

BUDAYA ORGANISASI

Penyusun :

Moh. Sutoro

H. Arsid

Wahyudi

Subarto



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang
Gd. A, Ruang 212 Universitas Pamulang
Tangerang Selatan – Banten

BUDAYA ORGANISASI

Penulis:

Moh. Sutoro.
H. Arsid.
Wahyudi
Subarto

ISBN: 978-623-6352-83-0

Editor:

Moh. Sutoro

Desain sampul:

Putut Said Permana

Tata Letak:

Ramdani Putra

Penerbit:

Unpam Press

Redaksi:

Jl. Surya Kecana No. 1
Pamulang – Tangerang Selatan
Telp. 021-7412566
Fax. 021 74709855
Email: unpampress@unpam.ac.id

Cetakan pertama, 5 Februari 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa
ijin penerbit.

DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS
| Lembaga Penerbit dan Publikasi Universitas Pamulang

Gedung A. R. 212 Kampus 1 Universitas Pamulang
Jalan Surya Kencana Nomor 1 Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten
Website: www.unpam.ac.id | Email: unpampress@unpam.ac.id

Budaya Organisasi / Moh. Sutoro, H. Arsyid, Wahyudi, dan Subarto - 1STed
ISBN. 978-623-6352-83-0

1. Budaya Organisasi I. Moh. Sutoro II. H. Arsyid III. Wahyudi IV. Subarto
M214-05022022-01

Ketua Unpam Press: Pranoto

Koordinator Editorial: Aden

Koordinator Hak Cipta: Susanto

Koordinator Produksi: Dameis Surya Anggara

Koordinator Publikasi: Kusworo, Heri Haerudin

Koordinator Dokumentasi: Ramdani Putra, Nara Dwi Angesti

Desain Cover: Putut Said Permana

Cetakan pertama, 5 Februari 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

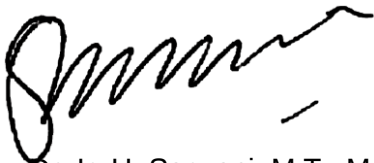
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa
ijin penerbit.

MATA KULIAH BUDAYA ORGANISASI

IDENTITAS MATA KULIAH

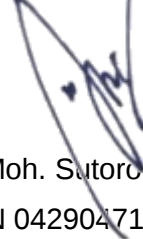
Program Studi	:	Manajemen S-2
Mata Kuliah/Kode	:	Budaya Organisasi/MMD15
Sks	:	3 Sks
Prasyarat	:	—
Semester	:	
Deskripsi	:	Budaya organisasi merupakan mata kuliah wajib program studi yang menjelaskan penguatan organisasi melalui pembangunan budaya kerja yang berkualitas.
Capaian pembelajaran	:	Setelah menyelesaikan mata kuliah ini, Mahasiswa mampu membedah konsep teoritis budaya organisasi dengan baik.
Penyusun	:	Dr. Moh. Sutoro, S.E., M.M., M.H. (Ketua) Dr. H. Arsyid, M.Si. (Anggota) Dr. Wahyudi, S.E., M.M. (Anggota) Dr. Drs. Subarto, M.Pd. (Anggota)

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Ir. H. Sarwani, M.T., M.M
NIDN 0406066003

Ketua Tim Teaching
Mata Kuliah Budaya Organisasi



Dr. Moh. Sutoro, S.E., M.M.,
NIDN 0429047102

KATA PENGANTAR

Bersyukur kepada Allah Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan nikmat tidak terhitung, salah satunya nikmat berpikir. Karenanya, modul ini dapat diselesaikan. Mudah-mudahan, modul ini dapat menjadi bahan bacaan yang bermanfaat, khususnya bagi mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pamulang. Modul ini disusun dengan dorongan semangat menghadirkan mutu pembelajar, yakni memberikan kelengkapan instrumen belajar, sehingga mahasiswa memiliki banyak masukan belajar, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kompetensi lulusan.

Modul ini merupakan pelengkap dari mata kuliah Budaya Organisasi sebagai bahan ajar bacaan. Tujuan dari modul ini adalah, untuk memberikan penjelasan utuh tentang mata kuliah budaya organisasi baik secara teoretis maupun empiris, sehingga dapat memperkuat kompetensi lulusan, yang berguna bagi dunia kerja/ masyarakat.

Modul ini disusun secara sistematis dan dikemas dengan gaya bahasa yang ringan, disertai contoh-contoh, sehingga memudahkan mahasiswa dalam memahami materi ajar. Selain itu, pada modul ini dilengkapi dengan soal/ latihan/ tugas yang berfungsi sebagai evaluasi pembelajaran, sehingga ada tolak ukur ketercapaian pembelajaran. Dengan demikian akan terjadi proses pembelajaran berkesinambungan yang berorientasi pada penguatan kompetensi/ keahlian.

Penulis menyadari, modul ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat kami harapkan, sehingga dapat dilakukan peningkatan kualitas bahan ajar, khususnya kesesuaian isi materi dengan kebutuhan dunia kerja/ industri/ masyarakat. Tidak lupa kami ucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Tangerang Selatan, 14 Februari 2022

Penulis,

DAFTAR ISI

BUDAYA ORGANISASI	i
BUDAYA ORGANISASI	ii
DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS	iii
IDENTITAS MATA KULIAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
PERTEMUAN 1	1
PERILAKU ORGANISASI: Sebuah Analisis Konseptual	1
A. Tujuan Pembelajaran	1
B. Uraian Materi.....	1
1. Pendahuluan	1
2. Analisis Perilaku Organisasi	5
3. Budaya dan Iklim Organisasi	9
4. Jenis Analisis Perilaku Organisasi	10
C. Soal/Latihan/Tugas	12
D. Referensi.....	13
PERTEMUAN 2	14
ADAPTASI ORGANISASI: Kerangka Teoritis Tentang Analisis Organisasi	14
A. Tujuan Pembelajaran	14
B. Uraian Materi.....	14
1. Pendahuluan	14
2. Proses Adaptasi Organisasi.....	17
3. Ekologi Organisasi.....	20
4. Peta Konsep	22
C. Soal/Latihan/Tugas	24
D. Referensi.....	24
PERTEMUAN 3	26
PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI	26
A. Tujuan Pembelajaran	26
B. Uraian Materi.....	26

1. Pendahuluan	26
2. Teori Perencanaan	28
3. Bentuk – bentuk Perencanaan Organisasi	30
4. Proses Perencanaan Organisasi	32
5. Peta Konsep	34
C. Soal/Latihan/Tugas	38
D. Referensi.....	38
PERTEMUAN 4	40
DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI: Sebuah Pemetaan Konsep Dan Aplikasinya	40
A. Tujuan Pembelajaran	40
B. Uraian Materi.....	40
1. Pendahuluan	40
2. Teori Desain Organisasi	44
3. Teori Struktur Organisasi	45
4. Struktur Organisasi.....	46
5. Peta Konsep Desain Organisasi.....	48
C. Soal/Latihan/Tugas	51
D. Referensi.....	52
PERTEMUAN 5	54
MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI.....	54
A. Tujuan Pembelajaran	54
B. Uraian Materi.....	54
1. Pendahuluan	54
2. Makna Budaya Secara Umum.....	56
3. Logika Budaya Organisasi	57
4. Teori Budaya Organisasi	58
5. Kerangka Konseptual Budaya Organisasi.....	59
6. Proses Pembangunan Budaya Organisasi.....	61
7. Fungsi Budaya Organisasi	62
8. Karakteristik Budaya Organisasi	63

C. Soal/Latihan/Tugas	65
D. Referensi.....	65
PERTEMUAN 6	66
PERAN BUDAYA ORGANISASI	66
A. Tujuan Pembelajaran	66
B. Uraian Materi.....	66
1. Pendahuluan	66
2. Peran Budaya Dalam Organisasi	67
3. Peranan Budaya Dalam Aktivitas Organisasi.....	69
4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Karyawan/ Pegawai	71
5. Manfaat Budaya Organisasi bagi Manajer	72
6. Pengaruh Budaya Terhadap Aktivitas Organisasi	74
7. Tipe Budaya Dalam Organisasi	76
C. Soal/Latihan/Tugas	77
D. Referensi.....	77
PERTEMUAN 7	78
STRUKTUR BUDAYA ORGANISASI	78
A. Tujuan Pembelajaran	78
B. Uraian Materi.....	78
1. Pendahuluan	78
2. Desain Struktur Budaya Organisasi.....	81
3. Struktur Budaya Spesialis	84
4. Struktur Budaya Kelompok Kerja	86
5. Struktur Budaya Komando	87
6. Struktur Budaya Kendali	87
7. Struktur Budaya Sentralisasi Dan Desentralisasi	88
C. Soal/Latihan/Tugas	89
D. Referensi.....	89
PERTEMUAN 8	91
BUDAYA DISIPLIN KERJA	91
A. Tujuan Pembelajaran	91
B. Uraian Materi.....	91

1. Pendahuluan	91
2. Konsep Teoritis Budaya Disiplin Kerja.....	93
3. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja	97
4. Faktor-faktor Disiplin kerja.....	99
5. Image Disiplin Kerja.....	99
6. Manfaat Budaya Disiplin Kerja	101
C. Soal/Latihan/Tugas	102
D. Referensi.....	102
PERTEMUAN 9	104
BUDAYA KERJA PRODUKTIF	104
A. Tujuan Pembelajaran	104
B. Uraian Materi.....	104
1. Pendahuluan	104
2. Pengertian Produktivitas Kerja	107
3. Keuntungan Membangun Budaya Kerja Produktif	109
4. Determinan Produktivitas Kerja	110
5. Penghambat Produktivitas Kerja	113
6. Indikator Produktivitas Kerja.....	114
C. Soal Latihan/Tugas	115
D. Referensi.....	115
PERTEMUAN 10	117
BUDAYA BERKINERJA.....	117
A. Tujuan Pembelajaran	117
B. Uraian Materi.....	117
1. Pendahuluan	117
2. Penjelasan Konsep Budaya Kinerja.....	119
3. Unsur-unsur Kinerja.....	122
4. Determinan Kinerja	123
5. Penilaian dan Manfaat Kinerja.....	125
6. Indikator Kinerja.....	126
C. Soal/Latihan/Tugas	128

D. Referensi.....	128
PERTEMUAN 11	130
BUDAYA MUTU.....	130
A. Tujuan Pembelajaran	130
B. Uraian Materi.....	130
1. Pendahuluan	130
2. Unsur-unsur Budaya Kerja Berkualitas	133
C. Soal/Latihan/Tugas	139
D. Referensi.....	139
PERTEMUAN 12	141
BUDAYA SEMANGAT KERJA (MOTIVASI)	141
A. Tujuan Pembelajaran	141
B. Uraian Materi.....	141
1. Pendahuluan	141
2. Pengertian dan Konsep Motivasi	143
3. Manfaat Budaya Semangat Kerja.....	147
4. Faktor-faktor Semangat kerja (Motivasi).....	148
5. Klasifikasi Motivasi Kerja	150
6. Indikator Motivasi.....	151
C. Latihan Soal	152
D. Daftar Pustaka.....	152
PERTEMUAN 13	154
BUDAYA KERJASAMA.....	154
A. Tujuan Pembelajaran	154
B. Uraian Materi.....	154
1. Pendahuluan	154
2. Teori Kerja Sama.....	159
3. Dampak Positif Budaya Kerja Sama	161
4. Peta Konsep	162
C. Soal/Latihan/Tugas	165
D. Referensi.....	165
PERTEMUAN 14	167

BUDAYA KOMUNIKASI	167
A. Tujuan Pembelajaran	167
B. Uraian Materi.....	167
1. Pendahuluan	167
2. Konsep Teoritis Budaya Komunikasi	171
3. Tujuan Budaya Komunikasi	176
4. Peta Konsep	177
C. Soal/Latihan/Tugas	179
D. Referensi.....	179
GLOSARIUM	181
DAFTAR PUSTAKA	184
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER1 (RPS).....	191

PERTEMUAN 1

PERILAKU ORGANISASI: Sebuah Analisis Konseptual

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Mahasiswa memahami perilaku organisasi, baik secara teoritis maupun praktis
2. Mahasiswa dapat menjelaskan bentuk-bentuk perilaku organisasi
3. Mahasiswa mampu melakukan analisis terhadap perilaku organisasi

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Dalam studi-studi yang berkaitan dengan organisasi, perilaku organisasi menjadi salah satu tema yang cukup sentral. Daft (2015) mengemukakan, perilaku organisasi merupakan kajian menyeluruh tentang apa dan bagaimana sebuah organisasi menjalankan aktivitasnya. Secara spesifik Daft (2015) menegaskan, terdapat ruang lingkup makro dan mikro, makro berkaitan dengan perilaku keorganisasian, sedangkan mikro merujuk pada perilaku sumber daya manusia.

Secara praktis, terdapat perbedaan pembahasan antara perilaku keorganisasian dengan perilaku sumber daya manusia. Perilaku keorganisasian mencakup pada tindakan manajemen seperti pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, aturan, prosedur, dan melakukan kendali atas aktivitas organisasi. Sedangkan, perilaku sumber daya manusia mencakup pada tindakan-tindakan anggota yang dibutuhkan dalam melaksanakan aktivitas organisasi, sebagaimana telah dirumuskan oleh manajemen.

Newstrom dan Davis (2002) berpandangan sama dengan Daft, secara tekstual perilaku organisasi dilekatkan pada perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi. Namun pengertian secara kontekstual merujuk pada kristalisasi tindakan-tindakan organisasi yang bermuara pada sumber daya manusia. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa perilaku organisasi adalah

ilmu yang menjelaskan tentang bagaimana organisasi dijalankan oleh orang-orang yang ada di dalamnya, sehingga menghasilkan suatu perilaku tertentu yang menunjukkan kepentingan organisasi. Sehingga secara definitif, tindakan manusia dalam organisasi adalah unsur utama di dalam pembentukan perilaku organisasi, baik bersifat manajerial ataupun operasional.

Dalam banyak pandangan, perilaku organisasi sering dikaitkan dengan banyak faktor atau multidimensi. Kaidah yang sering dijelaskan oleh para ahli adalah tentang teori perilaku atau ilmu perilaku. Namun demikian, perbedaan di antaranya sangat jelas, sehingga teori tentang perilaku organisasi dapat berdiri sendiri. Sehingga dapat dipahami, bahwa dalam penerapannya perilaku organisasi terjadi karena adanya dukungan variabel lain. Hal tersebut dapat terlihat jelas pada bagaimana sumber daya manusia berperilaku sebagai bagian dari organisasi.

Mengutip pendapat Daft (2015), berjalannya organisasi selalu melibatkan perilaku dan teori. Artinya, Perilaku organisasi adalah manifestasi dari keterlibatan manusia. Artinya, setiap tindakan tanduk sumber daya manusia menjadi perilaku organisasi, karena dalam setiap perilakunya mencerminkan kepentingan organisasi. Hal tersebut juga tidak terlepas dari faktor bebas lain yang ikut memperkuat bagaimana perilaku itu terbentuk.

Sedangkan teori perilaku berkenaan dengan manajemen pengetahuan, yakni sebuah proses tentang pelaksanaan organisasi, biasanya berkenaan dengan tindakan manajemen, misalnya dalam kegiatan perencanaan terdapat kebijakan, pedoman, strategi, tujuan, dan rangkaian aktivitas yang harus dilakukan. Kesemua hal tersebut secara definitif termuat pada empat kegiatan utama organisasi, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Bentuk aktivitasnya salah satunya adalah perekrutan, pemilihan pegawai, penempatan, penggajian/penghargaan, pengembangan, pendidikan dan pelatihan, sampai dengan pemutusan hubungan kerja.

Penjelasan di atas menjadi gambaran sederhana yang dapat memperkuat pemahaman tentang perilaku organisasi, yakni bermuara pada sumber daya manusia. Dengan kata lain, organisasi merupakan wadah yang menjadi tempat orang-orang memberikan kontribusi dengan segenap daya dan upaya termasuk perilaku yang dibutuhkan. Daft (2015) menjelaskan, manusia merupakan tokoh utama terbentuknya perilaku organisasi, sehingga terdapat

kecenderungan tertentu dalam setiap perilaku organisasi yang dihasilkan, bisa jadi tentang kepentingan-kepentingan yang harus dicapai. Oleh karena itu, dalam pembahasan kali ini, kita akan fokus pada bagaimana perilaku sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas-aktivitas organisasi.

Dalam kajian keorganisasian, sumber daya manusia dinilai pada dua perspektif. Pertama dinilai sebagai individu, merujuk pada kompetensi yang menjadi alasan diterima oleh organisasi. Kedua dinilai berdasarkan perspektif anggota organisasi/ kelompok, yakni kemampuan menjalin kerjasama antar pegawai dan divisi dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai individu, sumber daya manusia adalah karakteristik yang unik, memiliki atribut yang menunjukkan kelayakannya.

Terkait adanya perubahan pada diri seseorang tergantung pada paradigma atau pola pikir, dan ini terjadi pada waktu yang lama atau karena adanya suatu peristiwa yang mengguncang kepribadiannya. Namun, perubahan lebih didominasi oleh mind set, dan sudut pandang sangat dipengaruhi oleh pengetahuan, lingkungan, dan keadaan emosional. Lazimnya, pola pikir dibangun di atas idealisme, yakni sebuah prinsip hidup yang dipengaruhi oleh masa lalu, atau lingkungan yang membentuknya menjadi manusia saat ini, dengan demikian faktor lingkungan keluarga, masyarakat, sekolah, dan tempat bermain menjadi faktor yang menentukan pola pikir.

Makna individu sebagai bagian dari kelompok adalah, tentang kedudukannya dalam organisasi. Yakni tentang bagaimana menjalin hubungan antara satu dengan yang lain dalam menjalankan tugas, tentang bagaimana bekerja sama dengan pegawai dalam menerjemahkan tujuan dan kepentingan organisasi, tentang bagaimana menjadi anggota yang baik bagi atasan, sehingga setiap tindakannya mengindahkan perintah atasan. Interaksi ini, terjadi dalam waktu yang cukup lama, sehingga bisa dikatakan akan kemungkinan seorang anggota organisasi akan mengalami perubahan perilaku, sebagai akibat lingkungan kerja dan rutinitas kerja. Namun, demikian perubahan yang diharapkan oleh organisasi adalah tentang persepsi yang menyadarkan adaptasi, sebuah kepekaan terhadap lingkungan kerja, kepedulian terhadap tim kerja, dan kesetiaan terhadap organisasi. Dengan demikian terbangun perilaku kerja yang memberikan keuntungan bagi perusahaan, dan dapat diterima oleh kelompok sebagai sebuah tim kerja yang

baik. Dalam istilah lain dikenal dengan istilah, perilaku kelompok.

Dalam perilaku kelompok akan lahir sebuah norma atau aturan yang memandu bagaimana antar individu berperilaku, sehingga terbangun kesesuaian diri sebagai individu dengan kelompok, dan terbangun lingkungan kerja yang harmonis.

Konsekuensi dari hubungan kelompok adalah mengesampingkan kepentingan diri sendiri, mengesampingkan emosionalitas dan asumsi- asumsi diri yang dinilai dapat menyebabkan konflik atau anomali di dalam kelompok. Hal ini perlu diperhatikan sebagai prinsip dasar berperilaku kelompok. Namun demikian, tidak melepaskan identitas diri untuk membaur sepenuhnya, namun tetap menjaga sifat unik dengan penyesuaian kelompok sehingga terbangun mental sosial.

Argumentasi di atas menegaskan bahwa peran sumber daya manusia sebagai anggota organisasi memiliki kedudukan yang sangat penting, khususnya berkenaan dengan bagaimana organisasi berperilaku dan bertindak. Baik sebagai kelompok atau individu, sumber daya manusia berperan penting dalam membentuk karakteristik perilaku organisasi. Namun demikian, organisasi perlu mempertimbangkan dan memperhatikan variabel lain yang berkenaan dengan perilaku anggota khususnya faktor langsung sehingga perilaku yang muncul merepresentatifkan kehendak organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam pembahasan ini tidak hanya membahas perilaku saja, melainkan determinasi lain yang berkenaan, sebagaimana dijelaskan oleh Robbins (2002:8) berikut:

—Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organization, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization's effectiveness.

Robbins menyebutkan struktur dan interaksi antar individu dalam organisasi menyebabkan terjadinya efektivitas. Artinya, ruang lingkup perilaku organisasi tidak hanya berbicara sumber daya manusia sebagai pelaku utama di dalam organisasi, namun bentuk struktur organisasi seperti kepemimpinan, manajemen pengetahuan, kebijakan dan bentuk-bentuk lain menjadi faktor yang juga membentuk perilaku organisasi. Namun demikian, jika dicermati

pendapat Robbins tersebut, yang ditekankan adalah tentang pencapaian tujuan organisasi.

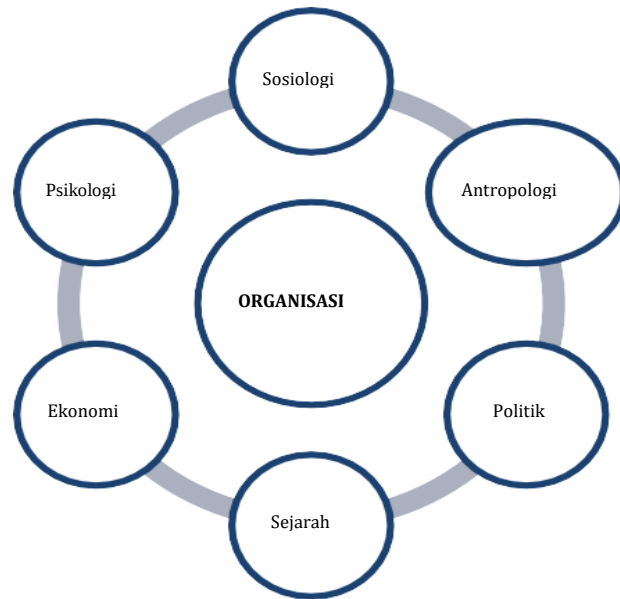
Duha (2018) memandang perilaku organisasi adalah kesepakatan sumber daya manusia di dalam menetapkan fungsi-fungsi manajemen. Artinya, perilaku organisasi berasal dari keputusan pimpinan yang mempengaruhi lahirnya berbagai fungsi-fungsi manajemen, sehingga menjadi kendali di dalam bekerja.

2. Analisis Perilaku Organisasi

R. Wayne Pace dan Don F Faules: Analisis perilaku merupakan tindakan manajemen untuk melihat beragam bentuk dan unsur-unsur pembentukan perilaku organisasi. Dengan demikian, para pimpinan dapat melakukan pemetahan terhadap kesesuaian perilaku organisasi dengan tujuan yang hendak dicapai. Selain itu, cara ini juga memudahkan para pimpinan di dalam melihat alternatif-alternatif dalam mencapai tujuan yang paling tepat.

JC. Tukiman Taruna: Berpandangan bahwa perilaku adalah tindakan manajemen di dalam menciptakan lingkungan yang mendukung terhadap pencapaian tujuan. Dengan kata lain, menjadi sebuah parameter di dalam melihat kondisi ideal lingkungan organisasi. Hal ini perlu dilakukan agar organisasi dapat mengambil tindakan tepat di dalam melakukan perbaikan.

Ada banyak penjelasan mengapa analisis perilaku perlu dilakukan. Robbins (2002) menjelaskan, perusahaan perlu melihat banyak aspek di dalam melihat perilaku yang baik, karena terdapat keterkaitan dengan faktor lain, di antaranya:



a. Psikologi

Faktor psikologi menjadi aspek yang sangat berkaitan dengan perilaku. Artinya, bahwa perilaku merupakan produk yang dihasilkan dari sebuah emosionalitas. Di dalam organisasi, maka keadaan psikologi pimpinan dan seluruh anggota menjadi cerminan bagaimana perilaku itu hadir. Misalnya tingkat motivasi kerja, tingkat kedisiplinan, tingkat respons, dan lain sebagainya.

b. Sosiologi

Perkembangan perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh keadaan sosial organisasi. Artinya, kecenderungan sikap dan perilaku para anggota organisasi dapat mewarnai bagaimana bentuk perilaku organisasi. Bahkan, beragam dinamika yang terjadi baik di dalam interaksi ataupun komunikasi menjadi salah satu indikasi perubahan perilaku.

c. Antropologi

Kaitannya perilaku organisasi dengan antropologi adalah dalam hal karakteristik sumber daya manusia, khususnya asal usul dari pendiri. Artinya, pada dasarnya perilaku organisasi terbentuk karena inisiasi para pendiri, beragam karakteristik dan latar belakang menjadi motif kemana arah atau bentuk perilaku organisasi akan dibangun. Dengan demikian, penting sekali mempertimbangkan kepribadian seluruh anggota dalam membentuk perilaku organisasi.

d. Ilmu Politik

Politik yang dimaksud adalah strategi di dalam mencapai tujuan atau kepentingan. Secara jelas, dapat dikatakan bahwa politik di dalam organisasi menjadi faktor penting dalam konteks pencapaian tujuan, sehingga di dalam membentuk sikap akan selalu terlihat warna politik organisasi.

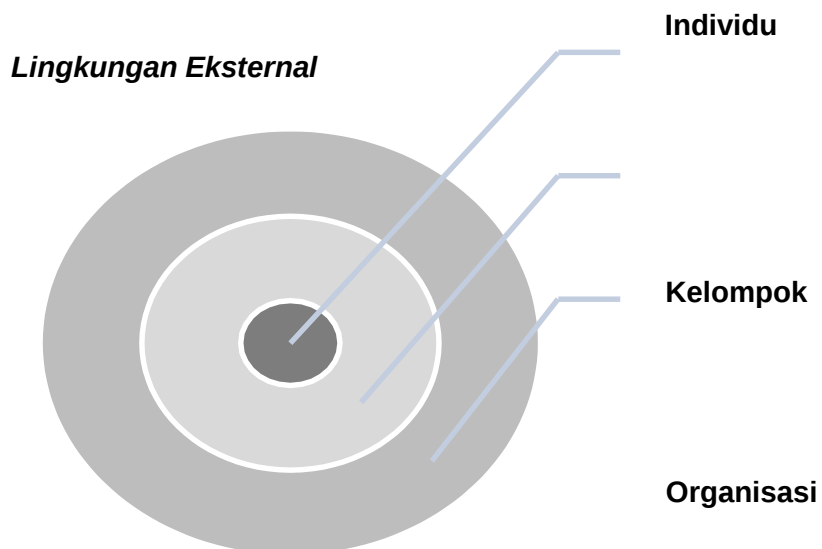
e. Ilmu Sejarah

Yakni sebuah perjalanan organisasi di dalam menjalankan bisnis. Hal ini menjadi salah satu sudut pandang yang mendorong lahirnya kemajuan, dan terus melakukan tindakan besar di dalam mencapai keinginan yang diharapkan.

f. Ilmu Ekonomi

Yakni sebuah kondisi di mana perilaku organisasi dimanupulasi oleh kepentingan keuntungan, dan hal ini menjadi hal yang wajar. Mengingat alasan besar di balik pendirian organisasi adalah mendapatkan keuntungan materi.

Berikut merupakan tiga unsur untuk menganalisis suatu organisasi, sebagai berikut:



a. Individu

Setiap tindak-tanduk anggota organisasi dipengaruhi oleh latar belakang, kepribadian, sikap, persepsi dan karakter individu masing-masing. Karakter individu itu satu sama lain saling berbeda. Ketika suatu organisasi memiliki masalah atau konflik maka yang pertama kali harus dianalisis adalah aspek individual. Adapun variabel-variabel yang mencakup persoalan individual adalah variabel kemampuan, variabel keterampilan, variabel latar belakang dan variabel demografik (Duha, 2018).

Langkah-langkah yang harus diambil oleh seorang leader atau manajer dalam menganalisa perbedaan-perbedaan individual itu diantaranya:

- 1) Mengamati dan mengenal perbedaan-perbedaan yang dimaksud;
- 2) Mengamati model interaksi dan gaya komunikasi antar individu di dalam kerja kelompok; dan
- 3) Merumuskan kesamaan yang menghubungkan antar individu.

b. Kelompok

Purba, dkk. (2020), dalam arti sosial kelompok adalah bagian dari kebutuhan hidup, sehingga baik di dalam maupun di luar organisasi, interaksi sosial antar individu akan terjadi. Kelompok dalam arti perilaku organisasi adalah terjalinnya hubungan yang baik antar individu dengan mengesampingkan atribut bawaan, sehingga tidak ada perbedaan perlakuan atau tindakan diskriminasi yang dapat menyinggung perasaan orang lain. Semua orang berperilaku sama, yakni memperjuangkan kepentingan organisasi atau kelompok.

Duha (2018) menjabarkan, kelompok organisasi adalah kumpulan orang yang bebas kepentingan, yakni tidak ada ego diri yang dimasukkan sebagai tujuan utama. Akan tetapi, setiap orang saling memahami dan belajar untuk menyesuaikan diri agar tidak menyebabkan lahirnya konflik sosial, sehingga mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

c. Organisasi

Organisasi adalah kumpulan individu yang memiliki aktivitas untuk tujuan dan kepentingan bersama (Duha, 2018). Namun, tidak semua perilaku kelompok dapat disematkan sebagai sebuah perilaku organisasi. Dalam konteks ini, analisis persoalan dilihat dari dimensi keorganisasian.

Analisis itu meliputi dimensi struktur, desain, dan budaya organisasi. Semua dimensi tersebut menjadi determinan dan akan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok.

3. Budaya dan Iklim Organisasi

Taylor dalam Sudiro (2021) dalam pengertian umum, budaya merupakan karakteristik yang melekat pada sebuah komunitas/ kelompok/ masyarakat berupa kebiasaan, kepercayaan, pengetahuan, hukum, dan lain sebagainya.

Linton dalam Amir (2019) menjelaskan, bahwa budaya adalah kebiasaan yang diwariskan kepada satu generasi kepada generasi lain dalam banyak bentuk, seperti pengetahuan, kebiasaan sikap dan perilaku, kepercayaan/ mitos, dan lain sebagainya.

Robbins (2002) menjelaskan, budaya sebagai pengetahuan kehidupan masyarakat yang menjadi dasar kepercayaan sehingga menjadi ciri khas di dalam berperilaku dan bersikap, kemudian hal tersebut juga menjadi nilai yang dijaga bersama.

Fremont E Kast & James E Rosenzweig dalam Waworuntu (2016), budaya merupakan kepercayaan hidup berupa nilai-nilai yang diwariskan secara turun temurun, sehingga menjadi sebuah tradisi atau kebiasaan yang harus dilestarikan.

Pengertian di atas secara seragam menyatakan bahwa budaya adalah kebiasaan atau kepercayaan yang menjadi warisan dari generasi ke generasi. Kemudian hal yang menarik lagi adalah adanya kesepakatan bersama dari orang-orang yang terlibat untuk melestarikan budaya, sebagai identitas dari kelompok atau masyarakat. Hal ini menandakan, bahwa budaya adalah nilai-nilai kehidupan yang melekat pada kelompok sebagai pemandu di dalam melakukan aktivitasnya.

Sistem semantik umum adalah seperangkat sifat penting yang dievaluasi oleh suatu organisasi dan menjadi warna atau iklim yang unik oleh organisasi lain. Oleh karena itu, orang-orang dengan latar belakang yang berbeda dan perbedaan lainnya di tingkat organisasi diharapkan cenderung menjelaskan budaya perusahaan dengan cara yang sama. Di sisi lain, selain budaya organisasi yang dominan, juga terdapat subkultur (Stephen P.

Robbins). Subkultur cenderung berkembang dalam organisasi besar untuk mencerminkan dan menganalisis masalah, situasi, atau pengalaman bersama yang dihadapi oleh anggota. Subkultur ini biasanya didefinisikan dengan simbol departemen dan sebagainya. Robins (2002) membagi budaya perusahaan ini menjadi dua kategori: kuat dan lemah. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti suatu organisasi dibagikan secara intens dan luas. Budaya lemah adalah kebalikannya. Dalam budaya yang kuat, konsensus, loyalitas dan komitmen organisasi selalu dipertahankan dan diperkuat.

4. Jenis Analisis Perilaku Organisasi

SWOT: Analisis SWOT biasanya dilakukan untuk mengembangkan potensi suatu organisasi. Swot merupakan akronim dari *Strength*, *Weaknes*, *Opportunity* dan *Threat*.

- Strength berarti kekuatan yang dimiliki oleh organisasi.
- Weaknes berarti kelemahan yang bisa menghambat kinerja dan fungsi organisasi.
- Opportunity berarti kesempatan berkembang bagi organisasi.
- Threat berarti ancaman bagi kemajuan suatu organisasi.

Dalam prakteknya analisis Swot memiliki dua alternatif perhitungan, yakni berdasarkan kuantitatif dan kualitatif. Kedua konsep tersebut secara teoritis dikemukakan oleh Kearns. Dasar pemikiran dari konsep tersebut adalah untuk melihat kompleksitas dari keadaan internal dan eksternal, sehingga dapat membantu organisasi di dalam mengambil keputusan.

- Analisis SWOT Perspektif Kualitatif

Lingkungan luar/ ekstern	Kesempatan/ Peluang	Ancaman
Lingkungan dalam/ intern		
Keunggulan Organisasi	Keunggulan Komparatif	Mobilisasi
Kelemahan Organisasi	Penjualan / Investasi	Pengendalian

		Kerugian
--	--	----------

Keunggulan Komparatif: Aspek ini merupakan pertemuan dua elemen: kekuatan dan peluang yang memungkinkan organisasi berkembang lebih cepat. Umumnya kondisi ini terjadi pada saat organisasi menempatkan diri untuk menjadi pesaing di dalam industri.

Mobilisasi: Aspek ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekerasan. Di sini harus dilakukan upaya untuk memobilisasi sumber daya, yang merupakan kekuatan organisasi untuk memobilisasi keunggulan komparatif divestasi/manajemen kerusakan investasi, dengan tujuan memitigasi ancaman eksternal. Bahkan bisa mengubah kesempatan menjadi peluang.

Penjualan / Investasi: Aspek ini adalah interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang organisasi dari perspektif eksternal. Kemungkinan yang ditawarkan sangat meyakinkan, tetapi tidak tersedia karena kekuatan yang tersedia tidak cukup untuk menanganinya. Keputusan yang dibuat adalah (melepaskan peluang yang ada untuk digunakan oleh organisasi lain) atau memaksa bekerja (investasi) pada peluang ini.

Pengendalian Kerugian: Aspek ini adalah yang terlemah dari semua sel, karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dan ancaman eksternal, dan oleh karena itu kesalahan penilaian organisasi dapat menyebabkan bencana besar. Strategi yang harus dilakukan adalah dengan membatasi kerusakan (controlloss) agar tidak lebih parah dari yang diharapkan.

b. SWOT Kuantitatif

Dalam pendekatan kuantitatif dasar analisis yang digunakan merujuk pada pendapat Pearce dan Robinson (2008). Teknik ini memberikan gambaran matematis terkait posisi organisasi di dalam lingkungan (internal dan eksternal). Keunggulan analisis kuantitatif adalah kemudahan, sehingga sangat membantu dalam pengambilan keputusan yang mendesak.

- 1) Dasar analisis memperhatikan skor dan bobot, di mana setiap faktor SWOT memiliki nilai tertentu. Nilai diperoleh berdasarkan hasil

observasi dengan ketentuan yang telah ditetapkan berdasarkan fenomena.

- 2) Jumlah nilai SWOT berdasarkan perkalian skor (a) dan bobot (b), yakni ($c = a \times b$)

Perhitungan skor (a) pada setiap masing-masing item SWOT dilakukan secara independen, tidak ada ketergantungan atau keterkaitan antara satu dengan yang lain, sehingga antara satu nilai dengan yang lain memiliki karakteristik sendiri, menggambarkan independensi yang baik. Pearce dan Robinson (2008) menetapkan rentang nilai skor dari 1 sampai dengan 10, dengan asumsi bahwa skor 1 merupakan nilai terendah dan skor 10 merupakan nilai tertinggi.

Hal yang berbeda dilakukan pada perhitungan bobot (b), Pearce dan Robinson (2008) menyatakan, bobot dilihat berdasarkan perbandingan antara satu faktor dengan faktor yang lain.

- 3) Menetapkan titik posisi

Perhitungan terhadap faktor internal IFAS dan eksternal EFAS menjadi dasar penetapan titik koordinat antara faktor S dengan W; dan Faktor O dengan T. Hasil dari penetapan ini adalah kesimpulan dari analisis kuantitatif, di mana kesimpulan dapat ditafsirkan secara spesifik, sehingga membantu pihak manajemen di dalam pengambilan keputusan.

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan perilaku organisasi secara konseptual ?
2. Jelaskan faktor – faktor lain yang terkait dengan perilaku organisasi?
3. Jelaskan peran budaya dan iklim organisasi terhadap pembentukan perilaku organisasi?
4. Jelaskan dua konsep analisis perilaku organisasi

D. Referensi

- Amir, M. T. (2019). *Perilaku Organisasi*. Prenada Media.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Purba, S., Revida, E., Parinduri, L., Purba, B., Muliana, M., Purba, P. B., ... & Leuwol, N. V. (2020). *Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, Prenhall. Com/robinbinsd, 96.
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bumi Aksara.
- Waworuntu, B. (2016). *Perilaku Organisasi: Beberapa Model dan Submodel*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Pearcedan Robinson. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat

PERTEMUAN 2

ADAPTASI ORGANISASI: Kerangka Teoritis Tentang Analisis Organisasi

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Mahasiswa memahami konsep teoritis adaptasi organisasi terhadap perubahan
2. Mahasiswa dapat menjelaskan peran faktor lingkungan dalam proses adaptasi organisasi
3. Mahasiswa dapat menjabarkan ekologi organisasi

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Organisasi memiliki sifat abstrak (kualitatif) dan memiliki keterkaitan yang erat dengan perilaku sosial, sehingga secara konseptual memiliki ruang lingkup yang sangat luas, meliputi berbagai dimensi yang saling mempengaruhi (Supriyono, 2018). Dengan demikian, telaah terhadap organisasi tidak dapat dilihat dari satu sudut pandang, misalnya dari aspek sumber daya manusia saja, atau dari aspek modal saja, atau dari perspektif tata kelola organisasi, atau pun lainnya. Namun, sering kali dalam prakteknya, penerjemahan organisasi dilekatkan pada satu perspektif saja, tergantung kepentingan pada setiap bagian organisasi.

Banyaknya orientasi pada teori organisasi, menyebabkan lahirnya ragam pengaruh yang berdampak pada operasional organisasi, di mana setiap kelompok atau bagian di dalam organisasi memiliki caranya masing-masing di dalam melihat kepentingan/ masalah organisasi. Stogdill dalam Daft (2015) mengidentifikasi beberapa jenis orientasi organisasi, di antaranya:

- a. Organisasi merupakan perwujudan keinginan sekelompok orang terhadap sesuai, baik bersifat materil maupun non materil.
- b. Organisasi merupakan struktur yang memperjelas fungsi manajemen, sehingga setiap orang bekerja berdasarkan ketentuan yang dibebankan

atau menjadi tanggung jawabnya.

- c. Organisasi merupakan tempat berinteraksi antara satu dengan yang lain berdasarkan kepentingan organisasi.
- d. Organisasi menjadi struktur yang mengomandoi berjalannya aktivitas.
- e. Organisasi menjadi tempat penguatan fungsi-fungsi manajemen di dalam mencapai tujuan bersama.
- f. Organisasi sebagai sistem yang mengatur seluruh proses aktivitas
- g. Organisasi merupakan wadah pemberdayaan

Newstrom & Davis (2002) lebih menekankan pentingnya memperhatikan perilaku kelompok, yakni keseragaman pola kerja. Hal tersebut diperlukan sebagai suatu telaah terhadap cara berinteraksi, komunikasi.

Argumentasi di atas semakin mempertegas, dalam teori organisasi terdapat banyak orientasi sehingga menimbulkan kerangka konseptual yang berbeda, salah satunya dikemukakan oleh Tosi & Lindamood (1975), dijelaskan bahwa ada beberapa kelompok organisasi:

- a. Organisasi perspektif klasik
- b. Organisasi perspektif sosial
- c. Organisasi perspektif manajemen
- d. Organisasi perspektif teknologi
- e. Organisasi perspektif adaptif dan integral

Berkenaan dengan ke lima hal di atas, mengisyaratkan bahwa organisasi sangat bergantung terhadap faktor lingkungan (Duha, 2018). Lingkungan menjadi sumber masukan dalam menjalankan aktivitasnya dan secara tidak langsung juga mempengaruhi terhadap apa yang dihasilkan. Siswanti, dkk. (2020) menjelaskan, lingkungan membantu organisasi melakukan perubahan internal, yakni tentang kapasitas dan kemampuan organisasi di dalam menciptakan hasil yang diinginkan. Secara kontekstual lingkungan merupakan sumber daya bagi organisasi, khususnya di dalam penetapan fungsi-fungsi manajemen. Perannya sebagai input memiliki porsi yang besar di dalam mendominasi proses, sehingga memandu hasil yang diinginkan.

Kondisi di atas secara tidak langsung, memaksa organisasi melalui sumber daya manusia untuk berupaya menguasai lingkungan, sehingga segala bentuk ancaman atau masalah dapat di atasi dengan keunggulan yang dimiliki, dan berupaya mengonversi kesempatan untuk meminimalisir kelemahan. Perrow (1991) & Siswanti, dkk. (2020) menjelaskan, kemampuan mengendalikan lingkungan adalah satu keadaan, di mana organisasi mendapatkan timbal balik dari tujuan yang akan dicapai.

Oleh karena itu, telaah terhadap organisasi perlu dilakukan secara luas, maksudnya melibatkan variabel-variabel lain yang berkaitan, dalam istilah psikologi organisasi sebagai kajian emosional yang memperhatikan setiap kemungkinan dari faktor langsung atau tidak langsung di dalam menjalankan aktivitas organisasi. Bukti dari kemampuan tersebut terlihat jelas pada kemampuan adaptasi. Proses adaptasi organisasi terjadi dimulai dari hulu hingga hilir, yakni bagaimana penguasaan lingkungan sebagai sumber input untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan, dan menguasai lingkungan hilir sebagai output yang dihasilkan. Dengan demikian, penguasaan lingkungan adalah manifestasi dari manajemen strategis di dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Uno, 2021).

Perrow (1991) dalam risetnya menjelaskan, lingkungan menjadi struktur abstrak organisasi yang berpengaruh besar terhadap perilaku manajemen, bahkan setiap keputusan merupakan akibat langsung dari perubahan lingkungan. Dengan kata lain, Sewell, G., & Phillips, N. (2010) menjelaskan, setiap keputusan organisasi merupakan bentuk respons terhadap pengaruh lingkungan. Pada titik ini, organisasi menyadari bahwa kebijakan yang dibuat merupakan adaptasi dari tuntutan lingkungan. Woodward (1970) menjelaskan, terjadinya kemajuan pada organisasi adalah bentuk keterbukaan terhadap lingkungan, dalam konsep industri organisasi memposisikan lingkungan sebagai kaidah di dalam melakukan transformasi. Pasalnya, setiap zaman memiliki lingkungan yang berbeda-beda, maka organisasi perlu menetapkan struktur lingkungan sebagai fondasi strategis organisasi.



Cyert dan March dalam Abbas & O'Hare (1997) menjelaskan, pentingnya organisasi memperhatikan lingkungan, karena tidak ada keadaan yang statis, akan ada masa di mana perubahan terjadi, sehingga lingkungan beradaptasi dengan keadaan baru. Oleh karena itu, banyak organisasi yang tutup, karena tidak mampu mengikuti perubahan yang ada, atau karena keegoisan organisasi untuk bertahan pada cara lama.

