Penerbit Larva
www.penerbitlarva.com

BUDAYA ORGANISASI

ORGANISASI



# BUDAYA ORGANISASI


Wawan Prahiawan
Putri Angelia
Nadya Ramadhani Putri Savitian
M Daffa Akbar


Penerbit Larva

# BUDAYA ORGANISASI

Penulis : Wawan Prahiawan, Putri Angelia, Nadya Ramadhani Putri Savitian, M Daffa Akbar

PT LARVA WIJAYA PENERBIT

**BUDAYA ORGANISASI**

Penulis : Wawan Prahiawan, Putri Angelia, Nadya Ramadhani Putri Savitian, M Daffa Akbar

ISBN : -

Editor : Dede Herdiana
Penyunting : Yayan Haryanto
Desain Sampul dan tata letak : Zaqi

Penerbit : PT Larva Wijaya Penerbit

Redaksi :
Jl. Warung Jaud Serang – Banten
Telp : +6254-4076111
Email : larva.wijaya@penerbitbuku.org

Cetakan kedua, 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulisdari penerbit.

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah menganugerahkan banyak nikmat sehingga kami dapat menyusun buku yang berjudul "Budaya Organisasi".

Buku ini berisi tentang Pentingnya budaya organisasi, konsep budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, proses pembentukan budaya organisasi, proses mempertahankan budaya organisasi, pentingnya memahami budaya organisasi, manfaat budaya organisasi, proses sosialisasi budaya organisasi, peran pemimpin dalam mensosialisasikan budaya organisasi, pengertian produktivitas, sumber produktivitas kerja, prinsip produktivitas kerja, faktorpenentu produktivitas, pelatihan, metnal dan kemampuan fisik karyawan, hubungan antara atasandan bawahan.

Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada para pihak yang telah terlibat dalam penyusunan buku ini. Apabila ada kekeliruan dalam redaksi, segala kritik dan saran sangat penulisharapkan untuk perbaikan yang akan datang

Serang, 2024

Penulis

# DAFTAR ISI


**DAFTAR ISI** ..... i

**BAB I** ..... 1

**1.1. Pengertian Budaya organisasi** ..... 1

**1.2. Konsep Budaya Organisasi** ..... 5

**1.3. Fungsi Budaya Organisasi** ..... 6

**1.4. Karakteristik Budaya Organisasi** ..... 7

**1.5. Proses Pembentukan Budaya Organisasi** ..... 9

**1.6. Proses mempertahankan budaya organisasi** ..... 14

**Kesimpulan Bab I** ..... 16

**BAB II** ..... 18

**2.1. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi** ..... 18

**2.2. Manfaat Budaya Organisasi** ..... 20

**2.3. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi** ..... 24

**2.4. Peran Pemimpin Dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi** ..... 25

**Kesimpulan Bab II** ..... 27

**BAB III** ..... 28

**3.1. Pengertian Produktivitas** ..... 28

**3.2. Sumber Produktivitas Kerja** ..... 30

**3.3. Prinsip Prinsip Produktivitas Kerja** ..... 32

**3.4. Faktor Penentu Produktivitas** ..... 33

**3.4.1. Pelatihan** ..... 34

**3.4.2. Mental Dan Kemampuan Fisik Karyawan** ..... 38

**3.4.3. Hubungan Antara Atasan Dan Bawahan** ..... 41

**Kesimpulan Bab III** ..... 44

**DAFTAR PUSTAKA** ..... xlvi

# BAB I

# BUDAYA ORGANISASI

## 1.1. Pengertian Budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau sebuah norma yg sudah berlaku, disepakati dan di ikuti sumber daya manusia di sebuah organisasi sebagai prinsip atau pedoman dan pemecahan masalah yang timbul disebuah organisasi. Dalam pengertian lain, budaya organisasi adalah kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam sebuah organisasi untuk melakukan aktifitas kerja. Secara tidak sadar tiap individu dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya.

Kata organisasi telah lama dikenal dalam kehidupan bahkan sejak adanya manusia. Manusia sebagai makhluk sosial senantiasa memerlukan bantuan orang lain dalam hidupnya. Untuk itu manusia perlu melakukan kerjasama dan untuk dapat bekerja dengan baik, maka manusia memerlukan sebuah wadah yang disebut organisasi.Organisasi merupakan pengelompokkan orang-orang kedalam aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, walaupun pekerjaannya berbeda-beda dan bermacam-macam dengan organisasi dimaksudkan supaya pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah kumpulan keyakinan dan norma yang melekat dan tidak sadar yang diterima oleh anggota yang mengarahkan perilakunya dan memberikan dasar untuk pemahaman yang sama dari dunia mereka. Schein menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan yaitu tingkat budaya yang tidak sadar, tingkat yang sadar dan tingkat artefak. Tingkat budaya yang tidak sadar adalah tingkat yang paling dalam yang terdiri dari keyakinan dan norma yang melekat dan tidak sadar yang menentukan cara anggota berpikir dan bertindak, tingkat yang sadar adalah tingkat yang lebih luar dari budaya organisasi yang terdiri dari nilai, keyakinan dan norma yang dapat diakui dan dijelaskan oleh anggota, Tingkat artefak adalah tingkat yang paling luar yang terdiri dari simbol-simbol, ritual, dan bangunan yang dapat diamati oleh orang luar.

Menurut Robbins dan Judge (2011), budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, norma, dan kustom yang diterima oleh anggota yang mengarahkan perilakunya. Mereka menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai "sistem normatif yang melekat dan memberikan dasar untuk perilaku anggotanya dan menentukan cara merespon lingkungannya". Robbins dan Judge juga menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku individu, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, mereka menyatakan pentingnya mengidentifikasi dan memahami dalam mengelola organisasi yang efektif.

Menurut Deal dan Kennedy (2000), budaya organisasi adalah sistem nilai yang melekat pada suatu organisasi yang memberikan dasar untuk perilaku anggotanya dan menentukan cara merespon lingkungannya. Mereka juga menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku individu, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Deal dan Kennedy membedakan budaya organisasi dari struktur, sistem manajemen, atau teknologi, yang merupakan elemen-elemen lainnya yang dapat diubah atau dioptimalkan. Menurut mereka, adalah sistem nilai yang melekat pada organisasi yang sangat sulit diubah dan harus diterima dan diikuti oleh anggota untuk mencapai kinerja yang optimal.

