dalam memberikan nilai bagi konsumen. Pendiri juga sadar bahwa organisasi yang kuat itu tidak boleh tergantung padanya, atau pada sosok pemimpin, tetapi harus menjadi system yang mendukung proses regenerasi kepemimpinan. Sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan runtuh bila pemimpin nya berganti. Karena itu budaya organisasi tidak boleh hanya tergantung pada sosok pemimpin saja.

Tabel 2.1 Budaya Organisasi Yang Kuat VS Budaya Lemah

| No. | Budaya Kuat | Budaya Lemah |
|-----|--|---|
| 1. | Nilai - nilai diterima secara luas oleh seluruh anggota organisasi. | Nilai - nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi biasanya kalangan manajemen puncak. |
| 2. | Budaya memberikan pesan yang konsisten pada karyawan mengenai hal yang dipandang berharga dan penting. | Budaya memberikan pesan yang saling bertolak belakang mengenai apa yang dianggap berharga dan penting. |
| 3. | Para karyawan sangat mengidentifikasi jati diri mereka dengan budaya organisasi. | Para karyawan tidak begitu peduli dengan identifikasi budaya organisasi mereka. |
| 4. | Terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai - nilai dan perilaku para anggota organisasi. | Tidak terdapat kaitan yang erat diantara penerimaan nilai - nilai dan perilaku para anggota organisasi. |

Sumber: Robbins dan Coutler (2010, P.65).

Berikut adalah beberapa cara yang direkomendasikan oleh para ahli untuk memperkuat budaya organisasi:

1. Artikulasikan Nilai-Nilai Inti:

- Definisikan secara jelas nilai-nilai inti yang ingin Anda tanamkan dalam budaya organisasi. Nilai-nilai ini harus sesuai dengan tujuan dan visi organisasi.

2. Komunikasikan Nilai-Nilai dengan Konsisten:

- Komunikasikan secara terus-menerus nilai-nilai tersebut kepada seluruh anggota organisasi. Gunakan berbagai saluran komunikasi, seperti rapat, pelatihan, dan materi tertulis.

3. Teladani Nilai-Nilai Tersebut:

- Pemimpin dan manajemen organisasi harus menjadi contoh yang hidup dari nilai-nilai tersebut. Tindakan mereka harus sejalan dengan nilai-nilai yang dipegang.

4. Libatkan Karyawan:

- Libatkan karyawan dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi.

Dapatkan masukan mereka tentang bagaimana nilai-nilai tersebut dapat diwujudkan dalam praktik sehari-hari.

5. Bentuk Ritual dan Tradisi:

- Ritual dan tradisi dalam organisasi dapat membantu memperkuat budaya. Ini bisa mencakup perayaan ulang tahun organisasi, penghargaan untuk karyawan berprestasi, atau rapat rutin dengan agenda yang berfokus pada nilai-nilai.

6. Bina Kepemimpinan yang Efektif:

- Kepemimpinan yang efektif memiliki peran penting dalam memperkuat budaya organisasi. Pastikan pemimpin memiliki pemahaman mendalam tentang nilai-nilai dan dapat mendorongnya dalam tindakan sehari-hari.

7. Berikan Pelatihan dan Pengembangan:

- Sediakan pelatihan yang relevan kepada karyawan untuk memastikan mereka memahami dan menerapkan nilai-nilai dalam pekerjaan mereka. Ini juga dapat mencakup pelatihan etika dan integritas.

8. Bentuk Sistem Reward yang Sesuai:

- Sistem penghargaan dan pengakuan harus sesuai dengan budaya organisasi. Penghargaan harus diberikan kepada karyawan yang mempraktikkan nilai-nilai organisasi dengan baik.

9. Pantau dan Evaluasi:

- Pantau dan evaluasi secara berkala bagaimana budaya organisasi berkembang. Dapatkan umpan balik dari karyawan dan cari tahu apakah nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku dan keputusan.

10. Perhatikan Pelanggaran Nilai-Nilai:

- Tangani pelanggaran nilai-nilai organisasi dengan tegas. Ini menunjukkan bahwa organisasi serius dalam menjaga budaya yang diinginkan.

11. Promosikan Diversitas dan Inklusi:

- Budaya yang kuat juga harus mempromosikan keragaman dan inklusi. Pastikan bahwa semua suara dihargai dan didengar.

12. Beradaptasi dengan Perubahan:

- Terkadang, organisasi harus mengubah nilai-nilai dan budaya mereka untuk mengikuti perubahan lingkungan atau kebutuhan bisnis. Jadilah fleksibel dalam mengadaptasi budaya jika diperlukan.

13. Jadikan Budaya sebagai Faktor Strategis:

- Lihat budaya sebagai aset strategis yang dapat memengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi. Integrasikan budaya dalam perencanaan dan strategi organisasi.

Memperkuat budaya organisasi adalah usaha yang berkelanjutan dan memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh organisasi, mulai dari pemimpin hingga karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat, organisasi dapat mencapai kinerja yang tinggi, meningkatkan kepuasan karyawan, dan tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

a. Budaya organisasi yang kuat

Terdapat dua jenis budaya organisasi yaitu budaya yang kuat maupun budaya yang lemah. "Budaya kuat" dan "budaya lemah" adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan sejauh mana nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan organisasi atau kelompok memengaruhi perilaku dan keputusan anggotanya. Budaya yang lemah menurut Lukmanul Hakim: 2012, h. 114, dengan merujuk pendapat Schein yang mengungkapkan budaya yang lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama. yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya yang lemah tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasikan diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Rue dan

Byars (dalam Robbins, 2003) mengungkapkan budaya organisasi yang lemah berarti. 1) anggota organisasi tidak mempunyai nilai atau kepercayaan yang jelas tentang bagaimana meraih sukses dalam bisnis mereka. 2) anggota organisasi tidak mempunyai banyak kepercayaan bagaimana mencapai kesuksesan namun tidak menyetujui hal yang paling penting. 3) Beberapa bagian yang berbeda memiliki kepercayaan yang berbeda pula. 4) Ada yang menjelma menjadi budaya yang merusak dan tidak membangun pengertian tentang hal yang paling penting. 5) ritual yang dijalankan semakin tidak terorganisasi atau berjalan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Lukmanul Hakim: 2012, h. 114, juga mengatakan budaya yang dikehendaki oleh perusahaan adalah budaya yang kuat atau unggul. Organisasi yang mempunyai budaya tertanam kuat dapat dipastikan beranggotakan individu-individu yang bermotivasi tinggi. Mengutip Luthans (dalam Robbins, 2003) yang mengatakan, " There seem to be majors factors that determine the strength of organizational culture : Sharedness and intensity ". Jadi menurut Luthans ada dua faktor utama yang membentuk budaya yang unggul yaitu yang pertama Sharedness atau tingkat penyebaran yang menunjukkan seberapa besar tingkat karyawan mempunyai nilai-nilai inti yang sama, dan kedua adalah intensity menunjukkan karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut.”

Menurut Robbins dan Coutler (2010, p.65) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen”, menjelaskan bahwa budaya yang kuat (Strong Culture) digambarkan sebagai budaya yang menanamkan nilai - nilai utama organisasi secara kokoh atau kuat dan diterima secara luas di kalangan karyawan, memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan budaya yang lemah. Berdasarkan teori pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dipegang secara intensif, mendasar dan kukuh, dianut secara luas, secara jelas dan diwariskan. Ketika suatu organisasi memiliki budaya yang kuat, karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi dengan budaya yang lemah.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kuat merujuk pada situasi di mana nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan organisasi sangat mendalam dan terintegrasi dalam seluruh aspek organisasi. Karakteristik budaya kuat meliputi: Kesepakatan yang kuat di antara anggota organisasi tentang nilai-nilai inti yang harus dipegang dan diikuti, Identifikasi yang kuat dengan nilai-nilai tersebut oleh anggota organisasi, Tingkat kesadaran dan ketaatan yang tinggi terhadap norma-norma dan keyakinan tersebut, Pengaruh budaya yang mendalam pada

pengambilan keputusan dan tindakan anggota organisasi, Keseragaman dalam perilaku dan tindakan yang sesuai dengan budaya tersebut. Singkatnya, Budaya kuat dapat memiliki dampak positif jika nilai-nilai dan norma-norma tersebut mendukung integritas, etika, dan kinerja organisasi. Namun, jika budaya tersebut mendukung praktik-praktik yang merugikan, dapat menjadi masalah.

b. Budaya Lemah (Weak Culture):

Budaya Organisasi yang lemah (Weak Culture) sebagai tingkat budaya dimana setiap orang memiliki nilai - nilai yang berbeda, terdapat ketidakjelasan akan tujuan - tujuan dan prinsip - prinsip yang melan

dasi setiap keputusan perusahaan. Budaya lemah merujuk pada situasi di mana nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan organisasi tidak begitu mendalam atau terintegrasi dalam seluruh aspek organisasi. Karakteristik budaya lemah meliputi:

- a. Ketidakpastian atau ketidakkonsistenan dalam pemahaman nilai-nilai inti atau norma-norma organisasi.
- b. Kurangnya identifikasi yang kuat dengan nilai-nilai tersebut oleh anggota organisasi.
- c. Tingkat kesadaran dan ketaatan yang rendah terhadap norma-norma dan keyakinan tersebut.
- d. Lebih sedikit pengaruh budaya dalam pengambilan keputusan dan tindakan anggota organisasi.
- e. Keragaman dalam perilaku dan tindakan yang mungkin tidak selaras dengan budaya tersebut.

Budaya lemah dapat menghasilkan ketidakjelasan, konflik, atau ambiguitas dalam organisasi. Hal ini dapat membuat organisasi kesulitan dalam mencapai tujuan atau menjalankan nilai-nilai yang diinginkan. Penting untuk dicatat bahwa baik budaya kuat maupun budaya lemah dapat memiliki dampak positif atau negatif tergantung pada nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya tersebut. Oleh karena itu, penting untuk memahami budaya organisasi dan memastikan bahwa nilai-nilai yang dipegang sesuai dengan tujuan dan etika organisasi.

8.4. Mengukur Kekuatan Budaya Organisasi

Mengukur kekuatan budaya organisasi adalah langkah penting untuk memahami sejauh mana nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan organisasi memengaruhi perilaku dan keputusan

anggota organisasi. Adapun cara mengukur budaya organisasi menurut Taliziduhu mengutip Sathe (1985) dan Robbin (1997) dalam Wahyuddin Latunreng dari dilihat dari 3 indikator berikut ini yaitu:

1. Kejelasan nilai dan Keyakinan artinya nilai-nilai yang disepakati oleh anggota organisasi dapat ditentukan secara jelas dalam bentuk filosofi usaha, motto atau slogan Perusahaan dan tujuan Perusahaan serta prinsip-prinsip.
2. Penyebarluasan nilai -nilai dan keyakinan artinya berapa banyak anggota organisasi yang menganut nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi.
3. Intensitas pelaksanaan nilai-nilai inti artinya sejauh mana nilai-nilai budaya organisasi dihayati, dianut dan dilaksanakan secara konsisten oleh anggota-anggota organisasi.

Tiga dimensi diatas dijabarkan dalam bentuk kuesioner dan dan dibagikan kepada seluruh anggota organisasi. Berikut adalah beberapa cara untuk mengukur kekuatan budaya organisasi:

a. Survei Karyawan:

Survei karyawan adalah alat yang berguna untuk mengukur budaya organisasi. Anda dapat menyusun pertanyaan yang berkaitan dengan nilai-nilai inti, etika, dan norma-norma yang diinginkan dalam organisasi. Karyawan dapat memberikan tanggapan tentang sejauh mana mereka merasa nilai-nilai tersebut tercermin dalam lingkungan kerja sehari-hari.

b. Wawancara dan Fokus Kelompok:

Wawancara individu dengan anggota organisasi atau kelompok diskusi fokus dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang budaya organisasi. Anda dapat bertanya tentang pengalaman dan persepsi mereka terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang ada.

B. Analisis Dokumen dan Materi Internal:

Tinjau dokumen internal organisasi, seperti kode etik, panduan nilai-nilai, dan pernyataan misi. Evaluasi sejauh mana dokumen ini tercermin dalam tindakan dan keputusan sehari-hari.

C. Pengukuran Kinerja dan Penghargaan:

Tinjau sejauh mana kinerja karyawan diukur berdasarkan kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi. Penghargaan dan pengakuan dapat memberikan petunjuk tentang budaya organisasi.

D. Pengukuran Budaya Organisasi Standar:

Beberapa alat dan kerangka kerja telah dikembangkan untuk mengukur budaya organisasi secara lebih kuantitatif. Salah satu yang terkenal adalah "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. OCAI memungkinkan

organisasi mengidentifikasi budaya mereka berdasarkan empat jenis budaya utama: hierarki, pasar, keluarga, dan adhokrasi.

E. Survei Keluar dan Retensi Karyawan:

Menganalisis tingkat keluar dan retensi karyawan dapat memberikan wawasan tentang sejauh mana budaya organisasi memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

F. Kebijakan dan Prosedur Organisasi:

Tinjau kebijakan dan prosedur organisasi yang ada. Mengevaluasi sejauh mana mereka mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma yang diinginkan dalam organisasi.

G. Pengukuran Kepuasan Karyawan:

Survei kepuasan karyawan dapat mencakup pertanyaan tentang budaya organisasi dan sejauh mana karyawan merasa budaya tersebut mendukung kesejahteraan mereka.

H. Pengamatan dan Pengawasan:

Pengamatan langsung terhadap interaksi dan perilaku di tempat kerja juga dapat memberikan wawasan tentang budaya organisasi. Ini dapat melibatkan manajemen atau konsultan organisasi yang memeriksa tindakan sehari-hari.

I. Pengukuran Kinerja Organisasi:

Tinjau kinerja organisasi dalam hal pencapaian tujuan, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Ini dapat memberikan indikasi tentang sejauh mana budaya organisasi mendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Penting untuk mencatat bahwa mengukur budaya organisasi dapat melibatkan berbagai metode dan alat yang digunakan bersama-sama untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif. Hasil dari pengukuran budaya organisasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, mengarahkan perubahan budaya jika diperlukan, dan memastikan budaya organisasi mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi.