Diperlukan kemampuan adaptasi sebagai penyeimbang terhadap perubahan lingkungan. Burn & Stalker (1961) dalam jurnalnya menjelaskan, sistem organisasi yang baik adalah kemampuan adaptasi yang tinggi, hal tersebut membantu organisasi dalam menyeimbangkan diri dengan tekanan lingkungan. Dalam banyak kajian organisasi, para ahli mengidentifikasi tindakan penyeimbang merupakan pendekatan kontingensi, yang mengadaptasi perubahan lingkungan ke dalam struktur organisasi khususnya pada level teknis. Pfeffer (1982), struktur kontingensi dibutuhkan pada perubahan lingkungan yang cepat, sehingga kondisi internal dapat lebih siap menghadapinya. Hal yang menarik dari pendekatan ini adalah kemampuan refleksi atau ketanggapan dalam menerima perubahan, sehingga dapat merubah sesuatu yang statis menjadi dinamis. Astley, W. G., & Van de Ven, A. (1983), pendekatan kontingensi memiliki keunggulan di dalam melihat perubahan, pada keadaan cepat maka kinerja yang lahir adalah produktivitas, sedangkan pada keadaan lambat maka kinerja berorientasi pada efektivitas dan efisiensi.

2. Proses Adaptasi Organisasi

Astley, W. G., & Van de Ven, A. (1983) menambahkan, ada tiga bentuk proses adaptasi organisasi, di antaranya:

a. Perubahan struktur

Ketika terjadi perubahan, maka respons pertama yang diadaptasi adalah struktur organisasi. Yakni pola atau model kinerja manajemen perlu disesuaikan dengan perubahan, dimulai dari kebijakan, aturan, prosedur, deskripsi tugas, dan lain sebagainya, sehingga pada tahap implementasi memiliki kekuatan formal. Secara psikologis, terjadinya perubahan struktur organisasi dapat menjadi angin segar bagi perubahan itu sendiri, yakni terbangun suasana baru yang mendorong lahirnya semangat kerja yang lebih baik.

b. Penyesuaian tuntutan

Adaptasi berikutnya adalah tentang kinerja atau produktivitas yang hendak dicapai. Artinya, perlu ada penyesuaian pencapaian baru, karena kinerja atau target yang lama tidak lagi sesuai dengan perubahan. Dengan demikian, arah kerja menjadi jelas dan memiliki muatan relevansi yang tinggi. Tentu, adanya perubahan kinerja diharapkan dapat membentuk semangat kerja baru yang berorientasi pada lingkungan kerja yang lebih baik, sehingga memudahkan pencapaian tujuan/ kinerja/ produktivitas kerja.

c. Perubahan perilaku dan dukungan pimpinan

Perubahan selanjutnya adalah cara dan model kerja. Perlu ada cara-cara baru berupa nilai-nilai dan norma yang sesuai dengan perubahan. Hal ini dapat membantu sumber daya manusia di dalam menjalankan pekerjaan lebih baik dan lebih memuaskan. Selain itu, dukungan para manajer sangat diperlukan. Dalam ruang lingkup kerja, para manajer menjadi acuan bagi para pegawai di dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga, penting bagi pihak manajemen untuk menempatkan pimpinan yang adaptif dengan lingkungan kerja.

Ketiga bentuk perubahan di atas, baik dalam konteks hierarki ataupun operasional dapat melahirkan gambaran komprehensif terkait tindakan tepat yang harus dilakukan oleh organisasi, termasuk peran sumber daya manusia di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara efektif dan efisien.

Pfeffer & Salancik (2003) perubahan struktur organisasi merupakan awal dari perubahan internal, para pembuat kebijakan mengambil peran terdepan di

dalam menerjemahkan perubahan ke dalam aktivitas organisasi, memandu bagaimana para pelaksana kebijakan menghadapi perubahan lingkungan. Pemikiran ini disebut dengan rasionalisasi organisasi terhadap dinamika lingkungan. Dengan kata lain, terjadinya perubahan organisasi karena adanya kepekaan aktor intelektual (direktur dan komisaris) di dalam melihat keadaan internal dan eksternal. Kemudian mengambil langkah konkrit, berupa penetapan kebijakan dan petunjuk kerja.

Pandangan lain mengartikan proses perubahan terjadi melalui mekanisme manajemen pengetahuan. Manajemen puncak menerima lingkungan sebagai informasi, kemudian ditelaah dan dianalisis untuk diambil kesimpulan. Atas dasar itu, maka manajemen puncak memiliki alasan di dalam menetapkan kebijakan baru. Hannan & Freeman, J. (1977) melakukan kajian kritis, pada tahap awal informasi yang bersumber dari perubahan lingkungan menyebabkan masalah, sehingga perusahaan mulai melakukan penyesuaian. Artinya, perubahan terjadi ketika manajemen puncak menilai bahwa perubahan telah menyebabkan kerugian kepada organisasi, baik dalam bentuk materi maupun kesempatan.

Hannan & Freeman, J. (1977), ketika perubahan memberikan dampak negatif terhadap organisasi, sesungguhnya keadaan internal sedang dalam keadaan belum siap, sehingga ada kecenderungan menolak. Pada kondisi itu kemudian organisasi mengalami kerugian. Di saat yang sama, organisasi memiliki keterbatasan sumber daya, sehingga diperlukan proses dalam melakukan adaptasi. Lemahnya pertahanan organisasi pada saat terjadi perubahan, juga dipengaruhi oleh faktor alamiah. Dalam teori perubahan organisasi, disebut dengan ketimpangan beban dengan kemampuan.



3. Ekologi Organisasi

Pemikiran Hannan & Freeman, J. (1977) tentang ekologi organisasi memiliki penjelasan sebagai berikut:

a. Visi, Misi, dan Tujuan bersifat lokal

Hambatan ekologi organisasi yang paling besar adalah tentang idealisme organisasi, yakni arah tujuan masih bersifat lokal, maka tidak heran jika kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan sangat rendah. Namun faktanya, terjadinya perubahan internal karena sudut pandang manajemen puncak mulai terbuka terhadap tujuan yang bersifat global. Artinya, organisasi mulai menyadari keterbatasan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan, sehingga perlu dirancang kembali pada konsep baru yang relevan dengan perubahan lingkungan yang luas. Dengan demikian, organisasi dapat mengakomodir pengalaman lama sebagai dasar melakukan perubahan yang lebih baik.

b. Perubahan bersifat natural

Ekologi organisasi tidak bisa dipaksakan, kenapa? Karena ekologi adalah keterkaitan antara satu keadaan/ peristiwa dengan keadaan/ peristiwa yang lain. Sehingga perubahan sering disebut dinamis. Sifat dinamis ini dikenal dengan istilah alami, terjadi secara tiba-tiba dan diluar kendali organisasi. Karena sifat perubahan itu alami, maka perubahan internal perlu dilakukan secara alami, yakni melakukan tindakan terukur dan menyesuaikan dengan sumber daya yang ada, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Organisasi perlu melakukan pemberdayaan dan pelibatan banyak pihak secara terkonsep, sehingga ide perubahan dapat diterima sebagai bentuk keharusan atau kesadaran diri.

c. Survive (Kemampuan bertahan)

Kemampuan bertahan menjadi faktor penting dalam perubahan, organisasi perlu menghitung seluruh aspek kekuatan, daya tahan, dan kapasitas sumber daya, sehingga pada tahap persiapan terlihat jelas progres perubahan. Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut, sejatinya organisasi mengetahui peringkatnya atau posisinya, sehingga berbagai dampak buruk akibat perubahan dapat dikendalikan dan tidak menyebabkan kerugian yang terlalu besar. Ciri umum survive organisasi adalah kepekaan

manajemen puncak dalam melihat situasi. Artinya, ada proses alami yang dilalui para pimpinan di dalam memutuskan perubahan yang ideal, dan perubahan yang paling relevan dengan lingkunganlah yang akan menjadi model perubahan internal organisasi.

Hannan & Freeman, J. (1977), menambahkan bahwa ketiga ekologi di atas terjadi karena terbangun komitmen bersama, mulai dari lini atas sampai ke level pelaksana. Aldrich (2008) berpendapat, teori komitmen merujuk pada kekuatan populasi, yakni terbangun kerja samayang didasari oleh rasa bangga dan peduli terhadap organisasi. Hal tersebut sangat bergantung pada proses tata kelola, sejauh mana para pelaksana manajemen dapat menciptakan pola kerja yang berorientasi pada hasil melalui pemberdayaan manusia. Manajemen hadir sebagai perwujudan organisasi di dalam membangun kehidupan, yang menyadarkan setiap anggota, bahwa kepentingannya bergantung pada kepentingan organisasi.

Dengan demikian di setiap fungsi manajemen di level operasional muatannya adalah adaptasi strategis. Perubahan ditujukan pada pembangunan sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan peran dan fungsinya, sehingga terbentuk pertahanan internal yang kuat. Karena setiap orang telah mengetahui bagaimana menempatkan diri pada situasi dan kondisi ketika terjadinya perubahan.

Kendati demikian, perlu ada kritik terhadap manajemen puncak dalam proses adaptasi, sehingga ada kontrol terhadap kemungkinan penyalahgunaan dan atau indikasi ketidaksesuaian. Dalam hubungan industrial, manajemen dan sumber daya memiliki hubungan otomatis, di mana input dari sebuah proses ada pada level operasional, sehingga secara mekanis, perubahan terjadi berstruktur. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003), tekanan perubahan sering kali membuat manajemen puncak lupa, mereka terlalu fokus pada tujuan, sehingga mengabaikan aspek teknis sebagai ujung tombak perubahan. Dengan demikian, dalam proses perubahan perlu melakukan investigasi dan pelibatan banyak pihak agar terjadi adaptasi alamiah (dapat diterima dan sesuai dengan perubahan) Berger dan Luckman dalam Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1981), menolak pendapat bahwa organisasi adalah sistem impersonal (deterministik dan rasional), yaitu, independen dari persepsi dan intervensi aktor dalam organisasi. Kondisi dan keberadaan suatu organisasi sebenarnya dibentuk,

dipelihara, dan dimodifikasi berdasarkan persepsi pelaku terhadap situasi lingkungan (gradual environment). Persepsi para pelaku organisasilah yang sebenarnya mendorong perilaku organisasi.

Dari perspektif ini, hubungan antara organisasi dan lingkungan dijelaskan oleh konsep pemberlakuan (Gerloff, 1985). Menurut Gerloff, hubungan antara organisasi dan lingkungan dibentuk dengan memutuskan operasi suatu kegiatan (domain mapan) baik melalui proses perhatian selektif atau pilihan bidang kegiatan. Untuk itu, pemahaman tentang adaptasi organisasi terhadap lingkungan dikomunikasikan melalui kesadaran para pelakunya.

Weick memberikan model pemilihan-pementasan-pementasan berdasarkan ide-ide Gerlov (Weick, 1976). Sepanjang proses penetapan, itu adalah aktor organisasi yang menyusun organisasi untuk menghilangkan atau menghilangkan kendala lingkungan. Artinya mekanisme seleksi tidak didasarkan pada tekanan lingkungan secara alami, tetapi melalui strategi yang didasarkan pada persepsi aktor terhadap perubahan lingkungan.

Proses penyimpanan didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan aktor, tidak otomatis berdasarkan kesesuaiannya dengan lingkungan, dan proses ini berlangsung terus menerus. Dengan latar belakang ini, dampak lingkungan ditafsirkan dan ditangani secara berbeda, tergantung pada strategi yang dikembangkan oleh pemangku kepentingan dalam organisasi. Yang penting bukanlah lingkungan yang membentuk organisasi, tetapi lingkungan itu sendiri yang dapat berubah dengan tindakan kolektif.

4. Peta Konsep

a. Kata kunci adaptasi organisasi adalah respons alami sebagai akibat adanya perubahan yang menuntut banyak hal untuk dipenuhi, sehingga menjadi beban yang harus diatasi. Hal ini melahirkan imunitas atau kemampuan bertahan terhadap ancaman perubahan.

- 1) Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1981): adaptasi merupakan salah satu karakteristik dari sebuah organisasi, yang secara kontekstual bersinggungan dengan perubahan atau tuntutan. Maka dalam aspek kepentingan adaptasi menjadi bagian rencana strategis organisasi di dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, dalam mewujudkan

adaptasi yang baik/ ideal dilakukan tindakan terstruktur yang diinisiasi oleh manajemen puncak dengan melibatkan sumber daya manusia sebagai pelaksana utama, sehingga tercipta keseimbangan pemanfaatan sumber daya lainnya.

ADAPTASI ORGANISASI	
Aspek Struktur	Perubahan dilakukan di tingkat atas, yakni perubahan pada struktur manajemen dengan mempertegas arah kebijakan, visi, misi, tujuan, strategi, pedoman, aturan, dan lain sebagainya dan menempatkan SDM sebagai pelaku utama
Aspek Tuntutan Perubahan	Para pimpinan mengambil inisiasi untuk melakukan perubahan internal, dengan memanfaatkan fungsi manajemen, sehingga hasil dari adaptasi relevan dengan kondisi lapangan. Kemudian mempertimbangkan input dari level operasional
Aspek Perilaku	Pertimbangan terhadap perilaku para pembuat dan pelaksana kebijakan merupakan faktor penentu terhadap efektivitas adaptasi. Sejatinya, pada tahap implementasi hal yang paling menentukan kualitas adaptasi organisasi adalah perilaku sumber daya manusia. Semakin tinggi kesadaran berperilaku, maka semakin berkualitas adaptasi organisasi. Namun sebaliknya, perilaku SDM yang buruk menyebabkan adaptasi tidak efektif terhadap perubahan

- 2) Gerloff: Berkualitas atau tidaknya kemampuan adaptasi organisasi bergantung pada kekuatan membangun hubungan dengan lingkungan. Para manajer perlu melakukan pengawasan secara menyeluruh dan detail, sehingga setiap pelaksanaan perubahan dapat terjaga mutunya.
- 3) Weick (1976): cara pandanganya lebih menekankan kepada peran dan fungsi sumber daya manusia. Ia menilai, penataan terhadap SDM adalah langkah yang paling akurat di dalam membangun adaptasi yang handal. Orang-orang akan lebih tergerak untuk ikut terlibat di dalam membangun perubahan internal.

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan bagaimana organisasi beradaptasi terhadap perubahan
2. Jelaskan peran faktor lingkungan dalam proses adaptasi organisasi
3. Jelaskan ekologi organisasi

D. Referensi

- Abbas, S., & O'Hare, G. (1997). Incorporating Organizational Design Principles and Experiences into the Design and Implementation of Multi Agent Systems. In *Cooperative Knowledge Processing* (pp. 173- 195). Springer, London.
- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 245- 273.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1981). The "self" in work organizations: A conceptual review. *Academy of management review*, 6(1), 75-88.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning. Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.

- Gerloff, E. A. (1985). *Organizational theory and design: A strategic approach for management*. McGraw-Hill Book Co.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Perrow, C. (1991). A society of organizations. *Theory and society*, 20(6), 725-762.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory* (pp. 237-251). Boston: Pitman.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Sewell, G., & Phillips, N. (2010). Introduction: Joan Woodward and the study of organizations. In *Technology and organization: essays in honour of Joan Woodward*. Emerald Group Publishing Limited.
- Siswanti, I., Sitepu, C. N. B., Butarbutar, N., Basmar, E., Saleh, R., Sudirman, S., ... & Prasasti, L. (2020). *Manajemen Risiko Perusahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi Keperilakuan*. UGM PRESS.
- Tosi, D. J., & Lindamood, C. A. (1975). The measurement of self- actualization: A critical review of the Personal Orientation Inventory. *Journal of personality assessment*, 39(3), 215-224.
- Uno, H. B. (2021). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Bumi Aksara.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.
- Woodward, J. (1970). *Industrial organization: Behaviour and control*. Oxford Univ. Press.

PERTEMUAN 3

PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Mahasiswa memahami konsep teoritis perencanaan organisasi
2. Mahasiswa dapat menjelaskan bentuk-bentuk perencanaan organisasi
3. Mahasiswa dapat menguraikan proses perencanaan organisasi
4. Mahasiswa dapat membuat Visi, Misi, dan Tujuan

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Salah satu ciri dari organisasi adalah perencanaan, yakni segala aktivitas organisasi didasarkan pada konsep, ide, dan gagasan yang telah dibuat. Hal ini berfungsi sebagai pemandu, agar organisasi berjalan sesuai dengan harapan. Keberadaan perencanaan menjadipenting pada tahap permulaan, di dalamnya tertuang semangat pengetahuan dari manajemen puncak. Daft, R. L. (2015) menjelaskan, Perencanaan berisikan gagasan besar manajemen puncak yang didasarkan pada manajemen pengetahuan, disusun dengan semangat mencapai tujuan.

Duha (2018), secara prinsip perencanaan merupakan modal organisasi di dalam menjalankan aktivitasnya. Dengan adanya perencanaan maka organisasi memiliki gambaran tentang kemungkinan keberhasilan. Bahkan menurut sudiro (2021). perencanaan merupakan jalan peta organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain, perencanaan menjadi salah satu pilar tegaknya organisasi.

Hal senada dikemukakan oleh Robbins (2002 : 247) *“Planning is a process that defining the organisation objectives or goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive hierarchy of plans to integrate and coordinate activities”*. Secara deklaratif penjelasan tersebut mengisyaratkan bahwa:

a. Perencanaan dapat mengidentifikasi tujuan organisasi

Artinya, dalam perencanaan dituangkan deskripsi tujuan organisasi yang akan dicapai melalui berbagai aktivitas, dan juga digambarkan beragam alternatif yang paling memungkinkan atau lebih efektif dan efisien di dalam mencapai tujuan. Fungsi ini secara emosional sangat menguntungkan pemilik organisasi, sehingga keberadaan perencanaan ditempatkan di awal.

b. Perencanaan merupakan strategi mencapai tujuan

Artinya, dalam perencanaan ditetapkan berbagai cara/ metode/ teknik untuk mencapai tujuan. Bahkan dalam metode dijelaskan secara rinci tindakan apa yang dibutuhkan misalnya jenis pekerjaan, kompetensi yang dibutuhkan, waktu pelaksanaan, perangkat kerja, dan lain sebagainya. Dengan demikian, tujuan organisasi terdeskripsi secara jelas melalui tindakan-tindakan yang terukur.

c. Perencanaan membantu mengorganisasikan seluruh sumber daya organisasi

Dalam penyusunan perencanaan dijelaskan detail keterlibatan seluruh pihak dan sumber daya, mulai dari peran manajemen puncak, peran manajer, peran pelaksana, peralatan yang diperlukan, anggaran pelaksanaan, pihak luar, perangkat teknologi dan lain sebagainya. Lebih lanjut, dalam perencanaan juga ditetapkan jalur komunikasi, siapa melakukan apa dan kepada siapa bertanggung jawab. Adanya perencanaan, maka terjadi maksimalisasi sumber daya dan optimalisasi daya upaya.



2. Teori Perencanaan

Ada banyak pendapat yang menjelaskan tentang perencanaan organisasi di antaranya Robbins dan Coulter (2017 : 174) menjabarkan “perencanaan meliputi aspek mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi”. Argumentasi di atas memiliki penafsiran bahwa:

- a. Perencanaan itu kegiatan mendefinisikan sasaran/ tujuan organisasi. Artinya, pada tahap perencanaan manajemen puncak telah menetapkan sejumlah target-target yang akan dicapai oleh seluruh anggota organisasi di setiap bagian, sehingga jelas arah kerjanya.
- b. Perencanaan itu merumuskan strategi mencapai tujuan. Yakni, dalam perencanaan dibuat tentang mekanisme atau cara di dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan. Biasanya dituangkan dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan petunjuk teknis pelaksanaan tugas.
- c. Perencanaan itu mejabarkan pengelolaan sumber daya manusia dan mengintegrasikan pekerjaan. Yakni, dalam perencanaan dijelaskan seluruh peran dan fungsi setiap anggota, termasuk rincian pekerjaan dan jalur koordinasi. Dengan demikian, proses pelaksanaan aktivitas organisasi berjalan lancar.

Sejalan dengan penjelasan di atas, Daft (2015 : 315) berpandangan “perencanaan merupakan tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya”. Secara umum pengertian ini berfokus pada bagaimana tujuan ditetapkan dan dicapai. Maka menjadi tugas perencanaan untuk mencari tahu, mempelajari, dan mendefinisikan tujuan organisasi. Kemudian dibuat suatu teknik tertentu untuk mencapainya.

Johnson, Stoner, & Green (1996 : 263) memaparkan “perencanaan adalah suatu jenis pembuatan keputusan untuk masa depan yang spesifik yang dikehendaki oleh manajer bagi organisasi mereka”. Pendapat ini juga memiliki makna yang sama dengan penjelasan sebelumnya, di mana perencanaan mengkaji tentang tindakan organisasi dalam membuat keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, pendapat ini lebih menekankan pada kemampuan manajemen puncak di dalam mengelaborasi berbagai unsur,

sehingga dapat melahirkan keputusan yang tepat.

Hasibuan (2006:91), “perencanaan adalah fungsi dasar atau fundamental karena *organizing, directing, controlling, evaluating, dan reporting* harus lebih dahulu direncanakan”. Penjelasan ini mengarah pada teknis perencanaan, bahwa perencanaan berada pada susunan awal sebelum dilakukan pengelolaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Bahkan keempat kegiatan tersebut perlu dibuat perencanannya:

- a. Perencanaan pada tahap pengorganisasia adalah berupapenjelasan tentang bagaimana peran pimpinan dan bawahan, apakewenangannya, apa hak dan kewajibannya, dan seterusnya.
- b. Perencanaan pada tahap pelaksanaan adalah berupa penjabaran teknis kerja mencakup pedoman, prosedur, dan petunjuk teknis kerja.
- c. Perencanaan pada tahap pengendalian adalah berupa penjelasan tentang pengawasan, peninjauan, dan pemantauan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap proses kerja yang dilakukanoleh bawahan.
- d. Perencanaan pada tahap evaluasi adalah berupa penjelasan tentang bagaimana proses dan hasil kerja dinilai, apakah terdapat temuan yang menyebabkan kerguian atau sebaliknya.

Johnson, Stoner, & Green (1996:265) menambahkan, tanpa perencanaan suatu organisasi tidak dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik dan benar, sehingga sangat sulit untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, di dalam organisasi, pembuatan konsep menjadi perhatian manajemen puncak. Organisasi menyadari, bahwa tujuan besar memerlukan kerangka berpikir yang jelas, melalui penyusunan konsep maka dapat diketahui tindakan rasional untuk mencapai tujuan tersebut.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan meningkat bahkan pada tingkat yang memiliki potensi dampak terbesar pada keberhasilan atau tingkat manajemen senior organisasi. Manajer puncak biasanya menghabiskan sebagian besar waktu perencanaan mereka untuk mengembangkan rencana dan strategi jangka panjang. Manajer tingkat bawah terutama membuat rencana jangka pendek dengan kelompok kerja. Menurut Handoko (2009:85), rencana dalam suatu organisasi dirinci menggunakan tingkatan-tingkatan yang membentuk suatu hierarki dan sejajar dengan struktur

organisasi.

Pada setiap tingkat, perencanaan memiliki dua fungsi. Ini menyediakan sarana untuk mencapai beberapa tujuan dari rencana tingkat atas, dan sebaliknya menentukan tujuan yang perlu dicapai rencana di tingkat yang lebih rendah. Menurut Handoko (2009:81), ada dua alasan utama mengapa perencanaan diperlukan. Pertama, manfaat perlindungan berasal dari pengurangan kemungkinan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Kedua, manfaat positif berupa peningkatan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Namun, dari sudut pandang, Badrudin (2013: 54) mampu merencanakan, mengantisipasi situasi masa depan, dan menganalisis hasil dari semua tindakan yang diambil untuk mengurangi kegagalan dan ketidakpastian organisasi, menunjukkan bahwa risiko dapat diminimalkan. Perencanaan yang cermat membantu manajer melihat ke masa depan dan menekankan setiap tindakan sesuai dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, rencana tersebut berisi langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi Anda. Eksekutif harus dapat menyeimbangkan perencanaan dengan fungsi lain sehingga mereka dapat secara efektif mencapai tujuan bisnis mereka.

Robbins dan Coulter (2017:175) menyatakan bahwa setidaknya ada empat aspek penting dari rencana tersebut. Ini memberikan panduan, mengurangi dampak perubahan, meminimalkan pemborosan dan duplikasi, dan menjadi standar manajemen. Intinya, setiap rencana yang dibuat organisasi Anda memiliki landasan yang kuat untuk apa yang ingin dicapai organisasi Anda. Rencana-rencana yang dibuat selalu memegang peranan penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Anda dapat membuat rencana yang berbeda untuk setiap organisasi, tetapi perlu diingat bahwa rencana selalu dibuat dengan mempertimbangkan keberhasilan organisasi. Rencana yang dibuat menentukan isi dari rencana itu sendiri.

3. Bentuk – bentuk Perencanaan Organisasi

Selain pengertian yang dapat dipahami, perencanaan juga memiliki bentuk-bentuk tertentu, sehingga sering disebut dengan karakteristik. Hal tersebut, hanya istilah untuk memudahkan manajemen dalam memfokuskan pembahasan. Menurut Handoko (2009 : 85-86) ada dua bentuk perencanaan

organisasi, di antaranya:

a. Perencanaan strategis

Ruang lingkup perencanaan strategis bersifat makro organisasi. yakni mendeskripsikan visi, misi, tujuan, kebijakan, aturan, pedoman, dan prosedur. Selain itu, juga mendesain atau merancang manajemen risiko yang diakibatkan dari faktor eksternal misalnya akibat krisis, pandemi, persaingan dagang, kebijakan pemerintah, dan lain sebagainya. Umumnya pembuatan perencanaan strategis dilakukan oleh manajemen puncak, dan para manajer operasional dilibatkan sebagai masukan operasional.

b. Perencanaan operasional

Bentuk perencanaan ini menjabarkan tentang spesifik aktivitas organisasi misalnya prosedur dan petunjuk teknis. Umumnya perencanaan ini melibatkan manajer dalam pengambilan keputusan. Terkadang ada sebagian pegawai yang ikut dilibatkan dalam merumuskan perencanaan teknis, sehingga diperoleh informasi operasional yang komprehensif dan aktual. Hal yang ditekankan pada perencanaan ini adalah tentang efektivitas pencapaian tujuan makro yang telah ditetapkan, yakni penjabaran teknis dari perencanaan strategis.

Lebih lanjut, Handoko (2009 : 85-86) juga menyampaikan dalam penggunaannya, perencanaan dibagi dalam dua jenis, di antaranya:

a. Perencanaan jangka panjang

Sifat dari perencanaan jangka panjang melekat pada perencanaan strategis. Penggunaannya mempertimbangkan asumsi lingkungan makro, sehingga dalam perumusannya memuat tahapan-tahapan yang memakan waktu cukup lama. Terlebih dalam mencapai visi organisasi, terdapat rancangan yang hanya dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang cukup lama.

b. Perencanaan jangka pendek

Perencanaan yang bersifat periodik umumnya melekat pada perencanaan teknis atau operasional. Dalam perumusannya, perencanaan ini menjabarkan tentang capaian jangka pendek atau target-target kecil.

Robbin dan Coulter (2017: 178) berpandangan, dalam konteks umum atau universal organisasi bergantung pada rencana strategis. Rencana ini

menjelaskan langkah-langkah organisasi dalam mencapai tujuan utama, misalnya:

- a. Penguasaan pasar
- b. Ekspansi usaha
- c. Menyejahterakan pemodal
- d. Meningkatkan daya saing
- e. Penguasaan teknologi dan informasi
- f. Perluasan jaringan
- g. Penguatan birokrasi

Lebih lanjut, Robbin dan Coulter (2017: 178) menjelaskan, dalam hal pelaksanaan organisasi bergantung pada perencanaan teknis. Umumnya perencanaan ini dibuat untuk membantu para pegawai dalam melaksanakan tugas, termasuk mengatasi masalah yang akan terjadi. Sehingga secara teknis, perencanaan ini bersifat fungsional terhadap aktivitas organisasi. Dengan kata lain, adanya perencanaan teknis dapat menjadi pedoman kerja bagi para pegawai di dalam menjalankan tugas, mengetahui apa yang harus dilakukan, dan bagaimana hasil kerja dicapai. Tidak hanya pegawai, pimpinan di level operasional seperti manajer dan supervisor terlibat sebagai pelaksana, dalam memperkuat implementasi dari perencanaan.

4. Proses Perencanaan Organisasi

Sangat penting untuk mengetahui proses perencanaan strategis yang baik. Karena perencanaan strategis adalah rencana yang komprehensif, ini memperhitungkan kebutuhan untuk berhati-hati dan teliti ketika mengembangkan rencana strategis. Kegagalan untuk mempersiapkan rencana strategis dapat berakibat fatal bagi organisasi. Handoko (2009:94) menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam proses penyusunan strategi dapat dengan mudah dijelaskan sebagai berikut:

- a. Merumuskan dan menetapkan visi, misi dan tujuan

Perencanaan diawali dari visi, misi dan tujuan, kemudian diterjemahkan ke dalam banyak bentuk seperti kebijakan, aturan, pedoman, prosedur, dan lain

sebagainya. Dengan kata lain, perencanaan merupakan penafsiran atas visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan kedalam bentuk operasional. Hal ini dapat membantu tim pelaksana di dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

b. Merumuskan profil organisasi

Perencanaan harus sesuai dengan ruang lingkup organisasi, sehingga menetapkan terlebih dahulu karakteristik organisasi dapat membantu pembuatan perencanaan yang baik. Profil organisasi menjadi input dalam melakukan perencanaan, dengan melihat profil maka perencanaan akan mulai dengan menganalisis kondisi internal, falsafah, budaya, dan sifat organisasi, dengan demikian apa yang dirumuskan dalam perencanaan mencerminkan kepentingan organisasi di dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai. Selain itu, perencanaan atas dasar profil membantu manajemen puncak dalam merinci kapasitas sumber daya dan kualitas pelaksana, serta melihat potensi yang dapat dikembangkan.

c. Telaah luar/eksternal

Dalam melakukan perencanaan, melakukan analisis terhadap lingkungan luar menjadi keniscayaan. Melibatkan dan mempertimbangkan banyak faktor merupakan ciri khas dari perencanaan yang baik. Hal tersebut menunjukkan kedalam dan keluasan perencanaan, sehingga dapat meminimalisir risiko di kemudian hari.

d. Telaah internal

Perencanaan mempertimbangkan kesiapan internal organisasi, dengan melihat ketersediaan dan kualitas sumber daya, sejauh mana unsur-unsur organisasi dapat digunakan dan mendukung pencapaian tujuan. Analisis internal ini membantu manajemen puncak di dalam memetakan keunggulan dan kelemahan internal, sehingga dapat dirumuskan perencanaan alternatif dalam mengatasi kekurangan di kemudian hari.

e. Telaah peluang dan ancaman

Dalam perencanaan, secara spesifik melihat celah lingkungan eksternal, apakah terdapat peluang atau ancaman baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi organisasi. Dengan demikian dapat dilakukan identifikasi dan perumusan strategi mengatasi ancaman dan strategi

mengambil peluang.

f. Merumuskan keputusan strategik

Dalam perencanaan dirumuskan faktor-faktor kemungkinan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan, melalui tahapan penggalan informasi dan penilaian, sehingga melahirkan banyak alternatif di dalam menyelesaikan masalah.

g. Pengembangan strategik

Setelah dirumuskan alternatif pengambilan keputusan, organisasi perlu merancang metode implementasi yang beragam, sehingga membantu terjadinya percepatan terhadap perbaikan sistem manajemen, dan berdampak terhadap percepatan efektivitas kerja.

h. Implementasi strategi

Pada bagian ini, dalam perencanaan dijelaskan tahapan pelaksanaan sesuai metode yang telah ditetapkan, yakni berupa prosedur dan petunjuk teknis.

i. Merumuskan sistem evaluasi

Pada bagian akhir, perencanaan menguraikan bagaimana menilai pelaksanaan kerja. Hal ini dibuat untuk dapat memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan pada tujuan yang telah ditetapkan.

Proses perencanaan strategis di atas memastikan bahwa, ketika dilakukan dengan benar, rencana strategis yang benar-benar tepat dibuat untuk organisasi yang bersangkutan. Mereka yang membuat rencana strategis untuk suatu organisasi hampir pasti mengharapkannya berhasil dan mencapai hasil yang diinginkan. Kriteria penilaian efektivitas suatu rencana menurut Handoko (2009:103) meliputi kesederhanaan, ketepatan, objektivitas, ruang lingkup, efektivitas biaya, akuntabilitas, dan ketepatan waktu.

5. Peta Konsep

a. Misi

Untuk dapat memahami istilah “misi” secara komprehensif maka dapat memperhatikan penjelasan di bawah ini:

1) **Wibisono**: memandang bahwa misi adalah sejumlah tujuan atau

sasaran jangka pendek sebagai bagian dari visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk sederhana dari visi.

- 2) **Arman:** misi merupakan pernyataan jelas dan tegas tentang apa yang akan dilakukan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan dalam periode tertentu. Penjelasan ini secara makna memiliki kesamaan dengan pendapat sebelumnya, yang menilai bahwa misi adalah turunan dari visi.
- 3) **Edwin A. Locke & Associates:** secara sederhana menjelaskan, misi adalah bentuk-bentuk tindakan nyata organisasi di dalam mencapai tujuan. Artinya, misi merupakan langkah strategis organisasi di dalam mencapai visi yang telah ditetapkan.
- 4) **Peter Drucker:** memiliki pandangan yang berbeda, bahwa misi adalah alasan-alasan spesifik yang memuat tindakan terukur untuk dapat memperkuat eksistensi organisasi.

Misi juga memiliki muatan sebagai penunjuk arah, sehingga melahirkan upaya yang jelas, target yang terukur, dan memuat karakteristik unik di dalam mencapai tujuan. Davies dan Glaister menjelaskan, misi merupakan simbol kesederhanaan tujuan yang hendak dicapai, namun memiliki konsekuensi yang besar dalam mewujudkannya.

- 1) Bartkus , Glassman dan McAfee:
 - a) Secara khusus misi menjadi penunjuk tujuan yang hendak dicapai.
 - b) Misi juga menjadi pemandu jalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
 - c) Misi merupakan pedoman pelaksanaan di level operasional.
 - d) Misi memperjelas aktivitas yang dilakukan dan tujuan yangdicapai.
- 2) Wibisono: beberapa tahapan di dalam membuat misi, diantaranya :
 - a) Menerjemahkan visi.
 - b) Mengidentifikasi ragam aktivitas yang berkaitan
 - c) Menetapkan aktivitas prioritas
 - d) Menyusun kata — kata misi yang efektif danmenggambarkan visi

yang hendak dicapai.

e) Finalisasi makna.

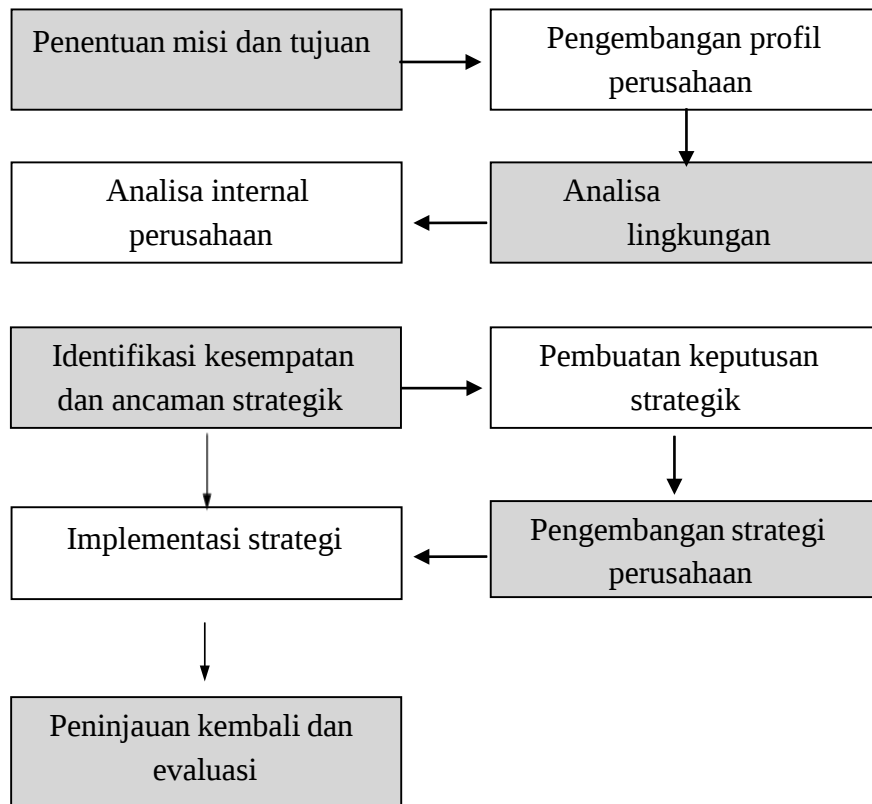
- 3) Drohan: Membuat pernyataan misi bukanlah tugas yang mudah karena harus dilakukan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis organisasi Anda. Proses ini harus dimulai dengan analisis lingkungan, diikuti dengan pengembangan dan prioritas tujuan dan sasaran. Setelah dua langkah ini, misi yang akan dirumuskan akan lebih jelas.

a) Strategi

- (1) **Stephen P Robbins:** strategi berkedudukan sebagai struktur di dalam pelaksanaan tugas. Dasar pembuatan strategi adalah manajemen pengetahuan dan disiplin ilmu lain yang dirumuskan untuk melahirkan cara-cara ilmiah di dalam mencapai tujuan organisasi.
- (2) **A.D. Chandler Jr:** strategi dapat diartikan sebagai salah satu instrumen organisasi berupa cara tertentu yang menjelaskan tentang bagaimana tujuan dicapai berdasarkan prinsip keilmuan, sehingga memiliki dampak signifikan di dalam mencapai tujuan. Selain itu, strategi berkaitan dengan metode tujuan, program, dan pemberdayaan sumber daya.
- (3) **Fremont E Kast & James E Rosenzweig:** berpandangan, strategi berarti cara mencapai sasaran dan bertindak sesuai kehendak organisasi.
- (4) **David:** menerjemahkan strategi sebagai media organisasi dalam melibatkan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan jangka panjang.
- (5) **Rangkuti:** strategi adalah rencana, yang menjelaskan secara luas dan rinci tentang teknis umum dan khusus dalam mencapai tujuan, dan secara prinsip strategi merupakan turunan dari misi.
- (6) **Learned, Christensen, Andrews, dan Guth:** berargumentasi bahwa strategi adalah alat manajemen di dalam memperkuat kemampuan bersaing, termasuk bagaimana mempersiapkan sumber daya manusia dapat memiliki kompetensi unggul.

- (7) **Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner:** strategi adalah tindak lanjut dari misi yang bersifat responsif dan adaptif terhadap berbagai keadaan internal dan eksternal. Strategi juga mengakomodir kepentingan spesifik, baik bersifat individu ataupun kelompok.
- (8) **Robbins:** inti dari penetapan strategi adalah inovasi, efisiensi, dan imitasi.
- (a) Menciptakan cara baru untuk mendukung perilaku kerja yang adaptif dan kompatibel dengan perubahan, serta mampu menghadirkan hasil kerja yang maksimal.
 - (b) Strategi dimaksudkan agar dapat menekan pengeluaran anggaran, namun kinerja tetap terjaga.
 - (c) Strategi dimaksudkan untuk memanipulasi keadaan untuk dapat menciptakan orisinalitas sendiri. Artinya, strategi mempelajari pesaing sebagai referensi, untuk menemukan karya internal yang asli.
- (9) **Chandler:** strategi seperti memperluas volume organisasi Anda, membuka cabang dan kantor di area baru, mengubah atau menambahkan fitur baru, dan mendiversifikasi organisasi Anda untuk dampak jangka panjang. Tujuan dari strategi adalah untuk mencapai tujuan dari berbagai pengaturan dan organisasi yang disepakati.

Langkah-langkah proses penyusunan strategi:



C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan perencanaan organisasi
2. Jelaskan bentuk-bentuk perencanaan organisasi
3. Jelaskan proses perencanaan organisasi
4. Jelaskan Visi, Misi, dan Tujuan

D. Referensi

- Badrudin, B. (2013). Dasar-dasar manajemen. *Dasar-Dasar Manajmen*, (4),1-141.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Handoko, T. H. (2009). Manajemen, Cetakan Duapuluh. *Penerbit BPPE*. Hasibuan,

- M. S. (2006). *Manajemen Dasar. Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.*
- Johnson, T. C., Stoner, G., & Green, S. K. (1996). Demonstrating the experimenting society model with classwide behavior management interventions. *School Psychology Review*, 25(2), 199-214.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, Prenhall. Com/robinbinsd, 96.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management 13E*. Pearson India. Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bumi Aksara.

PERTEMUAN 4

DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI: Sebuah Pemetaan Konsep Dan Aplikasinya

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Mahasiswa memahami konsep teori desain organisasi
2. Mahasiswa memahami konsep teori struktur organisasi
3. Mahasiswa dapat membuat desain organisasi
4. Mahasiswa dapat membuat struktur organisasi

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Umumnya desain organisasi dibuat dan ditetapkan oleh manajemen puncak, sehingga memiliki pengaruh langsung terhadap struktur internal organisasi (Triharjono, dkk., 2021). Model desain organisasi berarti struktur yang dihasilkan berdasarkan pertimbangan yang cermat, ditentukan, dan tidak diubah, dengan mempertimbangkan semua kemungkinan. Model yang berkembang ditentukan lebih cepat, tetapi keputusan tidak permanen. Lebih lanjut Triharjono, dkk menjelaskan bahwa desain organisasi adalah kerangka yang menunjukkan hubungan antar fungsi manajemen, bahkan tergambar bagaimana cara kerja manajer dengan tim kerja.

Gibson, Gibson, dan Ingold (1993) berpendapat, struktur yang terbentuk dapat berubah sewaktu-waktu sesuai kebutuhan, dengan mempertimbangkan perubahan keadaan, kondisi lingkungan, dan kebutuhan yang berubah. Namun, prosesnya bisa berbeda, tetapi keputusannya hampir sama. Umumnya perubahan terjadi karena dinamika eksternal, sedangkan pengaruh dari dalam biasanya disebabkan oleh masalah manajemen. Hal ini menegaskan bahwa struktur sangat rentan terhadap perubahan, sehingga dapat berpengaruh buruk terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Daulay, Pasaribu, Putri, & Astuti (2017) mengemukakan, dalam memutuskan desain organisasi dibutuhkan empat tahapan, di antaranya:

a. Pembagian kerja

Keberhasilan seorang manajer dalam memimpin sebuah organisasi, salah satunya dapat terlihat dari kemampuan pendelagasian tugas. Pada bagian tersebut kredibilitasnya dipertaruhkan, bagaimana keputusannya terbebas dari kepentingan sektoral atau individual, sehingga pembagian tugas dilakukan atas dasar kriteria terukur, yakni berdasarkan tingkat pengetahuan, keahlian, pengalaman, kepribadian, dan faktor kesesuaian lainnya. Dengan kata lain, dasar pembagian tugas bersifat jelas, efektif dan efisien. Sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan baik, terselesaikan tepat waktu, dan hasilnya sesuai dengan harapan perusahaan (Dicky Wisnu, 2019). Lebih lanjut, pembagian tugas yang baik berdampak terhadap pemetaan pegawai pada kapasitasnya. Artinya, pekerjaan jika ditangani oleh orang yang tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, terbangun tim kerja yang solid, dan minim akan risiko, bahkan pekerjaan sulit menjadi ringan.

b. Pendelegasian wewenang (*delegation of authority*), yaitu pembagian wewenang pada setiap jabatan/ bagian di dalam organisasi. Legitimasi kekuasaan memiliki kekuatan mutlak dalam mengambil keputusan dan memerintahkan pihak lain yang ditunjuk tanpa menunggu instruksi dari atasan. Hak untuk mengambil keputusan adalah milik semua posisi, tetapi hak untuk mengarahkan pihak lain hanya dimiliki oleh posisi manajer atau supervisor (Hitt, Miller, Colella & Triana, 2017).

c. Pengelompokan tugas (*departmentalisasi*) adalah jenis klasifikasi pekerjaan yang memungkinkan Anda untuk membuat kelompok pekerjaan serupa dan sebaliknya, dan dapat menghasilkan kelompok kerja yang berbeda. Keempat, terkait dengan management margin, yaitu besarnya tim kerja yang dibutuhkan, atau jumlah anggota yang perlu dikelola oleh supervisor secara proporsional (Bowditch, Buono, & Stewart, 2007).

d. Keputusan ini pada akhirnya membentuk struktur organisasi. Dua keputusan pertama berhubungan dengan aktivitas individu yang berkisar pada aktivitas dan otoritas, dan dua keputusan kedua berhubungan dengan kelompok ahli atau departemen.