Menurut Edgley dan Cameron (2003), Budaya organisasi adalah seperangkat norma, keyakinan, dan nilai yang berkembang, menentukan cara anggota berperilaku dan merespon lingkungan. Mereka menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai kumpulan aturan tidak tertulis yang diterima oleh anggota yang menentukan bagaimana mereka berperilaku dan merespon lingkungan di sekitarnya. Edgley dan Cameron juga menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, baik secara positif maupun negatif. Oleh karena itu, mereka menyatakan pentingnya mengelola dan mengubah untuk mencapai kinerja yang optimal.

Menurut Kotter dan Heskett (1992), budaya organisasi adalah cara hidup yang diterima oleh anggota, yang mencakup nilai-nilai, keyakinan, tradisi, prinsip-prinsip, dan kustom yang melekat pada organisasi tersebut. Mereka menyatakan bahwa

budaya organisasi adalah sebuah sistem yang mengatur perilaku dan tindakan anggota, yang berfungsi untuk mengkoordinasikan aktivitas dan menjamin kesinambungan suatu. Kotter dan Heskett juga menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, baik secara positif maupun negatif. Oleh karena itu, mereka menyatakan pentingnya mengelola dan mengubah untuk mencapai kinerja yang optimal.

Menurut Denison (1990), budaya organisasi adalah kumpulan keyakinan, norma, dan nilai yang diterima oleh anggota yang menentukan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan luar, dapat dipandang sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Ia menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karena memberikan orientasi yang jelas dan memberikan dukungan terhadap tujuan. Namun, jika tidak cocok dengan lingkungan atau tujuan, maka dapat menyebabkan masalah dalam kinerja organisasi. Oleh karena itu, Denison menyatakan pentingnya mengelola dan mengubah untuk mencapai kinerja yang optimal.

Menurut O'Reilly dan Chatman (1996), budaya organisasi adalah seperangkat norma, keyakinan, dan nilai yang diterima oleh anggota yang menentukan cara mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan luar. Mereka menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, karena ia dapat mempengaruhi cara anggota berperilaku dan merespon lingkungan. O'Reilly dan Chatman juga menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja suatu, baik secara positif maupun negatif. Oleh karena itu, mereka

menyatakan pentingnya mengelola dan mengubah budaya organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

## 1.2. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu konsep yang sangat bervariasi, terbukti dari adanya sekian banyak definisi yang sangat berbeda-beda yang dapat ditemukan dalam kepustakaan. Hal inidisebabkan oleh berbagai pandangan, pendekatan, minat masing-masing yang berkepentingan dari berbagai kalangan akademisi maupun praktisi.

Menurut soekman (1991) terdapat lima kelompok pendekatan, pandangan atau mazhab dalam mempelajari budaya, antara lain:

1) Pendekatan evolusi
2) Pendekatan partikularisme
3) Pendekatan fungsionalisme
4) Pendekatan materialisme kultur
5) Pendekatan idealisme kultur

Yang terkakhir, yaitu pendekatam idealisme kultur, terdiri atas empat aliran:

1) antropolosi psikologikal
2) etnografi
3) strukturalisme
4) antropologi simbolik

empat aliran ini semuanya berpengaruh terhadap kepustakaan manajemen dan perilaku organisasional, dan menimbulan tiga pendekatan, perspektif atau pandangan mengenai budaya organisasi, yaitu:

1. pandangan pola (*pattern)* atau pandangan konfigurasionis yang kemudian disebut pandangan holistis.
2. Pandangan berorientasi manifestasi, termasuk fungsionalisme, yang kemudian disebut pandangan variable atau perilaku.
3. Pandangan idealional termasuk simbolisme, yang kemudian disebut pandangan kognitif.

### 1.3. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi mempunyai beberapa fungsi.

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya Organisasi membawa suatu rasa indentitas bagi anggota–anggota organisasi.
3. Budaya Organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari invidual.
4. Budaya Organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (Robbins, 2001)

Menurut Gordon (1991: 11), dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan- kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Karena berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin, 1986). Dengan demikian, fungsi Budaya Organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan- kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Karena berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan, dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin, 1986). Dengan demikian, fungsi Budaya Organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

## 1.4. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memiliki karakteristik tersendiri. Karakterisik Budaya Organisasi adalah terdapat pada inisiatif individu, toleransi, mempunyai arah, terintegrasi, dukungan dari manajemen dan lain-lain.

Robbins (2007), menyatakan untuk menilai kualitas Budaya Organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

## 1.5. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut proses pembentukan Budaya Organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Prosesnya mengikuti alur berikut:

1) Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artefak ke dalamorganisasidanmenanamkannya kepada para karyawan.
2) Budaya muncul ketika para anggota berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah- masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
3) Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh menjadi seorang pencipta budaya baru (culture creator) dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Budaya Organisasi terbentuk melalui beberapa proses. Berikut ini adalah proses pembentukan Budaya Organisasi menurut para ahli:

1) Robbins

Robbins menyatakan bahwa proses penciptaan Budaya Organisasi terjadi dalam tiga cara. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang memiliki pola pikir sama dan sependapat dengan cara-cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka. Bila organisasi berhasil, maka visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam Budaya Organisasi.

Robbins membedakan budaya yang kuat dan budaya yang lemah. Budaya yang kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengutangan turn- over karyawan. Dalam budaya yang kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang

menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, maka makin kuat budaya tersebut. Budaya yang kuat juga memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi. Kebulatan

maksud tersebut selanjutnya membina keakraban, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

2) Brown

Brown menyatakan bahwa para pemimpin menyampaikan budaya melalui apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan. Schein mengemukakan peranan pemimpin dalam Budaya Organisasi, dimana para pemimpin mempunyai potensi yang paling besar dalam menanamkan budaya dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan mekanisme sebagai berikut :

a. Perhatian (attention)

Pemimpindidalammenjalankankepemimpinannya akan mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian mereka dengan cara menanyakan, memberi pendapat, memuji, dan menyampaikan kritik.