1.5. Tugas

1. Jelaskan ciri dari budaya kuat dan berikan contohnya
2. Jelaskan ciri dari budaya lemah dan contoh
3. Bagaimana cara mengukur budaya suatu organisasi ?

Daftar Pustaka

1. Robbins, S. P. (2003) *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Kedelapan. Trans. Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: Pt. Prenlindo.

2. Kaunang, Fitria M dkk. 2017. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Karangentang. *Jurnal EMBA*, Vol, 5, No. 2 (Juni 2017).
3. Ardi Wira Kusuma. 2018. Meningkatkan Kerjasama Siswa dengan Metode Jigsaw dalam Bimbingan Klasikal. *Konselor*, 7(1): pp. 26-30, DOI: 10.24036/02018718458-0-00.
4. Ismail, D. H. (2016). PELAKSANAAN PENDIDIKAN SOFT SKILLS PADA POLITEKNIK LP3I JAKARTA. *JURNAL LENTERA BISNIS VOL. 5 NO. 2 NOVEMBER 2016 / ISSN 2252-9993*, 5(2).
5. Juhji, J., Syafe', Z., & Gunawan, A. (2020). Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 172–186. Retrieved from <http://jurnal.staiannawawi.com/index.php/At-Tarbiyat/article/view/219>
6. Qisthi, A., Sosial, J., Program, P., Kerja, K., & Kkn, N. (2021). PENINGKATAN SOFT SKILL, KERJASAMA, DAN LEADERSHIP DALAM PELAKSANAAN PROGRAM KULIAH KERJA NYATA (KKN) TEMATIK. *Al Qisthi :Jurnal Sosial Dan Politik - Https://Umsi.Ac.Id/Jurnal/Index.Php/Alqisthi*, 11, 64–71.
7. Ratna Hidayah¹, Moh. Salimi², T. S. S. (2017). CRITICAL THINKING SKILL: KONSEP DAN INIDIKATOR PENILAIAN. *JURNAL TAMAN CENDEKIA VOL.*, 01(02).
8. Saripudin, W., & Kurnia, A. (2021). MSDJ : Management Sustainable Development Journal Volume 3 Nomor 2 Tahun 2021 Do Workplace Spirituality and Emotional Intelligence Have A Role in Enhancing Affective Commitment for Millenials? © 2021 MSDJ : Management Sustainable Development Journal. *Kary. MSDJ : Management Sustainable Development Journal Volume*, 3.
9. Sitepu, K. H., Fauzi, A., Hidayah, Z., On, S. I., Of, P., At, E., ... Drug, O. (2020). Pengaruh Kecerdasan Intelektual , Emosional , Dan Spritual Terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Pom Di Banda Aceh (The Influence Of Intellectual , Emotional , And Spiritual Intelligences On Performance Of Employees At Banda Aceh National Agency Of Drug & . *Jurnal Manajemen*, 22(03), 197–206.
10. Sutionah, C. (2021). Peningkatan Kompetensi Kerja berbasis Integrasi Soft Skills, Hard Skills dan Entrepreneur Skills Program Keahlian Kuliner melalui Penerapan Teaching Factory SMK. *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 2(08), 152–167.
11. Utami, F. I. D. (2017). Efektivitas komunikasi negosiasi dalam Bisnis. *Jurnal Komunike*, 9(2), 105–122.

12. Wijaya, P. A. (n.d.). UPAYA PENINGKATAN SOFT SKILL MAHASISWA DALAM MENGHADAPI DUNIA KERJA (Studi Kasus Di Jurusan Pendidikan Ips-Ekonomi Fakultas Ilmu. *Society, Jurnal Jurusan Pendidikan IPS Ekonomi Skill, Edisi xiii(1)*, 1–14..
13. Ipan Hilmawan 2020, pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai pada Kementrian agama kabupaten Serang, *Jurnal Rekaman*, Vol. 4, No.2, Juni 2020 e-ISSN: 2598:8107 p-ISSN: 2620-9500
14. <http://penyuluhan.pasca.unsoed.ac.id/2021/02/24/mengurangi-kemungkinan-runtuhnya-kelompok-peternak-melalui-pendekatan-tuckman-model/> diunduh, 18 Juli 2023
15. <https://elkan.dk/projektguiden/tuckmans-teamgrupper/> diunduh, 18 Juli 2023
16. Suherman, A. (2022). *Manajemen Strategi. Drestanta Pelita Indonesia Press.*
17. Eliana Sari *Teori Organisasi: Konsep dan Aplikasi* (2006), Cetakan Pertama Oktober - Jakarta: Jayabaya University Press, 2006.

8- PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI



"Ketika kita berbicara tentang perubahan, kita berbicara tentang sesuatu yang tidak bisa dihindari dalam hidup kita. Ini adalah satu-satunya cara kita tumbuh." - Deepak Chopra

Pengertian perubahan budaya organisasi

Perubahan budaya organisasi merujuk pada upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mengubah nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang mendefinisikan budaya organisasi mereka. Perubahan ini bisa menjadi langkah penting ketika organisasi menghadapi perubahan eksternal atau internal yang signifikan, atau ketika mereka ingin mengadaptasi budaya untuk mencapai tujuan baru atau lebih sesuai dengan visi dan nilai-nilai yang diinginkan. Penting untuk dipahami bahwa perubahan budaya organisasi bukanlah tugas yang mudah. Budaya organisasi seringkali merupakan aspek yang sangat kuat dan sulit diubah. Perubahan budaya organisasi melibatkan penyesuaian perilaku, sikap, dan pemikiran anggota organisasi agar sejalan dengan budaya yang diinginkan.

Berikut adalah beberapa aspek terkait perubahan budaya organisasi:

Penyebab Perubahan: Perubahan budaya organisasi dapat dipicu oleh berbagai alasan, seperti perubahan strategi organisasi, perubahan kepemimpinan, perubahan pasar atau persaingan, atau kebutuhan untuk menangani masalah budaya yang merugikan.

Proses Perubahan: Proses perubahan budaya organisasi melibatkan langkah-langkah seperti merumuskan visi budaya yang diinginkan, mengidentifikasi nilai-nilai yang perlu diubah atau ditingkatkan, berkomunikasi secara efektif tentang perubahan tersebut, melibatkan anggota organisasi dalam perubahan, memberikan pelatihan dan dukungan, serta mengevaluasi hasil perubahan.

Kepemimpinan: Kepemimpinan yang kuat dan komitmen pemimpin terhadap perubahan budaya sangat penting. Pemimpin harus menjadi contoh yang hidup dari budaya yang diinginkan dan terlibat secara aktif dalam mengarahkan perubahan.

Kesadaran Karyawan: Anggota organisasi perlu memiliki pemahaman yang baik tentang alasan perubahan budaya, manfaatnya, dan bagaimana perubahan ini akan memengaruhi mereka secara pribadi dan profesional.

Pengukuran dan Evaluasi: Penting untuk mengukur kemajuan dalam perubahan budaya organisasi. Ini dapat mencakup survei karyawan, penilaian budaya, dan pengamatan perilaku.

Adaptasi Berkelanjutan: Perubahan budaya organisasi harus terus berlangsung dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Ini tidak boleh dianggap sebagai tugas yang sekali selesai.

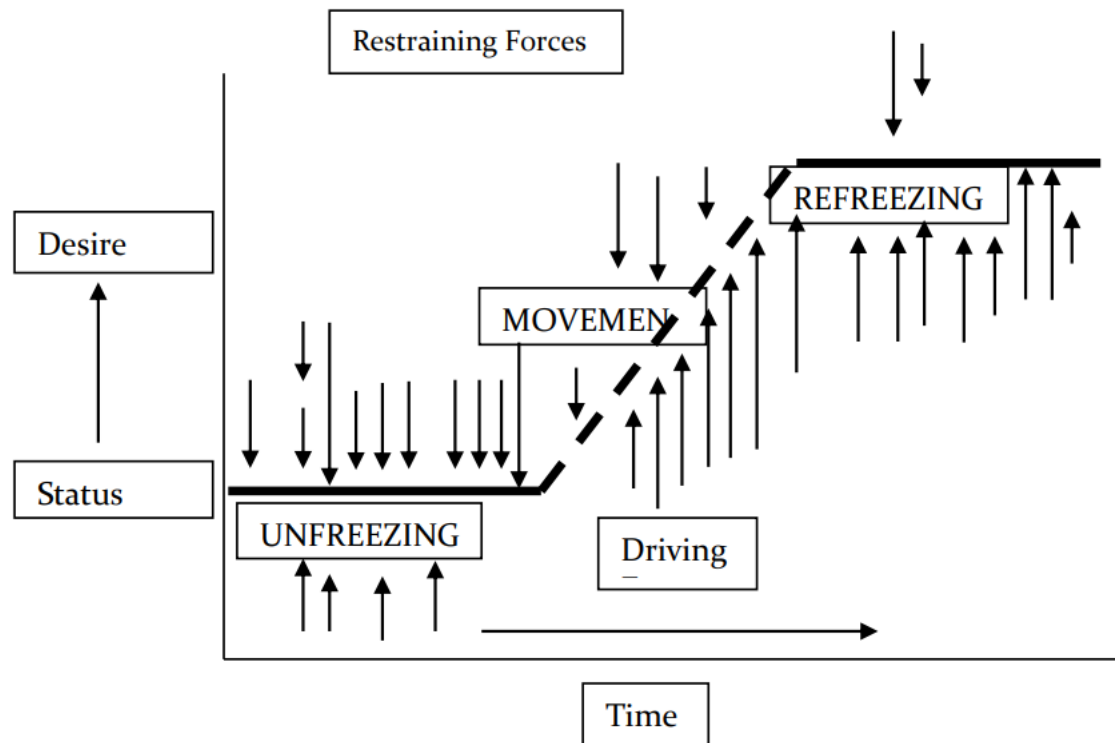
Perubahan budaya organisasi dapat memakan waktu, menghadirkan tantangan, dan memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh organisasi. Namun, perubahan budaya yang berhasil dapat meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan inovasi, menciptakan lingkungan yang lebih sehat dan inklusif, dan membantu organisasi untuk tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah.

Mekanisme terjadinya Perubahan budaya organisasi

Perubahan budaya organisasi adalah proses kompleks yang melibatkan berbagai mekanisme dan faktor. Ini melibatkan perubahan nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang mendefinisikan budaya organisasi. Widodo, H. (2017) mengutip E Mulyasa mengemukakan bahwa tahapan yang diperlukan dalam mengelola perubahan yaitu: Pertama, menemukan. Yaitu menemukan komponen apa saja yang perlu dirubah dan pada unsur apa perubahan itu dilakukan. Tahapan kedua adalah mengkomunikasikan. Temuan tersebut dikomunikasikan dengan pihak terkait untuk mendapatkan konfirmasi apakah hal tersebut benar-benar terjadi. Langkah berikutnya adalah ketiga, yaitu menelaah dan membuat analisis. Dimana masalah dikaji dengan cara menemukan factor penyebabnya melalui data terkait dan relevan. Keempat, adalah mencari dukungan. Kelima, mencoba. Dalam tahap ini ditentukan langkah-langkah perubahan yang akan ditempuh, termasuk para pelaksananya. Pada tahap ini dimungkinkan terjadinya pro dan kontra terhadap perubahan, karenanya dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik; dan keenam, menerima perubahan. Pada tahap ini perubahan dimulai, sebagai pemecahan masalah untuk memecahkan.

Berbeda dengan enam tahapan perubahan di atas, menurut Lewin, K ada tiga tahapan yang dapat dilakukan dalam manajemen perubahan, yakni unfreezing, moving, dan freezing.

Ketiga tahapan di atas jika digambarkan modelnya menjadi seperti di bawah ini:



Gambar 1. Lewin Force-Field Analysis

Sumber: Hendro Widodo Manajemen Perubahan Budaya Sekolah (2017).

Tahap unfreezing adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintensipkan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi kini. Perubahan-perubahan tersebut dimulai dari perasaan tidak puas yang intens terhadap keadaan yang mereka alami pada jamannya. Di saat perasaan tidak puas terhadap situasi kini sudah cukup kuat, tahap berikutnya, yakni moving (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam makna ini yaitu berpindah dari satu keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan.

Tentu saja selama proses transisi terjadinya perubahan, selalu terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak. Karena itu setiap individu perlu diyakinkan akan pentingnya perubahan tersebut sehingga mereka faham dan ikut mendukung perubahan. Barulah saat perubahan sudah berhasil diwujudkan maka proses berikutnya yang perlu dilakukan adalah proses freezing, yakni menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru.

Kondisi status quo dapat dipahami sebagai sebuah keadaan keamanan. Sedangkan desired state adalah penggunaan teknologi baru. Dalam model Force field analysis di atas, arah tanda panah ke bawah menunjukkan restraining force, yang menggambarkan resistensi terhadap

perubahan. Arah panah ke atas merupakan driving force, yaitu usaha usaha yang dilakukan oleh agen perubahan untuk meminimalisasi resistensi. Arah garis putus putus ke kanan dalam bentuk miring curam artinya proses perubahan. Semakin landai garis putus putus tersebut berarti semakin lama durasi waktu yang diperlukan untuk mewujudkan desired state.

Dari Paparan di atas dapat ditegaskan bahwa Perubahan budaya organisasi seringkali merupakan proses yang bertahap dan memerlukan komunikasi yang kuat, kepemimpinan yang efektif, dan komitmen seluruh organisasi. Ini juga dapat melibatkan perubahan dalam struktur organisasi, sistem penghargaan, dan prosedur kerja. Kesuksesan perubahan budaya bergantung pada sejauh mana perubahan tersebut diintegrasikan dalam seluruh organisasi dan sejauh mana anggota organisasi menerima dan mempraktikkannya dalam perilaku sehari-hari mereka.

Strategi Menangani Penolakan terhadap Perubahan budaya organisasi

Penolakan terhadap perubahan budaya organisasi adalah respons alami dari anggota organisasi yang merasa tidak nyaman dengan perubahan yang diusulkan atau yang merasa terancam oleh perubahan tersebut. Strategi yang efektif untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan budaya organisasi melibatkan pemahaman, komunikasi, dan dukungan yang kuat.