Setelah keputusan diambil, langkah selanjutnya adalah membuat mekanisme koordinasi antar bagian yang terjadi setelah pembagian kerja dilakukan. Menurut Mintzberg (1993), ada lima jenis mekanisme penyesuaian. Pertama, saling menyesuaikan. Mekanisme koordinasi dengan proses komunikasi informal sederhana. Dalam keadaan ini, aktor atau pekerja berkomunikasi satu sama lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka. Karena sifatnya yang sederhana, mekanisme ini umum dalam organisasi sederhana. Namun, proses sederhana ini terulang kembali ketika organisasi sudah kompleks tetapi membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat. Misalnya, jika NASA ingin meluncurkan pesawat ruang angkasa, para ahli yang sangat terspesialisasi di bidangnya masing-masing akan berkomunikasi langsung satu sama lain ketika mereka perlu membuat keputusan mendesak.

Kedua, pengawasan langsung. Penyesuaian dilakukan secara langsung oleh penanggung jawab, atasan, atau pengurus organisasi atau perusahaan. Koordinasi dilakukan oleh manajer lini ketika organisasi mulai berkembang dan pekerja semakin fokus pada tugas masing-masing di bidang keahliannya. Oleh karena itu, ada mekanisme penyetelan untuk memantau secara langsung. Secara analogi, mekanisme koordinasi ini seperti otak genggam, dimana pemimpin adalah otak dan pekerja adalah tangan. Setiap tangan melakukan tugas sesuai dengan perintah otak.

Ketiga, standarisasi proses. Adanya standar prosedur atau tindakan yang berkaitan dengan tugas yang akan dilakukan (Van Kemenade, 2014). SOP (Standard Operating Procedures) memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas atas permintaan manajer mereka, misalnya, tanpa pengawasan atau perintah langsung. Jika pekerjaannya jelas atau dapat diprogram, proses kerja dapat distandarisasi. Perawat dapat membakukan apa yang mereka lakukan setiap pagi, seperti memeriksa infus, menyiapkan sarapan, memeriksa obat yang mereka minum, dan memberi pasien semua yang mereka butuhkan di nampan khusus. Jika pekerjaan terus-menerus berubah dan tidak dapat diprogram, misalnya, proses mendiagnosis suatu penyakit harus dilakukan oleh dokter, dan standarisasi proses ini tidak tepat.

Keempat, standarisasi keluaran. Standardisasi dapat dilakukan apabila hasil pekerjaan sudah memiliki kriteria yang jelas dan dapat dijadikan sebagai tolak ukur (Dicky Wisnu, 2019). Salah satu indikator keberhasilan suatu

program kesehatan misalnya rendahnya angka kematian bayi. Cara pengendalian kematian bayi diserahkan kepada petugas lapangan tanpa ada batasan khusus. Yang terpenting, menjaga angka kematian bayi serendah mungkin.

Kelima, standarisasi keterampilan. Standarisasi didasarkan pada premis bahwa kriteria kualifikasi tertentu dapat digunakan untuk melakukan semua bentuk kegiatan dan pekerjaan dengan benar dalam suatu organisasi atau perusahaan. Standar kualifikasi ini dapat dilihat dari pendidikan atau sertifikat profesi calon PNS. Misalnya, untuk menjadi perawat di rumah sakit tertentu, Anda harus lulus dari akademi keperawatan yang terakreditasi dengan IPK minimal 2,75.

Setelah mekanisme koordinasi, langkah selanjutnya adalah menentukan tugas atau fungsi dalam organisasi. Fase ini dikenal sebagai departemen. Bagian ini berisi setidaknya 5 jenis. Pertama, kiat-kiat strategis. CEO (Presiden Direktur atau komisaris), orang yang bertanggung jawab atas seluruh organisasi seperti dewan direksi, dan staf yang mendukung langsung seperti sekretaris jenderal. Peran dan Fungsi Kunci Strategi terbaik adalah memastikan bahwa organisasi memenuhi misinya secara efektif dan memfasilitasi operasi organisasi oleh pihak eksternal (pemerintah, pemegang saham, pemilik, masyarakat, dll.) yang merupakan pemegang saham utama. bertanggung jawab atas pengelolaan lingkungan. Mengembangkan strategi organisasi.

Kedua, inti operasional. Seseorang yang melakukan tugas utama organisasi dan terlibat langsung dalam produk dan layanan organisasi. Misalnya, di rumah sakit dan puskesmas, inti pekerjaannya adalah dokter dan perawat yang menangani pasien secara langsung. Di kantor kecamatan, inti operasinya adalah pegawai negeri sipil yang menangani langsung layanan nirlaba. Tugas utama dari inti operasional ini adalah memproses input dari produksi atau layanan organisasi, mengubah input menjadi output, mendistribusikan output, dan secara langsung mendukung input, transformasi, dan manajemen output (Dicky Wisnu, 2019).

Ketiga, lini tengah. Sebuah hubungan antara puncak strategis dan inti operasional dengan otoritas formal. Ini terintegrasi ke dalam garis pusat dari mandor (pengawas garis depan) ke manajer senior. Sebagai penghubung, tugas manajer lini menengah adalah menyalurkan informasi dari atas ke bawah

dan sebaliknya, membangun jaringan antar manajer lini menengah, dan mengembangkan strategi unit kerja (DuBrin, 2013).

Keempat, teknostruktur. Sebagai bagian dari organisasi yang bertindak sebagai analis dan kontributornya, pekerjaannya mempengaruhi pekerjaan bagian lain dari organisasi. Mereka adalah orang-orang yang merancang, merencanakan, dan melatih orang untuk melakukan bisnis inti perusahaan, tetapi mereka tidak melakukannya sendiri. Posisi technostructure, sering disebut sebagai analis, dapat dibagi menjadi tiga kategori. Yaitu, seorang analis riset ketenagakerjaan, seorang analis perencanaan dan manajemen, dan seorang analis sumber daya manusia.

Kelima, staf pembantu. Bagian dari suatu organisasi yang relatif independen dibandingkan dengan bagian lainnya. Mereka berfungsi sebagai dukungan tidak langsung untuk kelangsungan hidup organisasi. Staf perawatan meliputi bidang makan, konseling hukum, hubungan masyarakat, dan hubungan kerja. Setiap orang memegang peranan penting dalam kehidupan suatu organisasi, namun tidak terkait langsung dengan bisnis inti organisasi.

2. Teori Desain Organisasi

Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2007:236) memberikan gambaran sederhana tentang desain organisasi, yakni berupa struktur yang mengisyaratkan hubungan kerja dari atas ke bawah. Ada dua hal yang dapat kita pahami dari pengertian tersebut. Pertama, secara definitif desain adalah uraian dari hubungan setiap tingkatan di dalam organisasi. Kedua, dalam bentuk yang terlihat desain organisasi dapat dilihat melalui struktur.

Griffin (2004:352) berpendapat sama, bahwa rangkaian hubungan pada setiap level atau struktur di dalam organisasi merupakan desain. Namun, hal yang perlu dipahami bahwa desain tidak bermakna mutlak struktur, akan tetapi deskripsi dari struktur yang menjelaskan tentang hubungan antara satu tingkatan dengan tingkatan yang lain. Dalam pengertian teknis, kita bisa menyatakan:

- a. Desain organisasi merupakan hubungan kerja antara atasan dengan bawahan
- b. Desain organisasi merupakan jalur pembagian/ pendelegasian tugas

- c. Desain organisasi merupakan koordinasi dan komunikasi kerja antara atasan dengan bawahan dan antar lini kerja
- d. Desain organisasi merupakan jalur pelaporan

Wisnu dan Nurhasanah (2005:11) memiliki pandangan yang lebih teknis, bahwa:

- a. Desain organisasi adalah sistem manajemen di dalam memilah dan memilih serta mengelola struktural (para manajer). Desain mengatur bagaimana para manajer bekerja di dalam organisasi, bagaimana perannya dapat mencapai tujuan, bagaimana kontribusinya terhadap proses kemajuan organisasi, bagaimana efektivitas keberadaannya, bagaimana kesesuaian kepribadian dengan tim kerja, dan lain sebagainya.
- b. Desain organisasi merupakan sistem manajemen dalam pengendalian kerja. Desain organisasi memuat penjelasan tentang jenis dan jumlah pekerjaan, beban kerja dan kualifikasi kerja, metode dan sumber daya, dengan demikian terwujud sistem kerja yang efektif di dalam mencapai tujuan.

3. Teori Struktur Organisasi

Robbins & Judge (2014 :231) menjelaskan, yang dimaksud struktur dalam sebuah organisasi adalah:

- a. Sistem pembagian tugas secara formal
- b. Pengelompokan tim kerja secara formal
- c. Sistem organisasi kerja dilakukan secara formal

Secara definitif Robbins & Judge berpendapat, bahwa struktur organisasi melingkupi kegiatan organisasi yang melibatkan seluruh sumber daya khususnya manusia, yang dilakukan secara terorganisir. Kata organisir dapat disebut formal, atau juga bermakna terkelola secara baku berdasarkan kebijakan, aturan, dan ketentuan-ketentuan lain yang ditetapkan. Hal tersebut bertujuan, agar pekerjaan dilakukan dengan benar dan konsisten.

Robbins dan Coulter (2016 : 322) berpendapat sama, kegiatan kerja yang dilakukan secara rutin, terjadwal, dan berprosedur merupakan pengertian dari struktur organisasi dalam konteks terapan. Namun, struktur juga, dapat ditunjukkan melalui diagram organisasi, diagram kerja, jadwal kerja, dan jabatan kerja (siapa diposisi apa, dan bekerja apa).

Azhar Susanto (2013 : 98) memberikan argumentasi yang lebih luas terkait Struktur organisasi, yakni sebuah kerangka manajemen yang meliputi kegiatan persiapan, implementasi, pemantauan, dan pelaporan. Makna dari teori ini secara garis lurus memiliki pengertian yang sama, namun secara spesifik menyebutkan proporsi ruang lingkup dari struktur itu sendiri, sehingga kontekstualitasnya menjadi lebih rinci dan luas.

4. Struktur Organisasi

Setelah tahap desain organisasi selesai, tahap selanjutnya adalah menentukan struktur organisasi. Pengertian struktur organisasi ini cenderung bersifat fleksibel karena perlu memperhatikan tingkat kebutuhan dan kondisi. Seperti yang dikatakan Drucker (2001) dalam konsep organisasi masa depan, ia berpendapat bahwa tidak ada satu bentuk organisasi yang ideal. Tidak ada resep tunggal untuk sebuah organisasi yang dapat digunakan kapan saja, di mana saja. Karena organisasi masa depan berorientasi pada fungsi, struktur dalam organisasi dibuat hanya ketika fungsi tersebut perlu dilakukan.

Namun, karena organisasi perlu memahami lingkungan mereka dan pada saat yang sama beradaptasi dengan benar, Mintzberg (1993; 157) memberikan lima model struktur organisasi, masing-masing cocok untuk situasi tertentu. Kondisi tersebut meliputi umur organisasi, ukuran organisasi, kondisi lingkungan dan sifat organisasi.

Pertama: Struktur sederhana. Struktur dengan sifat paling sederhana. Umumnya, organisasi ini memiliki sedikit struktur teknis, sedikit staf tambahan, pembagian kerja yang longgar, tidak ada perbedaan besar antara unit kerja, dan hierarki manajemen yang rendah. Organisasi ini tidak terlalu tertarik pada fungsi perencanaan, pelatihan, atau kontak. Sebagian besar tindakan yang dilakukan oleh organisasi ini juga bersifat informal, sehingga sering kali tidak memiliki struktur yang terdefinisi dengan baik atau sering disebut sebagai organik. Tidak ada spesialis atau spesialis dalam organisasi ini, bahkan jika

mereka dipanggil hanya jika diperlukan. Mekanisme penyetelan yang paling terkenal untuk struktur sederhana ini adalah pemantauan langsung. Kewenangan untuk membuat keputusan penting difokuskan pada pimpinan tertinggi. Oleh karena itu, strategic top merupakan bagian yang sangat krusial dan penting dalam struktur organisasi.

Kedua: Birokrasi mesin. Struktur organisasi yang sangat rapi dengan fungsi khusus. Pekerjaan rutin; alur kerja formal inti operasional. Banyak aturan dan rumusan komunikasi di seluruh organisasi. unit operasi besar. Mengelompokkan tugas berdasarkan fungsi. Relatif terfokus pada pengambilan keputusan. Selain itu, terdapat struktur manajemen yang detail dan jelas yang dapat membedakan antara karyawan lini dan karyawan tetap. Technostructure merupakan faktor penting karena mekanisme penyesuaian yang paling menonjol dalam struktur ini adalah standarisasi. Struktur birokrasi mesin menekankan pada pembagian kerja dan pembedaan vertikal, horizontal, garis atau batang, fungsi, hierarki, dan status unit kerja. Salah satu kelemahan utama model ini adalah model ini berasal dari proses pengambilan keputusan yang terpusat dan rantai proses pelaporan dari bawah ke atas.

Ketiga, birokrat profesional. Suatu struktur yang menekankan mekanisme koordinasi melalui standarisasi keterampilan, pelatihan, dan indoktrinasi. Dalam struktur ini, karyawan baru yang dilatih sesuai dengan persyaratan pekerjaan diberikan persetujuan untuk wilayah kerjanya. Perbedaan mendasar dari birokrat mekanik adalah birokrat profesional lebih menekankan pada kewenangan yang bersumber dari kekuatan profesionalisme dan pengetahuan. Meskipun birokrasi mekanis mengandalkan otoritas formal dari status struktural lembaga publik.

Keempat, format terpisah. Struktur organisasi di mana bentuk departemen garis tengah atas didasarkan pada basis pelanggan. Misalnya, Departemen 1 bertanggung jawab atas konsumen remaja dan Departemen 2 bertanggung jawab atas konsumen dewasa. Mekanisme penyesuaian yang menonjol adalah standarisasi kinerja, seperti jumlah pendapatan atau laba yang dihasilkan selama periode waktu tertentu.

Kelima, ad hokrasi. Struktur yang sangat organik dengan formalisasi minimal. Keahlian tingkat tinggi berdasarkan pendidikan formal. Spesialis memiliki "rumah". H. Meskipun merupakan departemen fungsional, kami

memiliki tim kecil yang mengerjakan proyek khusus yang menargetkan pasar tertentu. Seringkali, alat atau mekanisme kontak digunakan untuk mengoordinasikan koordinasi antara dan di dalam tim ini. Tim tersebut terdiri dari berbagai profesional dan manajer struktural dan diberi wewenang (desentralisasi selektif) tergantung pada tugas yang ada. Struktur kelas ad hoc ini memungkinkan inovasi dengan standarisasi kerja yang minimal. Model ini juga merupakan model struktural yang paling jauh dari prinsip-prinsip manajemen klasik Henry Fayol dan Frederick Taylor, terutama dalam hal kesatuan komando. Dalam model ini, proses komunikasi dan pengambilan keputusan sangat fleksibel dan informal.

5. Peta Konsep Desain Organisasi

a. Model Desain Organisasi

MODEL DESAIN ORGANISASI	
Model Sekali Jadi	Artinya, struktur yang dihasilkan belum dipertimbangkan, ditentukan, dan dimodifikasi dengan cermat, dengan mempertimbangkan segala kemungkinan. Umumnya model struktur seperti ini dibuat berdasarkan kepentingan mendesak atau keadaan darurat, sehingga dibutuhkan keputusan sementara. Namun, muatan keputusan tetap harus mempertimbangkan sisi positif atau keuntungan bagi organisasi.
Model Berkembang	Model yang berkembang ditentukan lebih cepat, tetapi keputusannya tidak permanen. Struktur yang terbentuk dapat berubah sewaktu-waktu sesuai kebutuhan, dengan mempertimbangkan perubahan keadaan, kondisi lingkungan, dan kebutuhan yang berubah.

b. Keputusan Dalam Mendesain Organisasi

KEPUTUSAN DALAM MENDESAIN ORGANISASI	
Pembagian Pekerjaan (<i>division of labor</i>),	Manajer dituntut untuk dapat mendelegasikan tugas berdasarkan kriteria yang tepat, sehingga kompetensi SDM dapat dimaksimalkan, dan risiko kerja dapat diminimalisir, dengan demikian tercipta proses kerja efektif
Pendelegasian Wewenang (<i>authority delegation</i>)	Manajemen puncak telah mengatur kedudukan dan fungsi pada setiap jabatan, sehingga pada saat pemberian tugas, para pelaksana dapat menggunakan kewenangannya dengan sebenar-benarnya, dengan demikian berbagai penyalahgunaan atau penyimpangan kekuasaan dapat dihilangkan.
Pengelompokan Tugas (<i>departmentalization</i>)	Dalam rangka mencapai efektivitas, pengelompokkan pekerjaan pada skala tertentu sangat penting. Hal ini dapat membantu memudahkan pelaksanaan dan penyelesaian. Selain itu, pengelompokan pekerjaan dapat membantu terciptanya

KEPUTUSAN DALAM MENDESAIN ORGANISASI	
	pelaksanaan tugas yang sistematis sesuai dengan level atau prioritasnya
Span of Control	Para manajer melakukan pemetaan terhadap pegawai berdasarkan kualifikasi kerja kelompok, baik dari sisi kemampuan, pengalaman, dan kepribadian. Sehingga terbentuk tim-tim kerja yang solid

c. Mekanisme Koordinasi Organisasi

MEKANISME KOORDINASI ORGANISASI	
<i>Mutual Adjustment</i>	mekanisme koordinasi melalui proses komunikasi informal yang sederhana
<i>Direct Supervision</i>	koordinasi yang dilakukan langsung oleh para pihak yang menjadi kepala, pimpinan, atau manajer di sebuah organisasi atau perusahaan
<i>Standardization of Process</i>	Dalam setiap aktivitas, terdapat prosedur dan standar kerja. Sehingga proses kerja berjalan sebagaimana diharapkan.
<i>Standardization of Output</i>	Secara substansi, tujuan ditetapkan standar kerja adalah, agar hasil kerja memiliki kualitas yang baik.

<i>Standardization of Skills</i>	Standardisasi yang didasarkan pada asumsi bahwa dengan standard keterampilan tertentu, setiap bentuk kegiatan dan pekerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan bisa dilakukan dengan baik
---	--

d. Model Struktur Organisasi

MODEL STRUKTUR ORGANISASI	
<i>The Simple Structure</i>	Sebuah struktur dengan karakteristik yang paling sederhana
<i>The Machine Bureaucracy</i>	Organisasi memiliki sistem birokrasi atau struktur kerja yang profesional dan proporsional, sehingga tercipta lingkungan kerja yang sehat
<i>The Professional Bureaucracy</i>	Dalam setiap struktur kerja terdapat standar atau prosedur yang mengatur, sehingga tercipta proses kerja yang profesional (bekerja secara terukur)
<i>The Divisionalized Form</i>	Salah satu muatan dari struktur kerja adalah berorientasi pada kepuasan stakeholder
<i>Adhocracy</i>	Birokrasi kerja terbebas dari celah formal yang berpotensi menurunkan kinerja

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan konsep teori desain organisasi
2. Jelaskan konsep teori struktur organisasi

3. Jelaskan model struktur organisasi
4. Buat contoh struktur organisasi

D. Referensi

- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007). *A primer on organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Dicky Wisnu, U.R. (2019). *Teori Organisasi" Struktur dan Desain (Vol. 1)*. UMMPress.
- Drucker, P. F. (2001). *innovation and Management*. Wirtschaft und Politik, Düsseldorf 1985.
- DuBrin, A. J. (2013). *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. Elsevier.
- Gibson, K. R., Gibson, K. R., & Ingold, T. (Eds.). (1993). *Tools, language and cognition in human evolution*. Cambridge University Press.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. (2004). *The dark side of organizational behavior (Vol. 16)*. Pfeiffer.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A., & Triana, M. (2017). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. dan Matteson, MT (2007). *Organizational Behavior and Management*.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S. P., & Coulter, R. (2016). *Manajemen*. Edisi Gketigabelas. Jilid GSatu. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational behavior: Student value edition*. EE. UU.: Prentice Hall.
- Susanto, A. (2013). *Accounting Information Systems: Structure, Control, Risk*.

Development.

Triharjono, B. A., Banjarnahor, A. R., Cecep, H., Sari, O. H., Simarmata, N.

I. P., Simanjuntak, M., ... & Tjahjana, D. (2021). Teori Desain Organisasi. Yayasan Kita Menulis.

Van Kemenade, E. (2014). Theory C: the near future of quality management. The TQM Journal.

Wisnu, D., & Nurhasanah, S. (2005). Teori organisasi: struktur dan desain.

Universitas Muhammadiyah Malang.

PERTEMUAN 5

MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami kerangka konseptual budaya organisasi
2. Memahami logika budaya organisasi
3. Memahami proses pembangunan budaya organisasi
4. Dapat menguraikan fungsi dan karakteristik budaya organisasi

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Keterlibatan sumber daya manusia (SDM) dalam misi organisasi untuk mencapai tujuan adalah keniscayaan. Oleh karena itu organisasi sadar, pengelolaan SDM sangat kompleks, sehingga dibutuhkan sebuah sistem yang mengelaborasi peran sumber daya manusia, yakni membangun budaya organisasi (Aksu & Özdemir, 2005). Dalam konteks yang lebih luas, alasan perlunya organisasi berbudaya adalah karena dinamika lingkungan, baik internal maupun eksternal. Sehingga, tidak hanya semata-mata untuk mencapai tujuan, namun juga sebagai ejawantah dari tuntutan lingkungan.

Dinamika perubahan menjadi satu dari sekian alasan yang paling kuat kenapa budaya organisasi perlu ada. Argumentasi yang dapat dibangun adalah dari sudut pandang teknis, apa maksudnya? Umumnya dampak yang ditimbulkan oleh faktor eksternal bersifat makro misalnya globalisasi, digitalisasi, krisis, pandemi, dan lain sebagainya, sehingga hal yang paling terdampak secara langsung adalah level operasional. Dengan kata lain, jika operasionalisasi organisasi terhambat maka secara otomatis tujuan organisasi tidak akan tercapai. Selain itu, terdapat alasan internal yang sifatnya manajerial, yakni adanya perubahan arah kebijakan yang menuntut perubahan secara signifikan, biasanya hal ini terjadi ketika pergantian kepemimpinan.

Kesemua hal tersebut di atas, mengisyaratkan perlunya sebuah organisasi memiliki budaya kerja yang baik. Sehingga, apapun dinamika yang terjadi, baik dari internal maupun eksternal, baik berskala besar atau kecil, organisasi memiliki fundamental yang kuat, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan baik. Badrudin, B. (2013) mengemukakan, budaya organisasi membentuk mental yang kokoh, sehingga terbentuk sikap siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi secara tiba-tiba atau terencana.

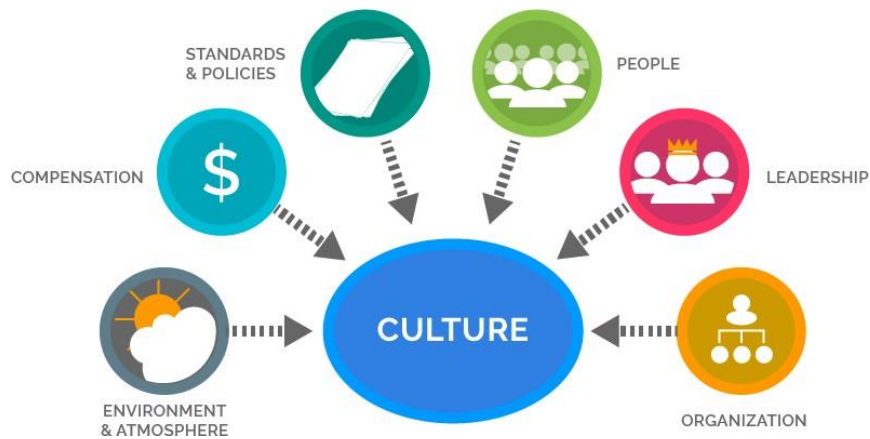
Daft (2015) kelemahan suatu organisasi terletak pada minimnya kepedulian organisasi terhadap budaya. Hal tersebut, menyebabkan terjadinya kelalaian pada manajemen lini di dalam membangun prinsip kerja yang kokoh. Budaya secara kualitatif memiliki pengaruh terhadap pembentukan kualitas kerja, terutama pada sikap dan perilaku, dalam jangka panjang budaya memberikan sumbangsih terhadap pembentukan citra positif dan popularitas. Tentu, hal tersebut menjadi keuntungan kesempatan yang sangat besar, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan bisnis organisasi.

Duha (2018), dalam kajian perilaku organisasi, hal yang esensi adalah budaya. Dengan kata lain, topik pembahasan utama dari perilaku organisasi adalah bagaimana menciptakan budaya organisasi yang baik, budaya yang memberikan keadilan pelayanan berkualitas, budaya yang menghadirkan kenyamanan, budaya yang mempengaruhi perilaku positif.

Argumentasi di atas memberikan gambaran pentingnya budaya organisasi, khususnya dalam operasional kerja. Budaya membantu pembentukan perilaku kerja yang baik, perilaku yang mengedepankan nilai-nilai kebaikan organisasi, sehingga dalam setiap pelaksanaan tugas tidak hanya sekedar menyelesaikan tugas, namun memperhatikan aspek kepuasan para pihak, aspek efektivitas, aspek hubungan kerja, aspek kualitas lingkungan, aspek efisiensi anggaran, aspek optimalisasi, aspek persepsi publik, dan lain sebagainya. Hasil riset Cui & Hu (2012) menyatakan, penerapan budaya organisasi menjadi stimulus bagi para pegawai untuk menjadi pembelajar kerja, yakni :

- a. Suka memperdalam keterampilan kerja
- b. Senang mengikuti pelatihan
- c. Senang mencari solusi

- d. Suka mencari alternatif
- e. Berorientasi pada efektivitas dan efisiensi
- f. Berupaya kreatif dan inovatif



2. Makna Budaya Secara Umum

Kata budaya sering kita dengar pada saat tradisi Kedaerahan Nusantara, misalnya:

- a. Legong adalah budaya tari Bali.
- b. Rencong adalah budaya senjata tradisional Aceh.
- c. Butet adalah budaya lagu daerah Sumatera Utara.
- d. Gadang adalah budaya rumah Sumatera Barat/ Padang.
- e. Betawi adalah budaya bahasa Jakarta.
- f. dan sebagainya

Berdasarkan contoh di atas kita mengetahui bahwa budaya merujuk pada sebuah kebiasaan yang unik, apapun jenis kebiasaannya. Dengan kata lain, budaya adalah kebiasaan unik yang menjadi ciri khas atau pembeda dengan orang lain. Dari sini pula, budaya menjadi citra yang melekat pada sesuatu, sehingga orang lain benar-benar mengenali kita berdasarkan keunikan tersebut.

Schein (2010) menjelaskan, kata budaya dalam konteks organisasi adalah sebuah sistem kebiasaan, apa artinya? Merupakan suatu pola tertentu yang terjadi berdasarkan desain manajemen, dan seluruh anggota organisasi

terikat dengan hal itu.

Peters & Waterman dalam Witte & Muijen (2000) budaya adalah konsep yang unik, dampaknya mampu merubah keadaan bahkan dalam waktu yang panjang. Bagi perusahaan, sejak disepakati sebuah model kerja tertentu maka akan menjadi model kerja selamanya.

Singkatnya, budaya adalah cara hidup yang berkembang, dimiliki bersama oleh sekelompok orang, dan diturunkan dari generasi ke generasi. Budaya terdiri dari banyak elemen kompleks seperti sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, peralatan, pakaian, bangunan, dan karya seni. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau tempat orang berkumpul, tetapi berencana untuk bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mengumpulkan sumber daya (uang, bahan, mesin, metode, lingkungan), infrastruktur, Mencapai tujuan perusahaan Anda dengan efisien dan efektif menggunakan diarahkan, dikendalikan, dan data. Secara ringkas, budaya perusahaan dapat diartikan sebagai karakteristik atau pedoman yang diterapkan oleh semua anggota organisasi atau kelompok perusahaan tertentu.

Budaya Organisasi



3. Logika Budaya Organisasi

Penggunaan istilah budaya organisasi mengacu pada budaya umum suatu perusahaan karena perusahaan pada umumnya berbentuk organisasi, yaitu kolaborasi beberapa orang untuk membentuk kelompok individu atau unit kolaborasi.

Survei ini dilakukan terhadap budaya organisasi yang lazim di perusahaan. Pada pembahasan selanjutnya disebut budaya organisasi dan diartikan atau identik dengan budaya perusahaan. Budaya perusahaan juga

merupakan budaya yang berlaku bagi organisasi yang menjalankan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, istilah budaya organisasi dan budaya perusahaan juga digunakan sebagai sinonim oleh penulis penelitian ini.

Budaya perusahaan dapat didefinisikan sebagai suatu norma yang telah lama dilaksanakan, disepakati, dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai seperangkat sistem nilai (values), keyakinan (beliefs), asumsi (assumings), atau panduan untuk bertindak. Masalah solusi organisasi. Budaya organisasi, juga dikenal sebagai budaya perusahaan, adalah seperangkat nilai atau norma yang telah ada dalam waktu yang relatif lama dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (pegawai) sebagai pedoman perilaku dalam memecahkan masalah organisasi. Dalam budaya organisasi, nilai-nilai disosialisasikan dan diinternalisasikan dalam diri anggota dan meramalkan setiap orang di dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann et al., 1988, dalam buku Edy Sutrisno (2010).

Kekuatan sosial Tanpa disadari melakukan kegiatan dalam suatu organisasi, setiap orang dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasi. Selain itu, sebagai orang baru, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang, apa yang diwajibkan, apa yang baik, apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah agar dapat diterima di lingkungan kerja. .. Apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan di organisasi tempat Anda bekerja. Budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi anggota organisasi.

Budaya organisasi, yang sebenarnya dikelola sebagai alat manajemen, merupakan kekuatan yang berpengaruh dan mendorong perilaku positif, pengabdian, dan produktif karyawan. Kami tidak melihat nilai-nilai budaya, tetapi itu adalah kekuatan untuk mendorong tindakan agar dapat bertindak secara efektif.

4. Teori Budaya Organisasi

Witte & Muijen (2000) budaya organisasi adalah system struktur sosial yang dipahami sebagai kepercayaan dan nilai-nilai yang mengendalikan pola kerja organisasi. Artinya, budaya dibangun melalui interaksi antar pegawai dalam sistem manajemen organisasi, sehingga menghasilkan kesepakatan

perilaku kerja tertentu.

Deal & Kennedy (Witte & Muijen, 2000) mengemukakan, budaya adalah sosial organisasi yang berbicara soal etika dan norma kerja. Dalam konteks ini, orang-orang terikat secara emosional, sehingga budaya mempengaruhi bagaimana perasaan pegawai terhadap organisasi (pekerjaan, perusahaan, pimpinan, dan sebagainya).

Schein (2010) menjelaskan, budaya adalah hasil belajar para pegawai yang dipengaruhi oleh kepentingan organisasi, sehingga menghasilkan perilaku tertentu.

Rivai dan Mulyadi (2012: 374) budaya organisasi merupakan nilai-nilai kerja yang menjadi acuan di dalam melaksanakan aktivitas keseharian organisasi, baik yang bersifat langsung ataupun tidak langsung, selain itu, budaya menjadi instrumen manajer non manusia yang menjadi pengarah dalam pelaksanaan kerja.

Sutrisno (2019) Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dipercayai dan dilaksanakan dengan penuh kesadaran, dan menjadi pemacu lahirnya etos kerja. Dengan kata lain, budaya dijadikan acuan yang menginspirasi, sehingga melahirkan kesadaran dalam pelaksanaan tugas dengan penuh tanggung jawab.

5. Kerangka Konseptual Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah istilah yang sangat beragam, sebagaimana dibuktikan oleh banyak definisi yang sangat berbeda yang ditemukan dalam literatur. Hal ini disebabkan oleh perbedaan pandangan, pendekatan dan kepentingan masing-masing pemangku kepentingan dari ilmuwan dan praktisi yang berbeda. Juga, sumber-sumber di bidang antropologi tidak dapat memberikan definisi yang dapat diterima oleh para peminat dan profesional di bidang ini. (Koentjaraningrat, 1985, buku Edy Sutrisno (2010)

Konsep dasar budaya merujuk pada sebuah ide besar atau alasan pentingnya budaya harus ada dalam organisasi. Maka muatannya adalah informasi penting bagi stake holder yang berkepentingan. Secara jelas Witte & Muijen (2000:498) memberikan gambaran tentang konsep dasar budaya organisasi, yaitu:



Sumber: Witte & Muijen (2000:498)

Secara umum konsep di atas memberikan penjelasan pada dua aspek, yaitu lingkungan dan organisasi :

a. Lingkungan

Budaya ada karena lingkungan, dan budaya ada untuk membentuk lingkungan. Dalam pengertian ini, Witte & Muijen (2000:498) memandang, ide besar budaya adalah dipengaruhi oleh keadaan besar dan kecil, makro dan mikro, langsung dan tidak langsung, internal dan eksternal. Maka keniscayaan jika budaya banyak mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan. Oleh karena itu, dimensi membuat budaya dalam organisasi mencakup banyak kepentingan. Lebih lanjut, budaya dimaksudkan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang relevan dengan kondisi lingkungan yang mempengaruhinya, apa maksudnya? Bahwa budaya diciptakan sebagai cara organisasi menyesuaikan diri dengan keadaan yang mempengaruhinya. Perusahaan sadar, tekanan lingkungan memiliki dampak langsung terhadap tujuan organisasi, bahkan para pelanggan dapat menentukan eksistensi perusahaan. Oleh karena itu, kerangka awal dibangunnya budaya adalah untuk mengatasi reaksi lingkungan yang terkadang sulit dikendalikan.

b. Organisasi

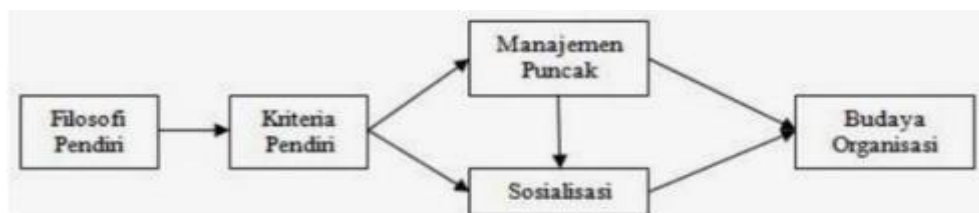
Witte & Muijen (2000:498), maksud dari organisasi sebagai konsep dasar budaya organisasi adalah kepentingan. Bahwa organisasi adalah

wadah di mana budaya itu ada, maka organisasi lah yang memiliki kepentingan terhadap budaya tersebut. Dengan kata lain, budaya lahir dari organisasi, maka semua bentuk, konsep, ide, dasar, prinsip, dan cara budaya itu atas dasar kehendak organisasi.

Witte & Muijen (2000:498) juga menjelaskan, besarnya kepentingan organisasi akan mempengaruhi wajah budaya itu sendiri, kita akan melihatnya nanti pada saat seluruh pegawai melaksanakannya. Hal yang menarik, budaya akan dikawal oleh sistem manajemen, sehingga efektivitasnya akan terlihat di setiap aktivitas organisasi.

6. Proses Pembangunan Budaya Organisasi

Setelah mendapatkan konsep dasar tentang budaya, para pimpinan tidak akan sulit untuk menindak lanjuti berupa pembentukan budaya itu sendiri. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008), menjelaskan cara pandang yang telah terbentuk (konsep dasar) akan memudahkan jalannya para pimpinan menentukan arah dan model budaya yang dikehendaki, setidaknya budaya yang terbentuk wajib mengakomodir kepentingan organisasi dan tuntutan lingkungan.



Sumber : Sulaksono, H. (2015:7)

Sulaksono (2015:7) memaparkan ada 5 tahapan pembentukan budaya organisasi, di antaranya :

a. Filosofi pendiri

Pada tahap ini pendiri menjabarkan alasan di balik pendirian organisasi, namun fokus pada tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, gambaran dan desain budaya sudah dapat terlihat, hanya perlu ditindak lanjuti.

b. Kriteria pendiri

Tahap ini adalah tindak lanjut dari filosofi yang bersifat operasional, artinya gagasan yang sebelumnya telah tergambar dituangkan dalam bentuk konsep rinci memuat perencanaan keseluruhan budaya yang hendak dibentuk.

c. Manajemen puncak

Pada tahap ini jajaran pimpinan menguji seberapa operasional konsep budaya yang telah disusun sebelumnya, yakni model yang memungkinkan menjawab kepentingan organisasi dan tuntutan lingkungan.

d. Sosialisasi

Tahap ini merupakan proses bagaimana budaya dipelajari dalam implementasi, maka akan dimungkinkan terjadi ketidak sesuaian, sehingga memerlukan pengawasan dan evaluasi.

e. Pelaksanaan budaya organisasi

Tahap ini adalah bentuk final atau paten budaya yang telah diuji coba langsung pada tahap sebelumnya, namun yang ditekankan pada tahap ini adalah bagaimana memelihara budaya agar relevan dengan perubahan zaman termasuk cara mengajarkan kepada pegawai baru di masa-masa mendatang.

7. Fungsi Budaya Organisasi

Secara fungsional, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Pertama, budaya memiliki peran pembeda. Ini berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antar organisasi. Kedua, budaya organisasi memberi anggota organisasi rasa identitas. Ketiga, budaya perusahaan mendorong tumbuhnya komitmen terhadap sesuatu yang melampaui kepentingan pribadi individu. Keempat, budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial (Robbins, S. P., & Judge, 2008). Bagaimanapun, budaya bertindak sebagai mekanisme kontrol yang berarti yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku karyawan (Gordon, 1991, buku Edy Sutrisno, 2010).

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan,

keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (Anderson dan Kryprianou, 1994, dalam buku Edy Sutrisno, 2010). Nelson dan Qiuck (1997), dalam buku Edy Sutrisno, 2010) mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dan organisasi, dan mekanisme control atas perilaku.

Budaya yang kuat membuat keyakinan, sikap, dan praktik tidak perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, budaya yang berakar pada tradisi mencerminkan apa yang terjadi, bukan apa yang menyebar.

Oleh karena itu, fungsi budaya kerja hadir sebagai perekat sosial untuk menyatukan anggota untuk mencapai tujuan organisasi dalam bentuk peraturan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilaksanakan oleh karyawan. Ini juga berperan dalam mengendalikan perilaku karyawan.

8. Karakteristik Budaya Organisasi

Ada beberapa ciri ataupun karakteristik budaya organisasi adalah (Robbins & Judge, 2008):

a. Inovasi

Budaya organisasi memberikan ruang bagi para pegawai untuk mengeksplorasi diri dan pekerjaan yang dibebankan. Sehingga lahir suatu paradigma dan sikap cermat serta ulet di dalam meningkatkan keahlian kerja. Perilaku inovasi memiliki kelebihan berani mengambil risiko dengan persiapan-persiapan.

b. Teliti

Budaya organisasi menjadi stimulus lahirnya perilaku kerja cermat, yakni sebuah sikap yang memperhitungkan dan memperhatikan pekerjaan beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya, termasuk hal-hal kecil. Sehingga terbentuk kepribadian yang peka terhadap lingkungan, tidak meremehkan, dan hati-hati terhadap risiko-risiko, baik yang terlihat ataupun yang dimungkinkan terjadi.

c. Orientasi hasil

Secara tidak langsung, budaya organisasi menekankan pola kerja sistematis dan terukur, sehingga dalam setiap pelaksanaan tugas memiliki muatan atau semangat mencapai hasil yang memuaskan. Hal tersebut dapat terjadi, karena budaya organisasi memiliki nilai-nilai yang secara spesifik mempengaruhi psikologi pegawai untuk menjadi yang terbaik.

d. Orientasi Sumber Daya Manusia

Budaya organisasi menuntut penerapan sistem manajemen yang humanis. Yakni dalam setiap keputusannya selalu mempertimbangkan kepentingan pegawai. Manajemen juga melibatkan pegawai sebagai unsur utama.

e. Orientasi Tim kerja

Budaya organisasi menganjurkan kerja bersama, kerja antar lini, dan kerja atas dasar koordinasi serta komunikasi. Budaya memberikan ruang terbuka membangun hubungan sosial dalam setiap aktivitas kerja.

f. Tanggap

Budaya organisasi mengajarkan kerja secara efektif, kerja dengan melatih sikap peka dan melayani. Sehingga tercipta pola kerja tanggap dan peduli.

g. Stabil

Budaya organisasi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang baik, lingkungan kerja yang mengedepankan harmonisasi, sehingga tercipta suasana kerja nyaman dan menyenangkan. Kondisi kerja tersebut dimungkinkan dapat menjaga/ menstabilkan kinerja dan produktivitas kerja.

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan kerangka konseptual budaya organisasi
2. Jelaskan logika budaya organisasi
3. Jelaskan proses pembangunan budaya organisasi
4. Jelaskan fungsi dan karakteristik budaya organisasi

D. Referensi

- Aksu, A. A., & Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*.
- Badrudin, B. (2013). Dasar-dasar manajemen. *Dasar-Dasar Manajmen*, (4), 1-141.
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- De Witte, K., & van Muijen, J. J. (Eds.). (2000). *Organizational culture* (Vol. 8, No. 4). Psychology Press.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Edy, S. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rivai, V. Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational behavior* 15th edition. US: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish. Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.

PERTEMUAN 6

PERAN BUDAYA ORGANISASI

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami kerangka teoritis peran budaya organisasi
2. Mampu mendeskripsikan pengaruh budaya organisasi terhadap karyawan
3. Mampu mendeskripsikan manfaat budaya organisasi bagi pimpinan
4. Mampu mendeskripsikan tipe budaya organisasi

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Dalam arti sosial organisasi, budaya memainkan peran tentang prinsip penerimaan, di mana setiap anggota organisasi wajib mempercayai dan menerapkan nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh organisasi, tanpa terkecuali. Budaya organisasi adalah efektivitas kinerja sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber dayanya, dan sebagai alat untuk mengatasi masalah, memainkan peran yang sangat strategis dalam mempromosikan dan meningkatkan. Peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Inti dari budaya organisasi adalah sistem kontrol sosial untuk mengendalikan perilaku yang diharapkan dipatuhi oleh anggota suatu organisasi (Schein, 2010)

Pada dasarnya, budaya organisasi suatu organisasi atau perusahaan adalah kinerja karyawan. Ketika berbagai dampak perubahan akibat dinamika eksternal (globalisasi/ digitalisasi), menyeret secara paksa seluruh organisasi pemerintahan ataupun bisnis, untuk beradaptasi dan menghadirkan pengentasannya (Daft, 2015). Organisasi harus mampu mengembangkan pedoman yang tepat untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Penguatan budaya organisasi berdampak besar terhadap paradigma berpikir sumber daya manusia, sebagai pelaksana operasional organisasi, tentu nilai-nilai organisasi yang sudah melekat dapat menggiring tindakan kreatif dan inovatif, sehingga

mampu mengatasi ancaman dan kelemahan internal. Budaya memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap dan perilaku para anggota suatu organisasi (Daft, 2015). Ada banyak bukti bahwa keberhasilan organisasi adalah karena budayanya yang kuat, yang membuatnya lebih percaya diri dan pada akhirnya lebih efektif. Di era globalisasi yang berubah-ubah, yang seringkali sangat cepat dan sulit diprediksi, keberadaan budaya organisasi yang fleksibel menjadi semakin penting karena memiliki dampak yang luar biasa bagi masa depan organisasi. Strategi untuk memprediksi perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi juga mencakup aspek budaya sebelumnya, seperti apakah strategi yang dirancang sesuai dengan nilai-nilai yang ada atau justru kebalikan dari nilai-nilai yang ada. Produktif untuk organisasi di jalan menuju masa depan (De Witte, et, al., 2000). Eksekutif tingkat atas khususnya perlu menyadari pentingnya memahami budaya organisasi. Budaya suatu organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku para anggotanya. Manajemen puncak dapat memfungsikan budaya sebagai cara kualitatif atau keramahan organisasi untuk meminta kesediaan dan kesadaraan pegawai agar meningkatkan kapasitas dan kualitasnya bagi kemajuan organisasi.