Sebagai contoh, restoran cepat saji McDonald dikenal kebersihannya karena secara berulang-ulang pendiri perusahaan menceritakan bagaimana dia mengejar-ngejar lalat untuk menjaga agar para pelanggan yang sedang menikmati hidangannya tidak terganggu oleh lalat tersebut. Cerita ini diterjemahkan para pegawai bahwa perusahaan sangat peduli pada kebersihan dan peduli kepada pelanggannya.

b. Reaksi Terhadap Krisis

Reaksi pemimpin dalam menghadapi krisis, merupakan potensi bagi para pegawai untuk

mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Misalnya perusahaan yang sedang mengalami kesulitan keuangan cukup serius tetapi menghindari pemberhentian pegawai (PHK) dan membuat kebijakan untuk membuat para pegawai bekerja dengan waktu lebih pendek dan dengan demikian menerima pemotongan gaji. Pemimpin tersebut mengkomunikasikan dengan kuat bahwa ia mempertahankan pekerjaan para pegawai, dan berdasarkan perilakunya tersebut para pegawai meyakini bahwa pemimpinnya menjunjung tinggi nilai kebersamaan.

c. Pemodelan Peran

Pemimpin mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan mereka melalui tindakan mereka sendiri. Hal tersebut khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan istimewa, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi apa yang ditugaskan. Seorang pemimpin yang membuat sebuah kebijakan atau prosedur tetapi tidak memberikan perhatian yang besar terhadap hal tersebut maka dalam hal ini pemimpin mengkomunikasikan pesan bahwa hal itu tidaklah penting atau tidak diperlukan. Seorang pemimpin yang bekerja keras dan selalu tepat waktu, misalnya, akan mengkomunikasikan bahwa bekerja keras dan

tepat waktu merupakan hal yang penting dan dihargai dalam organisasi. Sebaliknya pemimpin yang selalu meminta anak buahnya untuk disiplin tetapi dia sendiri tidak disiplin maka sekeras apapun dia menyerukan kedisiplinan, karyawan tetap akan menganggap bahwa kedisiplinan bukanlah hal yang penting dalam organisasi.

d. Alokasi Imbalan-imbalan

Kriteria-kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan-imbalan seperti peningkatan upah, atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut. Pengakuan formal dan acara-acara seremonial dan pujian yang tidak formal mengkomunikasikan perhatian serta prioritas seorang pemimpin. Ketiadaan pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan mengkomunikasikan bahwa hal tersebut bukan merupakan hal yang penting. Pemberian simbol-simbol terhadap status orang-orang tertentu juga mengkomunikasikan tentang apa yang penting dalam perusahaan. Pembedaan status yang terlalu mencolok tentu saja menunjukkan bahwa organisasi tidak menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Misalnya saja perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat relatif menggunakan simbol-simbol perbedaan status dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan Jepang. Keistimewaan

tersebut misalnya berupa ruang makan dan tempat parkir khusus.

e. .Kriteria Menyeleksi dan Memberhentikan Karyawan

Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang memiliki nilai-nilai, keterampilan-keterampilan, atau ciri-ciri tertentu dan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan. Para pelamar yang tidak cocok dapat diskrining dengan prosedur-prosedur formal dan informal, dan ada juga prosedur-prosedur untuk meningkatkan seleksi diri sendiri, seperti memberi kepada pelamar informasi yang realistis tentang kriteria dan persyaratan bagi keberhasilan dalam organisasi. Kriteria serta prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengeluarkan atau memberhentikan para anggota dari sebuah organisasi mengkomunikasikan juga nilai-nilai serta perhatian dari pemimpinnya.

## 1.6. Proses mempertahankan budaya organisasi

Mempertahankan Budaya Organisasi merupakan suatu perilaku yang mudah. Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada para karyawan seperangkat pengalaman yang serupa. Robbins menyatakan bahwa terdapat tiga kekuatan yang merupakan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan Budaya Organisasi, yaitu:

a. Praktik Seleksi

Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu- individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi yang akan dimasuki, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, maka mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua-arah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan kehendak hati mereka jika tampaknya terdapat kecocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung suatu Budaya Organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.

b. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada Budaya Organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma- norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lain.

c. Sosialisasi

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan suatu organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam Budaya Organisasi itu. Yang paling penting, karena para karyawan baru tersebut tidak mengenal baik Budaya Organisasi yang ada. Oleh karena itu, organisasi tampaknya akan berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi yang meliputi tiga tahap yaitu:

a) Tahap pra-kedatangan, yaitu periode pembelajaran di mana proses sosialisasi yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi.
b) Tahap perjumpaan, yaitu tahap dalam proses sosialisasi di mana karyawan baru melihat apa yang sesungguhnya organisasi itu dan persimpangan yang mungkin dan kenyataan yang ada.
c) Tahap metamorfosis, yaitu tahap dalam proses sosialisasi di mana karyawan baru berubah dan menyesuaikan pekerjaan kelompok kerja dan organisasi.

**Kesimpulan Bab I**

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam orga- nisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat

diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah dan apa yang harus dilakukan dan apa yang ti- dak boleh dilakukan di dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi menyosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusaha- an, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang buda- ya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan).

Budaya organisasi menurut pandangan ini memberikan desain kon- septual yang berisi standar untuk mengambil suatu keputusan menge- nai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya. Desain konseptual muncul dalam suatu proses interaksi sosial yang berorientasi terutama pada pemecahan masalah, yang dari waktu ke waktu himpun- an budaya yang diciptakannya itu dialihkan dari generasi ke generasi se- cara berkesinambungan.

Jadi, budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat ma- najemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan un- tuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku un- tuk menghasilkan efektivitas kinerja.

# BAB II
# STRATEGI IMPLEMENTASI
# NILAI-NILAI BUDAYA ORGANISASI

## 2.1. Pentingnya Memahami Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki definisi yang berbeda-beda mengenai budaya organisasi. Menurut Robins (1999), Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga didefinisikan sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusiar untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku. Seluruh personel dalam suatu organisasi harus mampu mengapresiasi budaya organisasi yang ada.