Wahjono, S. I. (2022). Stres & Perubahan menuliskan bahwa Secara empiris beberapa kajian tentang perilaku individu dan organisasi menunjukkan bahwa adanya penolakan organisasi dan anggota organisasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Penolakan ini dapat dilihat dari sisi yang positif dan sisi yang negatif. Dari sisi positif penolakan ini penolakan terhadap perubahan merupakan sumber konflik fungsional. Hal ini karena penolakan tersebut dapat merangsang debat yang sehat dan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Namun dari sisi yang negatif penolakan terhadap perubahan ini memicu konflik disfungsional yang merintangi penyesuaian dan kemajuan.

Adapun solusinya menurut Wahjono adalah sebagai berikut:

- (1) Pendidikan dan Komunikasi. Dimana sering sekali penolakan terhadap perubahan tersebut bersumber dari adanya kesalahan informasi atau komunikasi yang buruk.
- (2) Partisipasi. Penolakan terhadap perubahan juga dapat diatasi dengan cara melibatkan individu untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan perubahan tersebut.
- (3) Kemudahan dan Dukungan. Agen perubahan dapat menawarkan sederetan upaya pendukung untuk mengurangi penolakan.
- (4) Perundingan. Agen perubahan dapat berunding dengan pihak-pihak yang menolak perubahan dan menawarkan pertukaran sesuatu yang berharga (imbalan) untuk mengurangi

penolakan mereka. Taktik ini biasaya untuk penolakan yang berasal dari sumber yang sangat berkuasa.

(5) Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi mengacu kepada upaya pengaruh yang tersembunyi dalam bentuk menghasut, memutar balikan fakta, menahan informasi yang tidak diinginkan, atau menciptakan desas desus palsu agar karyawan dan organisasi yang ada dapat menerima perubahan. Kooptasi merupakan bentuk manipulasi sekaligus partisipasi. Kooptasi berupaya menyuap pemimpin kelompok penolak dengan memberi mereka peran utama dalam keputusan perubahan. Taktik manipulasi dan kooptasi ini tidak mahal namun kredibilitas agen perubahan dapat merosot habis jika individu atau organisasi yang terkait menyadari bahwa diri mereka diperangkap.

(6) Pemaksaan. Agen perubahan juga dapat menggunakan taktik pemaksaan untuk mengatasi penolakan. Pemaksaan ini dilakukan melalui penerapan ancaman atau kekuatan langsung terhadap penolak. Pemaksaan dapat berupa ancaman mutasi, hilangnya promosi, evaluasi kinerja yang negatif dan surat rekomendasi yang buruk. Taktik pemaksaan tidak membutuhkan biaya yang besar, namun kredibilitas agen perubahan akan merosot jika pemaksaan ini dilakukan tanpa alasan yang jelas.

Perubahan budaya organisasi bukanlah proses instan. Ini memerlukan waktu dan kesabaran. Pemimpin harus bersiap untuk menghadapi tantangan dan penolakan dalam jangka waktu tertentu. Komunikasi tentang perubahan harus berkelanjutan. Selama proses perubahan, terus informasikan perkembangan kepada karyawan dan berikan pembaruan secara teratur.

8.3. Evolusi sebagai Fenomena

Evolusi budaya organisasi mengacu pada perubahan dan perkembangan dalam budaya suatu organisasi seiring berjalannya waktu. Ini adalah proses di mana nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, dan praktik-praktik dalam organisasi berubah atau berkembang. Evolusi budaya organisasi adalah respons terhadap berbagai faktor eksternal dan internal, serta perubahan dalam tujuan, visi, dan nilai-nilai organisasi. Penting untuk dipahami bahwa budaya organisasi tidak statis; itu dapat mengalami perubahan signifikan seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis, kebijakan, kepemimpinan, teknologi, dan kebutuhan organisasi. Perubahan budaya organisasi dapat mencakup perubahan dalam cara anggota organisasi berinteraksi, bekerja sama, berkomunikasi, dan membuat keputusan. Evolusi budaya organisasi dapat terjadi dengan berbagai cara, seperti melalui komunikasi yang kuat dari

manajemen, pelatihan dan pengembangan karyawan, perubahan dalam struktur organisasi, atau pengenalan nilai-nilai baru yang lebih sesuai dengan visi dan tujuan organisasi. Penting untuk diingat bahwa evolusi budaya organisasi adalah proses yang berkelanjutan dan berjalan seiring waktu. Hal ini mencerminkan upaya organisasi untuk tetap relevan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan mencapai tujuannya. Evolusi budaya organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja organisasi, kepuasan karyawan, dan kemampuan organisasi untuk bersaing dalam pasar yang terus berubah. Evolusi budaya organisasi adalah fenomena yang menggambarkan bagaimana budaya dalam suatu organisasi dapat berubah dan berkembang seiring waktu. Perubahan budaya organisasi terjadi sebagai respons terhadap berbagai faktor eksternal dan internal, serta perubahan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Organisasi yang cerdas akan memahami pentingnya evolusi budaya mereka dan akan berusaha untuk mengelolanya secara efektif untuk mencapai tujuan mereka.

8.4. Budaya Organisasi yang Adaptif

Budaya organisasi yang adaptif memiliki ciri-ciri tertentu yang memungkinkan organisasi untuk berubah dan beradaptasi dengan cepat dalam menghadapi perubahan lingkungan dan tantangan yang beragam.

Widodo, H. S. T., & Triwanggono, A. (2018). Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah. *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 1(1), 90-110.

Saat ini para pengusaha menghadapi kemajuan teknologi yang sangat pesat, persaingan yang sangat ketat, dan percepatan globalisasi. Itu semua mengakibatkan terjadinya perubahan lingkungan yang sangat cepat dan sering tidak dapat diprediksi. Dalam situasi seperti itu, kemampuan berubah secara berkelanjutan menjadi sangat penting. Pengusaha, mirip seperti organisme, perlu tekun menjadi pembelajar yang terus berubah dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapinya (learning organization). Hal itu berarti, bahwa pengusaha harus menghidupi budaya adaptif (adaptive culture), suatu budaya yang mampu melakukan adaptasi. Schindehutte dan Morris (2001) menyatakan bahwa dalam konteks bisnis berskala kecil, kemampuan adaptasi menjadi lebih penting.

Menurut Denison (1995), teori adaptasi meletakkan penekanan pada kemampuan organisasi untuk menerima, menafsirkan dan menerjemahkan gangguan dari lingkungan luar ke norma internal yang mengarah pada kelangsungan hidup atau kesuksesan. Tiga aspek kunci dari kemampuan beradaptasi adalah persepsi dan respon terhadap lingkungan eksternal,

kemampuan untuk menanggapi pelanggan internal dan reaksi cepat baik terhadap pelanggan internal dan eksternal.

Kotter dan Heskett (1997) menyatakan bahwa perbedaan antara budaya perusahaan adaptif dan tidak adaptif terletak pada dua hal, yakni nilai inti dan perilaku umum seperti terlihat pada Tabel 1

Tabel: Perbedaan Budaya Perusahaan Adaptif dan Tidak Adaptif

| Dimensi | Budaya Perusahaan Adaptif | Budaya Perusahaan Tidak Adaptif |
|---------------|---|--|
| Nilai Inti | Kebanyakan manajer sangat peduli akan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan. Mereka juga sangat menghargai proses yang dapat menciptakan perubahan yang bermanfaat (misalnya kepemimpinan ke atas dan ke bawah pada hirarki manajemen). | Kebanyakan manajer memperlakukan terutama diri mereka sendiri, kelompok kerja terdekat mereka, atau beberapa produk (atau teknologi) yang berhubungan dengan kelompok kerja tersebut. Mereka menilai proses manajemen yang teratur dan kurang risikonya jauh lebih tinggi daripada inisiatif kepemimpinan. |
| Perilaku Umum | Manajer member perhatian yang cermat terhadap semua konstituensi mereka, khususnya pelanggan dan memprakarsai perubahan bila dibutuhkan untuk melayani kepentingan mereka yang sah, bahkan walaupun menuntut pengambilan beberapa risiko. | Para manajer cenderung berperilaku agak picik, politis, birokratis. Akibatnya, mereka tidak cepat mengubah strategi mereka untuk penyesuaian diri dengan atau mengambil keuntungan dari perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis mereka. |

Sumber: Kotter dan Heskett (1997)

Lebih lanjut Marchand dalam (Widodo, H. S. T., & Triwanggono, A. (2018) juga mengidentifikasi atribut-atribut dari budaya adaptif dengan indikator sebagai berikut:

a) Semua karyawan, bagian, dan kelompok dalam organisasi untuk berkolaborasi secara efektif.; b) Kemampuan semua karyawan pada semua tingkatan untuk berjejaring dengan pihak-pihak di luar organisasi, memperoleh sumber-sumber baru dari informasi yang berguna maupun perspektif yang membantu dalam proses. Itu meliputi jaringan dengan konsumen dan pemegang kepentingan lain, tenaga ahli dari luar, bahkan dengan para pesaing.; dan (c) Kemampuan semua

karyawan di segala tingkatan untuk berinovasi dan bereksperimen tanpa ada rasa takut. Budaya organisasi yang adaptif adalah aset berharga bagi organisasi, karena memungkinkan mereka untuk tetap relevan dalam lingkungan yang berubah-ubah dan bersaing dengan lebih baik dalam pasar yang dinamis. Ini juga dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kepuasan karyawan. Bakhri, S., & Dede, D. (2023) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang adaptif memungkinkan organisasi untuk bertindak sesuai kepentingan terbaiknya dengan bereaksi secara tepat sehingga meningkatkan peluang untuk bertahan dan meningkatkan kinerjanya.

8.5. Tugas

1. Jelaskan pengertian perubahan budaya organisasi ?
2. Jelaskan satu teori yang membahas tentang perubahan budaya organisasi dan bagaimana proses perubahan itu terjadi
3. Sebutkan perbedaan budaya Budaya Perusahaan Adaptif dan Tidak Adaptif ?

Daftar Pustaka

1. Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic governance: embedding culture, capabilities and change in Singapore*. New Jersey: World Scientific.
2. <https://pip.unpad.ac.id/postdetail/Ternyata-Kecerdasan-Emosional-Memegang-Peran-Penting-dalam-Kesuksesan-Seseorang>
3. Widodo, H. (2017). Manajemen perubahan budaya sekolah. *Manageria: Jurnal manajemen pendidikan islam*, 2(2), 287-306.
4. Wahjono, S. I. (2022). *Stres & Perubahan*. Bahan Ajar, UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURABAYA APRIL 2022

5. Widodo, H. S. T., & Triwanggono, A. (2018). Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah. *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 1(1), 90-110.
6. Kotter, John P., dan Heskett, J.L. (1997). Corporate culture and performance, dampak budaya perusahaan terhadap kinerja. PT Prenhalindo.
7. Bakhri, S., & Dede, D. (2023). BUDAYA ORGANISASI ADAPTIF: STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI MASA SULIT. *Jurnal Signaling*, 12(1), 54-64.

9-MELESTARIKAN BUDAYA ORGANISASI

"Budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini."

Jay Conrad Levinson-



Melestarikan Budaya Organisasi di Perusahaan dan Birokrasi

Menurut I Dewa Gede Wahyudi Putera & Wayan Gede Supartha mengutip (Koentjaraningrat, 2005:11) mengatakan bahwa Kebudayaan mesti dilestarikan karena memiliki unsur-unsur yang bersifat universal seperti bahasa, sistem teknologi, sistem ekonomi, organisasi sosial, sistem pengetahuan, kesenian, dan sistem religi (Koentjaraningrat, 2005:11). Suryani, S., & Purnama, A. (2018) juga mengatakan akibat dari berjalannya waktu banyak generasi muda yang kurang mengenal budaya lokal sehingga berbagai kegiatan dimaksud diharapkan mereka menjadi lebih mengenal dan menciptakan budaya setempat. Strategi dengan pendekatan pada generasi muda merupakan bentuk pelestarian terhadap budaya lokal yang didalamnya sarat adanya pesan moral untuk mewujudkan kesetiakawanan sosial dalam masyarakat. Strategi yang diperlukan masyarakat dalam melestarikan budaya lokal yakni dengan memberikan pembelajaran sosial bagi generasi muda. Pembelajaran yang dimaksud antara lain dapat dilakukan dengan memberikan pendidikan pada generasi muda agar mereka memiliki tanggungjawab untuk berperan aktif dalam melestarikan budaya. Pendidikan tersebut bisa dimulai dengan memberikan kesempatan pada generasi muda untuk belajar berbagai seni budaya yang ada seperti belajar menari, kerawitan dan mengadakan pertunjukan pentas budaya lokal antardusun ataupun desa. Generasi muda diberi kesempatan dan wadah untuk menunjukkan potensi yang dimiliki di bidang seni. Masyarakat dapat mempertahankan keberadaan budaya tersebut dengan berbagai kegiatan yang ada di masyarakat seperti mengadakan lomba dalam acara tradisi rasulan oleh generasi muda. Kegiatan ini dilakukan dengan tujuan untuk menanamkan rasa solidaritas antar sesama.

Said, A. (2018) juga mengatakan bahwa dalam dunia yang senantiasa berubah baik eksternal maupun internal melestarikan budaya organisasi yang baik itu sangat penting. Karena semakin anggota sekolah memahami, mengakui, menjiwai, dan mempraktikkan keyakinan, tata nilai, atau adat kebiasaan tersebut, maka semakin tinggi tingkat kesadaran anggota dan budaya akan semakin eksis dan lestari, demikian sebaliknya. Karena itulah, jika ada seorang pendatang baru yang hendak bergabung dan menjadi anggota baru dituntut untuk melakukan proses pemberdayaan akulturasi, dalam realitanya proses ini kadang harus dilakukan secara paksa. Namun demikian, secara umum ada dua cara yang biasa digunakan untuk memelihara budaya mutu sekolah yaitu cara formal dan informal, cara formal adalah dengan masuknya peserta baru maka diwajibkannya pembekalan, pelatihan peserta untuk mengenalkan budaya yang ada dan berlaku selama di sekolah. Cara informal adalah memperkenalkan budaya yang ada dengan cara sosialisasi langsung, pencontohan perilaku dan tatakrama, hal ini lebih mudah di serap karena berkenaan langsung dengan peserta. J.R. Harrison dan G.R.Carrol berpendapat bahwa ada tiga kekuatan memainkan bagian yang sangat penting dalam menjaga budaya, yaitu seleksi manajemen puncak, metode sosialisasi, penjelasan dan sebagainya.