Pemimpin perlu memahami budaya perusahaan tempat mereka bekerja, karena setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda. Konsep paling dasar dari budaya organisasi adalah pola asumsi umum tentang bagaimana pekerjaan dilakukan dalam suatu organisasi (Duha, 2018). Budaya perusahaan yang baik diharapkan dapat meningkatkan perilaku sopan dan santun karyawan di lingkungan kerja serta meningkatkan kinerja.

2. Peran Budaya Dalam Organisasi

Ketika kita berbicara peran berarti menanyakan tentang kegunaannya, apa pentingnya, dan sebagainya. Tentu kita dapat mengatakan, esensi dari budaya adalah kebiasaan, dan yang dimaksud adalah kebiasaan baik dan benar (Schein, 2010).

Pemimpin organisasi harus menyadari bahwa mereka memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk budaya kerja dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, secara umum budaya ini terbagimenjadi beberapa bagian.

- a. Meningkatkan tanggung jawab pribadi dan loyalitas seluruh karyawan di perusahaan
- b. Digunakan sebagai alat untuk mengatur setiap anggota.
- c. Tingkatkan kekuatan nilai-nilai organisasi Anda.
- d. Bertindak sebagai mekanisme untuk mengontrol perilaku dilingkungan kerja
- e. Mendorong semua struktur anggota untuk meningkatkan prestasi kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Hal yang perlu digaris bawahi bahwa pentingnya budaya kerja terletak pada:

a. Sikap Pegawai

Kepribadian yang elok, dilihat dan dirasakan oleh orang lain seperti rendah hati, pekerja keras, bertanggung jawab, jujur, komitmen, dan sebagainya. Munculnya sikap-sikap baik tersebut memperkuat pola kerja yang baik dan berdampak pada hasil yang baik pula (Alvesson, 2012).

b. Perilaku Pegawai

Perilaku adalah wujud terlihat dari sebuah sikap, seperti cekatan, teliti, hati-hati, cermat, perhitungan, dan sebagainya. Dengan perilaku tersebut tercapai hasil kerja yang maksimal (Alvesson, 2012).

c. Sistem Manajemen

Sistem manajemen dalam ruang lingkup budaya adalah bentuk dukungan manajemen organisasi (Alvesson, 2012). Misalnya peran kebijakan, artinya terdapat aturan yang menjadi payung hukum dalam bekerja. Kemudian peran pimpinan, artinya pimpinan terlibat dalam berbagai aktivitas sehingga tercapai efektivitas.

d. Alur Kerja

Budaya juga dapat dilihat dari proses kerja atau disebut birokrasi (Alvesson, 2012). Semakin cepat dan pendek suatu alur kerja maka persepsi akan budaya kerja akan lebih baik, kenapa? Karena dipandang lebih efektif.

e. Dukungan Teknologi

Budaya kerja di era digital telah berevolusi dari cara-cara rumit menjadi cara yang sederhana (Best, & Maier, 2007). Bantuan teknologi akan memperkuat

model budaya kerja baru di era digital, sehingga memperkuat citra kerja yang lebih baik.

3. Peranan Budaya Dalam Aktivitas Organisasi

Dalam kehidupannya, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana mereka berada, seperti nilai, kepercayaan, dan perilaku sosial/masyarakat, yang menciptakan budaya sosial dan masyarakat. Hal yang sama terjadi pada anggota organisasi. Hal yang sama terjadi pada anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan tindakan organisasi, yang menciptakan budaya perusahaan. Wheelen dan Hunger (1986) secara khusus menunjukkan sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan.

- a. Membantu menciptakan rasa memiliki bagi karyawan.
- b. Dapat digunakan untuk membangun ikatan pribadi dengan organisasi
- c. Mendukung pemantapan organisasi sebagai sistem sosial
- d. Penyajian kode etik sebagai hasil dari kode etik yang telah ditetapkan.
- e. Budaya organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung terciptanya organisasi/perusahaan yang efektif.

Setiap perusahaan memiliki budayanya masing-masing dikarenakan dengan menerapkan budaya yang baik, maka tujuan organisasi dapat terealisasi. Secara rinci kita dapat mengatakan bahwa peran budaya dalam aktivitas organisasi adalah sebagai berikut (Wheelen dan Hunger, 1986):

a. Semua Pegawai Bekerja Dengan Benar

Yang dimaksud dengan benar adalah bekerja sesuai koridor yang telah ditetapkan, tanpa terkecuali. Tentu budaya kerja seperti ini akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, terlebih soal efektivitas dan efisiensi. Dengan pola kerja seperti ini akan memberikan keuntungan besar bagi perusahaan, maka dari pada itu organisasi butuh budaya kerja. Yang menarik dari bekerja benar ini adalah bahwa seluruh pegawai akan berorientasi pada tujuan akhir organisasi. Dalam konteks terbangunnya lingkungan kerja produktif adalah terciptanya perilaku sama, di mana semua pegawai bekerja dengan benar, yakni: Bekerja sesuai kebijakan, Bekerja sesuai aturan, Bekerja sesuai standar/SOP, Bekerja sesuai instruksi

pimpinan, Bekerja sesuai deskripsi tugas, Bekerja sesuai kualifikasi, dan Bekerja sesuai posisi.

Yang ditekankan pada penjelasan ini adalah bahwa semua pegawai bekerja berdasarkan koridor yang telah ditetapkan, tanpa terkecuali. Tentu budaya kerja seperti ini akan sangat menguntungkan bagi perusahaan, terlebih soal efektivitas dan efisiensi. Dengan pola kerja seperti ini akan memberikan keuntungan besar bagi perusahaan, maka dari pada itu organisasi butuh budaya kerja. Yang menarik dari bekerja benar ini adalah bahwa seluruh pegawai akan berorientasi pada tujuan akhir organisasi, seperti: Mencapai target, Tepat waktu, Memberikan kepuasan kepada pelanggan, Meningkatkan penjualan, Meningkatkan pendapatan, Meningkatkan pasar, Menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien, Melahirkan inovasi dan kreativitas, Memenangkan persaingan, Mengatasi masalah dan risiko, Mengembangkan produk, dll.

b. Semua Pegawai Bekerja Dengan Baik

Indikator ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja produktif adalah semua orang bekerja dengan mengedepankan nilai-nilai humanis dan religius. Pada intinya, budaya kerja dalam konteks ini menekankan pada dampak sosial keorganisasian. Bahwa organisasi adalah wadah sosial dalam konteks pekerjaan, maka sudah pasti akan memerlukan berbagai nilai-nilai humanis dan religius, baik dalam berinteraksi maupun berkomunikasi. Dengan terbangunnya kehidupan yang harmonis maka secara fundamental organisasi telah kokoh dan akan mudah mencapai tujuan bersama. Indikator ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja produktif adalah semua orang bekerja dengan mengedepankan nilai-nilai humanis dan religius seperti: Saling bekerja sama, Saling membantu, Saling mendukung, Saling mengajari, Saling menjaga, Saling pengertian, Saling menghormati, dan Saling mencintai.

Pada intinya, budaya kerja dalam konteks ini menekankan pada dampak sosial keorganisasian. Bahwa organisasi adalah wadah sosial dalam konteks pekerjaan, maka sudah pasti akan memerlukan berbagai nilai-nilai humanis dan religius, baik dalam berinteraksi maupun berkomunikasi. Dengan terbangunnya kehidupan yang harmonis maka secara fundamental organisasi telah kokoh dan akan mudah mencapai

tujuan bersama.

Hasil akhir dari semua orang bekerja baik adalah terbangun lingkungan kerja yang humanis dan religius. Semua orang akan meletakkan kepentingan bersama sebagai kepentingan prioritas, semua orang akan berlomba-lomba menghadirkan kebaikan, dan semua orang akan menciptakan suasana nyaman untuk kemajuan bersama.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Karyawan/ Pegawai

Budaya organisasi dapat mempengaruhi karyawan, baik secara langsung ataupun tidak langsung, sebagai penjelasan berikut (Aksu & Özdemir, 2005):

a. Pengaruh langsung

Membentuk pola pikir positif. Budaya secara langsung melatih pegawai untuk berpikir kritis terhadap berbagai situasi (Sulaksono, 2015). Dengan demikian, pegawai mampu mengidentifikasi kebaikan pada setiap kegiatan atau masalah yang tengah dihadapi. Dengan kata lain, budaya telah mengarahkan seorang pegawai pada pola pikir positif.

Membangun motivasi. Budaya mengajarkan pegawai agar senantiasa semangat dalam setiap keadaan, artinya? Tidak mudah mengeluh pada keadaan sulit, tidak mudah menyerah dalam menghadapi masalah, tidak mudah puas atas pencapaian, tidak mudah takut dalam menghadapi persaingan, dan sebagainya. Kondisi ini mengajarkan tentang kewaspadaan diri soal menyikapi keadaan baik dan keadaan buruk (Sulaksono, 2015). Bahwa pegawai tetap rendah hati dan tenang menghadapi berbagai situasi.

Mengendalikan emosi. Budaya mengajarkan pegawai agar senantiasa sabar dan menerima berbagai keadaan, khususnya situasi sulit (Parker, 2000). Dengan demikian, pegawai memiliki ruang belajar yang cukup untuk mengendalikan amarah, ego, idealisme, kepentingan pribadi, dan sebagainya.

b. Pengaruh tidak Langsung

Meningkatkan kompetensi. Pekerjaan itu penuh dinamika, namun di saat yang sama pegawai dituntut untuk patuh pada nilai-nilai (Parker,

2000). Berdasarkan sudut pandang keorganisasian, sesungguhnya itu adalah momentum yang baik bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Pada saat tiba waktunya, maka ia akan menjadi orang yang ahli.

Meningkatkan prestasi. Budaya kerja secara tidak langsung menjadikan diri pegawai kaya akan nilai. Dengan nilai itulah, kemudian menjadi modal dalam bekerja keras, mengejar tujuan, dan pada saatnya tujuan tercapai (Parker, 2000).

Meningkatkan penghargaan. Budaya melatih diri pegawai untuk membiasakan diri melakukan kebenaran dan kebaikan (Parker, 2000). Dengan bekal itu, pada saatnya pegawai akan mendapatkan buah dari kesabaran dan kerja kerasnya, misalnya kenaikan gaji, insentif, karier, dan sebagainya

Meningkatkan kedudukan (jabatan). Nilai-nilai budaya kerja yang tertanam akan membuahkan hasil, berupa pencapaian kerja. Oleh karena itu, secara akumulasi dan pada waktu tertentu hasil tersebut akan memberikan pengaruh terhadap kedudukan seorang pegawai di dalam organisasi.

5. Manfaat Budaya Organisasi bagi Manajer

Sesungguhnya budaya adalah instrumen lain dari alat kekuasaan, dan bagi pimpinan keberadaan budaya menjadi penambah kekuatan kedudukan, dalam arti:

- a. Instrumen Pengendali Pegawai. Pimpinan dapat menggunakan budaya organisasi sebagai cara mengendalikan pegawai, khususnya berkenaan dengan:
 - 1) Pengendalian sikap. Pimpinan dapat menuntut pegawai untuk bersikap ramah, sopan, bertanggung jawab, jujur, loyal, dan sebagainya dengan dalih nilai-nilai budaya (Mardiyah, 2012).
 - 2) Pengendalian Perilaku. Pimpinan dapat mengendalikan perilaku kerja pegawai seperti datang tepat waktu, mengikuti rapat tepat waktu hingga tuntas, bekerja mengikuti prosedur, cermat dalam bekerja, hati-hati dan teliti dalam menjalankan tugas, dan sebagainya (Mardiyah,

2012).

b. Instrumen Mendisiplinkan Pegawai

Pimpinan dapat menggunakan nilai-nilai budaya sebagai sarana menyadarkan pentingnya disiplin kerja, khususnya mengenai disiplin waktu dan disiplin pekerjaan (Mardiyah, 2012). Dengan demikian terbangun kebiasaan tepat waktu, terbangun kebiasaan bekerja sesuai SOP, terbangun kebiasaan bekerja mengikuti perintah pimpinan, terbangun kebiasaan bekerja sistematis, dan sebagainya.

Dengan alasan nilai-nilai budaya pimpinan dapat mengajak semua pegawai untuk patuh terhadap aturan disiplin, termasuk di dalamnya sanksi. Artinya, secara mendesak nilai budaya dapat memberikan efek jera terhadap pegawai yang kurang disiplin baik secara administratif maupun substantif. Dengan adanya sanksi hukuman, secara mutlak pimpinan dapat memainkan emosi pegawai untuk taat terhadap aturan disiplin.

c. Instrumen Menciptakan Lingkungan Kondusif

Dalam budaya organisasi terhadap nilai-nilai kebaikan, maka pimpinan dapat menggunakannya sebagai cara untuk membangun lingkungan yang sehat (Mardiyah, 2012). Yakni lingkungan yang nyaman untuk bekerja, misalnya: Terbangun koordinasi yang baik antar pegawai, Terbangun kerja sama yang solid, Terbangun persaingan yang sehat, Terbangun suasana saling memotivasi, Terbangun suasana saling mengajarkan dan berbagi.

Melalui nilai-nilai budaya pimpinan tidak canggung untuk mengajak dan melibatkan semua pegawai agar mengambil bagian dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif. Di mana setiap orang saling mendukung satu sama lain, saling berbagi satu sama lain, saling berkoordinasi baik antara satu dengan yang lain.

d. Instrumen Mempengaruhi pegawai

Nilai budaya mengandung unsur kebaikan, maka tidak heran jika pimpinan menggunakannya untuk mempengaruhi pegawai. Secara psikologi, budaya dapat menyadarkan orang karena suatu kebaikan nilai, yang karenanya orang akan patuh dan mau melaksanakan perintah. Dengan kata lain, secara prinsip, nilai-nilai budaya organisasi memiliki kesamaan nilai dengan hati nurani pegawai, maka tidak akan sulit bagi pegawai untuk

menerima dan menjalankan perintah kebaikan (Mardiyah, 2012).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikemukakan bahwa pimpinan harus berpikir kompleks. Artinya ia mampu menggunakan instrumen budaya sebagai cara yang unik di dalam mengarahkan orang mencapai tujuan. Oleh karenanya, sangat tepat jika seorang pimpinan menggunakan budaya organisasi sebagai kekuatan diri dalam keteladanan.

e. Instrumen Membangun Hubungan Humanis

Pimpinan memiliki alasan kuat, untuk mengajak semua pegawai agar terlibat dalam kegiatan sosial organisasi, salah satunya dengan membangun hubungan humanis. Yakni sebuah hubungan pekerjaan yang diselimuti oleh kegiatan sosial dan atau kemanusiaan lain.

Pimpinan tidak dapat mengubah kebiasaan lama menjadi kebiasaan baru. Artinya, nilai-nilai budaya yang sarat akan kebaikan akan sangat mudah digunakan oleh pimpinan untuk meningkatkan hal-hal berikut; Membangun interaksi yang baik, Membangun gaya komunikasi yang luwes, Membangun interaksi atau pergaulan yang terbuka, dan sebagainya.

6. Pengaruh Budaya Terhadap Aktivitas Organisasi

Keberlanjutan suatu organisasi sangat bergantung pada budayanya. Budaya perusahaan dapat menjadi pilar daya saing organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan adalah kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan, karena budaya perusahaan juga dapat bertindak sebagai rantai pengikat untuk mengidentifikasi persepsi atau arah pandangan anggota tentang masalah.

Budaya tidak memberikan hasil dalam waktu singkat, namun tertanamnya nilai-nilai di masa-masa mendatang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, diantaranya (Mardiyah, 2012):

a. Efektivitas

Lambat laun para pegawai akan terbiasa dengan caracara kerja yang praktis dan solutif. Ini merupakan langkah konkret yang efektif terhadap peningkatan produktivitas.

b. Efisiensi

Budaya membentuk pola kerja yang ramping. Artinya para pegawai telah terbiasa dengan tujuan, sehingga mampu menghadirkan program-program kerja yang strategis bagi pencapaian tujuan perusahaan.

c. Mobilisasi yang tinggi

Kebiasaan pegawai terhadap dinamika akan melahirkan pola kerja yang tinggi. Di mana aktivitas akan diselesaikan dengan mudah walaupun dengan tuntutan yang tinggi dan banyak.

d. Produktif

Tercapainya kinerja menjadi tanda bahwa kepribadian pegawai telah masuk pada fase profesional. Di mana kompetensi telah merata pada setiap aktivitas organisasi, sehingga peningkatan pada berbagai aspek dapat terlihat secara nyata. Pegawai terbiasa menyelesaikan tugas dengan cepat, banyak, dan akurat. Pegawai juga terbiasa menyelesaikan target-target.

Berikut beberapa dampak budaya organisasi terhadap aktivitas organisasi (Robbins & Judge, 2008) yaitu:

- 1) Secara teknis, nilai-nilai budaya organisasi mengajarkan tentang bagaimana menjadi pegawai yang sesungguhnya, pegawai yang menyadari akan perannya di dalam organisasi, sehingga melahirkan perilaku kerja efektif, efisien, tidak menimbulkan masalah, memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi, membantu terciptanya lingkungan kerja yang produktif, dan ikut terlibat di dalam pengawasan.
- 2) Budaya membantu organisasi untuk memaksimalkan perannya, sehingga dalam konteks persaingan bisnis, organisasi memiliki karakteristik unik yang menjadi kelebihan atau daya tarik, sehingga mampu mengatasi persaingan dari perusahaan lain.
- 3) Budaya organisasi memberikan pengalaman emosional yang kuat, sehingga memiliki kecenderungan membentuk sikap loyal para pegawai. Hal ini menjadi kelebihan yang membuat organisasi lebih kokoh dan solid.
- 4) Budaya organisasi memiliki orientasi bekerja sama, mencapai tujuan bersama, dan berbagi rasa bersama-sama. Dengan kata lain, budaya

membantu menciptakan ruang kekeluargaan, di setiap aktivitasnya lebih mengedepankan kebersamaan, sehingga menciptakan lingkungan yang sehat dan stabil. Hal tersebut, secara psikologi dapat meningkatkan motivasi kerja yang berdampak langsung terhadap pelaksanaan tugas yang lebih baik. Makna dari kekeluargaan merujuk pada cara tanggap, cara respons, cara berinteraksi, cara berkoordinasi, cara menyelesaikan masalah dan lain sebagainya didasarkan pada kebijaksanaan dan keluasan berpikir.

7. Tipe Budaya Dalam Organisasi

Harrison (1993) membagi budaya organisasi menjadi empat tipe budaya dominan dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya kekuasaan, budaya peran, budaya tugas dan budaya manusia, berorientasi pada kekuasaan, berorientasi pada peran, berorientasi pada prestasi, berorientasi pada dukungan. Harrison berpendapat bahwa orang-orang dalam suatu organisasi mengembangkan persepsi budaya perusahaan yang konsisten dengan apa yang mereka lihat dan rasakan. Menurut Harrison, budaya organisasi disebut berorientasi kekuasaan ketika anggota organisasi dimotivasi oleh penghargaan dan hukuman, dan pemimpin mengawasi bawahan mereka dengan ketat.

Tipe budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2008) :

- a. Budaya berjejaring adalah anggota sebagai teman/keluarga. Budaya ini dicirikan oleh tingkat sosialitas atau kegembiraan sosial yang tinggi dan tingkat solidaritas yang rendah.
- b. Budaya tentara bayaran adalah organisasi yang berorientasi pada tujuan. Tingkat sosialisasi yang rendah dan tingkat solidaritas yang tinggi
- c. Budaya terfragmentasi adalah organisasi yang diciptakan oleh individualis (sosialitas rendah, solidaritas rendah).
- d. Budaya masyarakat adalah organisasi yang menekankan pada persahabatan dan prestasi (sosialitas tinggi, solidaritas tinggi).

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan kerangka teoritis peran budaya organisasi
2. Jelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap karyawan
3. Jelaskan manfaat budaya organisasi bagi pimpinan
4. Jelaskan tipe budaya organisasi

D. Referensi

- Aksu, A. A., & Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Best, M. L., & Maier, S. (2007). Gender, culture and ICT use in rural south India. *Gender, Technology and Development*, 11(2), 137-155.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- De Witte, K., & van Muijen, J. J. (Eds.). (2000). *Organizational culture* (Vol.8, No. 4). Psychology Press.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Harrison, S. (1993). The commerce of cultures in Melanesia. *Man*, 139-158.
- Mardiyah. (2012). *Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi*. Aditya Media Pub.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. Sage.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.
- Wheelen, G., & Jolan, H. (1996). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New York: John Willey and Son.

PERTEMUAN 7

STRUKTUR BUDAYA ORGANISASI

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami konsep teoritis struktur budaya organisasi.
2. Mampu menjelaskan desain struktur budaya organisasi
3. Mampu menjelaskan struktur budaya spesialis
4. Mampu menjelaskan struktur budaya kelompok kerja
5. Mampu menjelaskan struktur budaya komando dan kendali

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Dalam suatu organisasi terdapat struktur dan budaya organisasi sebagai alat pencapaian tujuan organisasi tersebut (Woodward, 1970). Budaya organisasi yang kuat berperan membentuk standar perilaku individu bahkan dapat membentuk komitmen anggota organisasi.

Melihat suksesnya negara-negara maju di dunia seperti China, Jepang dan Korea. Akan muncul dipikiran kita, bagaimana bisa mereka berkembang sedemikian rupa. Kita pun bisa menyaksikan perusahaan-perusahaan besar dunia seperti Apple, Alphabet (Google), Microsoft, Amazon dan Facebook, seiring perubahan waktu mereka semakin menggeliat menguasai dunia. Kemudian akan muncul dipikiran kita, seperti apa budaya kerja yang mereka terapkan sehingga mereka mampu bersaing dan berkembang pesat.

Sedikit kita bisa menilik pada perusahaan Google. Selain mendapatkan predikat terbaik dunia, Google ternyata juga menerapkan budaya kerja yang baik. Karyawannya merasa nyaman dan mampu berkinerja dengan baik, produktivitas tinggi dan loyalitas sebab perusahaan Google menerapkan budaya kerja yang santai, bahkan terbilang sangat santai. Begitupun dengan perusahaan Facebook, dengan budaya kerja yang dimiliki perusahaan Facebook mampu mendorong karyawannya untuk bersikap kompetitif namun tetap

nyaman untuk bekerja di dalamnya. Jika nilai-nilai dan norma-norma mendorong pegawai untuk peduli dan loyal pada organisasinya, maka akan terbentuklah komitmen dalam diri pegawai itu terhadap organisasi (Tosi & Lindamood, 1975). Komitmen terhadap organisasi itu timbul karena adanya kepedulian anggota kepada organisasi. Dengan demikian untuk mencapai tujuannya suatu organisasi harus mampu melatih anggotanya untuk dapat peduli kepada organisasi.

Dari uraian diatas dapat diambil sebuah pertanyaan, apa itu struktur budaya organisasi? Budaya dan struktur organisasi merupakan ritme yang teratur, yang terus bergerak sehingga menciptakan nilai-nilai budaya yang juga merupakan hasil dari interaksi satu sama lainnya dalam sebuah organisasi. Struktur dan budaya organisasi yang diibaratkan sebagai siklus organisasional yang saling melengkapi dan dapat dipakai sebagai alat pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Kuatnya budaya organisasi, secara langsung membantu manajemen dalam menciptakan efektivitas di setiap kegiatannya, bahkan jalur struktur menjadi lebih efisien, sehingga baik pimpinan ataupun para pegawai akan lebih berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Brief & Aldag, 1981). Perubahan struktur organisasi dapat mengubah perilaku individu menuju model kerja yang lebih adaptif dengan tuntutan kemajuan, lebih elastis dalam mengakomodir kepentingan dengan kenyataan, dan lebih siap dalam menghadapi kemajuan. Dengan demikian, hubungan struktur dan budaya organisasi yang saling melengkapi tersebut berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.

Agar lebih memahami tentang struktur budaya organisasi, berikut akan disajikan konsep dasar struktur budaya organisasi melalui beberapa pertanyaan beserta jawabannya.

a. Apa arti struktur dalam konteks budaya organisasi?

Adalah pola yang sama atau seragam, diawali dari pimpinan dan bermuara pada setiap pegawai dan dilakukan secara konsisten (Brief & Aldag, 1981).

b. Apa dasar dari struktur budaya organisasi?

Adalah kebijakan artinya dengan adanya turunan dari kebijakan tersebut akan lahir sebuah keberagaman sikap dan perilaku kerja yang berlaku bagi

seluruh pegawai dan dalam waktu yang lama akan menjadi budaya kerja (Robbins, 2002).

c. Apa sifat dari struktur budaya organisasi?

Adalah komando. Artinya segala sesuatu adalah perintah dan itu berasal dari atasan (Robbins, 2002).

d. Apa inti dari struktur budaya organisasi?

Adalah perintah. Artinya pimpinan menghendaki prestasi dan kinerja dan alat yang dapat mengendalikan hal tersebut adalah perintah, dengan kata itu pegawai akan taat dan konsisten (Robbins, 2002).

e. Apa hasil dari struktur budaya organisasi?

Adalah keseragaman dan konsisten. Keseragaman sikap dan perilaku kerja terhadap pegawai sehingga memudahkan mencapai tujuan organisasi. Dan menjadi motivasi untuk mengerjakan pola sikap dan perilaku kerja yang telah ditetapkan (Robbins, 2002).

Dalam menjaga eksistensi budaya organisasi, para manajer dan khususnya manajemen puncak memiliki kepentingan yang sangat besar terhadap efektivitas budaya organisasi. Pasalnya, budaya merupakan salah satu produk dari gagasan para pimpinan di dalam memajukan organisasi. Perubahan puncak kepemimpinan dalam sebuah organisasi juga mempengaruhi terhadap budaya organisasi, meskipun perubahan itu tidak secara signifikan namun tetap mengikuti pola serta kebiasaan-kebiasaan gaya kepemimpinan yang baru.

Budaya organisasi yang dikembangkan dalam organisasi harus didukung oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi yang tidak didukung secara luas oleh anggotanya dan tampaknya sangat ditegakkan memiliki dampak negatif pada organisasi karena memberikan arah yang salah kepada karyawan (Robbins, 2002). Jika hal ini terjadi terus menerus dalam organisasi/perusahaan, maka akan sulit untuk mencapai visi dan misi, serta tujuan yang telah direncanakan sejak awal. Tugas tidak berjalan efektif dan efisien. Hal ini memanifestasikan dirinya dalam kurangnya motivasi dan semangat kerja, munculnya ketidakpercayaan antar anggota, kurangnya komunikasi, dan hilangnya loyalitas atau komitmen terhadap organisasi. Hal ini membuat perusahaan tidak efektif dan kurang kompetitif.

Ada beberapa langkah dalam kegiatan yang dapat dilakukan pemimpin organisasi untuk memperkuat budaya perusahaannya, yaitu:

- a. Pemimpin menjelaskan apa itu perintah/rekomendasi, apa larangan, kegiatan mana yang bisa diberi ganjaran, kegiatan mana yang dihukum, dan sebagainya. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi baik melalui training dan bimbingan terhadap karyawan yang baru bergabung atau kepada karyawan yang mulai abai terhadap kebijakan sebagai budaya organisasi yang sudah ada di organisasi/perusahaan (Newstrom & Davis, 2002).
- b. Pemimpin memberikan contoh. Pemimpin yang sudah membuat kebijakan sudah seyogyanya memberikan acuan berbudaya organisasi yang baik kepada bawahannya (Newstrom & Davis, 2002).
- c. Melalui kegiatan rutinitas yang mampu mendorong anggota organisasi. Kegiatan rutinitas secara tidak langsung merupakan perekat bagi anggota-anggota organisasi dalam menanamkan dan memperkuat budaya organisasi (Newstrom & Davis, 2002).
- d. Memberikan penilaian berupa penghargaan dan hukuman

Bagi karyawan yang menjalankan aturan sebagai budaya organisasi, perlu diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat, gaji, hadiah-hadiah dan sebagainya. Hal ini secara tidak langsung akan memberikan dorongan dan motivasi bagi karyawan lain yang belum melaksanakan aturan dengan baik (Newstrom & Davis, 2002).

2. Desain Struktur Budaya Organisasi

Banyak perusahaan yang mempraktekkan struktur budaya dalam model sederhana, birokrasi, dan matriks (Aldrich, 2008). Ketiga desain tersebut sangat identik pada karakteristik organisasi di dalam menjalankan bisnis dan tujuan yang hendak dicapai.

a. Struktur budaya Sederhana

Struktur sederhana dapat dibayangkan sebagai sesuatu yang tidak nampak dari yang ada. Struktur ini memiliki tingkat pembagian yang rendah, kontrol yang luas, otoritas terpusat atas satu orang, dan bentuk yang kecil.

Ini bukan organisasi "datar", biasanya dengan dua atau tiga tingkat vertikal, sekelompok pekerja lepas, dan satu orang terfokus pada pengambilan keputusan (Aldrich, 2008).

Sebagian besar bisnis dimulai dengan struktur sederhana, dan banyak bisnis inovatif berbasis teknologi dengan jangka waktu yang diharapkan pendek, seperti pengembang aplikasi seluler, tetap berpegang pada desain ini. Struktur sederhana paling sering digunakan dalam usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah orang yang sama. Diagram struktur organisasi pengecer pakaian pria yang dimiliki dan dikelola oleh Jack Gold. Jack mempekerjakan lima tenaga penjualan penuh waktu, kasir, dan pekerja tambahan pada akhir pekan dan hari libur, tetapi dia "menjalankan perusahaan". Seperti biasa, pada saat krisis, banyak perusahaan besar menyederhanakan struktur organisasi mereka dan menekankan sumber daya. Ketika Anne Mulcahy menjadi CEO Xerox, bauran produk dan struktur manajemen terlalu rumit. Dia menyederhanakan keduanya dan mengurangi kelalaian perusahaan sebesar 26%.

Kekuatan struktur sederhana terletak pada kelenturannya. Struktur ini cepat, fleksibel, murah untuk dioperasikan, dan akuntabel. Salah satu kelemahan utama adalah bahwa ketika organisasi tumbuh, struktur ini menjadi semakin tidak memadai karena terlalu formalisasi posisi puncak. Secara umum, seiring bertambahnya ukuran, pembuat keputusan terus mencoba membuat semua keputusan. Ini telah terbukti menghasilkan banyak usaha kecil. Kegagalan untuk mengubah struktur pada akhirnya dapat menyebabkan kegagalan. Kelemahan lain dari struktur organisasi yang sederhana adalah bahwa semuanya tergantung pada satu orang. Penyakit satu orang dapat sepenuhnya menghancurkan informasi organisasi dan pusat pengambilan keputusan.

b. Struktur budaya birokrasi

Birokrasi dicapai melalui spesialisasi, aturan dan peraturan yang diformalkan dengan ketat, pengelompokan tugas ke dalam departemen fungsional, otoritas terpusat, margin manajemen yang ketat, dan keputusan komando yang ketat. Tugas Operasi dari hingga sangat dicirikan oleh rutinitas (Aldrich, 2008). Birokratisme adalah kata negatif di benak banyak orang. Namun, ada keuntungan dari struktur ini. Keuntungan utamanya

adalah pelaksanaan kegiatan standar yang efisien. Kombinasi keahlian di sektor fungsional ini mengarah pada skala ekonomi, peningkatan minimal dalam personel dan peralatan, dan karyawan yang dapat berbicara "bahasa yang sama" di antara karyawan mereka. Birokratisme dapat dilakukan dan ditegakkan oleh orang-orang yang tidak berbakat, dan oleh karena itu manajer menengah yang lebih murah dapat melakukannya karena aturan dan regulasi dapat menggantikan pedoman manajer. ... Operasi standar. Beberapa keputusan pusat diperlukan. Pengambil keputusan dan pengalaman yang inovatif jarang dibutuhkan di bawah level manajemen.

Kelemahan utama birokrasi lainnya adalah kita semua pernah mengalaminya. Ini adalah obsesi kompulsif untuk mematuhi aturan. Jika sesuatu terjadi yang tidak mengikuti aturan dengan tepat, tidak ada ruang untuk perubahan. Birokratisme hanya efektif jika pekerja yang dihadapi sadar akan masalah aturan keputusan yang diprogramkan (Aldrich, 2008).

c. Struktur budaya matriks

Karakteristik struktur berdasarkan matriks yg sangat kentara merupakan bahwa struktur ini memecahkan konsep berdasarkan kesatuan komando (Aldrich, 2008). Para pekerja pada matriks mempunyai 2 bos: para manajer departemen fungsional mereka & para pekerja manajer produk mereka. Kelebihan berdasarkan matriks merupakan kemampuannya buat memfasilitasi koordinasi waktu organisasi mempunyai sejumlah kegiatan yg rumit & saling bergantung. Kontak secara eksklusif & tak jarang pada antara spesialisasi yg tidak sinkron pada matriks bisa menciptakan keterlambatan menembus organisasi & menggunakan cepat mencapai orang-orang yg memerlukannya. Matriks ini mengurangi, "sisi negatif berdasarkan birokrasi" garis otoritas yg ganda akan mengurangi kesamaan orang buat sebagai terlalu sibuk melindungi global mini mereka yg mana tujuan organisasi sebagai kurang penting. Sebuah matriks jua mencapai skala ekonomi & memfasilitasi alokasi seorang ahli menggunakan menyediakan bagi keduanya asal daya yg terbaik & cara yg efektif buat memastikan pengembangan mereka yg efisien.

Kelemahan primer matriks terletak dalam kebingungan pada penciptakannya, lantaran kecenderungannya mendorong ketidakpatuhan, & tekanan yg diberikan pada individu. Tanpa konsep kesatuan komando, maka

ketidakjelasan tentang siapa yg menaruh dalam konflik. Hal yg lazim bagi para manajer produk untuk berebut pada menerima para seorang ahli terbaik buat ditugaskan dalam produk-produk mereka. Birokrasi menurunkan risiko kudeta menggunakan mendefinisikan anggaran berdasarkan permainan.

3. Struktur Budaya Spesialis

Mengambil contoh dari perusahaan otomotif asal Amerika, yakni Ford. Pada awal pendiriannya Ford fokus pada peningkatan produksi, sehingga ia memutuskan untuk menggunakan sistem kerja fokus. Yakni suatu sistem kerja yang memprioritaskan satu pekerjaan kepada orang yang ahli, dan dikerjakan secara rutin. Alhasil produksi Ford meningkat drastis dan penjualan pun meningkat.

Berdasarkan contoh di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa membangun budaya kerja fokus dan menyerahkan pekerjaan kepada pegawai yang ahli akan melahirkan keahlian dan produktifitas, hal ini disebut dengan spesialisasi (Astley & Van de Ven, 1983). Maka menjadi jelas, bahwa budaya kerja yang terstruktur dapat menjadi pemicu lahirnya konsep kerja yang relevan dengan orang-orang yang tepat, kemudian menciptakan keadaan yang mendorong keahlian yang matang, dengan demikian akan tercipta efektivitas dan efisiensi.

Konsep kerja spesialisasi menjadi bagian dari struktur budaya organisasi, bagaimana perusahaan memetakan pola kerja yang sesuai dengan kebutuhan tujuan organisasi dengan mengoptimalkan potensi sumber daya. Konsep ini menjadi penting agar terbentuk pegawai- pegawai yang profesional. Kelebihan yang didapat dari sistem ini adalah, bahwa proses bisnis akan berjalan sangat efektif dan memberikan peluang terjadinya efisiensi di berbagai lini, sehingga perusahaan tidak hanya mendapatkan untung secara finansial semata, namun perusahaan mendapatkan kesempatan untuk maju dan berkembang (Astley & Van de Ven, 1983).

Sebuah konsep spesialisasi kerja dijelaskan oleh Newstrom & Davis (2002), struktur budaya kerja membantu para manajer menemukan pemecahan kerja dalam bentuk yang paling sederhana, kemudian manajemen dapat melihat kecocokan dan kesesuaian kompetensi di antara pegawai, sehingga

manajemen mudah mendelegasikan, dan memberikan hasil yang lebih baik. Hal ini menegaskan, bahwa spesialisasi kerja terjadi karena kepekaan pimpinan dalam membagi tugas dan membuat sistem manajemen yang menunjang dalam pelaksanaannya, sehingga pekerjaan dapat dikerjakan oleh pegawai yang paling sesuai. Selain itu, sistem manajemen berupaya memberikan kesempatan kepada pegawai tersebut untuk menguasai tugas yang diberikan hingga pada level ahli. Model kerja spesialisasi mudah kita jumpai pada perusahaan besar. Di mana organisasi benar-benar memperhatikan bagaimana mempekerjakan orang yang berkapasitas melalui pemberian kesempatan untuk berkembang. Setidaknya ada beberapa manfaat yang diterima dari konsep kerja spesialisasi (Astley & Van de Ven, 1983):

- a. Perusahaan dapat mengidentifikasi jenis dan beban pekerjaan secara detail, sehingga;
- b. Dapat melihat kecocokan antara tujuan yang hendak dicapai dengan kapasitas dan kompetensi pegawai yang ada, sehingga;
- c. Dalam pelaksanaan kerja tercipta kecepatan, efektivitas, inovasi, dan hasil yang sangat memuaskan, sehingga;
- d. Memberikan dampak langsung terhadap kepentingan organisasi, dan;
- e. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk belajar menguasai tugas yang dikerjakan, sehingga pegawai benar-benar menjadi ahli/ spesialis.

Contoh lain, Dengan keahlian tingkat tinggi, McDonald's mendukung produksi dan penjualan hamburger dan kentang goreng yang efisien, mendukung para profesional medis di sebagian besar institusi medis. Program Mechanical Turk seperti Amazon dan TopCoder menyukai program ini karena memungkinkan tren baru dalam mikro spesialisasi di mana sebagian kecil tugas pemrograman, komputasi, atau pelaporan didelegasikan ke jaringan global oleh manajer program. .. Selanjutnya, saya akan merangkum hasilnya. Misalnya, seorang manajer yang memiliki program komputer yang kompleks tetapi memiliki rutinitas menulis mungkin sub-kode tertentu dijual dan dijual oleh lusinan kontraktor tambahan di jaringan (tersebar di seluruh dunia). Ajukan permintaan untuk membuat dan menjual komponen. Oleh karena itu, proyek dapat diselesaikan lebih cepat daripada jika hanya programmer yang membuat bagiannya.

4. Struktur Budaya Kelompok Kerja

Konsep budaya kerja berstruktur tidak hanya membantu terciptanya model kerja spesialis, namun juga mendorong terbentuknya cara kerja berkelompok para ahli. Secara sederhana, konsep ini tindak lanjut dari pengembangan SDM sebelumnya, yakni meningkatkan kompetensi ke tahap ahli melalui kesempatan kerja (Burns & Stalker, 1961). Kemudian, organisasi perlu membuat sebuah kelompok kerja yang terdiri dari para ahli. Hal ini tersebut dimaksudkan agar (Gerloff, 1985):

- a. Pengelompokan kerja dari SDM spesialis bertujuan mendorong lahirnya lingkungan kerja yang efektif, di mana setiap orang mengetahui apa yang harus dikerjakan dan posisinya, sehingga tidak ada saling mengandalkan atau menjadi beban bagi orang lain. Dengan demikian, pekerjaan dapat diselesaikan lebih efektif dan efisien, serta berdampak terhadap pencapaian tujuan yang memuaskan.
- b. Pengelompokan kerja dari SDM spesialis bertujuan membangun kerja sama tim yang kokoh. Maksudnya adalah, organisasi memberikan kesempatan kepada pegawai spesialis untuk bisa mengembangkan cara kerja spesialis di tingkat kelompok, sehingga dapat menciptakan kontribusi yang sangat besar dalam memenuhi harapan perusahaan.
- c. Pengelompokan kerja dari SDM spesialis bertujuan menciptakan sistem kerja bermutu. Pada tahap ini manajemen menyadari, pentingnya partisipasi dan kontribusi pegawai ahli dalam mengembangkan pola kerja organisasi yang komprehensif dan operasional. Melalui pengelompokan kerja pegawai yang ahli, maka akan memberikan ruang interaksi yang kompleks, sehingga dapat menghadirkan konsep-konsep kelembagaan yang mendorong kemajuan internal dan eksternal.

Struktur organisasi memiliki kepentingan, bagaimana orang-orang ahli dapat diberdayakan pada level organisasi, tidak lagi individu. Sehingga perannya dapat maksimal di berbagai lini, yakni mampu menghadirkan proses kerja yang matang, dan berdampak kepada semua kepentingan. Hannan & Freeman (1977) menjelaskan, pemberian kesempatan kepada kelompok kerja ahli dapat membantu organisasi melakukan restorasi internal sehingga lahir sistem manajemen inovatif dan penguatan manajemen pengetahuan dalam menghadapi masa depan.

5. Struktur Budaya Komando

Ini adalah fondasi dasar desain organisasi dan memiliki keuntungan menjadi kurang penting saat ini. Namun, manajemen modern masih mempertimbangkan implikasinya, terutama untuk industri yang menghadapi situasi hidup dan mati yang potensial (Perrow, 1991). Serangkaian perintah meluas dari organisasi atas ke bawah dan merupakan garis otoritas terus menerus yang mendefinisikan siapa melapor kepada siapa. Anda dapat berbicara tentang rantai komando tanpa berbicara tentang otoritas atau unit komando. Wewenang mengacu pada hak-hak yang melekat pada posisi kepemimpinan yang mengeluarkan perintah dan mengharapkan untuk dipatuhi. Untuk memfasilitasi koordinasi, setiap manajer diberi rantai lokasi komando dan setiap manajer diberi tingkat tanggung jawab. Prinsip unit komando membantu memastikan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Seseorang hanya memiliki satu supervisor yang bertanggung jawab langsung kepadanya. Jika unit manajemen rusak, karyawan harus dapat mengatasi persyaratan atau prioritas yang saling bertentangan dari banyak bos, seperti yang sering terjadi pada bagan organisasi yang digambar dengan garis putus-putus dalam hubungan pelaporan.

Waktu telah berubah, dan prinsip-prinsip dasar desain organisasi telah berubah. Karyawan tingkat rendah sekarang memiliki akses ke detail masa lalu. Selama beberapa generasi, pekerja adalah salah satu manajer puncak yang sebelumnya dicadangkan untuk manajemen. Kami menemukan bahwa menciptakan desain struktural baru yang mencakup banyak manajer dapat membuat tim otonom dan lintas fungsi menjadi lebih akrab dan cenderung mengurangi relevansi otoritas dan keseragaman komando (Pfeffer, 1982). Banyak organisasi masih sangat produktif dalam mempromosikan rantai komando.

6. Struktur Budaya Kendali

Misalnya, dua organisasi masing-masing memiliki sekitar 4.100 karyawan operasional. Salah satunya memiliki empat area yang sama, yang lain memiliki pengurangan dua tingkat yang lebih luas dan pengurangan sekitar 800 manajer. Ketika rata-rata manajer mendapatkan \$50.000 setahun dari gaji manajerial! Tentu saja, rentang yang besar menghemat \$40 juta per tahun

untuk memberikan bimbingan dan dukungan yang Anda butuhkan, mengurangi efektivitas dan kinerja karyawan. Barisan sempit atau kecil memiliki pendukung. Dengan mempertahankan margin manajemen 5 atau 6 karyawan, manajer dapat mempertahankan kontrol penuh. Namun, area kecil memiliki tiga kelemahan utama. Pertama, membutuhkan biaya karena meningkatkan jumlah level manajemen. Kedua, dalam organisasi yang lebih kompleks, mereka berkomunikasi secara vertikal. Menambahkan tingkat hierarki memperlambat pengambilan keputusan dan cenderung mengisolasi manajemen senior. Ketiga, wilayah kecil akan mendorong inisiasi pengawasan ketat dan melemahkan kemandirian pekerja.

Tren dalam beberapa tahun terakhir adalah menuju margin manajemen yang lebih besar. Hal tersebut sejalan dengan komitmen perusahaan untuk menekan biaya, mengurangi biaya puncak, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, mendekatkan diri dengan konsumen dan memberdayakan karyawan. Namun, organisasi telah banyak berinvestasi dalam pelatihan karyawan untuk memastikan bahwa rentang yang luas ini tidak menurunkan kinerja. Manajer menyadari bahwa jika karyawan memahami bagian dalam dan luar karyawan mereka, mereka dapat menangani berbagai hal dengan baik. Jika Anda memiliki pertanyaan, Anda juga dapat berbicara dengan rekan kerja.