Pemahaman ini erat kaitannya dengan setiap tahapan kegiatan yang dilakukan, baik dalam perencanaan strategis dan taktis maupun dalam perencanaan pelaksanaan kegiatan, dan setiap kegiatan harus dilandasi oleh budaya perusahaan. Manajer harus didorong untuk mengembangkan budaya berorientasi hubungan dengan memahami dan mengakui pentingnya budaya organisasi bagi setiap individu.Tentu saja, hubungan juga lebih

menarik bagi setiap karyawan dibandingkan pekerjaan. Menurut Robins (1993), ada sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu :

1. Member identity, yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing.
2. Group emphasis, yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual.
3. People focus, yaitu seberapa jauh keputusan manajemen yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi.
4. Unit integration, yaitu seberapa jauh unit-unit di dalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama.
5. Control, yaitu seberapa banyak aturan, peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. Risk tolerance, yaitu besanya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
7. Reward criteria, yaitu seberapa besar imbalan dialokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, favoritism, atau faktor bukan kinerja lainnya.
8. Conflict tolerance, yaitu seberapa besar karyawan di dorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik

Budaya organisasi yang kuat menciptakan kesatuan antar anggota organisasi. Karyawan merasa menjadi bagian dari unit

yang lebih besar, sehingga membantu membangun identitas organisasi yang kuat. Identitas yang kuat ini membantu perusahaan melakukan branding dan mempertahankan citra positif di mata publik.

Tanpa budaya organisasi, kinerja para anggotanya tidak dapat berjalan secara optimal. Itu sebabnya, budaya organisasi menjadi hal krusial yang wajib dimiliki setiap organisasi atau perusahaan. Google menjadi salah satu perusahaan yang diimpikan oleh banyak orang.

## 2.2. Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi membantu menyelaraskan sumber daya manusia menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, hal ini dapat menjadi perekat yang mengikat orang-orang dalam suatu organisasi, karena meningkatkan kohesi tim antara berbagai departemen, divisi, atau unit dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan dengan mengedepankan kombinasi nilai-nilai inti dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi beroperasi lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, dan mengurangi penyelesaian konflik, meningkatkan koordinasi dan pengendalian.

Budaya perusahaan memotivasi karyawan dengan memberi mereka rasa memiliki, kesetiaan, kepercayaan, dan nilai, serta mendorong mereka untuk berpikir positif tentang diri mereka sendiri dan organisasi. Perusahaan dapat

memaksimalkan potensi karyawannya dan tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan.

Dengan memanfaatkan budaya organisasi, kita dapat meningkatkan perilaku dan motivasi sumber daya manusia, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan (Uha, 2013).

Budaya perusahaan itu seperti lingkaran, bagian bawahnya adalah operasi, apa yang Anda lakukan, perangkat keras, sistem, kontrol, produksi, keuntungan. Setengah bagian teratas adalah faktor manusia, yaitu tentang bagaimana kita menyelesaikan sesuatu dengan pemahaman, komunikasi, kepercayaan, hubungan, dan partisipasi.

Budaya organisasi yang terbuka dan seimbang sangat produktif karena memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk berkontribusi di tempat kerja. Dalam budaya perusahaan, bagian bawah, elemen operasional, berkembang dengan baik.

Namun, bagian atas, yaitu unsur manusia, kurang berkembang. Bagi sebagian besar organisasi, pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan ditentukan oleh teknologi, pelanggan, pasar, dan hukum. Fleksibilitas maksimum dalam cara Anda melakukannya.

Pemahaman, nilai-nilai, sikap, keyakinan dan motivasi datang dari cara Anda melakukannya dan apa yang Anda lakukan, bukan dari apa yang Anda lakukan. Peluangnya terletak pada bagaimana kita melakukan sesuatu (Uha, 2013).

Manfaat budaya organisasi bagi karyawan yaitu (Uha, 2013): (1) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam organisasi; (2) Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab. Masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interdependensi antar-individu/bagian karena antar-individu/bagian dengan individu/bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan organisasi; (3) Mendorong mencapai prestasi kerja atau produktivitas yang lebih baik; dan (4) Untuk mencapai secara pasti tentang karirnya di organisasi sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Budaya organisasi bagi organisasi bermanfaat untuk (Uha, 2013): (1) Sebagai salah satu unsur yang dapat menekan tingkat turnover karyawan. Ini dapat dicapai karena budaya organisasi mendorong sumber daya manusia memutuskan untuk tetap berkembang bersama organisasi; (2) Sebagai pedoman dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan intern organisasi seperti tata tertib administrasi, hubungan antar bagian, penghargaan prestasi sumber daya manusia, dan penilaian kerja; (3) Untuk menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan organisasi dari ciri khas yang dimiliki yaitu ditengah-tengah organisasi yang ada di masyarakat; (4) Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan organisasi organisasi yang meliputi: pembentukan marketing plant, penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai, dan penentuan positioning organisasi yang dikuasai; dan (5) Dapat

membuat program pengembangan sumber daya manusia dengan dukungan penuh dari seluruh jajaran sumber daya manusia.

Perkembangan dan kesinambungan suatu organisasi akan sangat targantung pada budaya organisasi. Budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandananggota organisasi terhadap permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai tujuan (Susanto, 1997).

Manfaat budaya organisasi sebagai berikut (Robbins, 2001): (1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi; (2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi; (3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu; dan (4) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relative stabil.

Keempat manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga

nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi (Sutrisno, 2011).

## 2.3. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Menurut Greenberg (1995) sosialisasi dapat diartikan sebagai proses dimana individu ditransformasikan pihak luar untuk berpartisipasisebagai anggota organisasi yang efektif. SedangkanGibson (1994) memandang sosialisasi sebagai suatuaktivitas yang dilakukan organisasi untukmengintegrasikan tujuan organisasional maupunindividual. Proses sosialisasi juga dapat diartikansebagai proses onboarding (carpenter, bauer, danerdogan 1969).

Onboarding adalah proses ketikakaryawan baru mempelajari sikap, pengetahuan,keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan untukberfungsi secara efektif dalam sebuah organisasi.Sosialisasi mencakup kegiatan dimana anggotamempelajari seluk beluk organisasi serta bagaimanamereka harus berinteraksi berkomunikasi antaraanggota organisasi untuk menjalankan seluruhaktivitas organisasi. Umumnya, sosialisasimenyangkut dua masalah yaitu masalah makro danmasalah mikro. Masalah makro berkaitan denganpekerjaan yang dihadapi karyawan, sedangkanmasalah mikro lebih menyangkut pada kebijakan,struktur dan Budaya Organisasi.Keberhasilan proses sosialisasi budaya tergantungpada dua hal utama (Susanto, 1997), yaitu : Derajatkeberhasilan mencapai kesesuaian nilai–nilai yangdimiliki karyawan baru dengan organisasi, dan

metode sosialisasi yang dipilih manajemen puncakdalam mengimplementasikan budayanya.