Menurut Stephen B. Robbin & Timothy A. Judge, (2015) mengatakan bahwa terdapat berbagai bentuk transmisi memelihara budaya yang ditansfer kepada para karyawan, antara lain:

- (1). Penceritaan kisah. Kisah-kisah heroik, pelanggaran terhadap aturan, kesuksesan, pengurangan tenaga kerja, pemindahan karyawan reaksi terhadap kesalahan masa silam dan penanganan organisasi banyak bergulir di beberapa organisasi.
- (2) Ritual. Adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar suatu organisasi.
- (3). Simbol-simbol material. Simbol-simbol material menyampaikan kepada karyawan siapa yang penting, tingkat egalitarianisme yang diinginkan oleh manajemen puncak, dan jenis perilaku (berani mengambil resiko, konservatif, otoriter, parsitipatif, individualistis, social) yang tepat.
- (4). Bahasa. Dari waktu ke waktu organisasi terus mengembangkan istilahistilah khas untuk menggambarkan perlengkapan, kantor, personalia, pemasok, pelanggan atau produk yang terkait dengan bisnisnya. Karyawan baru sering kerepotan dengan berbagai akronim dan jargon yang kemudian sepenuhnya menjadi bagian dari bahasa mereka. Istilahistilah tersebut dapat menjadi denominator umum/bersama yang menyatukan para anggota sebuah organisasi.

10.1. Sosialisasi Budaya Organisasi

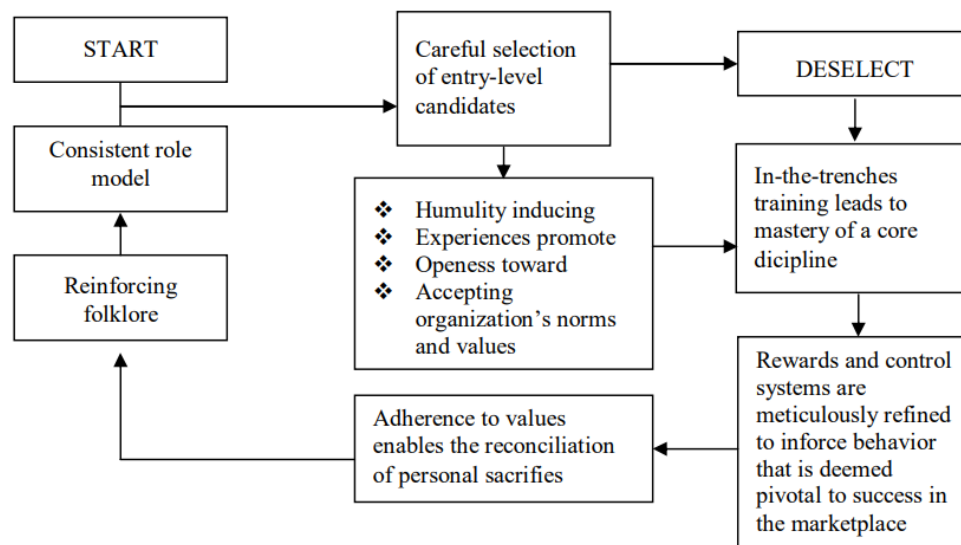
Sosialisasi budaya organisasi adalah proses di mana anggota baru atau karyawan yang baru bergabung dengan sebuah organisasi dipersiapkan dan diperkenalkan kepada budaya organisasi yang ada. Ini mencakup pembelajaran nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, praktik-praktik, dan cara kerja yang mendefinisikan budaya unik dari organisasi tersebut. Sosialisasi budaya organisasi bertujuan untuk membantu individu berintegrasi dengan baik dalam organisasi, memahami bagaimana organisasi beroperasi, dan mengadopsi perilaku dan sikap yang sesuai dengan budaya tersebut. Dengan adanya sosialisasi yang dilaksanakan secara rutin maka anggota baru akan dapat menyesuaikan dengan budaya organisasi dan anggota lama dapat memahaminya dengan lebih baik dan bahkan mengajarkannya kepada anggota baru pada unit masing-masing.

Irawati, D. (2009), menyebutkan sosialisasi budaya organisasi memiliki tujuan antara lain: 1) membentuk sikap dasar, kebiasaan dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas, dan komunikasi dalam organisasi 2) memperkenalkan nilai-nilai budaya organisasi pada anggota 3) meningkatkan komitmen dan daya inovasi anggota.

Manfaat sosialisasi budaya organisasi tidak hanya hanya berguna bagi anggota tetapi juga bagi organisasi. Bagi pegawai sosialisasi budaya organisasi berguna untuk memberikan gambaran yang jelas tentang gambaran seperti apa organisasi baru yang dimasukinya sehingga ia bisa menyesuaikan diri dan terbantu saat membuat keputusan yang tepat sesuai dengan situasi yang dihadapi. Selain itu, sosialisasi juga akan membantu karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan, pekerjaan, dan anggota lain intra organisasi sehingga menumbuhkan keharmonisan, komitmen dan berdampak pula pada meningkatnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Luthan (1995) proses sosialisasi dapat dilakukan pada tahapan dan melalui proses berikut ini 1) Seleksi calon anggota organisasi 2) Penempatan anggota organisasi 3) Pengalaman bidang pekerjaan 4) Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan 5) Mananamkan kesetiaan 6) Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal berkaitan dengan budaya organisasi. 7) Pengakuan atas kinerja dan promosi.

Tahap-tahap dalam Sosialisasi Budaya Organisasi



Sumber: Fred Luthan (p. 506)

SumberL Luthan, Fred, 1995, "Organizational Behavior", 7th Edition, McGrawHill International Edition.

Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media juga mengatakan bahwa menurut Gibson (1994) sosialisasi merupakan strategi Perusahaan untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan organisasi dan individual.

Dengan kata lain proses sosialisasi hanya akan berhasil jika ada partipasi dari karyawan pada satu sisi dan pada sisi lainnya juga ada dukungan dari organisasi.

Mengutip Susanto (1997) ia menambahkan bahwa keberhasilan sosialisasi dapat dilihat dari dua indikator berikut ini:

1. Derajat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi.
2. Metode sosialisasi yang dipilih oleh manajemen puncak dan implementasinya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Sosialisasi budaya organisasi adalah langkah kritis dalam memastikan bahwa anggota organisasi memahami dan mendukung budaya yang ada, yang pada gilirannya dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif.

10.2. Spiritualitas dan Budaya Organisasi

Spiritualitas dalam Budaya Organisasi mengacu pada cara nilai-nilai, keyakinan, dan praktik spiritual atau keagamaan memengaruhi budaya dan perilaku dalam suatu organisasi. Ini adalah dimensi tambahan dari budaya organisasi yang mencakup aspek-aspek non-materi dan nilai-nilai yang lebih dalam. Spiritualitas dalam budaya organisasi dapat mencakup penerapan nilai-nilai seperti empati, etika, integritas, emosi, dan tujuan hidup dalam konteks kerja dan hubungan kerja. Artinya, organisasi yang mengintegrasikan spiritualitas dalam budaya mereka mungkin lebih berfokus pada kesejahteraan, makna, dan nilai-nilai yang lebih dalam daripada sekadar profitabilitas atau efisiensi. Beberapa ciri spiritualitas dalam budaya organisasi mencakup:

- a. Pentingnya Makna dan Tujuan: Organisasi yang menekankan spiritualitas cenderung membantu anggotanya menemukan makna dalam pekerjaan mereka dan menyadari tujuan yang lebih besar dalam hidup mereka.
- b. Etika dan Moralitas yang Tinggi: Nilai-nilai etika dan moral seringkali ditekankan dalam organisasi yang menekankan spiritualitas, dan karyawan diharapkan untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai ini.
- c. Empati dan Perhatian Terhadap Kesejahteraan Karyawan: Organisasi yang menekankan spiritualitas sering berfokus pada kesejahteraan karyawan dan mencoba menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka.
- d. Pengembangan Pribadi dan Pertumbuhan Rohani: Karyawan mungkin diberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan pertumbuhan rohani melalui pelatihan, program pembinaan, atau dukungan lainnya.
- e. Kebijakan dan Praktik yang Sesuai dengan Nilai-Nilai Spiritual: Organisasi ini mungkin mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam kebijakan dan praktik mereka, termasuk dalam kebijakan penggajian, manajemen konflik, atau pengambilan keputusan.
- f. Kualitas Hubungan dan Komunikasi yang Dalam: Hubungan antara anggota organisasi seringkali lebih dalam dan lebih empatik dalam organisasi yang menekankan spiritualitas. Komunikasi juga dapat lebih jujur dan terbuka.

Budaya Organisasi, di sisi lain, adalah serangkaian norma, nilai-nilai, keyakinan, dan praktik-praktik yang mendefinisikan cara organisasi beroperasi dan bagaimana anggotanya berinteraksi satu sama lain. Ini mencakup hal-hal seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, cara

pengambilan keputusan, dan apa yang dihargai dan ditekankan dalam organisasi. Dalam beberapa kasus, budaya organisasi dapat mencakup elemen spiritualitas, terutama jika nilai-nilai spiritual atau keagamaan penting dalam identitas dan tujuan organisasi. Namun, tidak semua budaya organisasi memiliki dimensi spiritual yang kuat. Budaya organisasi dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain, dari yang sangat formal dan hierarkis hingga yang lebih santai dan kolaboratif.

Jadi, spiritualitas dalam budaya organisasi adalah tentang bagaimana nilai-nilai spiritual atau keagamaan memengaruhi budaya organisasi, dan budaya organisasi adalah kerangka yang lebih luas yang mencakup semua nilai-nilai, norma, dan praktik dalam suatu organisasi. Penerapan spiritualitas dalam budaya organisasi dapat mengambil berbagai bentuk, tergantung pada nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut oleh organisasi tersebut. Berikut adalah beberapa contoh konkret dari bagaimana spiritualitas dapat diterapkan dalam budaya organisasi:

1. **Integrasi Etika dan Moralitas:** Organisasi yang menekankan spiritualitas dalam budayanya mungkin memiliki kode etik yang kuat yang menggarisbawahi nilai-nilai moral dan etika tinggi. Karyawan diharapkan untuk bertindak dengan integritas, jujur, dan bertanggung jawab dalam semua aspek pekerjaan mereka.
2. **Mengutamakan Kesejahteraan Karyawan:** Spiritualitas dalam budaya organisasi dapat tercermin dalam perhatian yang diberikan terhadap kesejahteraan karyawan. Organisasi dapat menawarkan program kesejahteraan, dukungan kesehatan mental, dan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.
3. **Pertumbuhan Pribadi dan Pengembangan Diri:** Organisasi yang mengintegrasikan spiritualitas dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pertumbuhan pribadi dan pengembangan diri. Ini dapat melibatkan pelatihan, pelatihan keterampilan, atau program pengembangan pribadi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual.
4. **Pemahaman Makna dalam Pekerjaan:** Karyawan mungkin didorong untuk mencari makna dalam pekerjaan mereka dan mengaitkannya dengan tujuan hidup yang lebih besar. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.
5. **Penghargaan terhadap Kreativitas dan Inovasi:** Organisasi yang mengejar spiritualitas mungkin menghargai dan mendukung kreativitas serta inovasi. Mereka dapat menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan ide-ide baru.
6. **Kebijakan dan Praktik yang Berkelanjutan:** Budaya organisasi dapat mencerminkan keberlanjutan lingkungan atau nilai-nilai sosial yang berkaitan dengan spiritualitas, seperti kepedulian terhadap lingkungan alam atau dukungan terhadap komunitas.

7. Komunikasi yang Terbuka dan Empatik: Organisasi yang menekankan spiritualitas dalam budayanya mungkin mengutamakan komunikasi yang terbuka dan empatik. Ini dapat menciptakan hubungan yang lebih dalam antara karyawan dan memungkinkan mereka untuk lebih memahami perasaan dan kebutuhan satu sama lain.
8. Penghargaan atas Kontribusi yang Lebih Besar: Karyawan yang mencapai sesuatu yang lebih besar dalam kontribusi mereka kepada masyarakat atau dunia dapat diakui dan dihargai dalam organisasi yang mengejar spiritualitas.
9. Pemimpin yang Mendukung: Pemimpin dalam organisasi yang mengintegrasikan spiritualitas dalam budayanya mungkin memainkan peran penting dalam mempromosikan dan mendukung nilai-nilai spiritual tersebut dalam praktik sehari-hari.

Penerapan spiritualitas dalam budaya organisasi dapat memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan karyawan, kesejahteraan, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Namun, penting untuk diingat bahwa pendekatan ini harus sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan unik dari organisasi tersebut serta diimplementasikan dengan sensitivitas terhadap beragam kepercayaan dan keyakinan individu dalam organisasi.

Prinsip Etika Bisnis: Agama dan budaya dapat memengaruhi prinsip-prinsip etika bisnis yang diikuti oleh organisasi. Beberapa nilai-nilai, seperti kejujuran dan keadilan, sering kali didasarkan pada nilai-nilai agama atau budaya tertentu. Perilaku dalam Bisnis Internasional: Agama dan budaya organisasi juga dapat memengaruhi cara sebuah perusahaan beroperasi di pasar internasional. Mereka harus memahami dan menghormati budaya dan agama lokal untuk berhasil berbisnis di negara-negara yang berbeda. Sikap terhadap Keragaman dan Inklusi: Nilai-nilai agama dan budaya dapat memengaruhi sikap organisasi terhadap keragaman dan inklusi. Beberapa perusahaan mungkin sangat berkomitmen untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, sementara yang lain mungkin lebih tradisional dalam pandangan mereka.