7. Struktur Budaya Sentralisasi Dan Desentralisasi

Sentralisasi adalah ketika pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Dalam organisasi terpusat, manajer puncak membuat semua keputusan dan manajer bawahan melaksanakan instruksi. Dalam sebuah organisasi, di sisi lain, pengambilan keputusan yang terdesentralisasi ditekankan oleh manajer yang paling dekat dengan tindak lanjut atau kelompok kerja.

Konsep sentralisasi hanya mencakup otoritas formal (Weick, 1976). Hak yang terkait dengan jabatan. Organisasi yang bercirikan sentralisasi adalah organisasi yang strukturnya secara fundamental berbeda dengan struktur di sisi lain, yaitu desentralisasi. Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan, dan pekerja terpinggirkan dari mereka yang

membuat keputusan yang dapat mempengaruhi kelangsungan kerja. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa dampak sentralisasi dan desentralisasi dapat diprediksi. Organisasi terpusat pandai menghindari kesalahan komisi (keputusan buruk), dan organisasi terdesentralisasi pandai menghindari kesalahan karena kelalaian (peluang yang hilang).

Upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif baru-baru ini beralih ke pengambilan keputusan terdesentralisasi oleh manajer bawahan yang lebih dekat dengan tindakan dan umumnya memiliki lebih banyak pengetahuan tentang masalah daripada manajer puncak (Pfeffer & Salancik, 2003). Search dan JCPenney telah memberikan kebebasan kepada manajer toko untuk memilih item yang tersedia. Hal ini memungkinkan pengecer ini untuk bersaing lebih efektif dengan petarung lokal. Hal yang sama berlaku jika Procter & Gamble mengizinkan karyawan kelompok kecil untuk mengadopsi tingkat yang sama, memungkinkan mereka untuk lebih cepat meningkatkan proporsi produk baru di pasar. Menurut survei terhadap banyak organisasi Finlandia, perusahaan dengan kantor R&D yang terdesentralisasi di banyak lokasi lebih baik dalam berinovasi daripada perusahaan yang memusatkan semua R&D di satu kantor.

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan konsep teoritis struktur budaya organisasi
2. Jelaskan desain struktur budaya organisasi
3. Jelaskan struktur budaya spesialis
4. Jelaskan struktur budaya kelompok kerja
5. Jelaskan struktur budaya komando dan kendali

D. Referensi

- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in

- organization theory. *Administrative science quarterly*, 245- 273.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1981). The “self” in work organizations: A conceptual review. *Academy of management review*, 6(1), 75-88.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Gerloff, E. A. (1985). *Organizational theory and design: A strategic approach for management*. McGraw-Hill Book Co.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Perrow, C. (1991). A society of organizations. *Theory and society*, 20(6), 725-762.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory* (pp. 237-251). Boston: Pitman.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, Prenhall. *Com/robinbinsd*,96.
- Tosi, D. J., & Lindamood, C. A. (1975). The measurement of self- actualization: A critical review of the Personal Orientation Inventory. *Journal of personality assessment*, 39(3), 215-224.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.
- Woodward, J. (1970). *Industrial organization: Behaviour and control*. Oxford Univ. Press.

PERTEMUAN 8

BUDAYA DISIPLIN KERJA

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami konsep teoritis budaya disiplin kerja
2. Memahami disiplin kerja sebagai jalan menjadi SDM berkualitas (berkarakter)
3. Meningkatkan kesadaran berdisiplin (disiplin waktu, disiplin tugas, disiplin laporan, disiplin target)
4. Memahami sikap dan perilaku kerja disiplin yang dibutuhkan sebagai bagian dari budaya organisasi
5. Memahami manfaat disiplin kerja terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Sebagaimana telah di bahas pada pertemuan sebelumnya, budaya adalah tradisi atau kebiasaan. Tradisi atau kebiasaan tersebut dapat kita lihat dalam bentuk sikap dan perilaku. Dalam organisasi atau perusahaan, salah satu kebiasaan yang diatur adalah budaya disiplin. Hal ini dapat kita lihat pada:

a. Disiplin waktu

Disiplin waktu, yang umum kita tahu adalah sebagai berikut:

- 1) Jam masuk kerja adalah pukul 08.00 pagi
- 2) Jam pulang kerja adalah pukul 17.00 petang
- 3) Kehadiran pada saat rapat, paling lambat 15 menit sebelum rapat dimulai
- 4) Laporan tugas disampaikan akhir bulan, paling lambat pada tanggal 30/31.

b. Disiplin kerja

Disiplin kerja, yang umum kita tahu adalah sebagai berikut:

- 1) Mengerjakan tugas sesuai jadwal atau di awal waktu
- 2) Mengerjakan tugas sesuai SOP
- 3) Mengerjakan tugas sesuai instruksi pimpinan
- 4) Patuh pada perintah manajer
- 5) Patuh pada ketua divisi
- 6) Menaati aturan kerja yang berlaku, seperti aturan berpakaian

c. Disiplin hasil kerja

Disiplin hasil kerja, yang umum kita tahu adalah sebagai berikut:

- 1) Target tercapai
- 2) Produktivitas meningkat
- 3) Mendapatkan penilaian baik dari pelanggan
- 4) Penjualan meningkat
- 5) Pendistribusian lancar
- 6) Masalah teratasi
- 7) Dapat menekan risiko

Oleh karena disiplin memiliki peran yang penting dalam aktivitas perusahaan, maka disiplin adalah satu-satunya ukuran budaya yang paling dikenal. Terlebih, disiplin pula, sering dianggap sebagai ikon dari sebuah budaya, maka tidak heran jika budaya disiplin kerja menjadi perhatian semua pihak, tanpa terkecuali. Kenapa demikian? Faktanya disiplin adalah sikap dan perilaku kerja, sehingga hasil kerja akan sangat tergantung pada perlakuannya.

Waworuntu (2016) menjelaskan, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada bagaimana cara para pegawai/ karyawan bekerja, bagaimana mereka menampakkan aturan dalam setiap aktivitasnya, memperhatikan prosedur dan menghargai waktu. Pekerjaan merupakan objek yang bisa dijalankan dengan benar jika sikap dan perilaku telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Dengan kata lain, disiplin menjadi bagian penting, tentang bagaimana aktivitas organisasi dapat berjalan dengan baik,

bagaimana tujuan dapat dicapai dengan mudah, bagaimana semua pihak mendapatkan hak dan kepuasan, dan bagaimana organisasi dipersepsikan.



Sumber: <https://twitter.com/BudayaDisiplin>

2. Konsep Teoritis Budaya Disiplin Kerja

Menurut Handoko (2014) disiplin adalah prosedur tentang bekerja, termasuk di dalamnya sanksi hukuman. Pendapat ini menegaskan, bahwa perilaku kerja perlu diatur agar pola kerja pegawai tertib dan sistematis, sehingga tujuan mudah dicapai. Dengan kata lain disiplin mendorong munculnya perilaku:

a. Tertib

Budaya kerja disiplin mengajarkan nilai-nilai kesesuaian, di mana para pegawai benar-benar memperhatikan kebijakan, aturan, prosedur, petunjuk teknis, dan perintah pimpinan. Para pegawai menjunjung tinggi wewenangnya masing-masing, benar-benar memperhatikan posisi dan batasannya, sehingga setiap pekerjaan dilakukan dengan penuh tanggung jawab baik secara individu maupun tim kerja (Pearce dan Robinson, 2008).

b. Sistematis

Budaya kerja disiplin menjadi pembatas di dalam melaksanakan tugas, yakni tentang kapan pekerjaan dilakukan, apa saja tahapannya, mana yang dikerjakan terlebih dahulu, mana yang urgen, mana yang utama, mana yang pendukung, dan lain sebagainya. Hal ini memberikan kejelasan kepada pegawai, sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih ringan untuk dikerjakan (Waworuntu, 2016).

c. Memudahkan pencapaian tujuan

Secara langsung, cara kerja teratur dan tertata dapat menciptakan pola kerja efektif, yakni pekerjaan sangat dimungkinkan tepat waktu dan hasilnya memuaskan, dan bahkan ada kemungkinan lebih baik. Tentu, kondisi ini memberikan ruang kemudahan bagi pegawai di dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan (Sudiro, 2021).

Hasibuan (2014) disiplin kerja adalah norma-norma organisasi yang bertujuan untuk membentuk kepribadian yang matang, khususnya pada saat bekerja. Sehingga tujuan jangka pendek berupa target tercapai, dan tujuan jangka panjang berupa prestasi tercapai. Pandangan ini menitik beratkan, bahwa disiplin adalah aturan yang mengikat seluruh sumber daya manusia (khususnya) yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Secara teknis, pengertian ini memiliki kesamaan argumentasi, di mana aturan-aturan kerja diberlakukan untuk memastikan ada standar pelaksanaan tugas, ada kualifikasi dalam menjalankan pekerjaan, dan ada ukuran dalam bekerja. Sehingga mudah bagi para pimpinan untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan (Robbins, 2002).

Menurut Mangkunegara (2017), “disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Pandangan Mangkunegara merujuk pada psikologi organisasi di mana:

- a. Disiplin kerja merupakan bentuk komunikasi organisasi
- b. Disiplin kerja bertujuan mengarahkan terbentuknya sikap dan perilaku kerja yang baik dan benar
- c. Disiplin kerja menuntut kesediaan dan kesadaran pegawai untuk menaati, mengikuti, dan melaksanakan seluruh aturan yang berlaku.

Menurut Cascio (2013) “Disiplin kerja akan berpengaruh besar pada kinerja perusahaan. Ketika tingkat disiplin kerja suatu perusahaan itu tinggi maka diharapkan karyawan akan bekerja lebih baik, sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Selain itu disiplin kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja semaksimal mungkin, tidak menghabiskan waktu yang banyak

bagi perusahaan untuk sekedar melakukan pembenahan pada aspek kedisiplinan tersebut dan waktu dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan”

Pemaparan para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa disiplin adalah aturan dan norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan, dengan tujuan menciptakan ketertiban dan keteraturan kerja, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana ditetapkan. Selain itu, pegawai menjadi lebih berkarakter, kenapa? Karena telah membiasakan diri untuk tertib, khususnya tentang waktu dan hasil pekerjaan, maka secara tidak langsung pegawai menjadi lebih profesional. Dampak lain dari disiplin adalah keberhasilan dan kesejahteraan.

Menurut Sinungan (2008) “disiplin yaitu sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan- peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”. Pendapat ini menegaskan, jika disiplin dapat dilihat melalui sebuah sikap dan perilaku, kemudian ukurannya adalah sejauh mana sikap dan perilaku tersebut dapat sesuai dengan aturan, norma, dan etika. Di lingkungan keluarga seseorang yang berdisiplin tentunya memiliki hubungan keluarga yang baik, di lingkungan masyarakat seorang yang berdisiplin tentunya dapat mematuhi aturan atau norma-norma umum yang berlaku dan di lingkungan pekerjaan seseorang yang berdisiplin tentunya memiliki etos kerja yang baik pada organisasi atau perusahaan Purba, dkk., 2020).

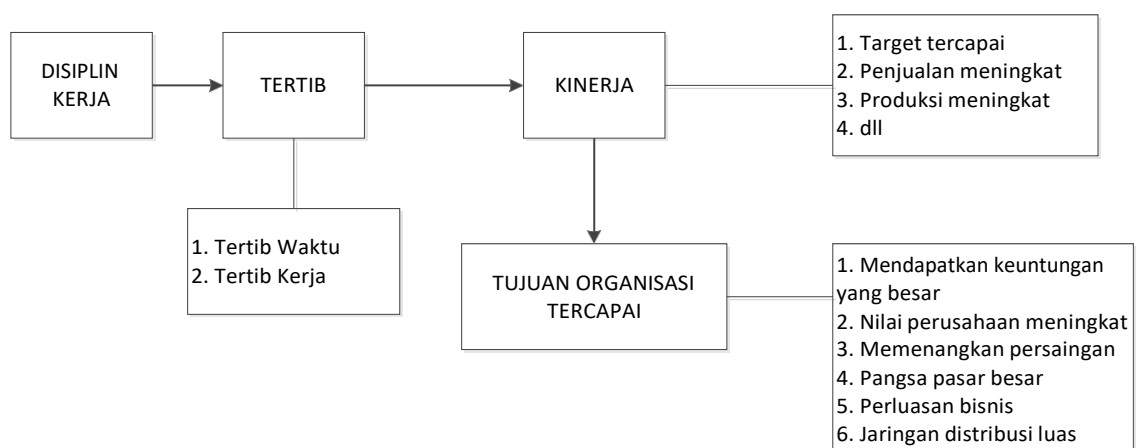
Siagian (2011), “disiplin kerja merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga para karyawan saling bekerja kooperatif dengan sukarela guna meningkatkan kinerja”. Pengertian ini secara jelas mengidentifikasi bagaimana disiplin dapat dibangun melalui tahapan yang jelas, yakni dimulai dengan membangun pemahaman, kemudian memperkuat sikap, dan terefleksikan dalam tindakan. Selain itu, disiplin merupakan wujud semangat manajemen di dalam membakukan standar dalam setiap pelaksanaan tugas, maka ada banyak hal yang dilibatkan terutama pegawai itu sendiri. Secara tidak langsung, hadirnya disiplin kerja merupakan upaya manajemen di dalam menstimulus

kesadaran dan kepekaan pegawai melalui optimalisasi pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik diri untuk memajukan organisasi.



Sumber: <https://www.colourbox.com/vector/discipline>

Menurut Nitisemito (2009) mengemukakan disiplin berarti teratur, maka dalam konteks pekerjaan disiplin adalah cara mengatur pegawai agar terlaksana tugas yang teratur, sehingga target-target yang ditetapkan tercapai secara teratur. Sutrisno (2009) menjelaskan disiplin adalah sikap patuh untuk berperilaku tertib dalam upaya mencapai tujuan. Sutrisno memandang, sikap patuh adalah ukuran yang paling penting dalam mencapai tujuan. Karena kepatuhan pegawai dapat memudahkan pimpinan untuk mengarahkan, mendorong, dan mendikte bagaimana mencapai tujuan organisasi secara maksimal.



Gambar Alur Disiplin Kerja

3. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Rivai (2014) mengemukakan empat perspektif dalam membangun disiplin kerja, dan memiliki kemungkinan sangat efektif bagi peningkatan kinerja, di antaranya:

- a. Disiplin *retributive*. Model disiplin yang mengedepankan sanksi hukuman. Cara ini cukup efektif bagi pegawai yang berlatar belakang pendidikan rendah dan dari kalangan bawah. Model disiplin ini, terbukti efektif dalam menjaga aturan disiplin.
- b. Disiplin korektif. Model disiplin ini menekankan peran pimpinan dalam penegakannya. Di mana setiap pelanggaran tidak secara langsung dikenakan sanksi, namun terlebih dahulu diberikan pembinaan dan pengarahan.
- c. Perspektif hak-hak individu. Model disiplin ini cenderung menggunakan pendekatan humanis. Aturan disiplin disosialisasikan menggunakan pendekatan emosional, sehingga para pegawai mengetahui latar belakang diberlakukannya aturan, termasuk keuntungan dan kerugian yang didapat.
- d. Perspektif utilitarian. Model disiplin ini efektif diterapkan pada tipe pegawai profesional, misalnya konsultan atau pengacara. Bentuk penerapannya adalah kesepakatan yang memuat aturan dan konsekuensi yang didapat, sehingga jika terjadi hal negatif dapat ditindak secara tegas sesuai kesepakatan.

Rivai (2014) memberikan konsep dalam penerapan aturan disiplin secara efektif, sebagai mana berikut:

- a. Aturan tungku panas. Menggunakan hukuman sebagai motif dijalankannya aturan disiplin. Tidak ada toleransi pada setiap tindakan pelanggaran, dan pelanggar akan dikenakan sanksi yang cukup berat, dengan demikian efek jera terbangun, dan menjadi pelajaran bagi yang lain.
- b. Tindakan disiplin progresif. Model penerapan berbasis tindakan, artinya prinsip dasar disiplin adalah kesadaran, namun setiap ada pelanggaran akan dikenakan hukuman sesuai jenis atau besarnya pelanggaran tersebut.
- c. Tindakan disiplin positif. Model ini cukup menarik, kenapa demikian? Karena

pimpinan menjadi model dalam pelaksanaan disiplin, sehingga kerja keras pimpinan dalam menyosialisasi, membimbing, dan mengarahkan wajib dilakukan. Dengan kata lain, pimpinan bekerja keras untuk menyadarkan pegawai agar berperilaku disiplin. Tidak jarang pimpinan harus mengorbankan perasaan dan biaya.

Menurut Terry (2006) munculnya sikap disiplin tidak terlepas dari kesadaran diri dan perintah pimpinan, yang terdiri dari :

- a. *Self Imposed Discipline*, sikap disiplin lahir karena keinginan diri yang dilatarbelakangi banyak hal misalnya tingkat pendidikan, kebiasaan, kecenderungan, watak, harapan, dan atau faktor keorganisasian. Di antara faktor keorganisasian adalah stimulus kompensasi.
- b. *Command Discipline*, disiplin jenis ini terjadi karena ada sebuah sistem perintah yang di dalamnya memuat keharusan, jika tidak dilaksanakan maka akan menimbulkan kerugian. Dengan kata lain, terdapat unsur ancaman yang memaksa setiap orang untuk disiplin, terlepas suka atau tidak.

Selanjutnya Handoko (2014) mengungkapkan, disiplin kerja memiliki dua bentuk/ jenis, yakni disiplin pencegahan dan disiplin perbaikan.

a. Disiplin Preventif

Disiplin yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan". "Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola, sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan disiplin preventif terletak pada pribadi para anggota organisasi.

b. Disiplin korektif

Disiplin yang bersifat korektif adalah disiplin yang sifatnya pengawasan dan perbaikan terhadap tindakan, jika pegawai yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan- ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner". "Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi.

4. Faktor-faktor Disiplin kerja

Hasibuan (2014) disiplin seorang pegawai tidak selamanya konstan, namun kenaikannya selalu dipengaruhi oleh faktor di bawah ini:

a. Keteladanan pimpinan

Aturan disiplin adalah manifestasi dari keputusan pimpinan, maka sebagai orang yang mengetahui latar belakangnya harus menjadi pionir dalam membudayakan perilaku kerja disiplin.

b. Keadilan

Yaitu penegakan disiplin haruslah sama dan merata untuk semua karyawan tanpa membedakan yang satu dengan yang lainnya, seperti pemberian sanksi atau hukuman bagi yang melanggar aturan.

c. Pengawasan

Pimpinan tidak boleh menyerahkan sepenuhnya praktek disiplin kepada pegawai, kenapa demikian? Untuk memaksimalkan fungsi pimpinan berupa pengawasan. Dengan praktek seperti ini, cenderung membuat para pegawai merasa canggung dan tidak enak, sehingga disiplin kerja meningkat.

d. Hukuman

Melekatkan hukuman pada aturan disiplin, ini dilakukan sebagai bentuk perhatian khusus, bahwa aturan dibuat untuk kebaikan bersama, dan setiap pelanggaran akan ada konsekuensinya.

e. Ketegasan

Penerapan aturan disiplin dilakukan secara serius dan menjadikan aturan sebagai dasar pemberian penilaian atau hukuman. Namun, dalam pelaksanaannya pimpinan harus bijaksana.

5. Image Disiplin Kerja

Nampaknya perilaku disiplin pegawai, tentu mendapat respons dari pihak-pihak berkaitan misalnya atasan, rekan kerja, dan pelanggan. Para pihak menilai dan mempersepsikan perilaku disiplin ke dalam bentuk citra yang melekat, misalnya dengan sebutan pegawai ramah, pegawai tepat waktu, pegawai teladan, dan lain sebagainya. Artinya, perilaku disiplin berdampak

terhadap penilaian orang lain yang membentuk citra.

Menurut Cascio (2013), disiplin itu mudah dinilai, terutama konsumen. Mereka mudah memberikan penilaian terhadap kualitas dari suatu kerja, termasuk disiplin kerja, seperti:

- a. Berkaitan dengan waktu kerja, biasanya perihal waktu masuk dan pulang. Kemudian pemanfaatan waktu dalam bekerja, seperti pada saat memberikan pelayanan (cepat memberikan pelayanan/ lambat). Hal terakhir berkaitan dengan kesempatan waktu, apakah selama bekerja pegawai telah mengembangkan diri/ potensi diri, sehingga di masa-masa mendatang menjadi pegawai yang lebih baik.
- b. Berkenaan dengan kualitas disiplin kerja. Seperti tercapainya target, tingkat produksi tinggi, tingkat penjualan meningkat, dan kontribusi pegawai terhadap kemajuan perusahaan. Disiplin pada kondisi ini sudah pada tingkatan yang berbeda. Artinya, pegawai disiplin tidak cukup dinilai dari taat, patuh, dan sesuai, namun bagaimana hasil kerja dari disiplin tersebut memberikan kontribusi nyata terhadap kemajuan organisasi.
- c. Berkaitan dengan penggunaan kompetensi pada waktu yang tepat. Seorang pegawai dinilai sangat disiplin jika ia mampu mengintegrasikan antara kompetensi yang dimiliki dengan ketentuan waktu kerja yang telah ditetapkan, sehingga dapat memberikan kepuasan bagi pihak-pihak terkait.
- d. Mengenai ketepatan pemberian kompensasi. Tingkat kedisiplinan pegawai sering dipengaruhi oleh kompensasi yang diterima. Artinya, konsistensi keramahan pegawai kepada pelanggan merupakan manifestasi dari kompensasi yang diterima, atau sebaliknya kurang ramahnya pelayanan, salah satunya diakibatkan oleh sistem kompensasi yang kurang baik.
- e. Jarak yang efektif, sehingga mampu meminimalisir keterlambatan.
- f. Kesadaran diri untuk menaati aturan yang terefleksi dalam bentuk pelaksanaan aturan secara total, berani melakukan pencegahan, dan menghiraukan pengganggu.

Menurut Siagian (2011:12), bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana:

- a. Perasaan peduli pegawai sangat tinggi terhadap tujuan-tujuan organisasi.

Bahwa mereka merasa berkewajiban dan harus mengupayakan segenap tenaga mencapainya.

- b. Semangat kerja yang tinggi, sehingga melahirkan perilaku kerja kreatif dan inovatif.
- c. Terbangun jiwa bertanggung jawab, dengan demikian tertanam sebuah kepribadian diri yang selalu mengupayakan setiap tugas dilakukan dengan tuntas berkualitas.
- d. Terbangun ikatan emosional yang tinggi antar pegawai, sehingga suasana kerja mencair.
- e. Terealisasinya sistem kerja efektif dan efisien

6. Manfaat Budaya Disiplin Kerja

Terciptanya lingkungan kerja disiplin memberikan banyak manfaat, baik bagi pegawai/ karyawan maupun pihak-pihak lain yang terlibat. Secara eksplisit, budaya disiplin dapat membentuk kepribadian pegawai yang menyenangkan, disukai oleh rekan kerja, dihargai oleh pimpinan, dan disenangi oleh pelanggan (Alvesson, 2012). Tentu manfaat tersebut sangat mahal, dan tidak dapat dinilai oleh materi. Oleh karena itu, mendorong lingkungan kerja berbudaya disiplin perlu dilakukan.

Memiliki pegawai/ karyawan yang disiplin merupakan suatu kebanggaan, kenapa? Perusahaan mendapatkan proses kerja yang efektif dan efisien, sehingga memungkinkan tujuan tercapai. Selain itu, budaya disiplin memberikan nilai tambah bagi efektivitas manajemen, nilai yang memperkuat fundamental internal organisasi, sehingga mendorong lahirnya sistem kerja kreatif, inovatif, kerja cerdas, kerja ikhlas, kerja totalitas, dan kerja loyal (Handoko, 2014). Tentu, nilai-nilai tersebut merupakan prinsip dasar di dalam mencapai tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, baik keuntungan materil maupun keuntungan non materil.

Siagian (2011) menyatakan, budaya disiplin memberikan manfaat yang sangat signifikan terhadap banyak hal, di antaranya:

- a. Budaya disiplin membentuk lingkungan kerja sehat
- b. Budaya disiplin membentuk tim kerja yang profesional

- c. Budaya disiplin mendorong pola kerja kreatif dan inovatif
- d. Budaya disiplin menciptakan efektivitas
- e. Budaya disiplin membantu mereduksi risiko
- f. Budaya disiplin mendorong optimalisasi peran sumber daya manusia,
- g. dan lain sebagainya.

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan konsep teoritis budaya disiplin kerja.
2. Jelaskan bentuk-bentuk disiplin kerja.
3. Jelaskan faktor-faktor disiplin kerja.
4. Jelaskan image disiplin kerja.

D. Referensi

- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE
Cascio. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. H. (2014). *Strategi Organisasi*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Amara Books.
- Hasibuan, S. P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nitisemito, A. S. (2009). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London: SAGE
- Pearce dan Robinson. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat

- Purba, S., Revida, E., Parinduri, L., Purba, B., Muliana, M., Purba, P. B., ... & Leuwol, N. V. (2020). *Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Muri Kencana.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behaviour*, Prenhall. Com/robinbinsd, 96.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Siagian, P. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (2008). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Waworuntu, B. (2016). *Perilaku Organisasi: Beberapa Model dan Submodel*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Witte, K. D., & Muijen, J. V. (2000). *Organizational Culture*. London: Psychology Press.

PERTEMUAN 9

BUDAYA KERJA PRODUKTIF

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami konsep teoritis budaya kerja produktif
2. Memahami budaya kerja produktif sebagai bagian dari kemajuan organisasi dan pengembangan diri
3. Memahami sikap dan perilaku kerja produktif yang dibutuhkan sebagai bagian dari budaya organisasi
4. Memahami dampak positif budaya produktif
5. Dapat menjelaskan determinan produktivitas kerja

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Kita sepakat hasil kerja lebih baik itu menyenangkan, bisa mencapai target setiap bulan itu menyenangkan, bisa menyelesaikan mengatasi risiko itu memuaskan, bisa menjadi kebanggaan itu kebahagiaan, dan sebagainya. Jika begitu, anda dan saya setuju jika kita bersama-sama maju dan selalu menjadi yang terbaik.

Tentu, kita bisa membayangkan bagaimana perusahaan bangga kepada para pegawainya, jika semua karyawan berlomba-lomba meningkatkan kapasitas, jika semua orang berlomba-lomba meningkatkan penjualan, jika pelayanan perusahaan mendapatkan bintang 5 (lima), dan sebagainya. Terlebih di era persaingan seperti saat ini, kebiasaan lebih baik itu adalah jalan menghadapi tantangan (Wisnu & Nurhasanah, 2005). Oleh karena itu, budaya produktif harus digalakkan, apa artinya? Para pimpinan wajib mendorong dan mendukung melalui seluruh sumber daya yang dimiliki untuk menggenjot pola kerja produktif, misalnya:

- a. Menerbitkan aturan budaya produktif
- b. Membuat slogan budaya produktif

- c. Memberikan insentif atau penghargaan bagi pegawai yang melakukan budaya produktif
- d. Memberikan contoh
- e. Memberikan perhatian emosional
- f. Memberikan hadiah
- g. Dan sebagainya

Dengan kata lain, para pimpinan harus membangun lingkungan kerja dengan mental baja.

- a. Mental yang selalu haus dengan keberhasilan
- b. Semangat yang selalu menggelora mencapai target
- c. Semangat kerja keras
- d. Semangat berkreasi
- e. Semangat berinovatif
- f. Semangat maju bersama

Kesadaran ini perlu dibangun dan dipupuk. Selain itu para pegawai harus bersinergi, apa maksudnya? Para karyawan perlu meningkatkan kesadaran dan kepekaan, bahwa keberadaannya harus berkontribusi, harus berdedikasi, harus menunjukkan keberartian, sehingga dapat maju bersama perusahaan (Susanto, 2013).

Sudiro, (2021) menjelaskan, budaya kerja produktif merupakan suatu keadaan di mana orang-orang berlomba-lomba meningkatkan cara kerja, hasil kerja, menunjukkan hasil yang terbaik, dan memberikan kepuasan, namun suasana dalam lingkungan kerja nyaman, menyenangkan, sehat, terbangun kerja sama tim, saling mendukung satu sama lain, saling membantu dan mengajarkan untuk kemajuan. Artinya, budaya kerja produktif lahir dari lingkungan kerja yang hubungan industrialnya baik, relasi kerja yang menjaga harmonisasi, kerja sama antar individu dan tim baik.



Terlepas dari apa yang diharapkan di atas, hal yang jauh lebih mendasar adalah tujuan organisasi (Mintzberg, 1993). Para pimpinan eksekutif menyadari, mencapai tujuan itu tidak mudah, terlebih dinamika persaingan, kemajuan teknologi, pengaruh ekonomi global, politik, dan perubahan gaya hidup telah menjadi momok bagi eksistensi perusahaan. Maka jalan produktif sudah menjadi keniscayaan, bahwa perusahaan harus menempuh jalan tersebut, apapun konsekuensinya harus dilakukan.

Akan tetapi perusahaan harus menyadari kemampuan para pegawainya, di mana batas kelemahan dan keunggulannya. Setelah itu perusahaan perlahan-lahan memperbaiki kekurangan, di saat yang sama keunggulan diasah, sehingga lambat laun terbangun kepribadian matang sebagai pegawai yang bangga terhadap organisasinya, bangga dengan statusnya, bangga dengan perannya. Dari bangga itulah lahir kesadaran akan berkontribusi, kesadaran akan kemajuan, dan kesadaran akan keberhasilan (Robbins & Coulter, 2016).

Setelah mental tersebut terbangun, maka perusahaan harus membuat sistem yang memelihara budaya tersebut agar terjaga dan dapat dilestarikan pada generasi berikutnya. Perusahaan dapat melakukan beberapa hal, di antaranya:

- a. Membuat aturan
- b. Membuat sistem hukuman
- c. Membuat sistem penghargaan yang melekat dengan budaya produktif
- d. Membuat sistem pengawasan

- e. Membuat sistem reorganisasi
- f. Membuat sistem evaluasi dan penilaian
- g. Membuat sistem timbal balik

2. Pengertian Produktivitas Kerja

Secara tekstual, produktif bermakna menghasilkan, menguntungkan, dan memberikan manfaat. Namun, kata kunci dari budaya produktif adalah konsistensi atau keberlanjutan dari hasil/ manfaat/ keuntungan yang dihasilkan. Oleh karena itu, dalam kajian organisasi produktivitas dilekatkan pada kelompok kerja. Pasalnya, keterjagaan produktivitas terjadi pada saat orang-orang berada dalam satu tim kerja, sehingga terjadi interaksi yang saling menguatkan dan mengajak untuk tetap mencapai tujuan.



Menurut Handoko (2014) mengemukakan produktivitas adalah suatu capaian kerja yang berfokus pada target yang telah ditetapkan baik secara kuantitas maupun kualitas. Dengan kata lain, produktivitas merujuk pada banyaknya suatu capaian hasil kerja. Secara eksplisit pengertian ini berpikir fundamental, di mana setiap pegawai harus mampu melakukan banyak hal dan dapat menyelesaikannya dengan baik. Pendapat ini menegaskan bahwa budaya kerja produktif adalah:

- a. Kuantitas kerja

Pegawai mampu mengerjakan dan atau menyelesaikan banyak pekerjaan

dalam satu periode tertentu dengan kualitas yang terjaga.

b. Kualitas kerja

Kualitas yang dimaksud adalah dari banyaknya pekerjaan yang diselesaikan, bukan dari sedikit hasil kerja. Namun pada pokoknya, dengan banyaknya pekerjaan yang diselesaikan para pegawai tetap teliti, hati-hati, menjaga prosedur dan aturan sehingga memberikan nilai tambah berupa efisiensi dan efektivitas. Artinya, kualitas dari aspek hasil berupa kesesuaian yang memberikan nilai tambah terhadap sistem manajemen yang lebih efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan (2014) "Produktivitas mengandung sikap mental yang selalu berpandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini". Konteks dari pengertian ini merujuk pada dua hal. Pertama meningkat kualitas manusianya, artinya para pegawai harus selalu meningkatkan kualitas diri baik itu pengetahuan maupun keahlian dan atau kepribadian. Kedua meningkatkan hasil kerja, artinya ini adalah efek domino yang diakibatkan oleh peningkatan kualitas SDM, sehingga mampu mendorong pola kerja produktif, sehingga hasil kerja menjadi lebih banyak berkualitas.

Menurut Sinungan (2014), menjelaskan produktivitas adalah upaya keras yang senantiasa dijaga dari waktu ke waktu agar selalu menghasilkan hal yang lebih baik. Pendapat ini secara tersirat memberikan pengetahuan bahwa produktivitas tidak hanya soal hari ini, akan tetapi bagaimana masa-masa mendatang lebih baik. Walaupun hari ini berada pada titik nadir, namun keyakinan akan kerja keras yang membuahkan hasil di masa mendatang tidak akan sirna. Lebih lanjut Sinungan (2014) dan Wibowo (2007) menjelaskan model produktivitas sebagai berikut:

a. Keseimbangan masukan dengan keluaran

Maksudnya, produktivitas bukan eksploitasi. Di mana para pegawai harus bekerja dengan kerja keras namun mengabaikan penghargaan dan atau kesehatan. Maka dalam konteks ini produktivitas adalah kesesuaian antara upaya, daya, dan hasil serta mempertimbangkan kompetensi dan kedudukan.

b. Peningkatan hasil dari besarnya upaya

Produktivitas berorientasi pada besarnya upaya, kenapa demikian? Upaya

adalah kunci dari terciptanya keadaan yang lebih baik. Dengan kata lain, upaya ini yang harus digenjut agar menghasilkan hasil kerja yang lebih baik, misalnya:

- 1) Pimpinan memberikan dukungan penuh (baik fisik maupun non fisik)
- 2) Menyediakan sistem penghargaan yang berkeadilan
- 3) Menetapkan jenjang karier
- 4) Menyediakan fasilitas yang memadai
- 5) Membangun lingkungan yang mendukung

Merujuk pada penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan, bahwa produktivitas adalah unsur penting bagi organisasi, dan untuk mencapainya diperlukan sejumlah upaya dan sinergi semua pihak, sehingga tercipta budaya kerja yang baik.

Robbins & Judge (2014) menjelaskan, bentuk produktivitas kerja dapat terlihat pada dua hal, yakni:

a. Produktivitas kreativitas

Yakni suatu hasil kerja yang menekankan pada keterampilan dan keahlian

b. Produktivitas inovasi

Yakni suatu hasil kerja yang menekankan pada kebaruan atau cara lain yang memberikan kelebihan

Triharjono, dkk. (2021) berpendapat, budaya kerja produktif bukan hanya soal bagaimana hasil kerja meningkat. Namun hal yang perlu diperhatikan adalah kapasitas dari sumber daya manusia itu. Artinya, produktivitas hanya akan terwujud jika karyawan/ pegawai yang dimiliki memiliki potensi untuk produktif, memiliki semangat untuk maju, memiliki rasa peduli dan memiliki terhadap perusahaan. Sehingga dalam upaya mendorong lingkungan produktif, perusahaan perlu melakukan analisis terhadap SDM yang ada.

3. Keuntungan Membangun Budaya Kerja Produktif

Perusahaan merekrut pegawai bukan hanya mengharapkan dapat bekerja semata, namun ada kesenangan jika para pegawai mampu memberikan nilai tambah dari kinerjanya. Dalam konteks ini maka produktivitas menjadi jawaban

atas keinginan perusahaan, karena produktif berarti:

- a. Secara konsisten dalam setiap periodenya, pegawai selalu mencapai target dan berkinerja baik (Van Kemenade, 2014).
- b. Kapasitas dan kompetensi pegawai selalu meningkat, sehingga hasil kerja lebih baik. Artinya, dari waktu ke waktu pegawai mampu menyelesaikan dan menghasilkan pekerjaan lebih banyak dan lebih baik (Van Kemenade, 2014).

Van Kemenade (2014) melanjutkan penjelasannya, karena kedua hal tersebut terjadi, maka secara langsung dan tidak langsung budaya kerja produktif memberikan keuntungan kepada perusahaan sebagai berikut:

- a. Keuntungan langsung

Secara langsung budaya kerja produktif dapat meningkatkan produksi/ kerja, meningkatkan penjualan, meningkatkan keuntungan, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan daya saing, dan menekan masalah/ risiko.

- b. Keuntungan tidak langsung

Secara tidak langsung budaya kerja produktif dapat memperkuat sistem manajemen dalam mengelola kegiatan perusahaan lebih baik. Artinya, terjadi peningkatan dalam sistem pengelolaan baik di level perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengendalian. Terbangunnya sistem manajemen yang baik, berarti perusahaan mengalami kemajuan secara fundamental, sehingga membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan global dan tuntutan kemajuan teknologi.

4. Determinan Produktivitas Kerja

Siagian (2014) berpandangan ada 3 (tiga) faktor yang mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai, di antaranya:

- a. Memberikan pelatihan yang berkesinambungan dan relevan

“Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja, untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai perlengkapan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar- dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-

benar dan tepat serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahanyang pernah dilakukan”.

b. Membangun daya tahan fisik dan mental pegawai

“Keadaan mental atau fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan”. Dengan kata lain, kekuatan fisik berkaitan dengan kerja keras, dengan kerja keras tersebut kuantitas pekerjaan dapat dicapai. Sedangkan mental berkaitan dengan keadaan emosional, faktor emosional sangat berpengaruh terhadap semangat, kegigihan, berpikir positif, tekun, cermat, bertanggung jawab, komitmen, jujur, loyal, disiplin, dan sebagainya.

c. Membangun hubungan kerja yang solid (antar pimpinan dan pegawai)

“Hubungan antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari, bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan”. Dengan kata lain, hubungan adalah faktor eksternal emosional yang mempengaruhi proses kelancaran koordinasi di dalam bekerja, jika model hubungan yang terjalin baik, maka dukungan kerja akan ada. Namun sebaliknya, jika hubungan kerja buruk, maka yang ada ketidakpedulian.

Dessler (2011) berpendapat, faktor utama dari produktivitas terdiri dari unsur organisasi dan non organisasi, di antaranya:

a. Kebijakan dan aturan

Sejauh mana visi dan misi dapat diterjemahkan ke dalam bentuk kebijakan dan aturan, sehingga mengakomodir pola produktivitas kerja. Dengan adanya payung hukum organisasi, setidaknya secara struktural akan terjadi upaya diri dari pegawai untuk berupaya produktif. Hal ini dilakukan sebagai bentuk ketaatan terhadap aturan (Sedarmayanti, 2010).

b. Sistem manajemen

Bahwa produktivitas kerja tidak hanya diatur tapi juga dicatat, direkam, dievaluasi, dinilai, dan dikendalikan. Adanya sistem manajemen adalah untuk memastikan terjadinya budaya kerja produktif dengan memperhatikan kebijakan, aturan, dan SOP yang berlaku. Bahkan, sistem ini juga dapat

memberikan umpan balik, seperti pemecatan (jika melakukan pelanggaran berat), dengan demikian memberikan efek kejut.

c. Model kepemimpinan

Sejauh mana pimpinan berperan, artinya pimpinan menjalankan fungsi pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian. Tentu dengan berjalannya fungsi pimpinan akan menghasilkan respons yang berbeda dari kalangan para pegawai. Setidaknya, jika pimpinan rutin melakukan pengawasan akan lahir rasa malu, kemudian secara suka rela meningkatkan produktivitas kerja.

d. Model penghargaan

Seberapa penghargaan dapat merangsang semangat kerja para pegawai. Artinya, model penghargaan harus menunjukkan efeknya, bukan hanya sekedar membalas budi dari kerja keras. Akan tetapi model penghargaan dapat didesain dengan berbagai cara agar mampu mendorong semangat kerja di dalam meningkatkan produktivitas.

e. Lingkungan sosial organisasi

Sejauh mana hubungan humanis antar pimpinan dengan pimpinan, antar pimpinan dengan pegawai, dan antar pegawai dengan pegawai. Hubungan humanis ini sangat penting, kenapa? Organisasi adalah rumah bagi banyak kehidupan, maka sudah pasti akan terjadi hubungan sosial seperti interaksi dan komunikasi. Tentu dengan interaksi dan komunikasi yang luwes akan menciptakan kesan kekeluargaan, sehingga lahir kehangatan, keakraban, dan saling mendukung (Mathis & Jackson, 2010).

f. Kepribadian

Faktor ini yang paling sulit diidentifikasi sebagai determinan produktivitas kerja, namun pada prakteknya kepribadian mendominasi hal-hal di atas, meskipun tidak secara pragmatis. Namun, faktor karakter ini adalah cara respons pegawai terhadap kebijakan dan aturan, sistem manajemen, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan keadaan lingkungan kerja. Semakin baik karakter seseorang maka akan cepat beradaptasi, sehingga mampu meningkatkan produktivitas lebih cepat dan lebih baik. Namun sebaliknya, jika kepribadian pegawai buruk maka akan sering menimbulkan konflik

5. Penghambat Produktivitas Kerja

Menurut Siagian (2014), tidak mudah membudayakan produktivitas kerja, apalagi jika berhadapan dengan faktor emosional, sering kali terjadi konflik. Berikut di bawah ini beberapa faktor yang menyebabkan produktivitas turun, di antaranya:

a. Ketidakadilan pimpinan

Faktor pertama yang menyebabkan menurunnya produktivitas adalah perilaku tidak adil pimpinan, di antaranya:

- 1) Bersikap diskriminasi
- 2) Kurang bijak dalam mengatasi masalah
- 3) Mudah emosi dalam menghadapi kendala atau masalah
- 4) Perilaku yang semena-mena
- 5) Terlalu banyak tuntutan dan beban
- 6) Gaya kepemimpinan yang otoriter

b. Rendahnya kompensasi

Faktor kedua yang menyebabkan produktivitas menurun adalah ketidaksesuaian kompensasi. Kita tahu, bahwa kompensasi adalah latar belakang kenapa seseorang mau bekerja, namun bagaimana jadinya jika yang diharapkan tersebut tidak sesuai? Ya, pada bulan-bulan pertama tidak terlihat ada gejala, namun setelah 6 bulan atau lebih maka dampak dari rendahnya kompensasi adalah perilaku yang kurang sesuai, yakni bekerja sekedarnya. Kondisi ini sering kali kita lihat di beberapa perusahaan, maka keadaan yang terburuk adalah tingkat PHK yang tinggi.

c. Lingkungan yang tidak harmonis

Hubungan yang buruk akan mempengaruhi emosi seorang pegawai, dan jika telah memuncak maka dapat menimbulkan konflik yang secara langsung akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Fakta ini sering terjadi, lantaran keegoisan senior atau pegawai baru yang kurang tahu diri. Di sinilah peran pimpinan untuk mengajak semua pegawai agar menjadi satu keluarga yang saling mengerti dan membantu, sehingga lingkungan kerja terbangun dengan kondusif.

d. Kompetensi yang rendah

Terkadang perusahaan mendapatkan pegawai yang kurang sesuai, hal tersebut terjadi karena penyelenggaraan rekrutmen tidak dilakukan secara profesional. Akibatnya kemampuan bekerja pegawai tidak dapat mengimbangi ritme pekerjaan sehingga produktivitas tidak dapat tercapai.

e. Terjadi masalah

Tidak dapat dipungkiri jika masalah sangat mempengaruhi psikologi pegawai, hal ini sering terjadi ketika ada pelanggan yang komplain dengan cara yang kasar. Dampak dari hal tersebut adalah hilangnya semangat bekerja, yang berdampak pada rendahnya produktivitas. Masalah juga terjadi ketika pimpinan tidak dapat mengontrol emosi, ketika seorang pegawai melakukan kesalahan atau kelalaian, secara spontan manajer memarahi dengan kata-kata kasar, yang mengakibatkan terguncangnya keadaan emosi pegawai, sehingga berdampak rendahnya produktivitas kerja.