## 2.4. Peran Pemimpin Dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi

Crosby (1996) menekankan perlunya seorangpemimpin untuk memiliki agenda yang jelas yangmenyangkut diri dan organisasi sehingga ia tahukemana arah yang dituju. Agenda tersebut seyogyanyamenyangkut tujuan jangka panjang dan strategi jangka pendek yang hendak dicapai denganmengantisipasi kemungkinan–kemungkinan yangterjadi jika situasi menjadi rancu dan ambigu.Pendapat di atas sesuai dengan Steere, Jr. (dalamHesselbein, Goldsmith, Beckhard, 1996). Pimpinan perusahaan adalah orang yang paling berpengaruh dalam menentukan aktivitas dan kebijakan yang harus diambil oleh karyawan. Kehadiran pemimpin dalam suatu lingkungan organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam berkembangnya suatu organisasi.

Dalam proses sosialisasi, peran manajer dalam memberikan dukungan dan penyesuaian yang tepat kepada karyawan, terutama karyawan baru, serta pemahaman yang lebih baik tentang budaya organisasi sangatlah penting. Pemimpin harus memotivasi bawahannya dan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk lebih leluasa berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Pemimpin juga harus dapat memelihara budaya yang ada di organisasi. Untuk dapat memelihara budaya dengan baik, ada beberapa langkah penting yang harus dilakukan (Susanto, 1997):

1. Pemimpin perusahaan harus senantiasa memberikan dorongan kepada para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaannya dalam setiap event penting, terutama yang bersifat ritual
2. Pemimpin perusahaan harus memberikan keteladanan, terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistik yang menempatkan seorang pemimpin sebagai sentral figur. Demikian pula para mana- jer perusahaan sebagai pemimpin suatu unit kerja, pada hakikatnya juga merupakan sentral figur bagi unit kerja yang dipimpinnya.
3. Perusahaan harus dapat adaptif terhadap subkultur yang ada (yang tidak bertentangan dengan budaya perusahaan) dan turut serta memperkaya main culture atau dominant culture di perusahaan tersebut.
4. Pemimpin perusahaan dan para manajer memberikan bim- bingan agar kelompok yang memiliki subkultur tertentu dapat me- mahami dan menoleransi kelompok lain dengan subkultur yang berbeda, bahkan berusaha untuk membantunya dalam memecah- kan masalah yang dihadapi.
5. Pemimpin perusahaan dan para manajernya senantiasa memberi- kan penjelasan dan menekankan bahwa perusahaan yang dimiliki itu akan semakin kaya dan kuat, karena dibangun melalui di antara subkultur yang ada di perusahaan.

**Kesimpulan Bab II**

Strategi untuk memperkenalkan budaya homogen dalam suatu organisasi dapat dicapai melalui sosialisasi budaya organisasi. Dalam strategi ini, perusahaan melakukan operasi budaya/kognitif. Hal-hal yang dianggap berdampak negatif terhadap karyawan dikendalikan agar berdampak positif, sehingga perusahaan secara keseluruhan menciptakan kondisi yang paling ideal. Sosialisasi mencakup kegiatan dimana anggota organisasi mempelajari karakteristik organisasi dan cara berinteraksi dan Strategi untuk memperkenalkan budaya homogen dalam suatu organisasi dapat dicapai melalui sosialisasi budaya organisasi. Dalam strategi ini, perusahaan melakukan operasi budaya/kognitif. Hal-hal yang dianggap berdampak negatif terhadap karyawan dikendalikan agar berdampak positif, sehingga perusahaan secara keseluruhan menciptakan kondisi yang paling ideal.. Bagi organisasi, sosialisasi dapat digunakan untuk mengkomunikasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan organisasi dan budaya organisasi sehingga hasilnya dapat digunakan oleh karyawan untuk memahami segala sesuatu tentang organisasi. Proses sosialisasi juga dapat digunakan untuk menarik orang-orang yang cocok dengan organisasi dan berpotensi untuk dikembangkan lebih lanjut. Pemilihan karyawan yang cocok untuk suatu organisasi memudahkan transmisi nilai-nilai budaya organisasi dan mempengaruhi upaya penguatan budaya organisasi.

# BAB III
# IMPLIKASI BUDAYA ORGANISASI PADA PRODUKTIVITAS

## 3.1. Pengertian Produktivitas

Istilah produktivitas mempunyai arti yang berbeda-beda untuk setiap orang yang berbeda, dan penggunaannya disesuaikan dengan kebutuhan pemakainya. Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran ( barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu pembanding antara hasil keluaran dan masukan ( Sutrisno, 2009). Sedangkan menurut pendapat Ardana ( 2012 ) menyebutkan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti: pendidikan,keterampilan, disiplin, sikap mental dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial pancasila (hubungan kerja yang sangat manusiawi), teknologi, sarana produksi, manajemen, dan kesempatan berprestasi.

Produktivitas adalah sikap mental dan cara pandang manusia untuk membuat hari esok lebih baik dari sekarang dan membuat hari ini lebih baik dari kemarin. Dalam arti yang sederhana dan teknis, pengertian kedua tentang produktivitas adalah ratio antara keluaran dan masukan yang terpakai

(Gaspersz, Vincent, 1998,). bentuk persamaan adalah sebagai berikut

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan}}$$

Menurutnya bahwa aktivitas, sikap atau cara pandang tidak produktif itu dkatagorikan dalam empat hal, yaitu: (1) Menganggap bahwa tanpa bekerja (kerja keras) kita dapat memperoleh 6 sesuatu yang berharga, (2) ketakutan mengambil keputusan karena ada unsur resiko, (3) merasa puas karenanya dianggap sudah good enough meskipun belum mencapai excellent, (4)memperpanjang tindakan konsumtif sapai esok dan bukan berhenti sekarang.,sehingga disimpulkan orang/kelompok atau organisasi perusahaan akan dapat mencapai keinginannya atau tujuannya apabila terlebih dahulu ada upaya dan pengorbanan. Dalam hal ini yaitu adanya rasio masukan dan keluaran. Sinungan (2003) memberi pengertian produktivitas dalam tiga kelompok rumusan, pertama, yaitu rumusan tradisional dimana produktivitas adalah rasio dari apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang digunakan (input). Kedua, produktivitas pada dasarnya merupakan suatu sikap mental yang selalu berusaha dan punya pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik. Ketiga produktivitas merupakan interaksi yang terjadi secara serasi dari tiga faktor esensial, yaikni investasi termasuk penggunaan pengetahuan

dan teknologi serta R%D dan manajemen tenaga kerja. sedangkankan Hani Handoko (1984) mengatakan bahwa produktivitas adalah hubungan antara masukan-masukan dan keluaran-keluaran suatu sistem produksi.