10.3. Tugas.

1. Apa manfaat dari pelestarian budaya organisasi ?
2. Kenapa budaya organisasi perlu disosialisasikan kepada anggota baru organisasi ?
3. Jelaskan tips dan cara mensosialisasikannya ?

Daftar Pustaka

Said, A. (2018). Kepemimpinan kepala sekolah dalam melestarikan budaya mutu sekolah. *EVALUASI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 257-273.

J.R. Harrison dan G.R.Carrol, Keeping the Faith: A model of Cultural Transmission in Formal Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Desember 1991, hlm. 552

Robbins Stephen P., *Organizational Behavior* (san dieago state university: Person education international, 2003) Hlm 178 dan <http://edwinhafidz.blogspot.co.id/2012/10/budayaorganisasi.html>. Diakses tgl 2 desember 2015

Putera, I. D. G. W., & Supartha, W. G. (2014). *Penerapan konsep tri hita karana dalam hubungannya dengan budaya organisasi di Rektorat UNUD* (Doctoral dissertation, Udayana University).

Suryani, S., & Purnama, A. (2018). Strategi Pelestarian Budaya Lokal dalam Menjaga Kesetiakawanan Sosial. *Media Informasi Penelitian Kesejahteraan Sosial*, 42(2), 187-196.

Irawati, D. (2009). Implementasi nilai-nilai budaya organisasi melalui sosialisasi budaya organisasi. *SEGMEN: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, (2).

Luthan, Fred, 1995, "Organizational Behavior", 7th Edition, McGrawHill International Edition.

Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.

10- -BUDAYA KERJA, KINERJA DAN PRODUKTIVITAS ORGANISASI



"Kesuksesan adalah sebuah perjalanan, bukan tujuan akhir."

- Arthur Ashe

10.1. Budaya Organisasi dan Budaya Kerja

Budaya organisasi dan budaya kerja memiliki peran penting dalam kesuksesan dan kesehatan suatu organisasi. Keduanya berdampak pada cara individu bekerja, berkolaborasi, dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Suwondo, C., & ASMI, P. (2012) mengatakan organisasi bisnis yang unggul, harus memiliki, dan mengimplementasikan Budaya Kerja Perusahaan / Organisasi yang unggul. Budaya Kerja Perusahaan / Organisasi yang diakui paling unggul di dunia adalah Budaya Kerja 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke). Budaya Kerja 5S mudah dimengerti, tetapi adalah sangat sulit di terapkan. Ia menambahkan bahwa berdasarkan studinya ia menemukan bahwa hasil akhir dari kesuksesan penerapan 5S, antara lain: berhasil menurunkan pemborosan, dapat meningkatkan mutu dan produktivitas, Menghindari kecelakaan kerja, Meningkatkan kinerja tim, Absensi yang rendah, Peningkatan dan perbaikan kinerja yang berkelanjutan, Peralatan kantor dan lokasi kerja yang teratur, rapi dan bersih, Gugus mutu yang berjalan dengan baik, Hasil produksi yang berkualitas baik, Keunggulan untuk mempunyai karyawan yang bermental maju dan bersikap dan berperilaku positif serta Langkah awal menuju perusahaan kelas dunia.

Sembiring, R., & Winarto, W. (2020), mengartikan budaya kerja dengan mengutip Rahadi (2010) budaya kerja atau organisasi merupakan apa yang diperspektifkan karyawan dan cara persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Sedangkan menurut Kretner dan Kinichi (Yuliana,2017), bahwa budaya kerja atau organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Dari dua pendapat tersebut tampak mirip antara budaya organisasi dan budaya kerja, namun sesungguhnya berbeda.

Didi Wahyu Sudirman (2005), membedakannya sebagai berikut: “ Pengaruh akumulatif budaya organisasi ini pada karyawan membentuk suatu budaya kerja. Budaya kerja dalam proses manajemen berorientasi pada sumber daya manusia dengan prinsip kelompok (tim) dan antara kelompok (tim) yang memiliki /saling ketergantungan baik secara vertical maupun horizontal.

Budaya kerja memiliki fungsi untuk mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya budaya kerja akan menyulitkan organisasi atau Perusahaan tersebut dalam menyalurkan segala tugas dan tanggung jawab yang dimiliki karyawannya.

Menurut Robbins dan Judge (2009), fungsi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Memiliki peran sebagai penentu batas-batas
2. Dapat memuat rasa identitas bagi anggota organisasi
3. Dapat memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu
4. Untuk meningkatkan stabilitas system social
5. Memiliki fungsi sebagai mekanisme sense-making, serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Kesimpulannya, budaya organisasi dan budaya kerja bukan hanya tentang kata-kata di atas kertas, tetapi juga tentang nilai-nilai dan norma-norma yang dipraktikkan oleh anggota organisasi setiap hari. Membangun dan memelihara budaya yang sehat dan sesuai dengan tujuan organisasi merupakan komitmen yang penting dan dapat berdampak besar pada keberhasilan jangka panjang organisasi tersebut.

10.1. Pengertian, Strategi, dan Pengukuran Kinerja

Pengertian, strategi, dan pengukuran kinerja adalah konsep yang penting dalam manajemen organisasi. Mari kita bahas masing-masing: Pengertian Kinerja: Kinerja mengacu pada hasil atau pencapaian yang dicapai oleh individu, tim, atau organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Ini mencakup semua tindakan, aktivitas, dan hasil yang dapat diukur yang berkontribusi terhadap efisiensi, efektivitas, dan keberhasilan suatu entitas.

Strategi Kinerja: Strategi kinerja adalah rencana atau pendekatan yang dirancang untuk mencapai hasil atau pencapaian yang diinginkan. Ini melibatkan pemilihan tindakan dan keputusan yang akan diambil untuk mengarahkan usaha dan sumber daya ke arah mencapai tujuan. Strategi kinerja dapat mencakup berbagai aspek, termasuk pengembangan produk, pengelolaan operasional, manajemen sumber daya manusia, dan lain-lain.

Pengukuran Kinerja: Pengukuran kinerja adalah proses mengumpulkan data dan informasi yang relevan untuk menilai sejauh mana tujuan dan sasaran telah tercapai. Ini melibatkan penggunaan metrik, indikator, atau key performance indicators (KPI) yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja penting untuk memantau kemajuan, mengidentifikasi masalah, dan membuat perbaikan. Jadi, secara singkat, kinerja adalah hasil yang dicapai, strategi kinerja adalah cara untuk mencapai hasil tersebut, dan pengukuran kinerja adalah proses untuk mengukur sejauh mana hasil tersebut telah tercapai. Semua tiga konsep ini saling terkait dan penting dalam manajemen organisasi yang efektif. Dengan menggunakan strategi yang tepat dan pengukuran yang akurat, organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Fahrudin, W. A. (2020) mengatakan selama ini pengukuran kinerja masih banyak dilakukan dengan metode apa adanya dan tidak komprehensif dan tidak detail. Bahkan terdapat perusahaan masih menggunakan pengukuran kinerja dengan menggunakan laporan keuangan sebagai alat ukurnya. Namun demikian masih banyak kekurangan dalam penilaian kinerja hanya mengandalkan laporan keuangan saja.” . tentu saja hal ini dinilai lemah dan kurang seimbang dalam penilaian kinerjanya, maka diperlukan pengukuran yang berbasis strategis dan terintegrasi dalam menentukan kinerja setiap tahunnya dengan upaya menjaga keberlangsungan kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ia menawarkan pendekatan pengukuran kerja yang lebih baik dan komprehensif adalah dengan metode Balance Scorecard. Dimana arti dari Balance Scorecard adalah berasal dari kata Balance yang mempunyai arti berimbang dan Scorecard mempunyai arti kartu skor.

Jika kedua kata itu digabungkan akan terlihat adanya keseimbangan antara performa keuangan atau bukan bagian keuangan, performa jangka panjang yang bersifat internal maupun eternal, yang catat dalam skor performa dari seseorang maupun organisasi dimasa depan, (Kaplan & David P. Norton, 1996).

Fahrudin, W. A. (2020) menjelaskan diantara kelebihan metode balance score care adalah:

1. Pengukuran kinerja dengan balance score card dapat diukur melalui internal maupun external dengan mempertimbangkan beberapa variabel faktor eksternal sehingga secara komprehensif dalam pengukurannya. Penilaian Kinerja dengan Balance Scorecard ini lebihnya dapat diukur melalui kualitatif dan kuantitatif, dengan prespektif tersebut sasaran strategis perusahaan dapat menggunakan data-data yang bersifat angka maupun deskriptif.

2. Kelebihan yang terakhir dalam penggunaan Balance Scorecard adalah dapat

diwujudkan dari berbagai aspek kinerja dan menentukan dalam jangka panjang, dan jangka pendek sehingga pengukuran lebih fleksibel.

Intinya adalah dengan pengukuran kinerja yang lebih tepat dan akurat, maka manajemen akan lebih tepat memahami kinerja actual pegawainya dan mengetahui cara terbaik untuk mengembangkannya sehingga secara keseluruhan dunia usaha akan mampu bersaing di era perkembangan dunia industri sangatlah pesat dan dituntut untuk bersaing dengan industri-industri pesaing baru yang datang dan dalam lingkup global.

10.2. Produktivitas dalam Pelayanan Usaha Jasa

Produktivitas dalam pelayanan usaha jasa adalah konsep yang penting dalam mengukur efisiensi dan efektivitas penyedia layanan dalam menghasilkan hasil yang diinginkan untuk pelanggan atau klien. Produktivitas dalam konteks jasa biasanya tidak diukur seperti dalam industri manufaktur, di mana produksi berbasis pada output fisik yang dapat diukur dalam unit tertentu. Sebaliknya, dalam usaha jasa, produktivitas seringkali diukur dengan cara berbeda.

Utami, C. W. (2002) mengatakan Produktivitas menjadi faktor yang sangat penting karena dapat menggambarkan kinerja ekonomis dari suatu perusahaan. Menurut Utami, produktivitas merupakan konsep yang berbeda dengan efektivitas. Perbedaan efektivitas dan produktivitas dapat dijelaskan bahwa efektivitas menunjukkan kemampuan organisasi untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan produktivitas lebih fokus pada hubungan antara output dan input. Peningkatan produktivitas tidak berarti sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi.

Ternyata untuk mengimplementasikan hal tersebut pada perusahaan jasa merupakan hal yang sulit. Produktivitas perusahaan jasa didefinisikan sebagai kemampuan organisasi jasa mempergunakan input untuk menawarkan jasa dengan kualitas sesuai dengan harapan dari konsumen. Dimensi kuantitas dan kualitas jasa merupakan dimensi yang tidak dapat dipisahkan dari proses pelayanan (Gronroos, 1990).

Rumusan produktivitas jasa dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas jasa} = \frac{\text{Kuantitas dan kualitas } \textit{output}}{\text{Kuantitas dan kualitas } \textit{input}}$$

Untuk lebih memahami penggunaan formula di atas, masing-masing item dijelaskan lebih lanjut. Tentang dimensi kuantitas produktivitas jasa maka dapat diamati bahwa faktor input

jasa relatif sama dengan industri manufaktur yaitu, bahan baku, tenaga kerja dan modal. Hanya saja dalam industri jasa, tenaga kerja memegang peranan yang sangat dominan. Sebagai akibat tentang hal ini, teknologi dapat menjadi pengganti dari tenaga kerja, misalnya ATM untuk menggantikan fungsi teller pada sebuah bank (Levitt, 1972). Di sisi lain output jasa adalah volume atau jumlah dari jasa yang ditawarkan. Apabila output jasa hanya terdiri dari satu atau sejumlah komponen yang dapat distandarkan maka volume jasa dapat dengan mudah ditentukan (Quinn and Paquette, 1990). Sebaliknya, jika output jasa sangat khas maka sukar untuk menentukan volume jasa tersebut. Hubungan antara input dan output dalam aliran volume jasa sering dilihat sebagai masalah kurang storability of service (Blois, 1985). Oleh karena itu penyedia jasa mempunyai dua masalah utama berkaitan dengan kuantitas jasa ini, yaitu ukuran kapasitas dan bagaimana melakukan penjadwalan terhadap kapasitas dari penyedia jasa (McLaughlin, et.al. 1991). Hal ini terutama terjadi, karena salah satu karakteristik jasa yaitu jasa merupakan sesuatu yang tidak berwujud.

Utami memberikan contoh sebagai berikut:

Tabel 1. Dimensi Kuantitas dari Produktivitas Jasa

| Kuantitas Output Jasa | Input Tenaga Kerja | Input Modal |
|---|--|--|
| Volume layanan <i>Market share</i> (pangsa pasar) Segmentasi Pelanggan | Jumlah Tenaga Kerja Penarikan Tenaga Kerja Rotasi Karyawan Diskripsi Kerja Rekayasa proses layanan <i>Error avoidance</i> (penghindaran kesalahan) Lembur | Teknologi Informasi Elektronika Saluran Mesin swalayan Jaringan kerja Fasilitas hubungan kerja |

Penting untuk diingat bahwa dalam pelayanan usaha jasa, kualitas dan kepuasan pelanggan seringkali sama pentingnya dengan produktivitas. Produktivitas yang meningkat tetapi dengan kualitas yang rendah mungkin tidak akan menciptakan keuntungan jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi jasa perlu mencari keseimbangan antara efisiensi dan kualitas dalam upaya meningkatkan produktivitas mereka.