6. Indikator Produktivitas Kerja

Prinsip dasar dari kerja produktif adalah konsistensi peningkatan, artinya seorang pegawai atau karyawan dikatakan produktif jika dari waktu ke waktu selalu meningkat kemampuan kerjanya, hasil kerjanya, kepribadiannya, dan lain sebagainya. Sehingga secara signifikan berkontribusi terhadap kemajuan organisasi/ perusahaan.

Menurut Simamora (2015) produktivitas pegawai perlu dilihat dan dinilai, kenapa demikian? Agar pegawai konsisten pada koridor yang ditetapkan, terlebih dapat meningkatkan kapasitasnya, di antaranya:

a. Kualitas

Pegawai mampu mengembangkan kompetensi dan karakteristik diri yang mampu meningkatkan mutu dari suatu hasil kerja. Hasil kerja tersebut dapat meningkatkan penjualan, target, kepuasan, dan penilaian pelanggan terhadap perusahaan.

b. Kuantitas

Berkaitan dengan data tahan fisik dalam mengatasi banyaknya tugas, selain itu dengan fisik yang kuat mampu menciptakan kecepatan kerja sehingga

mendukung peningkatan efektivitas, bahkan dapat menghemat waktu dan biaya.

c. Pelaksanaan tugas

Sejauh mana kompetensi berkontribusi terhadap hasil kerja yang baik, kemudian perilaku kerja menjadi manifestasi dari seberapa baik kompetensi seorang pegawai. Dengan kata lain, kompetensi dapat diwujudkan dalam bentuk perilaku kerja yang relevan dan nyata dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

C. Soal Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan konsep budaya kerja produktif
2. Jelaskan budaya kerja produktif sebagai bagian dari kemajuan organisasi dan pengembangan diri.
3. Jelaskan sikap dan perilaku kerja produktif yang dibutuhkan sebagai bagian dari budaya organisasi.
4. Jelaskan dampak positif budaya produktif
5. Jelaskan determinan produktivitas kerja.

D. Referensi

- Dessler, Gary. (2011). Human Resource Management. Twelfth edition; Global edition. London: Pearson Education.
- Handoko, T. H. 2014. Strategi Organisasi. Cetakan pertama. Yogyakarta: Amara Books.
- Hasibuan, S. P. M. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Mintzberg, H. (1993). Structure in fives: Designing effective organizations.

Prentice-Hall, Inc.

Robbins, S. P., & Coulter, R. (2016). Manajemen. Edisi Gketigabelas.

JilidGSatu. Erlangga. Jakarta.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). Organizational behavior: Student value edition. EE. UU.: Prentice Hall.

Sedarmayanti. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Cetakan Keempat. Bandung: Refika Aditama.

Siagian, S. P. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sinungan, M. (2014). Produktivitas: Apa dan Bagaimana. Jakarta: Bumi Aksara.

Sudiro, A. (2021). Perilaku Organisasi. Bumi Aksara.

Susanto, A. (2013). Accounting Information Systems: Structure, Control, Risk. Development.

Triharjono, B. A., Banjarnahor, A. R., Cecep, H., Sari, O. H., Simarmata, N.

I. P., Simanjuntak, M., ... & Tjahjana, D. (2021). Teori Desain Organisasi. Yayasan Kita Menulis.

Van Kemenade, E. (2014). Theory C: the near future of quality management. The TQM Journal.

Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wisnu, D., & Nurhasanah, S. (2005). Teori organisasi: struktur dan desain.

Universitas Muhammadiyah Malang.

PERTEMUAN 10

BUDAYA BERKINERJA

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami konsep teoritis budaya berkinerja
2. Memahami kinerja sebagai bagian dari budaya organisasi
3. Mampu menjelaskan unsur-unsur kinerja
4. Mampu menjelaskan penilaian dan manfaat kinerja

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Apa pendapat anda tentang budaya berkinerja? Ya, suatu kebiasaan atau tradisi kerja dengan:

- a. Dedikasi yang tinggi
- b. Mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki
- c. Menjaga nilai-nilai, norma, dan aturan dengan penuh kerelaan
- d. Semangat yang tinggi
- e. Totalitas tanpa pamrih
- f. Loyalitas

Apa menurut anda tentang sikap dan perilaku kerja di atas? Ya, luar biasa dan sangat pantas dijadikan kebiasaan. Kenapa demikian? Karena jika model kerja tersebut dijadikan budaya di dalam suatu organisasi maka:

- a. Tujuan perusahaan akan tercapai dengan mudah
- b. Perusahaan akan berkembang dan maju
- c. Target produksi tercapai
- d. Kesejahteraan meningkat
- e. Mendapatkan pangsa pasar yang besar

- f. Terbangun jaringan penasaran yang luas
- g. Mampu mengatasi persaingan

Dengan segudang kebaikan di atas, maka tidak heran jika para manajer begitu keras terhadap bawahan, kenapa? Karena sesungguhnya kinerja adalah kebaikan untuk semua pihak, tidak terkecuali pegawai.

- a. Bukankah gaji naik ketika kinerja meningkat
- b. Bukankah insentif naik ketika target produksi tercapai
- c. Bukankah rasa hormat didapat ketika menjadi pegawai teladan(disiplin)
- d. Bukankah kedudukan meningkat ketika menjadi pegawai yangberpresasi
- e. Bukankah fasilitas didapat ketika *closing* penjualan
- f. dan sebagainya

Oleh karena itu, perlu kiranya pegawai dan manajer bersinergi membangun budaya kerja. Tentunya dengan segenap tenaga, kesungguhan, konsistensi dan kesadaran diri. Semua pihak saling menjaga dan mendukung terwujudnya budaya kinerja. Para pimpinan mengambil tindakan strategis, dan para pegawai mengambil bagian dalam bekerja. Diharapkan dengan dukungan semua pihak budaya kinerja akan terwujud.

Aldrich (2008) berargumen, budaya berkinerja adalah kebutuhan dan tuntutan, yang harus diupayakan khususnya manajer. Paramanajer memiliki kepentingan sebagai atasan, sebagai orang yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kerja. Dengan membangun budaya berkinerja, maka operasionalisasi kerja berjalan lancar, baik, sesuai, dan memenuhi harapan. Kondisi ini dapat memberikan keuntungan bagi keberlangsungan manajemen untuk meningkatkan kapasitas organisasi.



2. Penjelasan Konsep Budaya Kinerja

Eksistensi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fundamental dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Bahkan keberadaannya menjadi vital dalam memajukan perusahaan untuk dapat bersaing di tengah-tengah persaingan global. Namun keberadaan SDM saja tidak cukup, dibutuhkan SDM yang berkualitas dan berdaya saing internasional, yakni SDM yang memiliki kinerja superior (baik). Tidak heran jika banyak perusahaan berani membayar mahal karyawan yang berkinerja unggul dan bahkan mereka mencari SDM berkualitas ke berbagai negara.

Budaya kinerja menjadi penting sebagai ejawantah dari harapan di atas. Budaya berkinerja berarti, bagaimana orang-orang yang ada di dalam organisasi serius dan bertanggung jawab terhadap tujuan dan harapan perusahaan. Baik manajemen puncak, manajer, maupun pegawai memiliki semangat yang sama, yakni memiliki motivasi untuk memajukan perusahaan. Artinya, budaya berkinerja menuntut optimalisasi peran setiap orang berdasarkan jabatan, wewenang, dan kompetensinya masing-masing, dengan saling terhubung. Kondisi ini dalam perspektif strategi organisasi dapat memicu terjadinya percepatan kemajuan internal organisasi.



Perusahaan tidak dapat menyangkal, pegawai atau karyawan berkinerja memiliki kontribusi yang nyata terhadap pencapaian tujuan, mereka menjadi motor dan inisiator dalam menciptakan lingkungan kerja produktif, efektif, dan efisien. George Thomson dalam Ndraha Taliziduhu (2005) *“An activity which demand the expenditure of energy or effort to create from ‘raw materials’ those*

product or service which people value". Eksplisit dari kinerja adalah hasil, artinya pegawai berkinerja dapat menghadirkan sesuatu dari yang awalnya rencana, konsep, dan ide menjadi sesuatu yang memberikan keuntungan bagi perusahaan dan pihak-pihak berkaitan. Hasil kerja yang dihadirkan bisa berupa produk atau jasa.

Bernardin (2010) berpendapat, berkinerja merupakan persoalan tuntutan organisasi atau perusahaan terhadap potensi yang dimiliki oleh pegawai/karyawan, sebagai konsekuensi dari ikatan kerja, namun secara spesifik kinerja membutuhkan standar kompetensi yang dibutuhkan, standar daya dan upaya, dan dukungan organisasi (wewenang, tanggung jawab, dan kesempatan). Pengertian ini mengisyaratkan bahwa kinerja yang baik tidak terlepas dari tingkat kompetensi yang dimiliki, semakin baik kompetensi kerja seseorang maka akan berdampak pada penyelesaian kerja yang efektif dan menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Namun kompetensi saja tidak cukup dalam mengerjakan pekerjaan dan hasil kerja yang baik perlu didukung oleh usaha yang gigih (totalitas dalam bekerja) serta adanya kesempatan untuk mengembangkan kreativitas.

Penjelasan para ahli menegaskan beberapa hal tentang kinerja, di antaranya:

- a. Bentuk kinerja adalah hasil
- b. Batasan kinerja adalah waktu dan standar
- c. Syarat kinerja adalah kompetensi dan dukungan organisasi
- d. Kriteria kinerja adalah kuantitas dan kualitas

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berkinerja persoalan hasil baik dari sejumlah pemenuhan standar, syarat, dan kriteria yang ditetapkan. Sehingga seorang pegawai/karyawan dapat dikatakan berkinerja jika telah memenuhi ketiga unsur tersebut, jika sebaliknya berarti pegawai tersebut perlu dilatih dan dikembangkan. Ivancevich (2010) mengemukakan bahwa *"performance evaluation is the activity used to determine the extent to which an employee performance works effectively, other terms for performance appraisal, employee appraisal and employee evaluation"*. Artinya, evaluasi kinerja merupakan upaya melihat sejauh mana pegawai tersebut bekerja secara efektif termasuk di dalamnya penilaian-penilaian prestasinya serta evaluasi pegawai.

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2006) kinerja merupakan *“the desire of any employees behavior performance.”* Menurut Smith dalam Sedarmayanti (2010) *“Performance is output drive from proses human or otherwise.”* Hal menarik dari dua pendapat tersebut, bahwa kinerja adalah hasil kerja para pegawai, yang artinya kinerja sangat bergantung pada kualitas diri dari para pekerja tersebut. Dengan kata lain, kualitas hasil kerja baik secara jumlah dan nilai bergantung pada seberapa baik SDM, bagaimana mereka mendedikasikan diri untuk kemajuan perusahaan. Mereka mengesampingkan kepentingan pribadi atau ego sektoral demi kemajuan bersama.

Mahsun (2006) *“kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi yang tertuang strategi perencanaan suatu organisasi”*. Penjelasan Mahsun memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan penampilan hasil karya secara kualitas dan kuantitas atas suatu tugas yang diberikan. Dengan kata lain, seseorang yang memiliki kinerja baik ditopang oleh kompetensi yang total sehingga mampu menyelesaikan berbagai tugas dengan kualitas yang baik.

Bernardin dan Russel (2013) mendefinisikan kinerja sebagai *“the definition performance refers to a set of outcome produced during certain period and does not refer to the Straits personal characteristics or competencies of the performer”*. Kinerja diartikan sebagai satu rangkaian hasil kerja selama periode tertentu dan tidak merujuk pada sifat, karakteristik pribadi, atau kompetensi dari seorang pekerja. Menurut pengertian ini bahwa kinerja adalah keseluruhan rangkaian kerja yang ditunjukkan berupa hasil kerja, baik secara kuantitas, kualitas maupun ketepatan waktu. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja yang baik tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri, seperti pengetahuan, keahlian dan pengalaman. Oleh karenanya keterkaitan kinerja pegawai dengan keberhasilan perusahaan merupakan sebuah siklus yang saling berkaitan, di mana perusahaan mengupayakan untuk mengembangkan pegawai agar memiliki kompetensi yang unggul sehingga melahirkan kinerja pegawai yang baik, sedangkan pegawai berupaya untuk diri pribadi agar dapat menunjukkan prestasi kerjanya sehingga keberadaannya diakui oleh perusahaan.

Sejalan dengan penjelasan di atas, Griffin dan Moorhead (2014) mengemukakan *“performance behaviors are the total set of work related*

behaviors that the organization expect the individual to display". Menariknya pendapat ini bahwa kinerja dipandang sebagai perilaku total dari keseluruhan atribut yang dimiliki pekerja, khususnya kompetensi dan kepribadian. Lebih sederhananya kinerja adalah akumulasi dari keseluruhan orang bekerja dengan segenap kemampuan yang dimiliki dan hasrat untuk bekerja secara total, yang pada akhirnya akan terlihat pada hasil yang baik sebagaimana diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2010) kinerja bukan basa basi kerja, apa artinya? Kinerja adalah refleksi dari kesungguhan dan kesadaran diri, bahwa sebagai pekerja sudah semestinya bekerja secara total, tidak main-main dengan kebijakan dan belas kasih. Pandangan ini menjelaskan kinerja adalah gambaran atau representatif dari karakteristik dan perilaku kerja karyawan yang optimal dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Oleh karenanya dalam pandangan ini kinerja menjadi ukuran terpenting dalam menilai organisasi. Berbagai aspek dapat dinilai dengan hanya melihat hasil kerja yang baik.

Menurut Jarome (2011) "kinerja akan bisa diperbaiki dengan meluruskan perilaku yang tidak diinginkan melalui umpan balik yang konstruktif". Maksudnya bahwa kinerja tidak lahir dengan sendirinya, perusahaan memiliki kewajiban bagaimana membina dan mengembangkan para pegawai untuk berperilaku sesuai yang diharapkan. Tentunya pemberian pelatihan secara berkala menjadi salah satu upaya yang dapat dilakukan, namun perusahaan harus dapat mengemas program pelatihan sebagai bagian dari tepat sasaran dan tepat guna. Sehingga hasil dari pelatihan secara nyata dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan berbagai tugas.

3. Unsur-unsur Kinerja

Selanjutnya Siagian (2009) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai "prestasi atau kemampuan seseorang yang mencakup unsur-unsur keandalan, prakarsa, inovasi, ketelitian, hasil kerja kehadiran sikap, kerja sama, kerapian mutu pekerjaan dan lain- lain". Lebih lanjut kinerja individual dapat dideskripsikan dalam bentuk persamaan sebagai berikut:

$$P = M \times A \times N$$

Keterangan:

P = Performance

M = Motivation

A = Ability

N = Necessaries (resources, information, budgets, organization structure and procedure)

Persamaan tersebut menjelaskan kinerja (*performonce*) berdasarkan perspektif unsur-unsur yang membentuknya. Artinya, terbentuknya kinerja adalah manifestasi dari motivasi, kemampuan, dan kesempatan yang diberikan. Makna motivasi merujuk pada semangat kerja, yakni keinginan kuat untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan kemampuan merujuk pada syarat dasar dalam bekerja, yakni memiliki pengetahuan, ilmu, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas. Kemudian kesempatan menjelaskan soal keadaan organisasi, tentang bagaimana perusahaan menghadirkan sarana prasarana yang dibutuhkan kerja dan dukungan pimpinan.

Riset yang dilakukan Lazer dan Wilkstrom (1977) (dalam Rivai, 2010) mengajukan angket kepada 125 perusahaan di Amerika, hasilnya menunjukkan; 1) umumnya kinerja pegawai meningkat ketika pengetahuan tentang pekerjaan meningkat. 2) selanjutnya kinerja akan meningkat jika faktor eksternal seperti dukungan dari manajer, penghargaan/ kompensasi, komunikasi, dan kerja sama tim baik. 3) yang terakhir kinerja meningkat jika faktor internal seperti kerja keras, semangat, berpikir positif, antusias, dan tanggung jawab meningkat.

4. Determinan Kinerja

Dale Timpel dalam Mangkunegara (2011), secara garis besar kita dapat mengatakan kinerja dapat meningkat jika faktor internal dan eksternal ada, di antaranya:

- a. Faktor internal, yakni berkaitan dengan sikap dan perilaku seperti rendah hati, kerja keras, semangat, kompetensi, keahlian, kreativitas, dan inovasi. Dengan faktor ini tugas dapat dikerjakan dengan baik dan benar.

b. Faktor eksternal, kinerja dari faktor ini bersifat stimulus. Artinya terjadi peningkatan kinerja karena dipengaruhi oleh faktor-faktor ini seperti:

- 1) Dukungan pimpinan
- 2) Kompensasi
- 3) Aturan
- 4) Fasilitas
- 5) Lingkungan kerja
- 6) Hubungan

Handoko (2014), sesungguhnya pendapat ini memperkuat teori di atas, namun sifatnya lebih operasional, yakni:

- a. Kerja keras, artinya kinerja terjadi jika para pegawai bersungguh-sungguh dalam bekerja, mereka mencurahkan segenap daya fisik dan pikiran untuk mencapai tujuan;
- b. Kompetensi, artinya bisa dan mampu adalah kunci dari pelaksanaan tugas, dengan kedua indikator tersebut dimungkinkan kinerja tercapai;
- c. Aturan/ SOP, kinerja adalah target yang ditetapkan kepada setiap individu, dan untuk mendukung pelaksanaannya maka diperlukan standar kerja yang membantu para pegawai di dalam mencapai target tersebut.

Selain itu, Handoko (2014) juga mengatakan, latar belakang dan lingkungan fisik organisasi menjadi indikator lain dari kinerja, seperti:

- a. Tingkat pendidikan;
- b. Kepribadian;
- c. Alat-alat kerja;
- d. Jadwal pekerjaan;
- e. Ketersediaan bahan baku;
- f. Pengawasan dan bimbingan;
- g. Desain kantor;
- h. Program pengembangan (pelatihan); dan
- i. Kesempatan. Simamora (dalam Mangkunegara, 2011), mengemukakan

beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja, di antaranya:

- 1) Faktor bawaan
 - a) Demografi
 - b) Latar belakang
 - c) Kompetensi
- 2) Faktor emosional
 - a) Pola pikir
 - b) Pengendalian diri
- 3) Faktor organisasi
 - a) Kebijakan/ aturan
 - b) Dukungan pimpinan
 - c) Penghargaan
 - d) Desain pekerjaan

5. Penilaian dan Manfaat Kinerja

Handoko (2014), kepentingan pimpinan dalam kinerja adalah evaluasi, dengan demikian pimpinan mengetahui apa-apa saja yang harus ditingkatkan dan dipertahankan, selain itu semua masalah yang menghambat kinerja dapat diketahui sejak dini.

Hasibuan (2014), penilaian merupakan salah satu tugas pimpinan, tujuannya untuk mengetahui proses kemajuan. Maka dalam proses penilaian pimpinan akan terlibat sejak awal pekerjaan dimulai hingga laporan hasil. Dengan cara ini pimpinan memiliki bukti-bukti tentang pegawai dan tujuan organisasi.

Menurut Bernandin dan Russel (2010), “penilaian kinerja adalah suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), mengemukakan secara implisit, bahwa penilaian dilakukan untuk melihat seberapa baik pegawai bekerja, bagaimana ia melihat standar/ SOP, bagaimana ia membangun komunikasi dan interaksi, bagaimana ia bekerja

keras, dan sebagainya. Dengan proses ini perusahaan mengetahui pegawai mana yang berkontribusi dan yang tidak, selanjutnya sistem penghargaan akan ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka Hasibuan (2014) mengemukakan, inilah urgensinya dilakukan penilaian atas kinerja, agar pimpinan (khususnya):

- a. Dapat mengoperasionalkan strategi manajemen pada setiap lini kegiatan perusahaan.
- b. Dapat memutuskan kebijakan yang implementatif.
- c. Mengetahui kualitas pegawai, termasuk kontribusinya.
- d. Dapat menetapkan standar penghargaan yang adil dan profesional.
- e. Dapat mengetahui tingkat efektivitas organisasi saat ini
- f. Dapat menetapkan program pelatihan yang sesuai
- g. Dapat memetakan pegawai yang potensial
- h. Dapat mengarahkan dan memotivasi pegawai secara relevan
- i. Dapat menjadi masukan bagi jajaran pimpinan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan yang adaptif
- j. Dapat melihat kekurangan dan keunggulan perusahaan
- k. Dapat menetapkan kriteria dalam rekrutmen dan seleksi.
- l. Dapat mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan setiap pegawai
- m. Dapat mengembangkan potensi pegawai
- n. Dapat memodifikasi model tugas yang berkesesuaian

6. Indikator Kinerja

Menurut Soelaiman Sukmalana mengutip pendapat Harold dan Stovich (2007), kinerja pegawai perlu dilakukan evaluasi dengan melakukan penilaian atas pekerjaan yang diselesaikan, yaitu:

- a. *Knowledge of work*, mempertimbangkan sejauh mana karyawan tahu apa yang dilakukan dan mengapa.
- b. *Quality of work*, mempertimbangkan akurasi, ketelitian dan kerapian

pekerjaan

- c. *Quantity of work*, mempertimbangkan jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan
- d. *Ability to Learn*, mempertimbangkan kecepatan dan fasilitas yang karyawan ketahui dan memahami prosedur baru dan kemampuannya untuk mempertahankan pengetahuan yang memadai tentang rincian kerja
- e. *Cooperation ability to work with other*, mempertimbangkan sejauh mana karyawan bersedia membantu rekan kerja, menghindari orang lain yang menjengkelkan, memandang hak dan perasaan orang lain, dan sejauh mana karyawan dapat bergaul dengan orang lain.
- f. *Interest in work*, mempertimbangkan bukti-bukti seperti kepentingan sebagaimana pertanyaan yang cerdas, saran untuk perbaikan dalam pekerjaan dan sikap umum terhadap tugas.

Selanjutnya Soelaiman Sukmalana (2007) mengemukakan pengukuran kinerja dapat dilihat dari:

- a. Kehadiran dan ketepatan waktu

Kinerja mendorong budaya tepat waktu dalam kehadiran dan pelaksanaan tugas.

- b. Kemampuan antar personal

Budaya kerja menjadi motor dalam peningkatan kualitas diri, baik soft maupun hardskill

- c. Sikap mendukung kelompok

Budaya kinerja memberikan ruang kepada pegawai untuk memihak kepada kepentingan kelompok/ organisasi, mengajarkan arti kepedulian terhadap tim kerja dan tujuan bersama.

- d. Perencanaan dan koordinasi

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan konsep teoritis budaya berkinerja
2. Jelaskan kinerja sebagai bagian dari budaya organisasi
3. Jelaskan unsur-unsur kinerja
4. Jelaskan manfaat kinerja

D. Referensi

- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Bernardin, H. John & Joyce F. A. Russel. (2013). *Human Resources Management an Experimental Approach*. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- Bernardin, H. John. (2010). *Human Resource Management An Experiential Approach*. New York: McGraw Hill.
- Gibson, James L. Ivancevich, M. Jhon. & James H. Donnelly. (2006). *Organisasi dan Menejemen: Prilaku, Struktur dan Proses*. Penerjemah Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory. (2014). *Organizational Behavior. Managing Peple and Organizations*. 11th Ed. South-Western: Cengage Learning.
- Handoko, T. H. 2014. *Strategi Organisasi*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Amara Books.
- Hasibuan, S. P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, M. Jhon. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill, International edition.
- Jarome P. J. (2011). *Evaluating Employee Performance*. Jakarta: PPM. Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

- Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Ndraha, Taliziduhu. (2005). Teori Budaya Organisasi. Jakarta: Renika Cipta.
- Rivai, Veithzal & Sagala Jauvani. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (2th ed). Jakarta: Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Cetakan Keempat. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, P, Sondang. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soelaiman Sukmalana. (2007). Manajemen Kinerja, Langkah Efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: Intermedia Personalia Utama.

PERTEMUAN 11

BUDAYA MUTU

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami konseptual budaya kerja berkualitas (mutu)
2. Memahami budaya organisasi sebagai jalan memberdayakan SDM
3. Dapat menguraikan unsur-unsur budaya kerja berkualitas (mutu)
4. Memahami kualitas dari nilai-nilai budaya organisasi sebagai manifestasi kemajuan.

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan



Kata kualitas identik dengan kesesuaian, keberartian, manfaat, dampak, dan semua hal baik. Karena sifatnya baik, maka kualitas itu sendiri akan menghasilkan atau memberikan dampak kebaikan kepada hal-hal yang berkaitan (Duha, 2018). Maka, dalam konteks budaya kualitas yang dimaksud adalah manifestasi dari sebuah nilai yang melekat pada kebiasaan atau tradisi baik. Misalnya kebiasaan disiplin terhadap waktu, maka manifestasi yang lahir adalah keteraturan dan ketertiban di dalam bekerja.

Esensi kualitas dalam budaya memiliki arti penting sebagai ukuran menjaga seberapa baik rutinitas bernilai, seberapa baik kebiasaan memberikan

arti, seberapa berguna sikap dan perilaku terhadap kebiasaan produktif, dan sebagainya. Atas dasar ini maka penting menerjemahkan kualitas budaya organisasi sehingga dapat memberikan arti yang lebih nyata (Harrison, 1993).

Tentu pesannya adalah, para manajer harus bekerja keras untuk mewujudkan kualitas dalam budaya kerja, dengan cara (Parker, 2000):

- a. Rutin memberikan pengarahan
- b. Rutin mengingatkan
- c. Rutin menyosialisasi
- d. Konsisten memberikan contoh
- e. Tegas terhadap pelanggaran

Robbins (2014) menyatakan, tidaklah berguna apa yang telah dikerjakan jika hanya sampah yang dihasilkan. Bagi perusahaan, sebaiknya memperhatikan hal-hal kecil agar segala sesuatunya berjalan sesuai harapan, termasuk mengendalikan sikap kerja, bahwa mengatur pola kerja tertentu dan memberikan konsekuensi atas tindakan buruk akan jauh berguna bagi kebaikan pegawai, terlebih bagi organisasi.

Pernyataan di atas, menegaskan bahwa kebiasaan sebaiknya memberikan dampak terhadap kehidupan, agar kehidupan lebih bermutu, baik bagi pegawai itu sendiri ataupun bagi perusahaan. Maka, sesungguhnya sudut pandang ini adalah konsep modern budaya organisasi, di mana nampak jelas:

- a. Detail pada hal-hal terkecil sekalipun. Terbangun perilaku kerja hati-hati dan teliti, dan tidak mengabaikan bentuk kerja sekecil apapun, baik bebannya, jenisnya ataupun tanggung jawab dan wewenangnya (Wheelen, G., & Jolan, 1996).
- b. Memperhatikan luaran di bandingkan proses yang kurang bermakna (Wheelen, G., & Jolan, 1996).
- c. Menekankan jaminan dari sebuah pekerjaan dengan sikap hati-hati dan teliti (Wheelen, G., & Jolan, 1996).
- d. Berorientasi pada substansi bukan pada formalitas dari sebuah rutinitas, sehingga relevansinya akurat (Wheelen, G., & Jolan, 1996).



Sumber: <https://koinworks.com/blog/kualitas-di-atas-kuantitas/>

Gambar Kualitas Budaya Organisasi

Di saat yang sama, kualitas budaya mampu menjadi corong bagi perbaikan, terutama dalam hal:

a. Menghilangkan kesia-siaan

Kualitas dapat menuntun pegawai pada suatu kebiasaan yang baik, sehingga memungkinkan pegawai mengabaikan hal-hal yang kurang bermanfaat, terlebih berkaitan dengan anggaran. Maka dalam benak pegawai, hal yang diperlukan adalah menjaga manfaat dari setiap kegiatan, berusaha melihat besarnya dampak dari suatu aktivitas, dan sebagainya (De Witte & van Muijen, 2000).

b. Meminimalisir tindakan bodoh

Kualitas menjaga pegawai dari pola pikir sempit, tidak menggampangkan sesuatu, dan tidak ceroboh dalam bertindak. Bahkan, kualitas mampu menjaga para manajer dari egoisme yang dapat merugikan perusahaan di masa mendatang. Selain itu, kualitas budaya mempengaruhi psikologis lingkungan sehingga tercipta suasana kerja pembelajar. Di mana semua orang berlomba-lomba meningkatkan pengetahuannya (De Witte & van Muijen, 2000).

c. Menekan pemborosan

Kualitas budaya dapat memangkas aktivitas yang dipandang tidak perlu. Artinya, kualitas sebagai pengendali perilaku dan pembatas bagi emosi,

sehingga pegawai mampu mengendalikan dirinya dari tindakan-tindakan yang berlebihan (De Witte & van Muijen, 2000).

d. Memangkas birokrasi

Fakta yang menarik dari kualitas budaya adalah mempersingkat jalur atau sistem manajemen. Faktanya, kualitas telah mempengaruhi kecerdasan pegawai sehingga melahirkan konsep baru yang mampu meringkas kegiatan secara efektif (De Witte & van Muijen, 2000).

e. Menghilangkan spekulasi

Kualitas budaya dalam kurun waktu yang cukup akan merubah perilaku lama, khususnya terhadap orang-orang yang senantiasa memanfaatkan celah, biasanya mereka menggunakan kekuatan yang bersumber dari birokrasi, kedudukan, kelompok, dan pengalaman (senioritas) (De Witte & van Muijen, 2000).

f. Menekan kerugian

Kualitas budaya secara langsung membentuk kepribadian pegawai yang ramah lingkungan. Artinya, mereka memiliki mental yang tangguh, sehingga mengedepankan nilai-nilai integritas, profesionalitas, dan menjaga harga diri. Terbentuknya kepribadian profesional dan berintegritas, maka dapat melahirkan tindakan efektif dan efisien. Para pegawai selalu berusaha memaksimalkan potensi, waktu, biaya, tenaga, peralatan, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Pola kerja seperti ini, dapat memangkas beban operasional perusahaan (De Witte & van Muijen, 2000).

g. Meminimalkan risiko

Budaya dalam arti kualitas mampu mendorong lingkungan kerja adaptif, sehingga peka terhadap berbagai risiko. Selain itu, kualitas budaya memperkuat mental kerja yang tahan banting, berani mengatasi masalah, dan berani berjuang di atas gempuran masalah.

2. Unsur-unsur Budaya Kerja Berkualitas

Robbins (2014) mengemukakan, bahwa budaya berkenaan dengan harapan organisasi dan harapan pekerja, tujuan organisasi dan tujuan pekerja, cara kerja, dan kecenderungan pegawai terhadap pelaksanaan tugas. Oleh

karena itu, para pegawai akan dipengaruhi oleh:

a. Kualitas lingkungan kerja

Lingkungan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kualitas budaya. Artinya, perubahan kebiasaan akan sangat tergantung pada seberapa kuat atau lemah lingkungan tersebut. Fakta yang sering kita alami, bahwa perilaku kita dipengaruhi oleh keluarga dan teman sejawat. Meski lingkungan tidak berbicara, faktanya emosi kita mudah terbawa suasana dan cenderung mengikuti alur lingkungan (Schein, 2010).

Sebagai perusahaan yang eksis di era globalisasi, kebutuhan akan perubahan lingkungan yang lebih baik tidak bisa dihindari. Bahwa perusahaan menyadari perlu akselerasi, kemajuan, dan dinamis dengan lingkungan global. Fakta ini tidak bisa dibantahkan. Oleh karenanya mengupayakan lingkungan kerja yang berkualitas adalah suatu keharusan dan tidak ada pengecualian.

1) Membangun lingkungan kondusif

Lebih spesifik, lingkungan yang berkualitas yang dimaksud adalah menciptakan lingkungan yang kondusif. Yakni lingkungan dengan keadaan yang baik. Di mana bentuk dan perlengkapan tersedia secara lengkap dan layak, jauh dari keributan, dan desain kantor yang menarik. Dengan kata lain, perusahaan harus membangun kantor yang memikat hati pegawai, di mana pegawai merasa senang dengan keadaan kantor yang bersih, wangi, rapi, teratur, dan terhubung (Sulaksono, 2015).

2) Membangun Lingkungan nyaman

Kualitas budaya dapat terpenuhi jika suasana kerja teduh. Artinya, hubungan sosial antar pegawai terjalin dengan baik, sehingga menciptakan kondisi kantor lebih hidup, lebih berasa rumah. Pada titik ini, kantor telah menjadi tempat bertemunya banyak emosi, di mana satu sama lain saling terhubung secara erat, sehingga lahir kehangatan, keakraban, kekompakan, dan sebagainya. Keadaan kantor seperti ini akan menghasilkan semangat kerja yang tinggi sehingga melahirkan rasa betah dan senang (Sulaksono, 2015).

3) Membangun lingkungan persaingan sehat

Kualitas budaya dapat terpenuhi jika orientasi setiap pegawai adalah perlombaan kebaikan. Perlombaan dalam arti saling mendorong satu dengan yang lain untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas. Sehingga semua orang saling terbuka soal keilmuan, soal pemecahan masalah, soal pencapaian target, dan sebagainya. Dengan hadirnya konsep lingkungan seperti ini, maka akan melahirkan tradisi kerja yang elok dan mewah.

b. Kesesuaian nilai-nilai

Kesesuaian nilai-nilai berarti anggapan penting yang sama antara pegawai dengan perusahaan, seperti:

1) Kesesuaian prinsip

Terlaksananya suatu budaya adalah ketika terdapat kesamaan prinsip (Sulaksono, 2015). Dengan adanya prinsip inilah para pegawai memiliki keyakinan atau kepercayaan pada sebuah nilai budaya. Kita bisa melihat, bagaimana gigihnya para pekerja saat ini. Banyak yang bekerja siang dan malam, bahkan ada yang tidak pulang berbulan-bulan, namun karena sejalan dengan keyakinan karyawan maka tetap bertahan pada perusahaan tersebut.

2) Kesesuaian harapan

Nilai-nilai budaya secara tidak langsung mempengaruhi kepribadian pegawai, terlebih harapan. Selanjutnya dapat dijelaskan, kesesuaian bagi pegawai merupakan kesamaan harapan. Harapan yang dimaksud adalah:

- a) Kemudahan, bahwa nilai-nilai budaya membantu kelancaran pelaksanaan tugas.
- b) Manfaat, nilai-nilai budaya memberikan dampak kebaikan bagi pegawai, baik manfaat finansial maupun non finansial. Namun, secara implisit manfaat yang nyata berupa penguatan karakter.

3) Kesesuaian tujuan

Nilai-nilai budaya dibangun berdasarkan karakteristik pegawai organisasi. Sehingga bentuk budaya kerja sesungguhnya penguatan

kebiasaan yang sudah menjadi rutinitas pegawai itu sendiri. Dengan demikian, budaya kerja menjadi jalan bagi pegawai untuk meningkatkan kualitas diri yang selama ini dikehendaki. Dengan adanya budaya ini, dianggap sebagai wadah yang baik untuk melatih dan memperkuat kepribadian sebagai pegawai yang baik.

c. Konsep besar budaya organisasi

Intinya budaya hendak membangun kebiasaan baik dalam bekerja, yang mencakup sikap dan perilaku. Namun manajer perlu mewujudkan ide tersebut ke dalam bentuk praktek (Mardiyah, 2012). Oleh karena itu, diperlukan sebuah konsep penerapan budaya sehingga mampu menjawab harapan-harapan banyak pihak.

Salah satu hal umum yang sering dilakukan adalah regenerasi. Konsep regenerasi adalah cara yang paling tradisional dilakukan. Pada cara ini perusahaan hanya perlu melakukan konsistensi estafet kepada generasi setelahnya (Mardiyah, 2012). Namun konsekuensi dari konsep ini adanya tuntutan senioritas. Dalam mode normal, senioritas menjadi sistem yang efektif dan mudah dilakukan sehingga generasi berikutnya akan lebih mudah menerapkan nilai-nilai budaya organisasi. Kondisi ini dapat kita lihat di negara Jepang, Korea Selatan, dan Cina.

Akan tetapi, konsep senioritas di Indonesia belum terlalu kuat secara prinsip, sehingga menimbulkan polemik. Tidak jarang terjadi konflik horizontal yang menyebabkan kerenggangan sosial organisasi. Oleh karena itu, ini menjadi pesan bagi perusahaan untuk membuat model senioritas yang berkualitas. Misalnya melalui pelatihan berkesinambungan kepada para senior, sehingga dalam implementasinya para pegawai lama dapat menjadi contoh bagi pegawai baru.

d. Kebiasaan yang diusung perusahaan

Budaya kerja yang baik adalah refleksi dari seluruh karakteristik perusahaan. Bukan yang mengadopsi nilai-nilai luar di luar kapasitas (Mardiyah, 2012). Sehingga menimbulkan polemik. Oleh karena itu, hendaknya perusahaan menentukan kebiasaan yang selaras dengan karakteristiknya, misalnya:

1) Memetakan kebiasaan baik

Perusahaan melakukan riset terhadap pola kerja pegawai dan mengidentifikasi bentuk-bentuk sikap dan perilaku yang bernilai, dan kemudian dijadikan pertimbangan dalam membuat nilai-nilai budaya. Dengan metode ini, hal positif yang akan didapat adalah mudah diterima. Kenapa demikian? Karena pegawai merasa nilai-nilai budaya bukanlah barang baru, sesungguhnya pegawai mendapatkan masukkan atasdirinya bahwa nilai-nilai kerja selama ini perlu ditingkatkan, dan membuang perilaku buruk.

2) Menyelaraskan potensi

Kebiasaan baik yang telah diidentifikasi selanjutnya disesuaikan dengan potensi dari pegawai itu sendiri. Pada tahap ini, para manajer perlu memetakan secara spesifik pada setiap individu pegawai, dengan melihat pendekatan karakteristik yang unik. Apa artinya? Tentu tidak mungkin seorang pegawai memiliki banyak karakter yang kuat, umumnya hanya salah satu. Dengan mengetahui salah satu karakter yang kuat, maka manajer dapat menentukan perilaku-perilaku prioritas pada setiap bagian. Sehingga akselerasi kemajuan dapat dicapai dengan bijaksana. Selain itu, kepribadian pegawai menjadi lebih cepat dikembangkan.

3) Melihat kecenderungan perilaku global

Cara lain yang mungkin dapat meningkatkan kualitas budaya kerja adalah melihat kecenderungan perilaku global. Kita menyadari setiap era memiliki peradabannya sendiri, begitu pun dengan bentuk nilai-nilai budaya. Mungkin secara bentuk tidak berubah, namun pelaksanaannya nampak berbeda secara jelas. Ini harus dilihat dan dipertimbangkan oleh para manajer dalam membuat nilai-nilai budaya. Kenapa demikian, agar model budaya relevan dengan harapan pasar. Mengingat pasar adalah sumber pendapatan organisasi.

4) Mendefinisikan kearifan lokal yang relevan

Hal lain yang mungkin dapat diadopsi adalah dengan menerjemahkan nilai-nilai budaya lingkungan sekitar. Namun dengan cara menguraikannya sesuai kebutuhan organisasi, sehingga lebih

operasional bagi aktivitas organisasi. Misalnya menerjemahkan kebiasaan perilaku konsumsi ke dalam bentuk pelayanan, atau menerjemahkan komplain pelanggan ke dalam bentuk perbaikan sistem pelayanan, dan sebagainya. Di harapkan pola ini dapat membantu perusahaan di dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan keuntungan.

e. Transmitter budaya

Transmitter artinya upaya melestarikan budaya organisasi melalui banyak cara, di antaranya:

1) Regenerasi

Sebagaimana di jelaskan di atas, salah satu cara dalam mempertahankan kualitas budaya adalah dengan melestarikan secara turun temurun (Mardiyah, 2012). Namun untuk dapat menjalankan cara ini diperlukan sebuah sistem yang mengatur secara baku, sehingga tidak ada celah bagi pegawai untuk menolak.

2) Penguatan citra

Membangun citra adalah cara lain dari psikologi. Dalam kapasitas ini perusahaan perlu memberikan kebanggaan kepada pegawai bahwa perusahaan memiliki prospek yang bagus(Mardiyah, 2012).

3) Penguatan simbol

Secara natural simbol adalah wujud nyata dari kebanggaan, terlepas apapun keadaannya, melalui simbol secara emosional akan memperkuat perasaan peduli terhadap organisasi. Dengan kata lain, konsep budaya kerja berkualitas memiliki korelasi yang kuat terhadap slogan atau moto yang dibangun perusahaan, sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan di mata publik.

4) Penguatan slogan

Nama menjadi salah satu cara penguatan nilai-nilai budaya. Tidak sedikit orang merasa terikat dengan suatu sifat karena ia malu jika harus bertentangan dengan nama baiknya. Begitu pula dengan sebuah nama / slogan yang diusung, akan mendorong orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan slogan tersebut. Contohnya

slogan “Generasi Z” maka anak-anak muda yang merasa terlahir pada generasi itu akan berperilaku milenial dan modern (canggih).

5) Penguatan penguatan

Banyaknya penghargaan dan pemberian citra menjadi cara lain agar kita termotivasi untuk mempertahankan kualitas kerja. Secara emosional cara ini sangat membantu para manajer dalam menjaga dan mengendalikan kualitas.

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan konseptual budaya kerja berkualitas (mutu)
2. Jelaskan budaya organisasi sebagai jalan memberdayakan SDM
3. Jelaskan unsur-unsur budaya kerja berkualitas (mutu)
4. Jelaskan kualitas dari nilai-nilai budaya organisasi sebagai manifestasi kemajuan

D. Referensi

- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGEDeWitte, K., & van Muijen, J. J. (Eds.). (2000). *Organizational culture* (Vol.8, No. 4). Psychology Press.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Harrison, S. (1993). *The commerce of cultures in Melanesia*. Man, 139-158.
- Mardiyah. (2012). *Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi*. Aditya Media Pub.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London: SAGE
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.
- Wheelen, G., & Jolan, H. (1996). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New York: John Willey and Son.
- Witte, K. D., & Muijen, J. V. (2000). *Organizational Culture*. London: Psychology Press.

PERTEMUAN 12

BUDAYA SEMANGAT KERJA (MOTIVASI)

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami konsep teoritis budaya semangat kerja
2. Dapat menjelaskan manfaat budaya semangat kerja
3. Dapat menjelaskan faktor-faktor semangat kerja
4. Dapat menguraikan indikator semangat kerja

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Memiliki lingkungan yang bersemangat atau penuh gairah itu penting, kenapa? Karena secara psikologis akan berpengaruh terhadap pola kerja orang-orang yang ada di dalamnya. Pengaruh yang dimaksud adalah kecenderungan kerja yang baik dan benar. Dengan kata lain, perlunya menyebarkan pemikiran positif, rasa optimis, keceriaan, kebahagiaan, kesenangan kerja, dan hal-hal baik lainnya, agar tercipta suasana kerja yang menggairahkan dan menyenangkan, sehingga lahir kesungguhan kerja, kecintaan terhadap organisasi, kepedulian kepada sesama, dan kesadaran diri untuk memajukan organisasi. Hasibuan, S. P. M. (2014) menjelaskan, lingkungan kerja yang dipenuhi oleh orang-orang yang bergairah dan penuh semangat, dapat membentuk mental kerja tanggung, berani mengambil risiko, percaya diri dalam menghadapi masalah/ risiko/ tantangan, dan selalu punya cara dalam berkreasi dan inovasi.

Tentu di tengah-tengah persaingan seperti saat ini, barang kali semangat adalah jawabannya (aspek individu). Artinya, perusahaan membutuhkan totalitas kerja dari para pegawainya, dan adanya motivasi semua tantangan dan hambatan dapat diatasi. Hal tersebut mengisyaratkan, membudayakan semangat kerja (motivasi) di lingkungan perusahaan/ organisasi dapat menjadi salah satu solusi meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, sehingga

mendorong percepatan kemajuan perusahaan. Mangkunegara (2011) berpendapat, kemajuan lahir karena tingginya minat/ animo/ keingintahuan pegawai terhadap segala sesuatu. Secara eksplisit, pernyataan tersebut menegaskan, bahwa dorongan semangat dalam diri dapat menjadi pemicu lahirnya tindakan-tindakan yang mendorong ke arah kemajuan.