## 3.2. Sumber Produktivitas Kerja

Peningkatan Produktivitas Kerja: Memahami Sumber-Sumber Keberhasilan. Meningkatkan produktivitas kerja merupakan hal penting bagi individu maupun organisasi. Dengan produktivitas yang tinggi, lebih banyak pekerjaan dapat diselesaikan dengan sumber daya yang lebih sedikit

Faktor-faktor yang menjadi sumber produktivitas kerja:

1. Investasi pada Karyawan
    - Pelatihan dan Pengembangan: Karyawan yang terlatih dengan baik memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk bekerja secara efisien dan efektif. Organisasi yang berinvestasi pada pelatihan dan pengembangan karyawan akan menuai hasil yang lebih baik.
    - Kesehatan Mental dan Fisik: Kondisi kesehatan yang optimal memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan stamina dan fokus yang tinggi. Program keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) dan program kesehatan di tempat kerja dapat berkontribusi terhadap hal tersebut.
    - Motivasi dan Kepuasan Kerja: Karyawan yang termotivasi dan merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih produktif. Organisasi dapat menciptakan

lingkungan kerja yang memotivasi, misalnya dengan memberikan pengakuan atas pencapaian, kesempatan untuk berkembang, dan kompensasi yang adil.

2. Manajemen Waktu dan Organisasi Kerja
    - Perencanaan dan Penetapan Prioritas: Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur serta memprioritaskan tugas-tugas penting membantu karyawan untuk fokus pada pekerjaan yang berdampak terbesar.
    - Manajemen Gangguan: Mengelola gangguan di tempat kerja seperti kebisingan, interupsi, dan media sosial akan membantu karyawan untuk berkonsentrasi dan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat.
    - Pemanfaatan Teknologi: Teknologi yang tepat dapat mengotomatisasi tugas-tugas manual dan berulang, sehingga karyawan dapat fokus pada pekerjaan yang lebih membutuhkan kreativitas dan pemikiran kritis.
3. Lingkungan Kerja yang Kondusif
    - Ergonomi: Lingkungan kerja yang ergonomis memastikan kenyamanan dan keamanan bagi karyawan, sehingga mereka dapat bekerja tanpa gangguan fisik.
    - Ketersediaan Peralatan dan Sumber Daya: Memastikan ketersediaan peralatan yang dibutuhkan dan akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas.

- Budaya Kerja yang Positif: Budaya kerja yang kolaboratif, supportif, dan menghargai inovasi dapat memotivasi karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

### 3.3. Prinsip Prinsip Produktivitas Kerja

1. Memiliki Tujuan yang Jelas: Tetapkan tujuan kerja yang SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) untuk memberikan arah dan motivasi dalam bekerja.
2. Menyusun Prioritas: Urutkan tugas berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensinya. Kerjakan tugas yang paling penting terlebih dahulu untuk memaksimalkan hasil.
3. Memanajemen Waktu: Gunakan teknik manajemen waktu seperti time blocking, pomodoro technique, atau Eisenhower Matrix untuk membagi waktu dan fokus pada satu tugas dalam satu waktu.
4. Menghilangkan Gangguan: Minimalisir gangguan seperti notifikasi media sosial, chat, atau suara bising untuk menjaga fokus dan konsentrasi.
5. Delegasikan Tugas: Jika memungkinkan, delegasikan tugas kepada orang lain yang kompeten untuk meringankan beban kerja dan meningkatkan efisiensi.
6. Memanfaatkan Teknologi: Gunakan berbagai aplikasi dan alat bantu digital untuk mengotomatisasi tugas, mengelola proyek, dan meningkatkan komunikasi.
7. Menjaga Kesehatan Fisik dan Mental: Istirahat yang cukup, makan makanan bergizi, berolahraga teratur, dan menjaga

kesehatan mental dengan meditasi atau mindfulness dapat meningkatkan energi dan fokus.

8. Menilai dan Evaluasi: Luangkan waktu untuk mengevaluasi kemajuan kerja dan temukan area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan.

## 3.4. Faktor Penentu Produktivitas

Faktor Penentu Produktivitas Kerja:

1. Faktor Internal:
    - Keterampilan dan Pengetahuan: Kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dengan baik dan benar, serta pengetahuan yang luas terkait bidang pekerjaan, sangatlah penting untuk meningkatkan produktivitas.
    - Motivasi Kerja: Semangat dan antusiasme individu dalam bekerja akan mendorong mereka untuk menyelesaikan tugas dengan lebih optimal. Motivasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaji, penghargaan, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan diri.
    - Kesehatan Fisik dan Mental: Kondisi fisik dan mental yang prima akan memberikan energi dan fokus yang dibutuhkan untuk bekerja secara produktif. Istirahat yang cukup, pola makan sehat, dan olahraga teratur dapat membantu menjaga kesehatan fisik dan mental.
    - Manajemen Waktu: Kemampuan individu dalam mengatur waktu dengan baik akan membantu mereka menyelesaikan tugas tepat waktu dan menghindari penundaan.
    - Kedisiplinan: Kemampuan individu untuk mematuhi peraturan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan komitmen akan meningkatkan produktivitas kerja.

2. Faktor Eksternal:
    - Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, dan bebas dari gangguan dapat membantu meningkatkan fokus dan konsentrasi individu dalam bekerja.
    - Sarana dan Prasarana: Fasilitas dan peralatan yang memadai dan berkualitas akan mendukung kelancaran pekerjaan dan meningkatkan efisiensi.
    - Dukungan Tim dan Leader: Hubungan kerja yang positif dengan tim dan kepemimpinan yang efektif dapat memberikan motivasi dan arahan yang jelas untuk menyelesaikan tugas.
    - Teknologi: Pemanfaatan teknologi yang tepat dapat membantu mengotomatisasi tugas, mengelola proyek, dan meningkatkan komunikasi, sehingga meningkatkan produktivitas kerja.
    - Kebijakan dan Peraturan: Kebijakan dan peraturan yang jelas dan adil dalam organisasi dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan, sehingga meningkatkan motivasi dan produktivitas.