MENGUKUR PRDUKTIVITAS JASA

Maulidah, A. R. (2023) mengatakan bahwa Produktivitas merupakan salah satu tolak ukur untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Produktivitas berkaitan dengan tingkat efektivitas dalam bentuk rasio. Produktivitas juga dapat diartikan sebagai output yang dihasilkan per satuan input (Maulana & Perdana, 2020). Sederhananya, produktivitas adalah hubungan antara produk atau jasa yang dihasilkan (output) dan sumber daya yang digunakan (input) untuk

meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil perbandingan tersebut menunjukkan tingkat produktivitas perusahaan dan dapat dijadikan sebagai bahan untuk mengevaluasi proses operasional yang sedang berlangsung untuk menciptakan proses bisnis yang lebih efektif dan efisien. Pandangan berbeda disampaikan Utami, C. W. (2002), yang mengatakan bahwa mengukur produktivitas jasa memang tidak mudah. Beberapa masalah dalam pengukuran produktivitas jasa adalah:

1. Bagaimana mengukur kuantitas dari input dan output
 2. Bagaimana kualitas dari input dan output diukur
 3. Bagaimana hubungan antara faktor input dan output yang berbeda dapat dioperasionalkan.
- Permasalahan tersebut bersifat sangat kompleks dan tidak mempunyai standar dalam pengukurannya.

Namun menurut Parasuraman (1985) maka dapat dievaluasi bahwa konsumen menilai kualitas jasa melalui lima komponen sebagai berikut

1. Keandalan: kemampuan menyelenggarakan jasa yang dapat diandalkan, akurasi dan konsisten. Keterandalan memberikan pelayanan yang tepat pada saat pertama kali.
2. Cepat tanggap: kemampuan untuk memberi pelayanan yang segera.
3. Kepastian: pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan untuk menjaga kepercayaan.
4. Empaty: memperhatikan konsumen secara individual.
5. Berwujud: bukti fisik dari jasa. Bagian yang nyata dari jasa meliputi fasilitas fisik, peralatan yang digunakan untuk menghasilkan jasa maupun penampilan dari karyawan jasa tersebut

Maulidah, A. R. (2023) mengatakan selain pendekatan diatas, salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas adalah metode Objective Matrix (OMAX) yang dikembangkan oleh Prof. James L. Riggs untuk memantau produktivitas perusahaan atau di setiap departemen dengan melakukan pembobotan untuk mendapatkan indeks produktivitas secara keseluruhan (Ningsih & Astuti, 2022).

Dimana Konsep pengukuran ini adalah menggabungkan beberapa kriteria kinerja dalam sebuah matriks. Setiap indikator kinerja diberi bobot sesuai dengan seberapa pentingnya tujuan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Hasil pengukuran ini dapat memberikan penilaian secara objektif atas kinerja setiap bagian dan dapat membantu menemukan solusi atas penyebab terjadinya penurunan produktivitas. Dalam hal ini, penggunaan metode Objective Matrix (OMAX) dapat digunakan sebagai alat ukur produktivitas untuk memberikan masukan

kepada perusahaan untuk meningkatkan produktivitas melalui hasil pembobotan dari berbagai indikator kinerja.

Effendy, H., Machmoed, B. R., & Rasyid, A. (2021), juga memuji Metode objective matrix (OMAX). Mengutip Riggs (1987) ia mengatakan OMAX merupakan suatu metode pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator pencapaian dan suatu prosedur pembobotan untuk memperoleh indeks produktivitas total “ Model pengukuran OMAX menggabungkan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk yang terpadu dan berhubungan satu dengan yang lainnya . OMAX mampu menggabungkan beberapa nilai performansi dari berbagai faktor kinerja atau kriteria menjadi satu nilai performansi tunggal, sehingga gambaran performansi secara keseluruhan dapat dilihat lebih jelas. Hasil akhir dari pengukuran ini adalah nilai tunggal untuk kelompok kerja” tulisnya.

10.3. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Setelah produktivitas seorang karyawan di ukur dan diketahui kekuatan dan kelemahannya, maka Langkah berikutnya adalah mempersiapkan jenis Pendidikan dan pelatihan bagi mereka agar semakin produktif dan berprestasi dalam pekerjaannya sehari-hari.

Berikut adalah beberapa cara bagaimana pendidikan dan pelatihan memengaruhi produktivitas:

1. Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan: Pendidikan dan pelatihan membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan lebih baik. Dengan keterampilan yang lebih tinggi, mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif.
2. Peningkatan Efisiensi: Pelatihan dapat membantu karyawan memahami proses kerja yang lebih baik, mengidentifikasi area-area yang dapat ditingkatkan, dan mengembangkan teknik atau strategi yang lebih efisien. Ini dapat menghasilkan peningkatan efisiensi dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka.
3. Peningkatan Kreativitas dan Inovasi: Pendidikan dan pelatihan tidak hanya tentang mengikuti prosedur yang ada, tetapi juga tentang membangun keterampilan kritis, analitis, dan kreatif. Karyawan yang terlatih dengan baik lebih cenderung mencari cara baru untuk mengatasi tantangan dan berkontribusi pada inovasi di tempat kerja.
4. Kepuasan Kerja yang Lebih Tinggi: Karyawan yang merasa mereka memiliki keterampilan yang cukup untuk berhasil dalam pekerjaan mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja yang lebih tinggi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas.

5. Reduksi Kesalahan dan Kegagalan: Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang baik lebih mungkin melakukan pekerjaan mereka dengan benar dan menghindari kesalahan yang dapat mengganggu produktivitas. Ini juga dapat mengurangi biaya perbaikan dan penyesuaian akibat kesalahan.
6. Peningkatan Kemampuan Problem Solving: Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengatasi masalah yang muncul dalam pekerjaan sehari-hari. Mereka dapat merespon lebih cepat terhadap masalah dan menemukan solusi yang lebih efektif.
7. Peningkatan Adaptasi Terhadap Perubahan: Pendidikan dan pelatihan juga membantu karyawan menjadi lebih adaptif terhadap perubahan dalam lingkungan kerja. Mereka dapat dengan cepat memahami dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan.
8. Pengembangan Kemampuan Komunikasi: Kemampuan komunikasi yang baik merupakan faktor penting dalam produktivitas kerja. Pelatihan dapat membantu karyawan mengembangkan kemampuan komunikasi yang lebih baik, termasuk kemampuan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja.
9. Peningkatan Kinerja Tim: Pendidikan dan pelatihan dapat membantu tim bekerja lebih baik serta mengembangkan keterampilan komunikasi dan kerja sama.

Dalam keseluruhan, investasi dalam perusahaan dan pelatihan karyawan merupakan strategi yang cerdas untuk meningkatkan produktivitas kerja dan keseluruhan kinerja organisasi. Dengan mengembangkan karyawan mereka, perusahaan dapat mencapai hasil yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih inovatif.

1.4. Tugas

1. Apa perbedaan dari budaya organisasi dan budaya kerja
2. Bagaimana cara mengukur produktivitas Jasa ?
3. Bagaimana merancang pelatihan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan jasa ?

Daftar Pustaka

- Ekawati Putu Luh (2013). Pengaruh Profesionalisme, Pengalaman Kerja Dan Tingkat Pendidikan Auditor Terhadap Pertimbangan Tingkat Materialitas (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Wilayah Bali). Universitas Pendidikan Ganesha
- Fadhilah Ahmad Qaniah*, Vifi Nurwianti, Agustus 2021, *Personality Traits* dan Dukungan Sosial sebagai Prediktor *Service Orientation* Tenaga Kesehatan
- Muhammad Jufri dan Alimatus Sahrah (2019) efektivitas pelatihan *customer service*

- orientation* untuk Menurunkan *emotional exhaustion* karyawan pemasaran, *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, Vol. 21 No. 2, Agustus 2019, pp. 89-98.
- Muhammad Alwi, Bambang Wahyu Wiyono, Ibrahim Bafadhal dan Ali Imron (2019), Diskripsi hubungan kepribadian, Emosi dan perilaku 'orientasi Service' guru di era industri 4.0, *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* E-ISSN: 2549-5720 P-ISSN: 2549-3663.
- Maulyan, F. F., Drajat, D. Y., Angliawati, R. Y., & Sandini, D. (2022). Pengaruh service excellent terhadap citra perusahaan dan loyalitas pelanggan: theoretical review. *jurnal sains manajemen*, 4(1), 8-17.
- Sembiring, R., & Winarto, W. (2020). Pengaruh Budaya Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Milik Pemerintah). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, 6(1), 21-30.
- Robbins, SP dan Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Suwondo, C., & ASMI, P. (2012). Penerapan budaya kerja unggulan 5S (seiri, seiton, seiso, seiketsu, dan shitsuke) di Indonesia. *Jurnal magister manajemen*, 1(1), 29-48.
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah. *JITMI (Jurnal Ilm. Tek. dan Manaj. Ind., vol. 3, no. 1, p. 15, 2020, doi: 10.32493/jitmi.v3i1.y2020.p15-23*.
- Sudirman, Didi Wahyu (2005) *Budaya organisasi, budaya kerja dan Pengaruhnya dalam praktek manajemen*, Vol. V. No:2 Agustus 2005
- Utami, C. W. (2002). Peningkatan nilai perusahaan melalui perbaikan produktivitas dan kualitas pada sektor jasa sebuah analisis konseptual. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(1), 56-64.
- Maulidah, A. R. (2023). *PENERAPAN METODE OBJECTIVE MATRIX (OMAX) DALAM MENGUKUR PRODUKTIVITAS (STUDI KASUS PADA DEPARTEMEN SERVIS PT. TRI MITRA LESTARI)* (Doctoral dissertation, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya).
- Effendy, H., Machmoed, B. R., & Rasyid, A. (2021). Pengukuran dan Analisis Produktivitas Menggunakan Metode Objective Matrix (OMAX) (Studi Kasus: di PDAM Kabupaten Gorontalo). *Jambura Industrial Review (JIREV)*, 1(1), 40-47.

11—BUDAYA ORGANISASI DALAM PRAKTEK



“ Everything rises and fall on leadership” John C Maxwell

Budaya organisasi terbukti kontribusinya dalam memastikan daya saing suatu Perusahaan. Dalam kontek itulah menarik untuk mencermati beberapa Perusahaan papan atas dan menelisik bagaimana budaya Perusahaan dan terutama budaya organisasi para Perusahaan tersebut memengaruhi produktivitas dan kinerja para karyawan. “ Ketika dunia telah berkembang lebih bergolak, konsep budaya telah menjadi semakin penting untuk para pemimpin organisasi karena lingkungan baru sering membutuhkan nilai-nilai baru dan pendekatan segar dalam melakukan bisnis. Kebanyakan pemimpin sekarang mengerti bahwa ketika budaya perusahaan sesuai dengan kebutuhan lingkungan eksternal dan strategi perusahaan, karyawan dapat menciptakan sebuah organisasi yang sangat sulit untuk dikalahkan”, Tulis Son Wandrial (2012). Upaya untuk menjadikan budaya organisasi sebagai nilai tambah BUMN, maka Kementerian BUMN di Periode Eric Thohir, telah mengenalkan budaya akhlak sebagai budaya kerja baru di BUMN. Menarik ditelisik apakah perubahan budaya baru tersebut berdampak terhadap kemajuan BUMN, perlu untuk diteliti. Yang pasti terdapat banyak Perusahaan global yang sukses dan memiliki daya saing global serta juga memiliki budaya Perusahaan yang sangat baik seperti dijelaskan berikut ini.

1. Budaya Perusahaan Google

Mahardika, N. A., Nafisa, S. A., Putri, A. A., & Tintiono, Q. B. Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Efektifitas Kerja Karyawan Google, menulis bahwa google adalah salah satu Perusahaan yang memiliki budaya perusahaan untuk ditiru. Dalam prakteknya, perusahaan raksasa Google memiliki budaya organisasi perusahaan kerja yang bagus. Sehingga banyak perusahaan lain yang berdecak kagum dan mengakuinya. Budaya kerja Google diklaim bisa membuat karyawan menjadi lebih produktif dan efektif.

Menurut Shirley Candrawardhani, berikut ini beberapa budaya perusahaan Google yang bisa dicontoh.

a. Berdasarkan data

Semua pengambilan keputusan di Google dilakukan berdasarkan data. Baik untuk keputusan besar maupun kecil. Budaya perusahaan Google inipun berlaku untuk setiap aspek.

b. Lingkungan kerja yang menyenangkan

Di Google, semua sudut kantor bisa menjadi tempat kerja karyawannya. Tidak hanya itu, budaya perusahaan Google adalah menyediakan semua fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawannya. Seperti fasilitas makan, dan hal-hal lainnya.

c. Mendukung kreativitas

Budaya perusahaan Google yang bebas dan santai bisa mendukung kreativitas para karyawannya. Hal ini karena karyawan tidak akan merasa bosan karena harus bekerja di tempat yang sama setiap harinya.

d. Merekrut berdasarkan karakter

Google percaya bahwa skill bisa diajarkan kepada semua orang. Maka dari itu, budaya perusahaan Google adalah merekrut karyawan berdasarkan karakternya.

e. Komunikasi terbuka

Budaya perusahaan Google sangatlah flat. Artinya, semua orang di perusahaan berhak dan bisa berbicara kepada siapapun tanpa melihat jabatan. Sehingga semua karyawan di perusahaan bebas untuk berekspresi dan mengungkapkan ide dengan siapa pun tanpa dibatasi.