Oleh karena banyaknya hal positif dari semangat kerja, maka sudah sepatutnya model ini dijadikan sebuah kebiasaan organisasi (budaya). Kebiasaan yang memperkaya khasanah kehidupan di dalam organisasi, termasuk yang dapat memperkuat faktor-faktor lain, seperti:

- a. Meningkatkan kompetensi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kinerja
- d. Meningkatkan efektivitas
- e. Meningkatkan koordinasi

Supardi dan Anwar, S. (2007) menyatakan, jika perusahaan mampu membudayakan pola kerja optimis/ semangat/ menyenangkan/ maka akan banyak hal — hal baik lainnya yang muncul terutama penguatan psikologi industri. Budaya motivasi akan membakar semangat kerja para pegawai di berbagai medan dan keadaan. Dengan demikian, ketika terjadi masalah atau risiko, justru sikap dan perilaku yang muncul adalah rasa senang, kenapa? Para pegawai selalu melihat dari sudut pandang positif misalnya, dengan menyelesaikan masalah atau banyak pekerjaan, maka kompetensi dan pengalaman kerja bertambah, dengan menyelesaikan kasus maka ada perasaan puas dan bangga terhadap diri sendiri, dengan menyelesaikan masalah maka dihargai pimpinan/ rekan kerja, dan lain sebagainya. Maka secara implisit, budaya motivasi mendorong lahirnya kepribadian yang inovatif (selalu melihat dari sudut pandang lain dan menemukan cara-cara baru).



Sadili, Samsudin (2006) menjelaskan, budaya kerja semangat menandakan lingkungan kerja sehat. Yang dimaksud lingkungan kerja sehat adalah, kesehatan mental/ psikologi/ emosional para pegawai berada pada kondisi prima. Sehingga pembawaan kerja dilandasi oleh rasa senang, bersemangat, optimis, dan perasaan baik lainnya. Tentu, dampak yang dihasilkan dari perasaan baik adalah perilaku kerja total dan berdedikasi. Makna kerja total adalah, bahwa semangat kerja dapat membakar emosi untuk terus memacu diri untuk menggunakan dan mengoptimalkan daya dan upaya. Sedangkan makna berdedikasi adalah, bahwa semangat yang tinggi dapat mendorong orang untuk bekerja di luar nalar organisasi misalnya:

- a. Rela meluangkan waktu lebih untuk kerja lembur tanpa pamrih
- b. Bersedia mengerjakan banyak tugas yang diperintahkan, walau bukan tanggung jawabnya
- c. Berani berkorban biaya untuk kemajuan perusahaan
- d. Senang melakukan pekerjaan non teknis tanpa diperintah
- e. Suka mencitrakan organisasi kepada publik tanpa ingin dipandang

2. Pengertian dan Konsep Motivasi

Kata motivasi berdasarkan bahasa latin artinya menggerakkan, apa maksudnya? Maknanya adalah membangkitkan semangat dalam diri, baik secara disadari atau tidak, baik karena dipengaruhi faktor luar atau internal. Namun Anoraga (2009) mengartikan motif sebagai pemberian atau penimbulan

keadaan yang dapat menjadi motif. Hal ini mengisyaratkan bahwa motif merupakan suatu keadaan yang dapat diciptakan atau lahir dari berbagai aspek yang kemudian mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Maka tidak heran, jika motif lahir dalam diri atau karena adanya dorongan dari luar.



Mangkunegara (2011) memaknai motivasi sebagai pemicu yang mengakibatkan lahirnya semangat kerja, biasanya motivasi bagi pegawai adalah faktor ekonomi atau finansial. Oleh karena adanya kompensasi dan sejenisnyalah semua pegawai mau bekerja, dan rela mengorbankan diri. Pandangan ini menitik beratkan pandangan umum tentang motif lahirnya semangat kerja, di antaranya:

- a. Orang senang dan bersemangat bekerja apabila mendapatkan imbalan finansial
- b. Orang suka bekerja keras karena adanya tawaran kesempatan/ karier yang lebih baik
- c. Orang berusaha loyal karena ingin terjamin pekerjaan dan jabatannya.
- d. dan lain sebagainya.

Motivasi sering didefinisikan sebagai: “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan- tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu” (Cascio dalam Husein Umar, 2008). Pengertian ini memiliki perspektif normatif, di mana motivasi atau semangat kerja dipandang sebagai sumber kekuatan pegawai dalam memajukan perusahaan, sehingga motivasi bermakna:

- a. Semangat kerja merupakan salah satu instrumen pencapai tujuan berdasarkan perspektif individu pegawai
- b. Motivasi kerja memiliki korelasi terhadap pemanfaatan kompetensi secara maksimal
- c. Semangat kerja memiliki dampak tidak langsung terhadap pemenuhan kebutuhan diri, seperti rasa bangga, ingin dihargai, ingin diakui, dan lain sebagainya.

Konopaske et al (2006) berpandangan berbeda dalam memaknai motivasi, menurutnya motivasi adalah kekuatan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal, yang pada pokoknya sangat efektif di dalam membangkitkan semangat mencapai tujuan. Pengertian ini secara eksplisit merujuk pada seberapa besar kontribusi dari faktor – faktor motivasi (seperti faktor finansial atau faktor psikologi) terhadap lahirnya tekad yang kuat untuk berusaha mencapai tujuan.

Supardi dan Anwar (2007) menjelaskan “motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”. Flipppo (2005), “berpendapat bahwa motivasi merupakan suatu keahlian dalam menggerakkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”.

Gie (2006) memiliki pandangan yang sangat berbeda soal motivasi kerja, ia melihat motivasi dalam konteks kerja adalah tujuan itu sendiri, kenapa demikian? Menurutnya, dalam bekerja sudah pasti ada tujuan, baik tujuan pelayanan ataupun tujuan mencapai target. Menurutnya, tujuan tersebut akan dikembalikan kepada para pegawainya, bagaimana mereka melihat tujuan sebagai kemajuan atau sebaliknya. Pada posisi itulah kenapa diharapkan motivasi positif.

Menurut Dessler (2011) motivasi dalam perspektif perusahaan adalah upaya manajemen mendukung dan mempengaruhi pegawai untuk berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai harapan perusahaan sehingga tujuan tercapai. Pengertian ini menegaskan bahwa motivasi cenderung bersifat eksternal, mengingat motivasi internal sangat sulit untuk lahirkan tanpa adanya stimulus yang merangsang. Oleh karenanya di dalam organisasi para pimpinan

menjadi salah satu sumber motivasi bagi bawahannya dalam bekerja. Mereka dapat memberikan perhatian, menjadi panutan dan tempat menyampaikan aspirasi bawahan. Bahkan para pimpinan dipandang sebagai orang yang memiliki kedekatan emosional secara langsung, di mana setiap kegiatan dan aktivitas organisasi bersentuhan langsung dengan para pimpinan, maka tidak khayal jika para bawahan menghormati pimpinannya.

Siagian (2011), terlepas apa itu motivasi, namun hal yang penting pada saat implementasi adalah semangat kerja yang melahirkan perilaku kerja yang baik (taat pada peraturan, mampu bekerja dengan kompetensi terbaik, dan sebagainya). Untuk membangkitkan semangat kerja, biasanya perusahaan memberikan jaminan kesejahteraan.

Menurut As'ad (2009) "motivasi merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu". Setiap organisasi yang mampu memberikan apa yang menjadi kebutuhan hidup para pegawainya, dengan sendirinya para pegawai akan mengikatkan dirinya dengan organisasi, mereka cenderung bertahan dan loyal terhadap organisasi. Namun kondisi tersebut tergantung sejauh mana organisasi memandang para pegawai sebagai aset atau pekerja semata.

Bangun Wilson (2012) memaparkan, bahwa motivasi adalah persoalan diri pegawai, namun dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Suharsono (2012) motivasi adalah dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan melakukan sesuatu tindakan tertentu. Kedua pengertian ini menggambarkan hakikatnya seseorang dalam melaksanakan pekerjaan selalu didasari oleh motif tertentu, ini yang disebut dengan motivasi. Motivasi menjadi daya pendorong dan keinginan seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Namun, motivasi itu sendiri tidak dapat lahir dengan sendirinya, biasanya lingkungan eksternal menjadi salah satu faktor penyebab lahirnya motivasi dalam diri.

McCormick dalam Mangkunegara (2011) "*work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behavior relevant in work setting*". Dalam bekerja dibutuhkan motif dan motivasi, keduanya memiliki andil yang besar terhadap semangat kerja pegawai. Di sisi

lain motif menjadi alasan pribadi pegawai mau bekerja, sementara motivasi dari sisi eksternal bagaimana pegawai dapat bekerja dengan baik, misalnya fasilitas kerja dan perhatian pimpinan.

Sadili (2006) menjelaskan motivasi kerja didominasi oleh pengaruh pimpinan dan sistem manajemen, di mana secara baku mengatur bagaimana orang-orang dipengaruhi dan harus bekerja. Pendapat ini menegaskan bahwa manajemen puncak memiliki kewajiban untuk memberikan motivasi kerja pada para pegawainya. Baik buruknya kinerja pegawai tergantung seberapa besar jajaran manajerial mampu mengorganisasikan seluruh anggota dengan baik dan memenuhi harapan-harapan pegawai. Dengan demikian jajaran manajemen harus bersentuhan langsung dengan para pegawai guna mengetahui apa yang menjadi keluhan, permasalahan dan kebutuhan para pegawainya.

3. Manfaat Budaya Semangat Kerja

Dessler (2011) menyatakan, budaya kerja semangat berorientasi pada pembentukan mental/ emosional, sehingga terbentuk kepribadian diri yang positif, yakni selalu berpikir positif dan selalu berprasangka baik. Beberapa bentuk budaya semangat kerja memiliki dampak yang spesifik, misalnya:

a. Budaya kerja optimis

Konsep budaya optimis secara spesifik membentuk mental percaya diri. Budaya ini menysasar penguatan keberanian untuk bekerja keras dan bekerja cerdas, terutama dalam hal penyelesaian masalah. Budaya kerja optimis, sangat dibutuhkan dalam kondisi genting/ sulit, di mana para pegawai mampu melahirkan ide/ gagasan baru dalam menyelesaikannya.

b. Budaya kerja semangat/ gairah

Budaya kerja ini berorientasi pada penguatan mental/ atau keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan atau pegawai. Umumnya budaya semangat dapat menggerakkan keinginan untuk bekerja keras dalam memberikan hasil yang terbaik. Maka bisa didapati para pegawai rela melakukan kerja lembur atau padasaat di rumah dan hari libur, masih tetap melaksanakan pekerjaan.

c. Budaya kerja senang

Budaya kerja ini berorientasi pada penguatan hubungan sosial antar pegawai. Sehingga para pegawai akan sering melakukan aktivitas bersama baik di dalam kantor ataupun di luar, misalnya makan bareng, liburan bersama, berolah raga bersama, dan yang lebih menarik adalah, selalu ada canda dalam setiap menjalankan tugas, sehingga kantor sudah seperti rumah tinggal.

d. Budaya kerja sehat

Yang dimaksud budaya kerja sehat adalah, suatu lingkungan kerja yang membentuk kepribadian mandiri dan bertanggung jawab. Setiap pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar, tanpa menjadi beban bagi orang lain. Budaya ini sangat baik bagi sistem kerja kelompok, karena setiap orang merasa harus dapat melakukan perannya dengan benar, berusaha untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan kelompok, serta berusaha untuk tidak menjadi penghambat bagi kinerja anggota lain. Selain itu, budaya ini mengajarkan arti tentang profesional dan proporsional.

4. Faktor-faktor Semangat kerja (Motivasi)

Sutrisno (2013), semangat kerja tidak hanya dari sisi perusahaan (ekstern), namun faktor diri pegawai juga memiliki andil (intern), dengan kedua faktor tersebut pegawai dapat mengoptimalkan potensi diri dan memaksimalkan kinerja.

a. Faktor Intern. Faktor internal ini dipengaruhi oleh beberapa unsur, di antaranya:

1) Hasrat bertahan hidup

Semangat kerja dapat lahir karena adanya harapan dan keinginan untuk hidup. Keinginan yang dimaksud adalah suatu perasaan alami seorang manusia untuk mempertahankan hidup dengan makan dan minum. Tentu dengan bekerja seseorang akan mendapatkan sejumlah kompensasi, dengan kompensasi itu pegawai dapat membeli berbagai kebutuhan hidup

2) Hasrat untuk mendapatkan sesuatu

Keinginan memperoleh sesuatu adalah faktor motivasi yang sering muncul dalam diri pegawai, maka tidak sedikit pegawai berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya.

3) Hasrat untuk berprestasi

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4) Hasrat mendapatkan pengakuan

Ada sebagian orang ingin dihargai dan diketahui bahwa dirinya mampu dan pandai menyelesaikan tugas. Bahkan, faktanya karyawan dengan keadaan seperti ini sering didapati, khususnya mereka mencari muka di hadapan pimpinan agar mendapatkan pujian atau penilaian.

5) Hasrat berkuasa

Ada sebagian pegawai yang terobsesi menjadi manajer atau atasan. Dalam benak pegawai tersebut terbayang gambaran kompensasi yang tinggi, kedudukan, dan status. Tentu emosi seperti ini adalah hal wajar, dan kita dapat melihat orang-orang dengan tujuan seperti ini selalu tampil di depan.

b. Faktor ekstern

1) Lingkungan kerja

Keberadaan pegawai lain dan fasilitas kantor menjadi faktor luar yang berpengaruh sangat besar terhadap semangat kerja, kenapa bisa? Hal tersebut berkaitan dengan perasaan sensitif dari seseorang di dalam lingkungan, atau dalam bahasa lain sensitivitas lingkungan kerja. Maka tidak jarang para pegawai merasa senang bekerja, lantaran memiliki lingkungan kerjayang menyenangkan.

2) Kompensasi

Sesungguhnya motivasi adalah faktor utama bagi motivasi kerja, namun kita sadar, bahwa kerja itu dilakukan selama sebulan penuh. Maka sedikit sulit membangun semangat kerja jika diukur dari kompensasi yang didapatkan sekali pada akhir bulan.

3) Supervisi

Banyak orang mengatakan, bagaimana mungkin pengawasan dapat meningkatkan semangat kerja? Kita bisa menjawab, sangat bisa. Bagaimana logikanya? Faktanya orang merasa malu jika dikunjungi oleh pimpinan. Perasaan itulah yang membuat orang berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya

4) Jaminan

Menjadi pegawai tetap adalah harapan semua pegawai, kenapa? Menjadi pegawai tetap mendapatkan gaji lebih baik dan mendapatkan jaminan hari tua. Dua fakta itulah yang membuat orang merasa senang bekerja pada suatu perusahaan.

5) Status

Menjadi pimpinan itu kebanggaan tersendiri, maka tidak heran jika seseorang bekerja keras atau totalitas karena ia sebagai pimpinan harus menunjukkan contoh.

6) Peraturan

Tahukah anda, bahwa aturan itu motivasi, kok bisa? Bisa, bukankah adanya aturan orang berupaya tepat waktu, bukankah dengan aturan orang menjadi teratur, dan sebagainya. Ini menandakan aturan adalah motivasi eksternal yang sangat efektif dalam mengendalikan perilaku kerja.

5. Klasifikasi Motivasi Kerja

Handoko (2014) berdasarkan jenisnya motivasi terdiri dari “1) motivasi primer adalah motivasi yang didasarkan pada motif-motif dasar yang umumnya berasal dari segi biologis dan jasmani manusia. Sedangkan motivasi sekunder adalah motivasi yang diperoleh dari belajar melalui pengalaman. Motivasi

sekunder disebut juga dengan motivasi sosial. Perilaku pada motivasi sekunder ini dipengaruhi oleh sikap, emosi, pengetahuan, kebiasaan dan kemauan”.

Berdasarkan sifatnya terdiri dari “motivasi dalam diri sendiri (intrinsik) dan motivasi dari luar seseorang (ekstrinsik). Motivasi intrinsik dalam pengertian ini mengarah kepada timbulnya motivasi berprestasi. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah dorongan terhadap perilaku seseorang di luar perbuatan yang dilakukannya”.

Motivasi intrinsik berasal pada wilayah diri pegawai/ karyawan, baik yang bersumber dari pikiran ataupun hati. Bentuk motivasi ini bersifat tidak pasti, keberadaannya sangat bergantung pada keadaan diri dan lingkungan sekitar. Semakin sederhana keadaannya, semakin stabil motivasi ini mempengaruhi diri dalam bekerja, namun jika sebaliknya maka sangat buruk dampaknya.

Motivasi eksternal merupakan bentuk stimulus atau motif yang menjadi pemicu lahirnya motivasi internal. Jadi pada hakikatnya, motivasi ekstrinsik adalah suatu upaya agar motivasi diri bangkit dan berkembang. Dalam dunia kerja, hal-hal yang membuat motivasi diri meningkat adalah kompensasi, lingkungan kerja, dukungan atasan, dan perhatian keluarga.

6. Indikator Motivasi

Robbins (2008) “**Attractiveness** : the importance that the individual places on the potential outcome or reward that can be achieved on the job, this considers the unsatisfied need of the individual. **Performance-reward linkage** : the degree to which the individual believes that performing at a particular level will to the attainment of a desired outcome. **Effort-performance linkage** : The probability perceived by the individual that exerting a given amount of effort will lead to performance”.

Dessler (2011) mengemukakan indikator motivasi sebagai berikut; “**Social reinforcement**, yaitu merupakan salah bentuk *inforcement* yang termudah dan termurah untuk dilakukan, termasuk di antaranya adalah pujian dari atasan dan surat ucapan terima kasih dari pimpinan tertinggi perusahaan. **Intrinsic reinforcement**, yaitu bentuk dari *reinforcement* yang terjadi sebagai penguatan secara alamiah dari suatu tingkah laku. **Tangible reinforcement**, merupakan bentuk ketiga dari *positive reinforcement* di mana dalam hal ini termasuk

pemberian bonus, tunjangan-tunjangan”.

Menurut Maslow dalam Haryono (2009), indikator motivasi terdiri dari 5 hal, di antaranya: “ **Kebutuhan Fisiologis** (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; **Kebutuhan rasa aman** (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; **Kebutuhan akan kasih sayang** (*love needs*); **Kebutuhan akan harga diri** (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; **Kebutuhan aktualisasi diri** (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata”.

Konsep motivasi Maslow menyasar pada banyak tingkatan, mulai dari yang terendah sampai yang tertinggi. Dengan kata lain, keadaan seorang pegawai menentukan bentuk motivasi apa yang dibutuhkan. Bagi pegawai operasional motivasi terbesar adalah fisiologis (mendapatkan gaji), sedangkan bagi pegawai ahli dan terampil jenis pekerjaan dan beban pekerjaan menjadi instrumen utama semangat kerja, sedangkan bagi pegawai di level pimpinan kebutuhan akan jejaring kerja adalah semangat yang dibutuhkan, dan hal yang memotivasi pegawai profesional adalah hubungan.

C. Latihan Soal

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan konsep teoritis budaya semangat kerja
2. Jelaskan manfaat budaya semangat kerja
3. Jelaskan faktor-faktor semangat kerja
4. Jelaskan indikator semangat kerja

D. Daftar Pustaka

Anoraga, Panji. (2009). Psikologi Kerja. Jakarta: Rineka Cipta.

As'ad, M. (2009). Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia, Liberty: Yogyakarta.

- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. (2011). *Human Resource Management*. Twelfth edition; Global edition. London: Pearson Education.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Flippo, Edwin. B., (2005). *Personnel Management*. 6th edition, Philipppines: McGraw Hill.
- Gie, The Liang. (2006). *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Handoko, T. H. 2014. *Strategi Organisasi*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Amara Books.
- Haryono, Siswoyo. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Manajer*. Jakarta: Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, S. P. M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein, Umar. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Konopaske, Robert., Donnelly, James H., Ivancevich, John M. & Gibson, James L (2006). *Organizations*. New Jersey: McGrawhill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Alih Bahasa Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Prentice Hall.
- Sadili, Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Siagian, P, Sondang. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharsono. (2012). *Pengetahuan Dasar Organisasi, Konsep-Konsep Dasar, Teori, Struktur, dan Perilaku*. Jakarta: Universitas Atma Jaya.
- Supardi dan Anwar, S. (2007). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: UII Press.

PERTEMUAN 13

BUDAYA KERJASAMA

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami konsep teoritis budaya kerja sama
2. Mengetahui manfaat budaya kerja sama
3. Dapat membuat tim kerja/ kelompok kerja
4. Dapat menguraikan tantangan/ hambatan dalam kerja sama

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan



Suatu kelompok atau organisasi akan berfungsi optimal apabila memenuhi beberapa syarat (Alvesson, 2012). Walaupun anggapan ini terkesan kaku dan mekanis, tetapi realitas yang dapat dilihat di sekitar kita menunjukkan bahwa beberapa syarat yang akan dibahas dalam tulisan ini memang menempati posisi penting dalam sebuah kelompok guna mencapai suatu tujuan bersama. Beberapa di antaranya adalah: motivasi, komunikasi, dan kerjasama tim. Poin yang disebut terakhir mungkin akan mendapat porsi pembahasan yang paling banyak. Karena fokus dari tulisan ini memang memahami soal apa itu tim kerja serta seluruh aspek yang berkaitan dengannya.

Terminologi tim kerja mungkin bukan kata yang asing di telinga kita.

Tetapi sayangnya, banyak orang yang tidak betul-betul mengerti bagaimana makna dari konsep ini dan apa pengaruhnya terhadap suatu kelompok atau organisasi — termasuk juga kelompok masyarakat. Term ini hanya diandaikan sebagai sebuah kegiatan yang dilakukan bersama (Alvesson, 2012). Apakah betul definisi tim kerja hanya demikian? Bagaimana para ahli mendefinisikan dan melihat efek dari tim kerja ini? Untuk menjawab beberapa pertanyaan ini, tentu kita membutuhkan pembahasan yang runut.

a. Apa itu Tim Kerja?

Jika kita mengacu pada definisi yang dari beberapa ahli, maka banyak yang sebetulnya kita bisa ambil untuk memudahkan kita menerjemahkan apa itu tim kerja. Tenner dan Detoro (1992:183) berpendapat, kerja sama dalam sebuah tim kerja merupakan salah satu cara umum yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Artinya, mereka mengandaikan kerjasama tim sebagai kumpulan upaya dari dua atau lebih individu untuk meraih kepentingan umum (kelompok). Kepentingan umum ini bisa berupa kepentingan suatu perusahaan, organisasi, forum, masyarakat, bahkan negara. Sehingga, suatu tim kerja merupakan syarat sentral bahkan sampai pada tingkat negara.

Beberapa definisi lain mengenai *teamwork* ini juga dipaparkan misalnya oleh para ahli yang mendiskripsikan kerjasama tim hampir sama dengan definisi yang dibahas sebelumnya. Tetapi Windy dan Marischadengan mengacu pada teori Stephen dan Timothy & Nyaupane (2009:48) menggambarkan kerjasama tim dengan pernyataan yang menarik, yakni perusahaan menyadari bahwa kerja yang dilakukan secara bersama-sama memiliki peluang lebih besar dalam mencapai tujuan, namun kerja sama akan terjalin dengan baik jika individu pegawai memiliki bakat berkelompok/ sosial.

Best, M. L., & Maier, S. (2007) berpendapat, kelebihan dari kerja secara berkelompok adalah terbangunnya jejaring yang memperkuat proses kerja, karena memiliki sistem koordinasi. Dengan mengacu pada pengertian ini, kita bisa mengerti bahwa kerjasama tim memiliki kaki penopang yang tidak boleh dilupakan kekuatannya: yaitu, kemampuan perseorangan atau individual skill dan motivasi. Karenanya, untuk membentuk kerja tim yang solid dan optimal, kita tidak boleh melupakan kemampuan

individual serta motivasi dari tiap-tiap anggota itu sendiri.

Dari beberapa pemaparan tentang apa itu tim kerja, kita bisa mengerti bahwa suatu pekerjaan akan menghasilkan kinerja lebih optimal jika dilakukan dengan kerjasama tim dan bukan dengan cara per-seorangan. Selain akan menghemat tenaga, dengan mekanisme tim kerja yang baik, kita juga akan menghemat waktu dan biaya. Bisa kita bayangkan berapa banyak tenaga, waktu, dan biaya yang akan kita keluarkan dalam mencapai sebuah tujuan jika dilakukan sendirian.

Inilah yang menjadi alasan, seperti ditulis oleh Henry J. Schmandt (2002:301), mengapa manusia membentuk suatu kelompok bernama masyarakat, dan pada akhirnya mereka memikirkan suatu konsep bernama negara — di Yunani dulu sering disebut Polis. Karena mereka menilai bahwa suatu keinginan atau tujuan yang jika dinalar secara individu akan susah direalisasikan, akan menjadi sangat mungkin jika dilakukan secara bersama-sama.

Hukum ini berlaku hampir di semua persoalan. Misalkan soal-soal upaya penegakan keadilan, meraih target dalam perusahaan, sampai suksesnya sebuah kegiatan dalam suatu organisasi akan sangat mungkin bisa dicapai jika dilakukan dengan mekanisme *teamwork* yang baik. Beda kasusnya jika tujuan-tujuan tadi diperjuangkan sendiri.

b. Unsur Motivasi Individu dan Komunikasi

Seperti yang telah disinggung, kerja tim tidak serta-merta mendapatkan hasil yang optimal dan maksimal tanpa kaki penopang yang kuat (Wheelen, G., & Jolan, 1996). Penopang itu adalah kemampuan dan motivasi individu, serta komunikasi antar anggota. Dua hal ini dirasa cukup penting dan menjadi syarat mutlak agar kinerja tim menjadi optimal. Karena, jika kita mengibaratkan kerja tim sebagai sebuah bangunan, maka kedua poin yang telah disebut ibarat pondasinya. Semakin lemah pondasinya, maka potensi bangunan runtuh akan semakin besar dan sebaliknya.

Individual skill ini bisa didapat, salah satunya, dari jalur pendidikan. Biasanya, semakin terdidik seseorang dalam satu disiplin pengetahuan tertentu, maka semakin tinggi pula kemampuannya. Selain pendidikan, kemampuan ini juga bisa dinilai dari pengalaman seseorang dalam bidang tertentu. Artinya, kita bisa menilai kemampuan seorang anggota kelompok

dengan menarik sejauh mana pendidikan atau pengalaman yang dia tempuh dalam bidang yang ia tekuni. Misalnya, seorang pegawai bank bisa kita lihat dari track record pendidikan, atau pengalamannya yang berkaitan dengan ekonomi perbankan. Ini hukum sederhana dan rata-rata perusahaan, organisasi, dan sistem politik dalam sebuah negara menggunakan sistem yang demikian.

Sementara motivasi diri bisa kita lihat dari beberapa sisi. Untuk memudahkan pembahasan kita, teori dari Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2014) akan sangat membantu dalam membahas apa itu motivasi serta kaitannya dengan tim kerja. Maslow mengatakan bahwa berseks atau berkelompok merupakan bagian dari kebutuhan dasar berorganisasi. Dengan kata lain kerja secara kelompok atau berkerja sama merupakan sistem kerja yang dikehendaki oleh pegawai, sebagai salah satu sumber motivasi atau semangat kerja. Secara teoritis, Maslow menjabarkan motivasi kerja ke dalam 5 bentuk, di antaranya:

- 1) Motivasi kerja lahir karena adanya pemenuhan kebutuhan hidup. Pegawai menyadari, dengan bekerja mereka mendapatkan gaji, dan dengan gaji itu seluruh kebutuhan hidupnya dapat dipenuhi, dan karena alasan itu mereka memiliki semangat melaksanakan tugas.
- 2) Semangat kerja juga dilatar belakangi adanya keamanan, artinya pegawai merasa senang jika jenis pekerjaan tidak memiliki ancaman atau berakibat fatal terhadap kesehatan dan keselamatan jiwa.
- 3) Semangat kerja dapat lahir karena interaksi antar pegawai. Pada bagian ini, semangat kerja diposisikan sebagai akibat dari hubungan sosial yang terjadi antar pegawai, baik dalam bergaul maupun dalam tim kerja.
- 4) Pegawai akan semangat karena mendapatkan penghargaan.
- 5) Semangat kerja akan lahir jika pegawai diberikan ruang atau kesempatan untuk terlibat dan berkembang. Umumnya, jenis motivasi ini berkenaan dengan masa kerja. Artinya, bagi pegawai lama hal yang paling menyenangkan apabila mendapatkan karier.

Teori ini memperlihatkan kepada kita bahwa manusia pada umumnya akan terpacu untuk melakukan sesuatu jika berkaitan dengan kebutuhan-

kebutuhannya. Lima poin yang telah disebutkan merupakan kebutuhan-kebutuhan dimaksud. Motivasi seseorang sangat dipengaruhi oleh hasrat untuk memenuhi lima kebutuhan ini. Karenanya, suatu kegiatan atau tujuan dalam satu kelompok tertentu harus juga melihat lima kebutuhan yang telah disebutkan. Semakin besar suatu kelompok memenuhi kebutuhan seseorang, semakin tinggi pula kerja seseorang dalam menjalankan kegiatan kelompok tersebut.

Selain motivasi, pola komunikasi juga merupakan faktor penting dalam suatu tim kerja. Pasalnya, dengan mengacu pada definisi yang diberikan oleh Brent D. Ruben (2013:43), dalam kerja sama tim salah satu hal penting yang perlu diperhatikan komunikasi. Pasalnya, komunikasi merupakan dasar di dalam menjalin koordinasi dan konsolidasi kerja, sehingga pekerjaan pada tiap tahapannya dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Dengan kata lain, jika suatu pola komunikasi rusak, maka rusak pula informasi yang hendak disampaikan. Rusaknya sebuah informasi (*miss-understanding*) tentu akan sangat merugikan tim kerja karena akan mempengaruhi orientasi kelompok, dan berpotensi untuk membuat tim kerja menjadi tidak solid.

Bahkan dalam sebuah jurnal yang ditulis oleh Lawasi, E. S., & Triatmanto (2017:53), kunci keberhasilan kerja sama adalah komunikasi, komunikasi dapat mencairkan suasana, suasana yang baik dapat mempengaruhi perasaan senang dan nyaman, karena kesehatan mental terjaga, maka akan lahir sikap dan perilaku kerja yang baik. Dengan kata lain, terbangunnya komunikasi yang baik berpengaruh terhadap kinerja individu dan kelompok.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka konsep tim kerja sudah seharusnya dimengerti oleh kita. Sebab manusia pada dasarnya pasti akan selalu berkelompok sesuai dengan fitrahnya (*zoon politicon*). Entah dalam bentuk kelompok guna memenuhi kebutuhan (pekerjaan), suatu forum atau organisasi, masyarakat, atau negara. Kelompok-kelompok ini pasti memiliki tujuan bersama yang berasal dari kebutuhan-kebutuhan individu. Karenannya, kemampuan dalam membentuk suatu tim kerja yang baik mutlak diperlukan selama kita masih bernafas. Selaras dengan peribahasa Indonesia: "*berat sama dipikul ringan sama dijinjing*".



2. Teori Kerja Sama

Dalam KBBI yang dimaksud dengan kerja sama adalah kerja yang dilakukan oleh beberapa orang sebagai tim kerja. Artinya, kerja sama adalah kerja secara bersama-sama dengan semangat mencapai tujuan kelompok/ tim/ departemen/ divisi yang telah ditetapkan dengan memperhatikan kedudukan dan tanggung jawab masing-masing. XXX menjelaskan, walau kerja sama dilakukan sebagai tim, namun dalam pelaksanaannya setiap orang menjalankan tugasnya masing-masing sebagaimana yang telah didelegasikan. Namun demikian, dalam kerja sama memperhatikan aspek koordinasi dan komunikasi, karena pekerjaan tim saling berkaitan.

Daft, R. L. (2015) sedikit berbeda pandangan dengan teori di atas, ia berpendapat bahwa kerja sama adalah:

- a. Adanya kesepakatan dalam pembagian tugas berdasarkan kapasitas dan kompetensinya masing-masing.
- b. Selama pelaksanaan kerja, tim saling berinteraksi dan bertukar informasi.
- c. Dalam kerja sama, terbangun karakteristik saling membantu dan saling mendukung serta tidak saling mengandalkan
- d. Selama kerja bersama, mengedepankan keterbukaan dan saling percaya.

Schein, E. H. (2010) menjelaskan, kerja sama adalah pembelajaran untuk saling mengenal satu sama lain, kerja sama menekankan kepada pemakluman sifat dan karakter rekan kerja, kerja sama proses menyesuaikan diri dengan orang lain, kerja sama adalah kesempatan untuk dapat menerima dan dapat diterima oleh orang lain. Secara tersirat konsep ini menjelaskan tentang alasan psikologi dari kerja sama, yakni saling mengenal satu sama lain, agar dapat bekerja bersama. Maka pada tahap awal, hal yang penting dalam kerja sama kelompok adalah:

- a. Memperkenalkan diri dan mengenal orang lain
- b. Memahami karakteristik orang lain

Setelah mengenal rekan kerja secara baik, maka akan terbangun hubungan kerja seperti keluarga. Sehingga dalam setiap komunikasi kerja akan terasa menyenangkan, dalam koordinasi kerja akan mudah dan lancar, dan dalam mengatasi masalah akan cepat selesai.

Sulaksono, H. (2015) menyampaikan, kerja sama merupakan proses mempelajari perbedaan dalam mencapai tujuan bersama. Artinya, Kerja sama mempermudah pelaksanaan tugas, kenapa? Karena ada banyak kontribusi, ide/ gagasan, dan tenaga. Orang-orang di dalam tim kerja akan meleburkan kepentingan individu, dan mulai berorientasi kepada pencapaian kepentingan kelompok, dengan menyatukan pandangan, cara kerja, dan tujuan.

Parker, M. (2000) berargumen, alasan di balik pembentukan kerja sama adalah efektivitas dan efisiensi. Para manajer berpandangan, suatu pekerjaan akan lebih mudah diselesaikan dengan hasil yang memuaskan, dan dengan biaya yang terjangkau, apabila dilakukan secara bersama-sama. Artinya, jika banyak orang yang melakukan pekerjaan maka akan banyak menghemat waktu, biaya, dan tenaga.

Duha, T. (2018) berpendapat, kerja sama adalah persoalan interaksi dalam organisasi. Maka hal yang paling esensial ketika merekrut pegawai adalah memastikan kemampuan bekerja sama, sejauh mana pegawai baik dalam bergaul, bertutur kata, bersikap, dan berperilaku dalam kelompok.

- a. Interaksi komunikasi

Komunikasi menjadi salah satu media utama dalam kerja sama. Komunikasi menjadi alat bertukar informasi, menjadi alat pemersatu persepsi, dan memperjelas pelaksanaan tugas.

- b. Interaksi pergaulan

Interaksi dalam kelompok kerja adalah keniscayaan, dan kemampuan bergaul sangat menentukan bagaimana orang lain dapat merespons kita.

Harrison, S. (1993) menyatakan, keberhasilan perusahaan terletak pada bagaimana orang-orang yang ada di dalam bisa saling berkomunikasi, saling mendukung sebagai tim kerja, dan mengambil peran dalam setiap bagian yang

dibebankan. Dengan demikian, pekerjaan akan lebih mudah dikerjakan dan diselesaikan, hasil kerja lebih memuaskan, dan dampaknya lebih banyak dirasakan oleh pihak-pihak. Yang menarik dari penjelasan ini adalah, bagaimana kerja sama tim dapat memberikan kontribusi yang lebih luas dan lebih bisa dirasakan manfaatnya oleh orang banyak. Sehingga model kerja secara bersama-sama/ kelompok, benar-benar perlu diperhatikan oleh manajemen puncak, untuk dijadikan sebagai role model budaya kerja.

3. Dampak Positif Budaya Kerja Sama

Yang menarik dari budaya kerja sama adalah, tingkat kepercayaan diri pegawai meningkat signifikan, sehingga para pegawai lebih piawai dalam berinteraksi dan komunikasi. Hal tersebut merupakan salah satu tujuan yang diharapkan perusahaan. Selain itu, budaya kerja sama memperlebar ruang saling mengenal karakteristik masing-masing, dengan demikian tidak ada kecanggungan dan atau minder, sehingga dapat memperkuat ikatan kekeluargaan di antara para pegawai, bahwa mereka adalah keluarga di dalam organisasi, yang harus saling menjaga dan mendorong untuk maju bersama.

Menindaklanjuti penjelasan di atas, De Witte & van Muijen (2000) mengemukakan beberapa manfaat membangun budaya kerja sama, di antaranya:

- a. Terbangun hubungan sosial organisasi yang solid
- b. Terbangun mental percaya diri
- c. Terbangun lingkungan kerja yang menyenangkan

Alvesson, M. (2012) berpendapat, dalam perspektif perbandingan kerja, kerja sama memiliki keunggulan dalam hal:

- a. Hasil kerja lebih baik
- b. Hasil kerja lebih cepat
- c. Lebih efektif
- d. Lebih bisa menekan risiko/ masalah
- e. Lebih kompleks

Xxx berpendapatan, kerja sama dapat membantu pegawai memperkuat

emosi positif, karena terbatasnya kemampuan diri, pengalaman, dan pengetahuan. Sehingga, pegawai lebih berani dan percaya diri dalam mencapai tujuan kerja. Dengan kata lain, secara implisit kerja sama tim menjadi media belajar bagi para anggota untuk dapat:

- a. Terbuka
- b. Menghargai orang lain
- c. Sadar diri akan kelemahan dan kekuatan diri
- d. Meningkatkan keterampilan dan pengalaman
- e. Komitmen dan loyalitas

Timothy & Nyaupane (2009) berpendapat lebih spesifik, bahwa kerja kelompok dapat meringankan penyelesaian masalah yang sulit dihadapi secara mandiri, karena dalam kerja sama ada media berdiskusi, berbagi pengetahuan dan pengalaman. Dengan demikian, akan banyak ide atau gagasan yang dapat dijadikan pilihan dalam mengatasi risiko/ masalah. Selain itu, bagi sebagian anggota lain, kerja dalam tim dapat melatih keterampilan menyampaikan ide/ pendapat, menunjukkan ekspresi dan keinginan dengan cara-cara yang bijak.

4. Peta Konsep

- a. Tim Kerja/ Kelompok Kerja

Tenner dan Detoro: secara teoritis tim kerja merupakan individu-individu pegawai/ karyawan yang tergabung dalam sebuah kelompok kerja, atau sering dikenal dengan bagian kerja/ departemen/ divisi yang dibentuk oleh manajemen puncak sebagai bagian dari kebutuhan mencapai tujuan.

Stephen dan Timothy: berpandangan, kerja secara berkelompok atau tim kerja merupakan salah satu strategi kerja yang ditetapkan oleh manajemen sebagai upaya meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja, sehingga mudah mencapai tujuan.

Dalam kerjasama tim dibutuhkan aspek kepercayaan (*trust*) antara satu anggota dengan yang lainnya. Berikut merupakan 5 dimensi kepercayaan, sebagai berikut:

1) Menjunjung nilai-nilai integritas

Dalam kerja kelompok kejujuran merupakan modal awal dalam membangun keterbukaan tim kerja, sehingga rekan kerja dapat memposisikan diri bagaimana mereka dapat merespons dan bersikap. Sehingga lahir keserasian dan kesesuaian berinteraksi yang saling menghargai dan menguntungkan.

2) Dalam tim kerja wajib bisa atau mampu kerja, apa artinya? Hal yang paling tabu dalam kerja kelompok atau kerja sama adalah menjadi beban bagi orang lain. Oleh karena itu, hendaknya setiap individu dalam tim kerja wajib memiliki kapasitas dan kompetensi yang dibutuhkan, sehingga dapat berkontribusi dalam tim kerja.

3) Mampu beradaptasi

Sebagai bagian dari kelompok kerja, salah satu karakter yang harus dimiliki adalah kemampuan adaptasi, yakni mudah bergaul, cair dalam berinteraksi, dan terbuka dalam komunikasi. Hal-hal demikian sangat membantu terbangunnya kerja sama, artinya antara satu dengan yang lain sudah mengetahui sifat dan karakternya, sehingga terjalin hubungan emosional yang baik antar pegawai/ karyawan.

4) Dapat diandalkan

Sebaik-baiknya orang dalam tim kerja adalah orang yang dapat diandalkan, apa artinya? Tentu kita tahu, karakteristik tim kerja berbeda dengan kerja mandiri, dalam tim kerja kita akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lain, sehingga kita akan sering terlibat dalam pekerjaan orang lain dan begitupun orang lain terhadap kita. Oleh karena itu, sebagai salah satu anggota suatu departemen, hendaknya kita memiliki kompetensi yang dominan sehingga lebih disukai dan dibutuhkan dalam tim kerja.

5) Loyalitas

Dalam tim kerja kita harus bisa menempatkan diri sebagai bagian dari kelompok, apa maksudnya? Dalam kelompok kerja, kita tidak menjadikan kepentingan pribadi sebagai prioritas utama, melainkan tujuan kelompok. Sehingga kesetiaan menjadi syarat tidak tertulis yang harus tertanam pada setiap anggota tim kerja, setiap orang harus

bisa saling mendukung dan membantu, agar tujuan kelompok tercapai.

Membentuk Tim Kerja:

- 1) Menyeleksi anggota tim yang bisa mengisi peran tim sesuai dengan kemampuan diri, tugas pokok dan fungsinya. Hal ini perlu dilakukan agar di kemudian hari tidak ada saling melimpahkan tanggung jawab atau menjadi beban bagi orang lain. Karena masalah tersebut, dapat berakibat buruk terhadap kerja sama tim.
- 2) Pelatihan kepada anggota untuk menjadi anggota tim yang handal dan profesional. Manajemen puncak perlu membuat sistem pengembangan diri, sehingga orang-orang yang dijadikan tim kerja, benar-benar orang yang bisa bekerja dan bisa bekerja sama secara profesional.
- 3) Memberikan atau menambahkan sistem penghargaan bagi anggota yang berprestasi dalam upaya untuk mendorong usaha yang kooperatif dan lebih maksimal.

Tantangan Tim Kerja

- 1) Mengatasi keengganan individu untuk menjadi anggota tim atau masing-masing individu di dalam tim enggan untuk melaksanakan tugas dan fungsi utamanya. Masalah yang sering terjadi dalam kerja sama adalah, adanya beberapa individu yang sulit diatur, mengutamakan egonya, tidak menjalankan tugasnya dan malah melimpahkan tanggung jawabnya kepada orang lain. Kondisi ini dapat menyebabkan keadaan tim kerja tidak sehat, dan berdampak terhadap psikologi masing-masing individu, misalnya melahirkan ketidakpedulian dan masa bodoh terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi.
- 2) Mengatasi anggota tim yang memiliki budaya individualistis dan tingkat egoisme yang tinggi. Masalah klasik dari tim kerja adalah, adanya orang-orang yang dominan dalam karakter, mereka selalu ingin menang sendiri, menganggap pendapatnya yang paling benar, kurang menghargai pendapat orang lain, dan sebagainya. Kondisi ini dapat menyebabkan kerenggangan hubungan, di mana setiap orang dalam kelompok lebih mengamankan dirinya masing-masing.
- 3) Mengenalkan tim kepada organisasi yang secara historis menghargai prestasi individu.

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan konsep teoritis budaya kerja sama
2. Jelaskan manfaat/ dampak positif budaya kerja sama
3. Jelaskan bagaimana membuat tim kerja
4. Jelaskan tantangan/ hambatan dalam kerja sama

D. Referensi

- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Best, M. L., & Maier, S. (2007). Gender, culture and ICT use in rural south India. *Gender, Technology and Development*, 11(2), 137-155.
- Brent, D. Ruben dan Lea P. Stewart. (2013). *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- De Witte, K., & van Muijen, J. J. (Eds.). (2000). *Organizational culture* (Vol. 8, No. 4). Psychology Press.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Harrison, S. (1993). The commerce of cultures in Melanesia. *Man*, 139-158.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen sumber daya manusia (revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry J. Schmandt. (2002). *A History of Political Philosophy*, Terjemahan, Ahmad Baidhowi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 47-57.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. Sage.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.
- Tenner, A.R. dan DeToro, I.J. 1992. *Total Quality Management: Three Steps To Continuous Improvement*. Reading, MA: Addison-Wesley. Publishing Company
- Timothy, D. J., & Nyaupane, G. P. (Eds.). (2009). *Cultural heritage and tourism in the developing world: A regional perspective*. Routledge.
- Wheelen, G., & Jolan, H. (1996). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New York: John Willey and Son.