### 3.4.1. Pelatihan

Di era yang kompetitif ini, peningkatan produktivitas kerja menjadi kunci utama bagi individu dan organisasi untuk mencapai kesuksesan. Pelatihan dan pengembangan kerja merupakan salah satu strategi penting untuk meningkatkan produktivitas.

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Kerja

- Pelatihan: Kegiatan yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang

spesifik untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam pekerjaan.

- Pengembangan Kerja: Proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu untuk mencapai tujuan organisasi dan mempersiapkan diri untuk karir di masa depan.

Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Kerja

- Meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
- Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.
- Mengurangi turnover karyawan.
- Mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.
- Meningkatkan daya saing organisasi.

Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan Kerja

- Pelatihan On-the-Job: Pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, seperti pelatihan langsung oleh supervisor, mentoring, job shadowing, dan simulasi.
- Pelatihan Off-the-Job: Pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja, seperti kursus, seminar, workshop, dan konferensi.
- Pelatihan Formal: Pelatihan yang terstruktur dan terencana dengan kurikulum yang jelas dan terukur.
- Pelatihan Informal: Pelatihan yang tidak terstruktur dan tidak terencana, seperti belajar dari kolega, membaca buku, dan mengikuti webinar.

Metode Pelatihan dan Pengembangan Kerja

- Metode Ceramah: Penyampaian materi secara langsung oleh instruktur kepada peserta pelatihan.
- Metode Diskusi: Pembahasan materi pelatihan secara interaktif antara instruktur dan peserta pelatihan.
- Metode Demonstrasi: Penjelasan materi pelatihan dengan menunjukkan contoh atau praktek langsung.
- Metode Latihan: Pemberian kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempraktekkan materi pelatihan.
- Metode Simulasi: Pembuatan situasi kerja yang mirip dengan kenyataan untuk melatih peserta pelatihan.
- Metode E-learning: Pembelajaran mandiri menggunakan media elektronik seperti internet dan komputer.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja

Pelatihan dan pengembangan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Berikut adalah beberapa pengaruh positifnya:

- Meningkatkan Keterampilan dan Pengetahuan: Pelatihan dapat membantu individu untuk mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru yang relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan lebih mudah, cepat, dan akurat.
- Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Kerja: Dengan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai, individu dapat bekerja dengan lebih

efisien dan efektif, sehingga menghasilkan lebih banyak output dalam waktu yang sama.

- Mengurangi Kesalahan: Pelatihan dapat membantu individu untuk memahami prosedur dan standar kerja dengan lebih baik, sehingga dapat meminimalisir kesalahan dan meningkatkan kualitas pekerjaan.
- Meningkatkan Motivasi dan Semangat Kerja: Karyawan yang merasa dihargai dan diinvestasikan oleh perusahaan melalui pelatihan akan lebih termotivasi dan bersemangat untuk bekerja dengan lebih baik.
- Meningkatkan Retensi Karyawan: Pelatihan dan pengembangan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan membuat mereka merasa lebih dihargai, sehingga dapat mengurangi turnover karyawan dan meningkatkan retensi.
- Meningkatkan Daya Saing Organisasi: Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang up-to-date dapat membantu organisasi untuk lebih kompetitif di pasar dan mencapai tujuannya.

Penelitian dan Bukti

- Sebuah studi oleh the American Society for Training and Development (ASTD) menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 8%.
- Sebuah penelitian oleh the University of Michigan menemukan bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan karyawan memiliki laba yang 15%

lebih tinggi per karyawan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak berinvestasi dalam pelatihan.

- Sebuah studi oleh the U.S. Department of Labor menemukan bahwa pelatihan dapat meningkatkan gaji karyawan hingga 20%.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan

- Kebutuhan dan Tujuan Pelatihan: Pelatihan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan individu dan organisasi.
- Metode dan Materi Pelatihan: Metode dan materi pelatihan harus dipilih dengan tepat dan sesuai dengan karakteristik peserta pelatihan.
- Kualitas Instruktur: Instruktur harus memiliki kualifikasi dan pengalaman yang memadai untuk menyampaikan materi pelatihan dengan baik.
- Keterlibatan Peserta Pelatihan: Peserta pelatihan harus dilibatkan secara aktif dalam proses pelatihan untuk meningkatkan pemahaman dan partisipasi mereka.
- Evaluasi dan Tindak Lanjut: Pelatihan harus dievaluasi untuk mengukur efektivitas

### 3.4.2. Mental Dan Kemampuan Fisik Karyawan

**Pentingnya Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan**

- Meningkatkan Kinerja Kerja: Karyawan yang sehat mental dan fisik memiliki tingkat energi yang lebih tinggi, konsentrasi yang lebih baik, dan

kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien.

- Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi: Kesehatan mental yang baik dapat meningkatkan kreativitas dan kemampuan untuk berpikir kritis, yang penting untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif.
- Meningkatkan Kemampuan Mengatasi Stres: Karyawan yang sehat mental dan fisik lebih mampu mengatasi stres dan tekanan kerja, sehingga dapat mengurangi risiko kelelahan dan burnout.
- Meningkatkan Absensi Kerja: Karyawan yang sehat mental dan fisik lebih jarang absen dari pekerjaan karena sakit, sehingga dapat meningkatkan produktivitas tim dan organisasi.
- Meningkatkan Kepuasan Kerja: Karyawan yang sehat mental dan fisik umumnya lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan

- Faktor Internal:
  - Genetika
  - Pola makan
  - Kualitas tidur
  - Aktivitas fisik
  - Kesehatan mental

- Tingkat stress

- Faktor Eksternal:
  - Lingkungan kerja
  - Beban kerja
  - Dukungan social
  - Budaya organisasi
  - Kebijakan perusahaan

**Strategi untuk Meningkatkan Mental dan Kemampuan**

**Fisik Karyawan**

- Menyediakan Program Kesehatan Mental: Organisasi dapat menyediakan program kesehatan mental untuk membantu karyawan mengatasi stres, kecemasan, dan depresi.
- Mempromosikan Gaya Hidup Sehat: Organisasi dapat mendorong karyawan untuk menjalani gaya hidup sehat dengan menyediakan program edukasi tentang pola makan, olahraga, dan kualitas tidur.
- Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif: Organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan mengurangi stres kerja, memberikan dukungan sosial, dan mempromosikan work-life balance.
- Memberikan Pelatihan dan Pengembangan: Organisasi dapat memberikan pelatihan dan pengembangan untuk membantu karyawan

meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka, yang dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi mereka.