Komitmen google untuk memberikan pelayanan terbaik juga disampaikan oleh para pemasaran dunia berikut ini

| | |
|--|---|
| <p>Visi Google</p> <p>Membangun Nilai merek total melalui inovasi guna menghantarkan nilai pelanggan dan kepemimpinan pelanggan yang lebih cepat, lebih baik, dan lebih lengkap dibandingkan pesain gkami.</p> | <p>Misi Google: Mengatur informasi dunia dan membuatnya dapat diakses dan digunakan secara universal.</p> <p>Filosofi Google</p> <p>Tidak pernah berhenti berusaha menjadi yang terbaik</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada pengguna dan hal lainnya akan mengikutj 2. Kita harus melakukan suatu hal dengan sangat,sangat baik 3. Cepat lebih baik daripada lambat 4. Demokrasi bekerja di Web 5. Anda tidak harus berada dimeja Anda untuk mencari jawaban 6. Anda dapat menghasilkan uang tanpa menjadi jahat |
|--|---|

| | |
|--|--|
| Kami membangun merek dan membangun dunia sedikit lebih menyenangkan dengan membawakan produk terbaik untuk Anda. | 7. Selalu Ada lebih banyak informasi di luar sana. 8. Kebutuhan akan informasi melintasi semua Batasan. 9. Anda bisa menjadi serius tanpa stelah jas 10. Hebat saja tidak cukup |
|--|--|

Membangun budaya organisasi yang berorientasi pasar adalah langkah penting untuk menjaga daya saing perusahaan dan memastikan bahwa organisasi selalu fokus pada kebutuhan dan keinginan pelanggan. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat membantu Anda membangun budaya organisasi yang berorientasi pasar:

1. Pahami Pelanggan dengan Baik.
2. Jadikan Pelanggan sebagai Pusat Perhatian:
3. Komunikasikan Nilai Pelanggan:
4. Berinovasi Berdasarkan Umpan Balik Pelanggan:
5. Berfokus pada Kualitas:
6. Tim yang Terlatih:
7. Responsif terhadap Perubahan:
8. Penyampaian Nilai yang Konsisten:
9. Evaluasi Kinerja Secara Berkala:
10. Pemberian Insentif yang Mendorong Perilaku Berorientasi Pelanggan:
11. Adopsi Teknologi yang Mendukung:
12. Komitmen dari Pemimpin:

Pemimpin organisasi harus menjadi contoh dalam memprioritaskan orientasi pasar. Mereka harus terlibat aktif dalam mengkomunikasikan pentingnya pelanggan dan berinovasi untuk memenuhi kebutuhan mereka. Memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pasar membutuhkan waktu dan upaya yang berkelanjutan. Namun, dengan fokus yang kuat pada pelanggan dan komitmen untuk perbaikan berkelanjutan, perusahaan dapat mencapai daya saing yang lebih tinggi dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan.

11.1. Membangun Pelayanan Publik yang berorientasi Pasar.

Makna pelayanan public berorientasi dalam tulisan ini maksudnya adalah perlu pelayanan public memerhatikan kepuasan konsumennya yaitu Masyarakat, tidak dalam arti berorientasi finansial dan profit. Daraba, D. (2019), mengatakan bahwa reformasi birokrasi & pelayanan

publik sejauh ini masih lebih mencerminkan sebagai agen kekuasaan daripada agen pelayanan dan perubahan. Sebagai agen pelayanan, birokrasi publik belum mampu menjadikan dirinya sebagai kekuatan yang dapat memberikan nilai tambah terhadap efisiensi nasional, termasuk kesejahteraan rakyat, dan keadilan sosial. Pada saat yang sama juga birokrasi publik belum mampu mentransformasi dirinya sebagai agen perubahan, hal ini dapat dilihat dari keberadaannya yang justru sering mencerminkan sosoknya sebagai bagian dari status-quo, dalam kondisi seperti itu, tidak mengherankan apabila krisis kepercayaan publik terhadap institusi birokrasi dan aparatnya menjadi keniscayaan belakangan ini.

Madjid, L. (2017). Optimalisasi Pelayanan Publik Perspektif David Osborne. *Jurnal Ilmiah Administrasita'*, 8(2), 130-140, mempromosikan gagasan Osborne yang mengatakan bahwa diantara keunggulan sistem berorientasi pada pelanggan adalah memaksa pemberi jasa untuk bertanggung jawab kepada pelanggannya, mendepolitisasi keputusan terhadap pilihan pemberi jasa, merangsang lebih banyak inovasi, memberi kesempatan kepada warga untuk memilih di antara berbagai macam pelayanan, tidak boros karena pasokan disesuaikan dengan permintaan, mendorong untuk menjadi pelanggan yang berkomitmen, dan menciptakan peluang lebih besar bagi keadilan. Lebih lanjut Madjid mengenalkan Gagasan-gagasan Osborne dan Gaebler tentang Reinventing Government mencakup 10 prinsip untuk mewirausahakan birokrasi. Adapun 10 prinsip tersebut adalah:

1. Pertama, Pemerintahan Katalis: Mengarahkan Ketimbang Mengayuh
2. Kedua, Pemerintahan Milik Rakyat: Memberi Wewenang Ketimbang Melayani
3. Ketiga, Pemerintahan yang Kompetitif: Menyuntikkan Persaingan ke dalam Pemberian Pelayanan
4. Pemerintahan yang Digerakkan Oleh Misi: Mengubah Organisasi yang Digerakkan oleh Peraturan
5. Kelima, Pemerintahan Yang Berorientasi Hasil: Membiayai Hasil, Bukan Masukan
6. Pemerintahan Berorientasi Pelanggan: Memenuhi Kebutuhan Pelanggan, Bukan Birokrasi
7. Pemerintahan Wirausaha: Menghasilkan Ketimbang Membelanjakan
8. Pemerintahan Antisipatif: Mencegah dari pada Mengobati
9. Pemerintahan Desentralisasi: Dari Hierarki Menuju Partisipasi Dan Tim Kerja
10. Pemerintahan Berorientasi Pasar: Mendongkrak Perubahan Melalui Pasar.

Sebagaimana kita ketahui kelahiran konsep ini adalah sebagai antitesa terhadap ciri pelayanan birokrasi yang selama ini dikenal lambat, dan tidak efisien serta cenderung koruptif. Maka lahirlah konsep ini yang dikemudian juga melahirkan antitesa berikutnya yaitu bahwa yang terpenting adalah pemberian pelayanan terbaik untuk konsumen public sebagai mana dunia usaha melayani konsumen pembeli dengan pelayanan terbaiknya.

public service. Dimana dengan pendekatan yang tepat, pelayanan publik dapat menjadi lebih responsif, efisien, dan efektif tanpa membedakan pelanggan.

11.2. Menciptakan Budaya yang Tanggap terhadap Pelanggan.

Menciptakan budaya yang tanggap terhadap pelanggan adalah esensial untuk memastikan bahwa organisasi atau bisnis Anda memiliki hubungan yang positif dengan pelanggan, memenuhi kebutuhan mereka, dan mempertahankan kepuasan pelanggan. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat membantu Anda menciptakan budaya yang tanggap terhadap pelanggan:

A. Pahami Kebutuhan Pelanggan:

Untuk menjadi tanggap terhadap pelanggan, Anda harus memahami sepenuhnya kebutuhan dan harapan pelanggan. Lakukan riset pasar, survei pelanggan, dan pelajari umpan balik pelanggan dengan seksama.

B. Berfokus pada Kepuasan Pelanggan:

Jadikan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Pastikan bahwa semua anggota tim memahami pentingnya memenuhi dan melebihi ekspektasi pelanggan.

C. Pelatihan Karyawan:

Karyawan yang terlatih dengan baik lebih mungkin memberikan layanan yang unggul. Berikan pelatihan tentang bagaimana berinteraksi dengan pelanggan, menangani keluhan, dan memecahkan masalah.

D. Komunikasi yang Terbuka:

Fasilitasi komunikasi yang terbuka antara karyawan dan pelanggan. Pastikan bahwa pelanggan dapat dengan mudah menghubungi perusahaan atau organisasi Anda dan mendapatkan respons yang cepat.

E. Penanganan Keluhan yang Efektif:

Miliki proses yang efektif untuk menangani keluhan pelanggan. Dengarkan dengan seksama keluhan mereka, tindaklanjuti, dan berikan solusi yang memuaskan.

F. Komitmen terhadap Kualitas:

Pastikan produk atau layanan yang Anda tawarkan memiliki kualitas yang tinggi. Produk yang berkualitas dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

G. Evaluasi dan Umpan Balik:

Lakukan evaluasi rutin terhadap kualitas layanan dan minta umpan balik dari pelanggan. Gunakan informasi ini untuk perbaikan berkelanjutan.

I. Pertimbangkan Penggunaan Teknologi:

Teknologi seperti sistem manajemen hubungan pelanggan (CRM) dapat membantu Anda melacak interaksi dengan pelanggan, memahami preferensi mereka, dan memberikan layanan yang lebih baik.

J. Tim Berorientasi Pelanggan:

Pilih dan kembangkan tim yang memiliki orientasi pelanggan. Pilih karyawan yang memiliki kemampuan interpersonal yang baik dan keinginan untuk membantu pelanggan.

K. Promosikan Budaya Tanggap Pelanggan:

Komunikasikan nilai-nilai budaya yang tanggap pelanggan secara jelas kepada seluruh organisasi. Buat perubahan yang diperlukan dalam budaya perusahaan untuk mencerminkan orientasi pelanggan. Dan Ciptakan lingkungan kerja yang mendukung budaya tanggap pelanggan. Pastikan bahwa karyawan merasa didukung untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Menciptakan budaya yang tanggap terhadap pelanggan adalah proses yang berkelanjutan dan memerlukan komitmen dari semua tingkatan dalam organisasi. Ketika organisasi memiliki budaya yang berfokus pada kepuasan pelanggan, ini dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan reputasi, dan memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

11.4. Tugas

1. Membangun Pelayanan Publik yang berorientasi Pasar.
2. Sebutkan Gagasan-gagasan Osborne dan Gaebler tentang Reinventing Government mencakup 10 prinsip untuk mewirauahakan birokrasi ?
3. Apa saran dan strategi Anda untuk membuat pemerintahan di Indonesia agar berorientasi Masyarakat ?

Daftar Pustaka

1. Maxwell; Jhon C. editor, Esther M. Tanuadji, (2016), 5 levels of leadership, Penerbit Surabaya, MIC

2. Mahardika, N. A., Nafisa, S. A., Putri, A. A., & Tintiono, Q. B. Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Efektifitas Kerja Karyawan Google.
3. Wandrial, S. (2012). Budaya organisasi (organizational culture), salah satu sumber keunggulan bersaing perusahaan di tengah lingkungan yang selalu berubah. *Binus Business Review*, 3(1), 335-342.
4. Daraba, D. (2019). Reformasi birokrasi & pelayanan publik.
5. Madjid, L. (2017). Optimalisasi Pelayanan Publik Perspektif David Osborne. *Jurnal Ilmiah Administrasita'*, 8(2), 130-140.
6. [Shirley Candrawardhani, berikut ini beberapa budaya perusahaan Google yang bisa Anda contoh sebagaimana ditulis dilinks berikut ini](https://www.kitalulus.com/bisnis/contoh-budaya-organisasi-perusahaan)
<https://www.kitalulus.com/bisnis/contoh-budaya-organisasi-perusahaan>

12— MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAAN KERJA



“Kesenangan dalam pekerjaan menempatkan kesempurnaan dalam pekerjaan.” – Aristoteles

1. Pengertian motivasi kerja

Motivasi kerja dan kepuasan kerja adalah dua konsep penting dalam dunia profesional yang memiliki dampak besar terhadap produktivitas, kebahagiaan, dan kualitas hidup seseorang. Menurut Jansen Sinamo dalam Dingot Hamonangan Ismail dan Joko Nugroho (2022), motivasi adalah jantungnya setiap kesuksesan. Perihal peran motivasi dalam meraih sukses dan prestasi, Jansen membuat rumusan sebagai berikut:

“Kemampuan = Pengetahuan + Keterampilan (1)

Motivasi = Visi + Komitmen (2)

Kemampuan X motivasi = Prestasi (3).

Jadi, walaupun sepintas lalu motivasi hanya sebuah faktor independen dalam ketiga persamaan di atas, tetapi sebenarnya motivasi adalah jantungnya. Kenapa? Jawabnya sederhana. Pencapaian pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya adalah fungsi motivasi. Dengan demikian, pengetahuan tinggi hanya bisa dicapai bila didukung oleh motivasi belajar yang tinggi pula dan demikian halnya dengan keterampilan tinggi merupakan buah dari motivasi.

Motivasi diartikan Stephen Covey sebagai gairah. " Gairah adalah api, hasrat dan kekuatan yang tumbuh dari keyakinan, serta dorongan yang mempertahankan disiplin untuk terus berjuang menggapai visi. Gairah muncul bila kebutuhan bertemu dengan bakat unik kita. Gairah itu muncul kalau kita menemukan dan memanfaatkan suara kita untuk menggapai tujuan yang luhur dan besar. Kalau kita tidak memiliki gairah seperti itu, kekosongan akan diisi dengan perasaan tidak aman, dan omong kosong dari ribuan suara yang mewujudkan cermin sosial" tulis motivator dunia ini dalam buku best seller internasional nya.

Lebih lanjut Covey menyimpulkan " empat kata ini- visi, disiplin, gairah dan nurani- membentuk banyak sekali karakteristik yang biasa kita pakai untuk menggambarkan ciri-ciri orang yang amat berpengaruh, entah orang itu terkenal atau tidak" ungkapannya menegaskan sekaligus mengungkap 4 rahasia manusia sukses sepanjang masa.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan pengaruh spirit atau motivasi menjadi sedemikian penting dan berpengaruh signifikan dalam pengembangan *lifeskills* dan *soft skills* dalam setiap tahapan perkembangan kehidupan manusia. Semakin jelas visi dan tujuan hidup seseorang maka akan semakin kuat senar motivasinya. Semakin tinggi kualitas senar motivasi seseorang semakin besar daya dorong atau energi kinetiknya dalam bekerja yang membuat manusia dapat bekerja dan berkarya di atas rata-rata.

Manajemen Motivasi

Manajemen motivasi adalah upaya yang dilakukan oleh manajer atau pemimpin dalam sebuah organisasi untuk memotivasi dan menginspirasi tim atau karyawan mereka agar bekerja dengan lebih baik, lebih efisien, dan lebih produktif. Terdapat beberapa pandangan dan konsep dari para ahli manajemen yang berkontribusi dalam pemahaman tentang manajemen motivasi. Berikut adalah beberapa pandangan dari ahli-ahli terkenal:

Frederick Herzberg:

Herzberg mengembangkan Teori Motivasi-Higiene (Two-Factor Theory). Teori ini memisahkan faktor-faktor yang memotivasi karyawan (faktor motivasi) dari faktor-faktor yang mengurangi ketidakpuasan (faktor higiene). Faktor motivasi melibatkan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan. Manajemen motivasi menurut Herzberg adalah fokus pada faktor-faktor motivasi untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

Abraham Maslow:

Maslow mengembangkan Hierarki Kebutuhan Manusia, yang menyusun kebutuhan manusia dalam lima tingkat hierarki, dimulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Manajemen motivasi menurut Maslow melibatkan pemenuhan berbagai tingkat kebutuhan karyawan. Pemimpin perlu memahami dan mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut agar karyawan merasa termotivasi.