PERTEMUAN 14

BUDAYA KOMUNIKASI

A. Tujuan Pembelajaran

Capaian kompetensi dari materi pertemuan ini adalah;

1. Memahami konseptual budaya komunikasi organisasi
2. Dapat menjelaskan tujuan budaya komunikasi
3. Dapat menguraikan peta konsep budaya organisasi

B. Uraian Materi

1. Pendahuluan

Sejak manusia pertama diciptakan yakni Nabi Adam AS, budaya telah dibangun dengan kearifannya hingga saat ini. Berkat kemampuan yang diberikan oleh Allah Tuhan yang Maha Esa, manusia dapat melakukan berbagai hal, yang menjadi cikal bakal lahirnya budaya dan peradaban. Pada titik ini, manusia menjadi raja di muka bumi, memiliki kemampuan menaklukkan dunia, dengan mengarungi lautan, menjelajahi daratan, mengendalikan alam (flora dan fauna). Novianti & Sos (2021) menyatakan, manusia dipilih sebagai tuan bagi bumi, maka di dalam dirinya telah dianugerahkan untuk menjadi penakluk (pembentuk peradaban).

Dalam kajian filsafat dijelaskan, pada mulanya budaya hanyalah ide sederhana, tentang bagaimana menjelajahi alam, sehingga jelas posisi manusia di antara makhluk hidup lainnya (tumbuh-tumbuhan, hewan). Dengan kata lain, manusia membangun peradaban dan budaya sebagai cara menjalani hidup, cara makan, cara minum, cara berpakaian, cara tinggal, cara berinteraksi dan berkomunikasi. Namun, seiring berjalannya waktu, budaya mulai dikembangkan pada arah pembuktian eksistensi manusia di muka bumi, sehingga budaya mulai lahir dengan gaya ilmu pengetahuan. Hal tersebut dapat kita temukan dalam catatan sejarah, tentang kehebatan nabi Nuh dalam mengarungi lautan, tentang kejayaan kerajaan nabi Sulaiman yang menguasai bangsa jin dan manusia, tentang kebetan raja Dzul Qornain yang telah menjelajahi dunia, dan di abad modern ini kita melihat betapa megahnya

bangunan-bangunan tinggi menjulang langit, dan pesatnya teknologi.

Penjelasan di atas menegaskan, bahwa manusia adalah makhluk berakal dan berbudi. Dengan akalnya mampu menciptakan peradaban, dan dengan budinya mampu menciptakan budaya. Dalam proses berbudaya, manusia menggunakan komunikasi untuk mengintegrasikan seluruh orang, menjadi seirama dan sekata. Karena budaya, hanya akan terbangun karena keterlibatan banyak orang. Riva'i (2016) menerangkan, pada tahap awal budaya berangkat dari ide atau gagasan (kemampuan berpiir), kemudian agar ide tersebut dapat dilaksanakan, maka dibutuhkan konsolidasi antar anggota, dan itu merupakan peran komunikasi. Sehingga dapat dikatakan, peran komunikasi dalam membangun budaya ada pada tahap penguatan gagasan dan ide sebelum diwujudkan budaya, yakni sebuah upaya mempersatukan para anggota untuk mengambil bagian dari pembangunan budaya.

Penjelasan di atas mengisyaratkan, bahwa motivasi berperan mempersatukan pandangan dan emosional untuk mewujudkan kepentingan bersama. McQuail, D. (2011) berargumen, keterlibatan orang lain dalam budaya adalah keniscayaan, sehingga perlu disadari tentang perbedaan, dan salah satunya dengan membangun komunikasi. Komunikasi dapat menjebatani perbedaan, dan menjadikan satu ikatan, karena komunikasi berupaya menjebatani pencapaian kepentingan semua pihak.

Sejalan dengan penjelasan di atas, maka sesungguhnya peran membangun budaya komunikasi dalam sebuah perusahaan atau organisasi, adalah untuk memperjelas peran seluruh anggota dalam mencapai tujuan bersama. Suherman, A. (2020) menyatakan, yang dimaksud budaya komunikasi dalam organisasi adalah tentang keterbukaan, sehingga terbangun kepercayaan antara satu dengan yang lain. Tentu hal ini memberikan dampak positif terhadap lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan.

Budaya berkomunikasi menjadi sangat penting ketika dalam kerja kelompok, segala sesuatu dibicarakan secara terbuka dan mendengarkan pendapat semua orang. Secara langsung, hal tersebut dapat meningkatkan emosional pegawai atau karawan. Ketika seorang pegawai sudah merasa emosinya diterima dan dianggap, maka ia akan berusa loyal dan melakukan yang terbaik untuk kelompok kerja dan organisasi. Xxx menerangkan, komunikasi membantu orang lain paham tentang keadaan yang seungguhnya,

sehingga secara tidak tersirat, budaya komunikasi dapat menekan emosional/ psikologi buruk, misalnya:

a. Perasangka buruk

Terbangunnya komunikasi dalam bekerja dapat mereduksi kesalahpahaman di antara pegawai, yang kemudian dapat menekan perasaan-perasaan negatif terhadap tim kerja atau pekerjaan dan atau organisasi. Komunikasi memperjelas dukuk perkara, dan kelengkapan informasi, sehingga tidak ada kesalahan persepsi (Hamad, I., & Hifni, N. (2010).

b. Pikiran buruk

Budaya komunikasi berorientasi pada keterbukaan informasi dan penyebaran berita. Sehingga para pegawai menjadi tahu seluk beluk suatu kebijakan atau keputusan dan atau pekerjaan (Hamad, I., & Hifni, N. (2010). Dengan adanya sosialisasi dan penjelasan yang rinci, maka sesungguhnya komunikasi sedang membangun budaya berpikir positif terhadap organisasi, kenapa? Karena tidak ada yang disembunyikan, dan semuanya dilakukan secara transparan.

c. Dugaan salah

Budaya komunikasi mendorong kebiasaan konfirmasi dan pengujian sumber berita. Bahwa apa yang disampaikan oleh pimpinan atau perusahaan melalui tindakan keterbukaan dan penyebaran informasi adalah sebagai upaya untuk meyakinkan pegawai/ karyawan tentang kebenaran informasi. Sehingga tidak ada persepsi liar atau menduga salah tentang kebenaran informasi. Tentu hal ini dapat memelihara kondusifitas lingkungan kerja, yang berdampak signifikan terhadap efektivitas operasional kerja (Hamad, I., & Hifni, N. (2010).

Hamad, I., & Hifni (2010) menjelaskan, pesatnya kemajuan sebuah perusahaan tidak lepas dari peran budaya komunikasi. Para manajemen puncak selalu menyampaikan hal-hal tentang organisasi secara terbuka dan menyeluruh, tidak ada diskriminasi dan atau pilih kasih. Kemudian manajemen tidak segan-segan melibatkan para karyawan/ pegawai untuk terlibat dalam setiap aktivitas, baik dalam perencanaan maupun pada saat pelaksanaan. Semuanya benar-benar dikomunikasikan secara langsung dan tuntas kepada seluruh pegawai. Itu artinya, komunikasi membangun kesadaran pegawai untuk

terlibat jauh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kemudian, para pegawai secara intens diminta untuk menggunakan seluruh potensinya.

West, R., & Turner, L. H. (2008) berpandangan, jika sebuah perusahaan sudah menjadikan keterbukaan informasi, itu tandanya perusahaan telah siap untuk maju dan berkembang. Transparansi merupakan ciri dari kesiapan psikologi perusahaan dalam menghadapi tantangan dari kemajuan. Sehingga perusahaan menyadari, perlu dibuka forum sosialisasi, diskusi, dan penyampaian gagasan tentang arah kepentingan organisasi. Sehingga, para pegawai merasa bahwa setiap dari mereka diperlakukan adil, dan memicu semangat berkontribusi.

Tentu peran dari budaya komunikasi sangat besar dalam banyak aspek, misalnya:

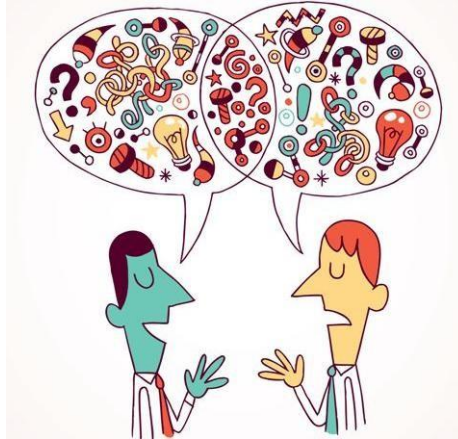
- a. Komunikasi memperkuat struktur organisasi pada tahap implementasi
- b. Komunikasi memperkuat hubungan kerja, baik antar pegawai maupun antar pimpinan dan pegawai
- c. Komunikasi memperjelas pelaksanaan tugas, sehingga mendorong efektivitas
- d. Komunikasi menekan risiko dan mempermudah penyelesaian masalah

Dalam konteks yang lebih luas, budaya komunikasi tidak hanya memperkuat hubungan industrial, apa artinya? Terbangunnya komunikasi dapat mendorong hubungan di luar pekerjaan, misalnya menjadi teman akrab, dan atau anggapan menjadi saudara. Pernyataan ini dipertegas oleh Umam, K., & Nurjaman, K. (2012), keluwesan dalam komunikasi akan mempengaruhi emosional orang, sehingga sering kita lihat perilaku-perilaku unik, misalnya:

- a. Kenyamanan yang diperoleh dari keluwesan komunikasi akan menyebabkan orang royal dan loyal seperti suka mentraktir, suka memberikan pinjaman, suka membantu, dan lain sebagainya.
- b. Bertambahnya pengetahuan dan atau menjadi mudah dalam pelaksanaan tugas karena keterbukaan komunikasi, sering melahirkan sikap utang budi, sikap patuh dan taat, dan selalu siap sedia ketika dimintai bantuan.
- c. Kepuasan yang diterima dari kesopanan komunikasi dapat menyebabkan lahirnya pujian, pencitraan positif, pemberian hadiah atau penghargaan, dan

lain sebagainya.

2. Konsep Teoritis Budaya Komunikasi



Makna komunikasi dalam konteks kehidupan sehari-hari berupa verbal seperti berbicara, bernegosiasi, berdiskusi, merayu, memuji, dan lain sebagainya. Dalam keadaan tertentu, komunikasi bisa berupa interaksi atau hubungan misalnya berkumpul, memberikan isyarat, bersikap, berperilaku, dan lain sebagainya. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurjaman (2012: 36), komunikasi bermakna interaksi, artinya komunikasi terjadi ketika seseorang berjumpa dengan orang lain atau dalam kelompok, sehingga terjadi percakapan dan atau bersikap dan berperilaku. Pengertian ini secara eksplisit membawa makna komunikasi pada dua hal, yakni:

- a. Komunikasi merupakan cara orang bersosial dengan orang lain
- b. Komunikasi merupakan cara orang saling mengerti, baik dengan perkataan, sikap, maupun perilaku.
- c. Komunikasi merupakan cara orang terhubung dalam banyak kepentingan misalnya bernegosiasi dalam urusan bisnis, merayu dalam urusan pacaran, mengarahkan dalam urusan pekerjaan, dan lain sebagainya.

Pandangan lain dikemukakan oleh Wibowo (2013: 241), menurutnya komunikasi adalah cara orang bertukar informasi, sehingga ada tujuan yang dicapai dan ada manfaat yang diperoleh. Lebih lanjut dijelaskan, pada saat orang berkomunikasi selalu ada arah atau tujuan yang dibicarakan, baik yang sifatnya penting atau tidak. Kemudian, dalam percakapan, ada harapan

diperolehnya manfaat, sehingga jalinan komunikasi secara keseluruhan memberikan nilai kebaikan, yang berdampak pada penguatan hubungan sosial.

Menurut West dalam Wibowo (2013: 241), ada lima istilah kunci dalam komunikasi, yaitu:

a. Sosial

Komunikasi merupakan bagian dari kebutuhan sosial individu. Artinya, salah satu sifat alami atau naluri dasar seseorang adalah suka berinteraksi/bersosial, dengan demikian kebutuhan dasarnya sebagai manusia dapat terpenuhi.

b. Proses

Dalam komunikasi adalah banyak bagian yang terjadi, misalnya berbicara, bersikap, dan berperilaku. Maka hendaknya dalam setiap prosesnya dilakukan dengan baik dan benar, sehingga tidak menimbulkan hal buruk yang menyebabkan orang lain tidak suka dengan komunikasi yang tengah dilakukan. Dalam proses bisnis, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kerugian dan hilangnya kesempatan.

c. Simbol

Yang dimaksud simbol dalam komunikasi adalah, tentang persepsi publik. Artinya, ketika seseorang berbicara atau bersikap, dan atau berperilaku, sesungguhnya sedang menunjukkan sifat dan kepribadiannya, sehingga orang lain dapat menilai sebagai seseorang yang baik atau buruk, sopan atau kurang ajar, menyenangkan atau membosankan, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, hendaknya dalam komunikasi berikan kesan positif, agar orang lain tertarik berinteraksi dengan kita.

d. Makna

Yang dimaksud makna dalam komunikasi adalah tujuan atau arah bicara. Tentu, kita menyadari bahwa orang yang diajak bicara adalah orang yang berakal, sehingga ia dapat memahami apa yang kita bicarakan. Maka sebaiknya, ketika kita berkomunikasi pastikan menggunakan narasi yang jelas, sehingga tidak menyebabkan orang lain gagal paham. Kemudian pastikan komunikasi dilakukan secara tuntas, sehingga informasi yang

terkandung dalam percakapan yang kita sampaikan dapat diterima dengan benar, dan ketika disebarluaskan tidak terjadi kesalahan penafsiran.

e. Lingkungan

Makna lingkungan dalam komunikasi adalah soal arah atau gaya berbicara, bersikap dan berperilaku kita, menunjukkan lingkungan tertentu. Misalnya logat gaul menunjukkan anak milenial, loga ngapak menunjukkan orang Jawa Tengah (Tegal, Brebes, Slawi, Bumiayu, dll), bernada tinggi adalah ciri orang persisir, emosional menunjukkan orang pegunungan, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, hendaknya kita bisa menunjukkan cara dan gaya komunikasi yang baik, sehingga lingkungan yang melekat sebagai atribut diri dapat dipersepsikan baik.

Komunikasi merupakan tindakan sosial dimana individu-individu melakukan proses penggunaan simbol-simbol untuk menciptakan dan menginterpretasikan makna dalam lingkungan mereka (West & Turner, 2008: 6). Bisa dikatakan, komunikasi adalah penyampaian informasi, ide, emosi, keterampilan, dan lain sebagainya oleh seseorang melalui penggunaan simbol berupa kata, gambar, angka, dan grafik kepada orang lain (Hamad & Hifni, 2010: 10). Komunikasi yang harmonis adalah berpikir analitis, logis, dan kreatif, karena kedua belah pihak yang berkomunikasi harus menyetujui suatu gagasan dan memahaminya dengan persepsi yang sama.

Komunikasi memiliki dua tahapan, yaitu secara primer dan sekunder. Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan perasaan seseorang kepada orang lain menggunakan lambang sebagai media. Lambang media primer dalam komunikasi adalah bahasa, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya. Lambang ini dapat secara langsung menerjemahkan pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikan. Media komunikasi ada yang bentuknya ide, informasi dan opini, baik yang abstrak maupun yang konkret, baik yang terjadi saat ini, terjadi pada waktu yang lalu, maupun yang belum terjadi (Caropeboka, R. M. (2017).

Proses komunikasi sekunder adalah lanjutan dari komunikasi primer, dimana terdapat alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama dalam penyampaian pesan. Misalnya telepon, surat, radio, majalah, dan televisi. Komunikasi sekunder sangat efisien dalam mencapai komunikan yang relatif jauh dan berjumlah banyak. Sayangnya,

media sekunder ini kurang efisien dalam penyebaran pesan persuasif karena sasaran komunikasi tidak diketahui dan juga umpan balik tidak diketahui secara langsung (*delayed feedback*). Oleh karenanya, diperlukan perhitungan yang matang tentang ciri dan karakteristik media dalam menata lambang terkait pesan komunikasi agar penyampaian pesan lebih optimal (Caropeboka, R. M. (2017).

Terdapat empat unsur yang perlu dipenuhi dalam proses komunikasi, yaitu komunikator, pesan, komunikan, dan media/saluran. Komunikator adalah orang yang menyatakan pesan kepada komunikan, baik perseorangan ataupun kelompok. Pesan adalah seperangkat lambang yang memiliki makna. Komunikan adalah orang yang menerima pesan dari komunikator. Saluran atau media komunikasi adalah jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikan yang digunakan oleh pengirim pesan (Nurjaman, 2012: 36-38).

Setiap unsur memiliki hubungan erat dan saling bergantung untuk menentukan keberhasilan komunikasi. Selain keempat unsur di atas, terdapat unsur lain yang juga berperan dalam komunikasi, yaitu *encoding*, *decoding*, *response*, *feedback*, dan *noise*.

Encoding atau penyandian adalah proses pengalihan pikiran ke dalam lambang (bahasa). *Decoding* adalah proses saat makna pada lambang dari komunikator sampai kepada komunikan. Response adalah tanggapan atau reaksi dari komunikan setelah menerima pesan. *Feedback* adalah umpan balik yang diterima komunikator dari komunikan. *Noise* adalah gangguan yang tidak direncanakan namun terjadi selama proses komunikasi dan menyebabkan komunikan menerima pesan berbeda dari komunikator (Caropeboka, R. M. (2017).

Bila ditinjau dari sifatnya, komunikasi dikelompokkan menjadi empat, yaitu komunikasi verbal, nirverbal, tatap muka, dan bermedia. Komunikasi verbal berbentuk lisan ataupun tulisan. Komunikasi nirverbal ada yang mencakup komunikasi isyarat tubuh dan ada juga yang berupa gambar (Caropeboka, R. M. (2017).

Semua komunikator harus memiliki tujuan komunikasi. Misalnya mengubah sikap (*change attitude*), mengubah perilaku (*change behavior*), mengubah masyarakat (*change society*) (Effendi, 2003: 55). Dalam organisasi,

komunikasi bertindak sebagai kontrol, motivasi, ekspresi emosional, dan informasi. Organisasi memiliki hierarki wewenang dan pedoman formal yang harus dipatuhi karyawan sehingga komunikasi bertindak sebagai kontrol atas perilaku individu, seperti mengomunikasikan keluhan terkait pekerjaan.

Komunikasi yang terjaga dapat menjadi motivasi individu. Misalnya, mencoba menjelaskan kepada anggota apa yang mereka butuhkan dan tidak butuhkan. Komunikasi juga merupakan cara untuk keluar dari perasaan anggota untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka dengan menunjukkan rasa frustrasi dan kepuasan dengan kelompok kerja lain. Komunikasi yang baik memberikan individu dan kelompok informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan dengan mengidentifikasi dan menilai pilihan yang ada (Fisher, 1986). Bahkan jika kelompok mencoba untuk mempertahankan komunikasi, satu atau lebih komunikasi selalu terputus. Gangguan ini dapat dibagi menjadi dua kelompok, gangguan mekanik dan semantik, tergantung pada sifatnya. Interferensi mekanis adalah gangguan yang disebabkan oleh saluran komunikasi atau gangguan fisik, seperti teks yang tidak jelas atau suara keras selama rapat.

Hambatan semantik adalah gangguan untuk memahami atau memahami kata-kata dan hilangnya pesan atau makna yang ingin disampaikan. Alasannya adalah bahwa simbol yang sama memiliki arti yang berbeda. Beberapa definisi ini bersifat intensional dan ada pula yang intensional. Pengertian Intensional adalah pemaknaan suatu tanda yang sering dijumpai bila diterima oleh masyarakat luas yang bahasa dan budayanya sama. Pemahaman empatik adalah pemahaman emosional dari pengalaman dan latar belakang sendiri (Fisher, 1986). Dalam organisasi, komunikasi berarti menampilkan dan menafsirkan pesan antar unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu. Organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi yang secara hierarkis terkait satu sama lain dan berfungsi dalam lingkungan. Komunikasi organisasi mencakup komunikasi antara lingkungan yang luas dan besar (McQuail, 2011).

Ada berbagai jenis komunikasi organisasi, termasuk: B. Komunikasi interpersonal seperti percakapan antara atasan dan bawahan, komunikasi publik seperti presentasi, komunikasi kelompok kecil seperti penulisan laporan, komunikasi dengan media seperti memo internal, e-mail, dan

konferensi telepon (West & Turner, 2008).

Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik dalam suatu organisasi, diperlukan strategi atau pola, baik berupa perencanaan maupun dalam bentuk pengelolaan (Suherman, 2020). Strategi komunikasi dilaksanakan oleh siapa komunikator, siapa pasar yang diidentifikasi, siapa media yang digunakan, siapa komunikatornya, efek apa yang diharapkan, kapan akan dilaksanakan, dan bagaimana dilakukan dan mengapa hal itu dilakukan (Budyatna, 2015).

Strategi komunikasi ini digunakan untuk menyebarkan pesan komunikasi yang bermanfaat, menarik dan informatif secara sistematis untuk hasil yang optimal, menciptakan kesenjangan budaya karena kemudahan akses dan penggunaan media massa, digunakan sebagai sarana pengisian. Dan suatu tatanan yang mapan (Nurdin, 2020).

3. Tujuan Budaya Komunikasi

Budaya komunikasi dalam organisasi perlu dirumuskan, sehingga memiliki arah yang jelas, dan karena itu orang-orang memiliki semangat untuk melaksanakannya (Nurdin, 2020). Umumnya, para manajer berharap budaya komunikasi dapat memperkuat tim kerja dalam bentuk:

a. Keterbukaan

Budaya komunikasi dimaksudkan agar terjadi keterbukaan dalam organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga bawahan. Sehingga terbangun sistem manajemen yang mendukung terhadap proses kerja yang efektif. Selain itu, secara spesifik budaya komunikasi diharapkan dapat membangun kepercayaan di dalam tim kerja (Fisher, 1986).

b. Mencairkan suasana

Budaya komunikasi juga memiliki tujuan agar emosional organisasi terbangun dengan baik, yakni lingkungan kerja yang kondusif. Dengan membudayakan komunikasi, maka dalam setiap pelaksanaan kerja selalu ada canda, tawa, semangat, gairah, optimis, dan kebahagiaan. Dengan demikian organisasi sudah dianggap sebagai rumah, dan rekan kerja sebagai bagian dari keluarga. Tentu, dengan terbangunnya atmosfer positif, akan mendorong lingkungan kerja produktif (Fisher, 1986).

c. Merekatkan hubungan

Tujuan lain dari membudayakan komunikasi adalah, untuk memperkuat hubungan emosional antar pegawai. Para pegawai saling mengenal satu sama lain, saling memahami karakteristik dan kepribadian, saling menjaga toleransi, dan lain sebagainya. Sehingga tidak terjadi tindakan diskriminasi atau menyinggung perasaan orang lain. Tentu, dengan budaya komunikasi akan tercipta lingkungan kerja saling menghormati, saling menghargai, dan yang terpenting adalah memperkuat anggapan rekan kerja sebagai saudara dan keluarga, sehingga sangat akrab dalam bergaul, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi (Fisher, 1986).

d. Kekompakan

Hadirnya budaya komunikasi juga bertujuan meningkatkan kerja sama antar pegawai. Dengan komunikasi, semua orang dapat berbagi pengetahuan, pengalaman, keterampilan, keluhan kesah, kendala, dan lain sebagainya, sehingga memunculkan respons positif dari rekan lain, untuk saling membantu dan peduli (Fisher, 1986).

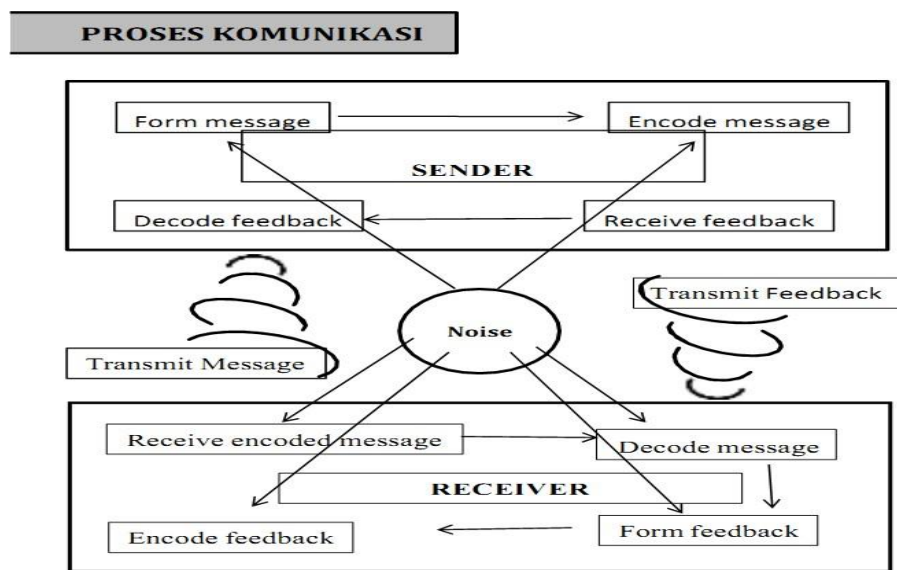
4. Peta Konsep

a. Komunikasi memiliki banyak pengertian:

- 1) Secara historis komunikasi diambil dari bahasa latin yaitu "*communis*" berarti "membuat kebersamaan" atau "membangun kebersamaan antara dua orang atau lebih". Jika diurutkan, kata komunikasi memiliki persamaan makna dengan "berbagi". Dalam konteks organisasi, maka komunikasi tidak hanya sekedar alat berinteraksi, namun secara khusus bermakna untuk saling bekerja secara bersama-sama dengan konsep saling berbagi, baik berbagi tugas, berbagi peran, berbagi fungsi, dan lain sebagainya (Wibowo, 2013).
- 2) Dalam arti umum, komunikasi bermakna interaksi
- 3) Dalam konteks kepentingan, komunikasi diartikan sebagai penyampaian pesan atau berita atau informasi yang berguna bagi pihak terkait.
- 4) Komunikasi ada karena kebutuhan alami manusia untuk bersosial.

b. Fungsi komunikasi dalam organisasi menurut **Brent D. RaRuben**:

- 1) Komunikasi menjadi alat pemersatu atau terorganisasinya orang-orang untuk melakukan suatu kewajiban agar tercapai tujuan.
- 2) Komunikasi digunakan sebagai perintah, koordinasi, dan motivasi
- 3) Komunikasi berguna bagi penjas tugas/pekerjaan dan kebijakan yang dibutuhkan
- 4) Komunikasi menjadi alat penguat fungsi manajemen



Keterangan:

- a) **Sender:** pengirim pesan yang mempunyai ide yang ingin disampaikan kepada seseorang dengan harapan dapat dipahami.
- b) **Message:** pesan yang dikomunikasikan oleh komunikator kepada komunikan.
- c) **Form:** bentuk.
- d) **Encode:** penyajian atau proses peralihan pikiran ke dalam lambang.
- e) **Noise:** gangguan. Meski bukan bagian dalam komunikasi tapi mempengaruhi proses komunikasi itu sendiri.
- f) **Receiver:** penerima informasi adalah orang yang dipandang

berkaitan dengan isi berita yang akan disampaikan.

- g) **Feedback:** isyarat atau tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan dalam bentuk verbal maupun non verbal.
- h) **Decode:** pengawasandian atau proses di mana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikan kepadanya.
- i) **Transmit message:** proses pengiriman pesan.
- j) **Transmit feedback:** proses pengiriman isyarat/tanggapan berupa kesan dari penerima pesan.

C. Soal/Latihan/Tugas

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

1. Jelaskan konsep teoritis budaya komunikasi organisasi
2. Jelaskan tujuan budaya komunikasi
3. Jelaskan peta konsep budaya organisasi

D. Referensi

- Budyatna, M. (2015). *Teori-Teori Mengenai Komunikasi Antar-Pribadi*. Prenada Media.
- Caropeboka, R. M. (2017). *Konsep dan aplikasi ilmu komunikasi*. Penerbit Andi.
- Fisher, A. (1986). *Perpective on Human Communication (Teori-Teori Komunikasi*, terj. Soejono Trimio). CV Remadja Karya, Bandung.
- Hamad, I., & Hifni, N. (2010). *Komunikasi sebagai wacana*. Jakarta: La Tofi Enterprise.
- McQuail, D. (2011). *Teori komunikasi massa*. Jakarta: Salemba Empat
- Novianti, E., & Sos, S. (2021). *Teori Komunikasi Umum dan Aplikasinya*. Penerbit Andi.
- Nurdin, A. (2020). *Teori Komunikasi Interpersonal Disertai*

Contoh Fenomena Praktis. Prenada Media.

Riva'i, A. K. (2016). Komunikasi sosial pembangunan: Tinjauan teori komunikasi dalam pembangunan sosial. Hawa dan AHWA.

Suherman, A. (2020). Buku Ajar Teori-Teori Komunikasi. Deepublish. Umam, K., & Nurjaman, K. (2012). Komunikasi & Public Relation: Panduan

Praktis Mahasiswa, Birokrat, Praktisi Bisnis. Bandung: Pustaka Setia.

West, R., & Turner, L. H. (2008). Pengantar teori komunikasi: analisis dan aplikasi. Jakarta: Salemba Humanika.

Wibowo, I. S. W. (2013). Semiotika komunikasi: aplikasi praktis bagi penelitian dan skripsi komunikasi. Jakarta: Mitra Wacana Media, 17.

GLOSARIUM

Absolut	: bermakna mutlak
Abstrak	: bermakna tidak berwujud/ tidak terlihat Anomali : bermakna tidak normal/ tidak wajar Definitif : bermakna secara pasti
Dependen	: bermakna tergantung/ dipengaruhi Determinan : bermakna yang menentukan Dimensi : bermakna ukuran
Efektif	: bermakna ada dampak yang nyata Efektivitas : bermakna keberpengaruhan/ keberhasilan
Efisien	: bermakna sesuai/ tepat
Efisiensi	: bermakna kesesuaian/ ketepatan Eksklusif : bermakna khusus
Eksplisit	: bermakna tegas/ jelas
Ekstern	: bermakna faktor luar Ekstrinsik : bermakna berasal dari luar Fenomena : bermakna fakta/ gejala General : bermakna umum
Idealisme	: bermakna pemahaman tentang suatu nilai/
ilmuImplisit	: bermakna tersirat
Independen	: bermakna bebas/ berdiri sendiri Indikator : bermakna suatu penjelas/ penilai Inklusif : bermakna termasuk/ menyertakan diri
Instrumen	: bermakna alat ukur/ alat penilai
Intern	: bermakna dari dalam/ bagian dalam Intrinsik : bermakna kandungan di dalamnya Kohesif : bermakna melekat
Komprehensif	: bermakna menyeluruh Konkret

	: bermakna nyata
Konseptual	: bermakna berdasarkan teori
Kontekstual	: bermakna berdasarkan fakta
Makro	: bermakna besar/ luas Manifestasi
	: bermakna perwujudan
Mikro	: bermakna kecil/ sempit Multidimensi
	: bermakna mencakup banyak hal
Perspektif	: bermakna sudut pandang/ arah berpikirRealistis
	: bermakna berorientasi pada kenyataanReduksi
	: bermakna mengurangi/ menekan Spesifik
	: bermakna bersifat khusus
Stakeholder	: bermakna pihak terkait
Strategis	: bermakna hal yang penting/ berhubungan
Tekstual	: bermakna bersifat kata-ata
Teoretis	: bermakna berdasarkan teori
Transparan	: bermakna terbuka
Tren	: bermakna kecenderungan Variabel
	: bermakna yang memiliki ukuran
Refleksi	: bermakna cerminan/ gambaran
Motif	: bermakna alasan
Manipulasi	: bermakna memalsukan
Spekulasi	: bermakna kemungkinan/ perkiraan
Deskriptif	: bermakna gambaran kenyataan/ apa adanya
Komparasi	: bermakna perbandingan
Korelasi	: bermakna hubungan/ berkaitanLinear
	: bermakna sejalan/ searah
Internal	: bermakna dari dalam
Eksternal	: bermakna dari luar
Demografi	: bermakna gambaran objek/ lokasi/ tempat Ekologi
	: bermakna proses penyesuaian/ perkembanganSignifikan

	: bermakna berarti/ penting
Intens	: bermakna sangat kuat/ tinggi
Konsensus	: bermakna kesepakatan
Mobilisasi	: bermakna menggerakkan/ mengerahkan

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, S., & O'Hare, G. (1997). Incorporating Organizational Design Principles and Experiences into the Design and Implementation of Multi Agent Systems. In *Cooperative Knowledge Processing* (pp. 173- 195). Springer, London.
- Aksu, A. A., & Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*.
- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE
- Amir, M. T. (2019). *Perilaku Organisasi*. Prenada Media.
- Anoraga, Panji. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2009). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*, Liberty: Yogyakarta.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 245- 273.
- Badrudin, B. (2013). Dasar-dasar manajemen. *Dasar-Dasar Manajmen*, (4), 1-141.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bernardin, H. John & Joyce F. A. Russel. (2013). *Human Resources Management an Experimental Approach*. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- Bernardin, H. John. (2010). *Human Resource Management An Experiential Approach*. New York: McGraw Hill.
- Best, M. L., & Maier, S. (2007). Gender, culture and ICT use in rural south India. *Gender, Technology and Development*, 11(2), 137-155.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007). *A primer on organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Brent, D. Ruben dan Lea P. Stewart. (2013). *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1981). The "self" in work organizations: A conceptual review. *Academy of management review*, 6(1), 75-88.

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Cascio. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning. Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017).
- Manajemen. *Medan: Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI*. De Witte, K., & van Muijen, J. J. (Eds.). (2000). *Organizational culture* (Vol. 8, No. 4). Psychology Press.
- Dessler, Gary. (2011). *Human Resource Management*. Twelfth edition; Global edition. London: Pearson Education.
- Dicky Wisnu, U.R. (2019). *Teori Organisasi" Struktur dan Desain* (Vol. 1). UMMPress.
- Drucker, P. F. (2001). *innovation and Management*. Wirtschaft und Politik, Düsseldorf 1985.
- DuBrin, A. J. (2013). *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. Elsevier.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Edy, S. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Flippo, Edwin. B., (2005). *Personnel Management*. 6th edition, Philipppines: McGraw Hill.
- Gerloff, E. A. (1985). *Organizational theory and design: A strategic approach for management*. McGraw-Hill Book Co.
- Gibson, James L. Ivancevich, M. Jhon. & James H. Donnelly. (2006). *Organisasi dan Menejemen: Prilaku, Struktur dan Proses*. Penerjemah Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, K. R., Gibson, K. R., & Ingold, T. (Eds.). (1993). *Tools, language and cognition in human evolution*. Cambridge University Press.

- Gie, The Liang. (2006). *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. (2004). *The dark side of organizational behavior* (Vol. 16). Pfeiffer.
- Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory. (2014). *Organizational Behavior. Managing People and Organizations*. 11th Ed. South-Western: Cengage Learning.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen*, Cetakan Duapuluh. Penerbit BPPE. Handoko, T. H. (2014). *Strategi Organisasi*. Cetakan pertama. Yogyakarta: Amara Books.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Harrison, S. (1993). The commerce of cultures in Melanesia. *Man*, 139-158. Haryono, Siswoyo. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Manajer*. Jakarta: Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, M. S. (2006). *Manajemen Dasar. Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen sumber daya manusia (revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry J. Schmandt. (2002). *A History of Political Philosophy*, Terjemahan, Ahmad Baidhowi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A., & Triana, M. (2017). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Husein, Umar. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, J.M., & Konopaske, R. Dan Matteson, MT (2007). *Organizational Behavior and Management*.
- Ivancevich, M. Jhon. 010. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill, International edition.
- Jarome P. J. (2011). *Evaluating Employee Performance*. Jakarta: PPM.
- Johnson, T. C., Stoner, G., & Green, S. K. (1996). Demonstrating the experimenting society model with classwide behavior management interventions. *School Psychology Review*, 25(2), 199-214.

- Konopaske, Robert., Donnelly, James H., Ivancevich, John M. & Gibson, James L (2006). *Organizations*. New Jersey: McGrawhill.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 47-57.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mardiyah. (2012). *Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi*. Aditya Media Pub.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Ndraha, Taliziduhu. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Renika Cipta.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Nitisemito, A. S. (2009). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. Sage.
- Pearce dan Robinson. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Perrow, C. (1991). A society of organizations. *Theory and society*, 20(6), 725-762.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory* (pp. 237-251). Boston: Pitman.
- Purba, S., Revida, E., Parinduri, L., Purba, B., Muliana, M., Purba, P. B., ... & Leuwol,

- N. V. (2020). Perilaku Organisasi. Yayasan Kita Menulis.
- Rivai, V. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Muri Kencana.
- Robbins, S. P. (2002). Organizational Behaviour, Prenhall. Com/robinbinsd, 96.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). Management 13E. Pearson India. Robbins, S. P., & Coulter, R. (2016). Manajemen. Edisi ketiga belas. Jilid Satu. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Organizational behavior 15th edition. US: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). Organizational behavior: Student value edition. EE. UU.: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (2008). Perilaku Organisasi. Edisi 12. Alih Bahasa Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Prentice Hall.
- Sadili, Samsudin. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2016). Organizational Culture and Leadership. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Cetakan Keempat.
- Sewell, G., & Phillips, N. (2010). Introduction: Joan Woodward and the study of organizations. In *Technology and organization: essays in honour of Joan Woodward*. Emerald Group Publishing Limited.
- Siagian, P, Sondang. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, P, Sondang. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Sinungan, M. (2008). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (2014). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanti, I., Sitepu, C. N. B., Butarbutar, N., Basmar, E., Saleh, R., Sudirman, S., ... & Prasasti, L. (2020). *Manajemen Risiko Perusahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Soelaiman Sukmalana. (2007). *Manajemen Kinerja, Langkah Efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Intermedia Personalia Utama.
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bumi Aksara.
- Suharsono.(2012). *Pengetahuan Dasar Organisasi, Konsep-Konsep Dasar, Teori, Struktur, dan Perilaku*. Jakarta: Universitas Atma Jaya.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.
- Supardi dan Anwar,S. (2007). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: UII Press.
- Supriyono, R. A. (2018). *Akuntansi Keperilakuan*. UGM PRESS.
- Susanto, A. (2013). *Accounting Information Systems: Structure, Control, Risk. Development*.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Tenner, A.R. dan DeToro, I.J. 1992. *Total Quality Management: Three Steps To. Continuous Improvement*. Reading, MA: Addison-Wesley. Publishing Company
- Timothy, D. J., & Nyaupane, G. P. (Eds.). (2009). *Cultural heritage and tourism in the developing world: A regional perspective*. Routledge.
- Tosi, D. J., & Lindamood, C. A. (1975). The measurement of self- actualization: A critical review of the Personal Orientation Inventory. *Journal of personality assessment*, 39(3), 215-224.
- Triharjono, B. A., Banjarnahor, A. R., Cecep, H., Sari, O. H., Simarmata, N.

- I. P., Simanjuntak, M., ... & Tjahjana, D. (2021). *Teori Desain Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Uno, H. B. (2021). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Bumi Aksara.
- Van Kemenade, E. (2014). Theory C: the near future of quality management. *The TQM Journal*.
- Waworuntu, B. (2016). *Perilaku Organisasi: Beberapa Model dan Submodel*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.
- Wheelen, G., & Jolan, H. (1996). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New York: John Willey and Son.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wisnu, D., & Nurhasanah, S. (2005). *Teori organisasi: struktur dan desain*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Witte, K. D., & Muijen, J. V. (2000). *Organizational Culture*. London: Psychology Press.
- Woodward, J. (1970). *Industrial organization: Behaviour and control*. Oxford Univ. Press.

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER1
(RPS)

Program Studi	: Manajemen S-2	Sks	: 3 Sks
Mata Kuliah/Kode	: Budaya Organisasi/MMD15	Prasyarat	: -
Semester	: 3	Kurikulum	: KKNi
Deskripsi Mata Kuliah	: Budaya organisasi merupakan mata kuliah wajib Program Studi Manajemen S-2 yang menjelaskan penguatan organisasi melalui pembangunan budaya kerja yang berkualitas	Capaian Pembelajaran	: Setelah menyelesaikan mata kuliah ini, Mahasiswa mampu membedah konsep teoritis budaya organisasi dengan baik.
Penyusun	: Dr. Moh. Sutoro, S.E., M.M., M.H.; Dr. H. Arsid, M.Si; Dr. Wahyudi, S.E., M.M; Dr. Drs. Subarto, M.Pd.		

PERTEMUAN KE	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR MAHASISWA	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Memahami perilaku organisasi, baik secara teoritis maupun praktis dan dapat menganalisis perilaku organisasi	PERILAKU ORGANISASI: Sebuah Analisis Konseptual	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 1	Kelengkapan Tugas	5%
2	Memahami konsep teoritis adaptasi organisasi terhadap perubahan dan Dapat menjabarkan ekologi organisasi	ADAPTASI ORGANISASI: Kerangka Teoritis Tentang Analisis Organisasi	Ceramah PresentasiDiskusi	Tugas 2	Kelengkapan Tugas	5%
3	Memahami konsep teoritis perencanaan organisasi dan Dapat membuat Visi, Misi, dan Tujuan	PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 3	Kelengkapan Tugas	5%
4	Memahami konsep teori desain organisasi dan Dapat membuat struktur organisasi	DESAIN DAN STRUKTUR ORGANISASI: Sebuah Pemetaan Konsep Dan Aplikasinya	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 4	Kelengkapan Tugas	5%
5	Memahami kerangka konseptual budaya organisasi dan Dapat menguraikan fungsi dan karakteristik budaya organisasi	MEMBANGUNBUDAYA ORGANISASI	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 5	Kelengkapan Tugas	7%

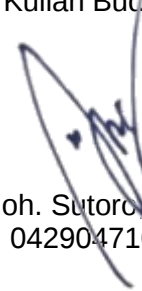
6	Memahami kerangka teoritis peran budaya organisasi dan Dapat menjelaskan manfaat budaya organisasi bagi karyawan dan pimpinan	PERAN BUDAYA ORGANISASI	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 6	Kelengkapan Tugas	5%
7	Memahami konsep teoritis struktur budaya organisasi dan dapat menjelaskan desain dan struktur budaya organisasi	STRUKTUR BUDAYA ORGANISASI	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 7	Kelengkapan Tugas	5%
UTS						
8	Memahami konsep teoritis budaya disiplin kerja dan meningkatkan kesadaran berdisiplin	BUDAYA DISIPLIN KERJA	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 8	Kelengkapan Tugas	9%
9	Memahami konsep teoritis budaya kerja produktif dan Dapat menjelaskan determinan produktivitas kerja	BUDAYAKERJA PRODUKTIF	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 9	Kelengkapan Tugas	9%
10	Memahami konsep teoritis budaya berkinerja dan dapat menjelaskan penilaian dan manfaat kinerja	BUDAYA BERKINERJA	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 10	Kelengkapan Tugas	9%
11	Memahami konseptual budaya kerja berkualitas dan dapat menguraikan unsur-unsur budaya kerja berkualitas	BUDAYA MUTU	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 11	Kelengkapan Tugas	9%
12	Memahami konsep teoritis budaya semangat kerja dan Dapat menguraikan indikator semangat kerja	BUDAYASEMANGATKERJA (MOTIVASI)	Ceramah PresentasiDiskusi	Tugas 12	Kelengkapan Tugas	9%
13	Memahami konsep teoritis budaya kerja sama dan dapat menguraikan tantangan/ hambatan dalam kerja sama	BUDAYA KERJA SAMA	Ceramah PresentasiDiskusi	Tugas 13	Kelengkapan Tugas	9%
14	Memahami konseptual budaya komunikasi organisasi dan dapat menguraikan peta konsep budaya organisasi	BUDAYA KOMUNIKASI	Ceramah Presentasi Diskusi	Tugas 14	Kelengkapan Tugas	9%
UAS						

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Ir. H. Sarwani, M.T., M.M.
NIDN 0406066003

Tangerang Selatan, 11 Desember 2022
Ketua Tim Penyusun
Mata Kuliah Budaya Organisasi



Dr. Moh. Sutoro, S.E., M.M., M.H
NIDN 0429047102