- Menyediakan Akses Terhadap Layanan Kesehatan: Organisasi dapat menyediakan akses terhadap layanan kesehatan untuk membantu karyawan menjaga kesehatan fisik dan mental mereka.

### 3.4.3. Hubungan Antara Atasan Dan Bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan salah satu landasan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan yang positif dan konstruktif dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, kolaborasi, dan loyalitas karyawan. Sebaliknya, hubungan yang negatif dan disfungsional dapat menyebabkan frustrasi, demotivasi, konflik, dan turnover karyawan yang tinggi.

**Komunikasi dalam Hubungan Atasan-Bawahan**

Komunikasi yang efektif merupakan fondasi dari hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang jelas dan terbuka memastikan pemahaman yang baik tentang tujuan, harapan, dan tugas-tugas yang diemban. Selain itu, komunikasi yang baik juga memungkinkan bawahan untuk menyampaikan masukan, kekhawatiran, dan ide-ide mereka kepada atasan. Dengan demikian, komunikasi yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan responsif.

**Peran Kepemimpinan dalam Dinamika Hubungan**

Gaya kepemimpinan atasan memiliki pengaruh yang signifikan pada dinamika hubungan antara atasan dan bawahan. Seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan otoriter cenderung menciptakan hubungan yang lebih hierarkis dan formal, sementara pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung membangun hubungan yang lebih inklusif dan memotivasi bawahan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Oleh karena itu, penting bagi atasan untuk memahami berbagai gaya kepemimpinan dan menerapkan yang paling sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi.

**Keterbukaan dan Kepercayaan dalam Hubungan Atasan-Bawahan**

Keterbukaan dan kepercayaan adalah elemen kunci dalam membangun hubungan yang kuat antara atasan dan bawahan. Atasan yang transparan tentang kebijakan, keputusan, dan harapan organisasi cenderung mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Di sisi lain, bawahan yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, keterbukaan dan kepercayaan adalah aspek penting yang harus dipupuk dalam setiap hubungan atasan-bawahan.

**Pemberdayaan Bawahan**

Menurut Sedarmayanti (2014), pemberdayaan karyawan adalah suatu proses kegiatan usaha untuk

lebih memberdayakan" daya manusia" melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri berupa, kemampuan, kepercayaan, wewenang dan tanggung jawab dalam rangka melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasiuntuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan.

Menurut Ivancevich et all (2006), Pemberdayaan (Empowerment) mendorong dan atau membantu individu dan kelompok-kelompok untuk membuat keputusan yang mempengaruhi lingkungan kerja mereka.

Sedangkan Menurut Khan.S (2016) Pemberdayaan merupakan hubungan antara personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen.Pemberdayaan bawahan merupakan strategi manajemen yang penting dalam menciptakan hubungan yang seimbang antara atasan dan bawahan. Melalui pemberdayaan, atasan memberikan tanggung jawab dan otonomi kepada bawahannya, sehingga memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif, mengembangkan keterampilan, dan berkontribusi secara lebih signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Dengan memberdayakan bawahan, atasan tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kreativitas tim, tetapi juga membangun hubungan yang didasarkan pada saling menghargai dan mempercayai.

**Kesimpulan Bab III**

Produktivitas adalah konsep yang dapat diinterpretasikan berbeda-beda oleh setiap individu, namun secara umum, merupakan hubungan antara keluaran dan masukan dalam sebuah sistem produksi. Faktor-faktor seperti pendidikan, keterampilan, motivasi, dan lingkungan kerja memengaruhi produktivitas secara signifikan. Peningkatan produktivitas kerja menjadi tujuan utama bagi individu dan organisasi, dengan sumber-sumbernya meliputi investasi pada karyawan, manajemen waktu, lingkungan kerja yang kondusif, serta penggunaan teknologi yang tepat.

Prinsip-prinsip produktivitas kerja seperti memiliki tujuan yang jelas, menyusun prioritas, manajemen waktu, menghilangkan gangguan, delegasi tugas, memanfaatkan teknologi, menjaga kesehatan fisik dan mental, serta melakukan evaluasi secara berkala sangat penting dalam mencapai produktivitas yang optimal.

Faktor-faktor penentu produktivitas kerja meliputi keterampilan dan pengetahuan, motivasi, kesehatan fisik dan mental, manajemen waktu, dan kedisiplinan. Lingkungan kerja yang nyaman, sarana dan prasarana yang memadai, dukungan tim dan pimpinan yang efektif, teknologi yang tepat, serta kebijakan dan peraturan yang jelas juga berperan penting.

Pelatihan dan pengembangan kerja menjadi strategi kunci dalam meningkatkan produktivitas, dengan memberikan peningkatan keterampilan, motivasi, dan kesehatan fisik serta mental bagi karyawan. Pelatihan dapat dilakukan secara on-the-job maupun off-the-job, formal maupun informal, dengan berbagai metode yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Pelatihan & Pengembangan

memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas sehingga menghasilkan efektivitas organisasi. Organisasi perlu mempertimbangkan biaya, waktu dan usaha yang terlibat dalam kegiatan Pelatihan & Pengembangan sebagai investasi daripada biaya.

Mental dan kemampuan fisik karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja kerja, kreativitas, kemampuan mengatasi stres, absensi kerja, dan kepuasan kerja. Faktor faktor seperti genetika, pola makan, kualitas tidur, aktivitas fisik, kesehatan mental, lingkungan kerja, dan dukungan sosial memengaruhi kesehatan mental dan fisik karyawan.

Hubungan antara atasan dan bawahan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang baik, keterbukaan, kepercayaan, dan pemberdayaan bawahan merupakan elemen kunci dalam membangun hubungan yang positif dan produktif antara atasan dan bawahan.

# DAFTAR PUSTAKA

PASLA, B. N. (n.d.). *pasla.jambiprov*. Retrieved from https://pasla.jambiprov.go.id/budaya-organisasi-pengertian-jenis-dan-contoh/

Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PRENADAMEDIA GRUP.

Sadiartha, A. N. (2015). *Budaya Organisasi*. Bali: PT. Percetakan Bali .