Douglas McGregor:

McGregor mengusulkan Teori X dan Teori Y tentang motivasi dan manajemen. Teori X mengasumsikan bahwa karyawan cenderung malas dan tidak termotivasi, sehingga perlu pengawasan ketat. Teori Y, di sisi lain, mengasumsikan bahwa karyawan secara alamiah ingin bekerja dan memiliki motivasi internal. Manajemen motivasi menurut McGregor adalah mengadopsi pendekatan Teori Y yang lebih mempercayai potensi karyawan dan memberikan otonomi.

Victor Vroom:

Vroom mengembangkan Teori Harapan (Expectancy Theory), yang menyatakan bahwa motivasi individu tergantung pada harapan mereka terhadap hasil dari tindakan mereka dan tingkat nilai yang mereka tempatkan pada hasil tersebut. Manajemen motivasi menurut Vroom adalah mengidentifikasi harapan dan nilai-nilai karyawan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian hasil yang diinginkan.

David McClelland:

McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan motivasi utama: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berhubungan sosial, dan kebutuhan untuk berkuasa. Manajemen motivasi menurut McClelland melibatkan pemahaman terhadap kebutuhan-kebutuhan ini pada karyawan dan memberikan kesempatan bagi mereka untuk memenuhinya.

Clayton Alderfer:

Alderfer mengembangkan Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth), yang menggabungkan beberapa aspek Hierarki Kebutuhan Maslow. Menurutnya, kepuasan terhadap kebutuhan dasar (existential) dan kebutuhan sosial (relatedness) serta pertumbuhan pribadi (growth) adalah faktor-faktor motivasi dalam manajemen.

Manajemen motivasi melibatkan pemahaman yang mendalam tentang individu-individu dalam tim Anda dan strategi yang sesuai untuk memotivasi mereka. Terkadang, kombinasi berbagai teori dan pendekatan yang sesuai dengan konteks organisasi tertentu adalah yang paling efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Pengertian Kepuasan Kerja

Pengertian kepuasan kerja menurut Nabawi, R. (2019) adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa lainnya. Sedangkan menurut (Koesmono, 2014) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau

karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Widodo, (2015) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu: 1) gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil, 2) pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan, 3) rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan, 4) atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja, 5) promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang, dan 6) lingkungan kerja yang, yaitu lingkungan fisik dan psikologis. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak management harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya

Sunyoto, (2012) mendefinisikan bahwa : Kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka dan beberapa indikator dari kepuasan kerja.

Menurut (Mathis & Jackson, 2011) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dan mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan

kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

3. Hard Work versus Heart Work

"Hard work" dan "heart work" adalah dua konsep yang berbeda dalam dunia kerja, dan keduanya memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas, kebahagiaan, dan hasil kerja seseorang. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang kedua konsep ini:

Hard Work (Kerja Keras):

"Hard work" merujuk pada upaya fisik dan mental yang signifikan yang diberikan oleh seseorang dalam menjalankan tugas, pekerjaan, atau proyek. Ini melibatkan dedikasi, ketekunan, dan pengorbanan waktu dan tenaga untuk mencapai tujuan tertentu. Orang yang menekankan "hard work" cenderung fokus pada produktivitas, efisiensi, dan hasil akhir yang dapat diukur. Mereka mungkin memiliki standar tinggi dan berkomitmen untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Keuntungan dari "hard work" adalah kemampuan untuk menyelesaikan tugas secara konsisten dan mencapai prestasi yang signifikan. Namun, risikonya adalah terlalu fokus pada tugas dapat mengorbankan keseimbangan kehidupan dan kesejahteraan pribadi.

Heart Work (Kerja dengan Hati):

"Heart work" berfokus pada aspek emosional dan intrinsik dari pekerjaan. Ini melibatkan koneksi emosional dengan tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Orang yang melakukan "heart work" melakukan pekerjaan dengan penuh kasih, gairah, dan rasa tanggung jawab.

Mereka mungkin menemukan arti dan kepuasan dalam pekerjaan mereka, merasa terhubung dengan tujuan yang lebih besar, dan mungkin merasa terinspirasi untuk membuat dampak positif pada dunia. Keuntungan dari "heart work" adalah kebahagiaan, rasa keterlibatan yang tinggi, dan kepuasan pribadi dalam pekerjaan. Namun, risikonya adalah terlalu fokus pada aspek emosional dapat mengaburkan realitas dan membuat orang cenderung mengabaikan aspek praktis dari pekerjaan. Penting untuk diingat bahwa "hard work" dan "heart work" tidak selalu saling eksklusif. Idealnya, mereka dapat saling melengkapi. Seseorang dapat melakukan "hard work" dengan penuh semangat dan kasih sayang terhadap tugas mereka, menggabungkan produktivitas dengan koneksi emosional. Pekerjaan yang dilakukan dengan hati sering kali memberikan motivasi intrinsik yang lebih besar, yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Pilihan antara "hard work" dan "heart work" juga dapat sangat dipengaruhi oleh jenis pekerjaan, nilai-nilai pribadi, dan tujuan hidup individu. Yang terpenting adalah

menemukan keseimbangan yang tepat antara keduanya agar dapat mencapai kesuksesan dan kebahagiaan dalam karier dan kehidupan Anda.

4. Perilaku Etis dan tidak Etis di tempat Kerja

Perilaku etis dan tidak etis di tempat kerja adalah hal-hal yang sangat penting dalam menjaga budaya kerja yang sehat dan produktif. Perilaku etis mengacu pada tindakan dan keputusan yang sesuai dengan nilai-nilai moral, norma, dan kode etik yang berlaku, sementara perilaku tidak etis melibatkan tindakan yang melanggar norma-norma tersebut. Berikut adalah beberapa contoh perilaku etis dan tidak etis di tempat kerja:

A. Perilaku Etis di Tempat Kerja:

Kejujuran: Memberi informasi yang benar dan jujur kepada atasan, rekan kerja, dan klien adalah contoh perilaku etis. Misalnya, mengakui kesalahan yang telah dibuat dalam pekerjaan.

B. Kerja Keras dan Tanggung Jawab: Melakukan pekerjaan dengan tekun, menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab, dan memenuhi komitmen adalah tindakan etis. Contohnya, menyelesaikan proyek tepat waktu dan sesuai dengan kualitas yang diharapkan.

C. Penghargaan terhadap Privasi: Menghormati privasi rekan kerja dan tidak mencampuri urusan pribadi mereka di tempat kerja adalah tindakan etis.

D. Kerjasama dan Dukungan: Membantu rekan kerja, berkolaborasi, dan memberikan dukungan saat diperlukan adalah contoh perilaku etis. Misalnya, membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas mereka.

E. Penggunaan Sumber Daya dengan Bijak: Menggunakan sumber daya perusahaan, seperti waktu, uang, dan peralatan, secara efisien dan dengan itikad baik adalah tindakan etis.

Perilaku Tidak Etis di Tempat Kerja:

a. Kecurangan: Berbohong, mencuri, atau memalsukan dokumen adalah contoh perilaku tidak etis. Misalnya, mengambil uang dari kas perusahaan tanpa izin.

b. Mobbing atau Pelecehan: Melakukan pelecehan verbal atau perilaku kasar terhadap rekan kerja adalah tindakan tidak etis.

c. Diskriminasi: Memperlakukan rekan kerja secara tidak adil berdasarkan ras, jenis kelamin, agama, atau karakteristik lainnya adalah perilaku tidak etis.

- d. Penggunaan Aset Perusahaan untuk Kegiatan Pribadi: Menggunakan sumber daya perusahaan, seperti komputer kantor, untuk kegiatan pribadi yang tidak berkaitan dengan pekerjaan adalah tindakan tidak etis.
- e. Pencemaran Nama Baik dan Fitnah: Menyebarkan informasi palsu atau merusak nama baik rekan kerja atau atasan adalah tindakan yang sangat tidak etis.
- f. Pelanggaran Etika Bisnis: Melibatkan diri dalam praktik bisnis yang merugikan konsumen, seperti penipuan atau penjualan produk cacat, adalah perilaku tidak etis.

Penting untuk memahami bahwa standar etika di tempat kerja dapat berbeda-beda di berbagai organisasi dan budaya. Namun, menjaga integritas, transparansi, dan penghormatan terhadap orang lain adalah prinsip-prinsip etika yang umumnya diterima dalam sebagian besar lingkungan kerja. Ketika perilaku tidak etis terjadi, organisasi biasanya memiliki prosedur untuk menangani masalah tersebut, termasuk sanksi yang sesuai.

Tugas

1. Jelaskan pengertian motivasi
2. Bagaimana tips untuk memuaskan pelanggan
3. Apa perilaku etis dan tidak etis ditempat kerja, jelaskan alasannya Anda.

Daftar Pustaka:

1. Michael H. Hart. Meneliti secara khusus tentang kualitas pengaruh Muhammad. Dalam bukunya yang sangat terkenal berjudul, *the 100, a ranking of the most influential persons in history* terbit pertama sekali tahun 1979.
2. Motivasi superior dosis tinggi, ,,,
3. Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
4. Koesmono, H. T. (2014). The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in Eas. *Educational Research International*, 3(4), 25–39
5. Umar, H. (2011). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
6. Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru
7. Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
8. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management = Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

BAB XIII: SOAL-SOAL PENDALAMAN MATERI

a. Ujian Tengah Semester (UTS)

1. Bagaimana Anda akan mendeskripsikan budaya organisasi di perusahaan ini?
2. Apakah ada nilai-nilai inti yang ditekankan dalam budaya organisasi? Jika ada, apa saja nilai-nilai tersebut?
3. Bagaimana budaya organisasi ini mendukung atau menghambat kinerja karyawan?
4. Bagaimana komunikasi dan kolaborasi di dalam organisasi? Apakah ada saluran komunikasi yang terbuka dan efektif?
5. Bagaimana perusahaan mengukur kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam budaya organisasi?
6. Bagaimana perusahaan mempromosikan kepemimpinan yang mendukung budaya organisasi yang diinginkan?
7. Apakah ada upaya khusus untuk mengkomunikasikan dan memperkuat budaya organisasi di antara karyawan baru?
8. Apa dampak budaya organisasi terhadap citra perusahaan di mata karyawan dan masyarakat umum?
9. Sebutkan pengertian budaya organisasi menurut menurut 3 orang ahli, apa sintesa dan indikatornya ?
10. Apa fungsi dan manfaat budaya organisasi ?
11. Bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi di 117ymbol117aan dan 117ymbol117 public ?
12. Jelaskan peran manusia dalam organisasi dengan rinci ?
13. Sebutlah jenis lingkungan organisasi dan berikan contohnya ?
14. Jelaskan pengertian nilai ?
15. Bagaimana pengaruh nilai dalam proses pembentuk budaya organisasi ?
16. Sebutkan dimensi-dimensi budaya organisasi menurut para ahli budaya organisasi ?
17. Jelaskan pengertian etika ?
18. Apakah manfaat etika bisnis dan etika public ?
19. Salah satu bentuk etika Perusahaan adalah pelaksanaan CSR dalam ISO 26000 SR.
Jelaskan apa yang pengertian CSR menurut ISO 26000 SR dan apa saja dimensinya ?
20. Sebutkan apa saja Langkah-langkah pembentukan budaya Organisasi?
21. Apa perbedaan budaya dan kebudayaan ?
22. Jelaskan perbedaan budaya organisasi bisnis dan sektor public ?

23. Jelaskan pengertian karakteristik organisasi dan sebutkan beberapa karakteristik dari organisasi unggul.
24. Sebutkan beberapa Karakter Budaya Organisasi UNGGUL ?
25. Menurut Anda apa penyebab terjadinya korupsi di Indonesia dan apa solusinya ?

b. Ujian Akhir Semester (UAS).

1. Bagaimana perusahaan merespons pelanggaran etika yang melibatkan anggota tim atau manajemen?
2. Bagaimana perusahaan menjaga keseimbangan antara menghormati tradisi budaya organisasi lama dan beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan?
3. Apakah ada nilai-nilai atau prinsip tertentu yang dipegang teguh oleh pemimpin senior dalam organisasi?
4. Bagaimana budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan strategi bisnis perusahaan?
5. Apakah ada tantangan atau hambatan tertentu dalam menciptakan atau mempertahankan budaya organisasi yang diinginkan?
6. Pertanyaan-pertanyaan ini dapat membantu Anda mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang budaya organisasi di suatu perusahaan atau organisasi, serta memungkinkan Anda untuk mengevaluasi sejauh mana budaya tersebut cocok dengan nilai-nilai dan tujuan Anda sebagai anggota organisasi.
7. Jelaskan ciri dari budaya kuat dan berikan contohnya
8. Jelaskan ciri dari budaya lemah dan contoh
9. Bagaimana cara mengukur budaya suatu organisasi ?
10. Jelaskan pengertian perubahan budaya organisasi ?
11. Jelaskan satu teori yang membahas tentang perubahan budaya organisasi dan bagaimana proses perubahan itu terjadi
12. Sebutkan perbedaan budaya Budaya Perusahaan Adaptif dan Tidak Adaptif ?
13. Apa manfaat dari pelestarian budaya organisasi ?
14. Kenapa budaya organisasi perlu disosialisasikan kepada anggota baru organisasi
15. Jelaskan tips dan cara mensosialisasikannya ?
16. Apa perbedaan dari budaya organisasi dan budaya kerja
17. Bagaimana cara mengukur produktivitas Jasa ?
18. Bagaimana merancang pelatihan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan jasa ?

19. Sebutkan Gagasan-gagasan Osborne dan Gaebler tentang Reinventing Government mencakup 10 prinsip untuk mewirauahakan birokrasi ?
20. Apa saran dan strategi Anda untuk membuat pemerintahan di Indonesia agar berorientasi Masyarakat ?
21. Jelaskan pengertian motivasi
22. Bagaimana tips untuk memuaskan pelanggan
23. Apa perilaku etis dan tidak etis ditempat kerja, jelaskan alasannya Anda.