SMK PUSTEK SERPONG

BUDAYA ORGANISASI

Endang Sugiarti
Rendi Salam
Moh. Sutoro



BUDAYA ORGANISASI



PENULIS

ENDANG SUGIARTI
RENDI SALAM
MOH. SUTORO

SMK PUSTEK SERPONG
Jl. Raya Serpong No.17, Pd. Jagung,
Serpong Utara, Gd. SMK Pustek Serpong
Kota Tangerang Selatan, Banten 15322

BUDAYA ORGANISASI

PENULIS
Endang Sugiarti
Rendi Salam
Moh. Sutoro

ISBN 978-602-53784-2-3

EDITOR
Wahyudi

DESAIN SAMPUL
Endang Sugiarti

TATA LETAK
Moh. Sutoro & Rendi Salam

PENERBIT
SMK Pustek Serpong

REDAKSI
Jl. Raya Serpong No.17, Pd. Jagung, Serpong Utara
Kota Tangerang Selatan, Banten 15322
Telp. (021) 5388243, (021) 5388244
Fax. (021) 5388243
E-mail. smk@pustekserpong.com
Website. http://smk.pustekserpong.com

Cetakan Pertama, 13 Agustus 2020

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

KATA PENGANTAR

Al-Hamdulillah, kata yang pantas penulis ucapkan sebaga rasa syukur, dengan Rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini. Penulis berharap dengan sungguh-sungguh dan penuh rendah hati, semoga Allah SWT melimpahkan karunia-Nya (Berkah) atas buku ini sehingga menjadi bahan bacaan yang bermanfaat bagi khalayak umum, yakni menjadi sebab terbentuknya akhlak yang mulia.

Bersholawat kepada Nabi Muhammad SAW dengan mengucapkan “Allahumma Sholli ‘Alaa Muhammad Wa ‘Alaa Aali Muhammad”. Sungguh telah ada pada diri beliau suri tauladan yang baik, dan sebagai umatnya tidak ada jalan kecuali mengikuti jejaknya.

Buku ini berjudul “BUDAYA ORGANISASI”, sebuah tulisan yang bertujuan mengajak diri penulis dan para pembaca untuk meningkatkan kualitas diri melalui adab. Sebuah sikap dan perilaku yang menjunjung tinggi nilai-nilai kebaikan dan kebenaran sebagai kemewahan hidup. Terlebih di dalam sebuah organisasi, ada banyak orang yang harus dipuaskan melalui pelayanan, kinerja, produktivitas, keberhasilan, dan prestasi. Maka sudah selayaknya, sebagai pegawai menghiasi diri dengan kepribadian yang menawan, menyenangkan, dan memenuhi harapan.

Secara sederhana tulisan ini mengemukakan tentang apa itu budaya organisasi, dan dalam upaya memudahkan pemahaman,

penulis menyertakan contoh-contoh dalam kehidupan sehari-hari, contoh-contoh yang ada di sekitar kita, sehingga tata bahasa yang dikemas adalah bahasa keseharian. Namun penulis menyadari, bahwa apa yang dikemukakan di dalam buku ini sangat terbatas, terbatas akan keluasan ilmu, terbatas akan kedalaman pemahaman, dan terbatas akan intensitas pengalaman (praktek) oleh karena apa yang ditulis adalah buah pemikiran diri penulis. Hal ini menunjukkan bahwa penulis adalah pelajar, dan Insya Allah pembelajar. Oleh karenanya segala kesalahan mohon dimaafkan dan diberikan kritik serta saran. Kemudian penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah ikut terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang menjadi jalan bagi penulis untuk memahami budaya organisasi.

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ

"*Jika kalian berbuat baik, sesungguhnya kalian berbuat baik bagi diri kalian sendiri*" (QS. Al-Isra:7).

خَيْرُ الناسِ أَنْفَعُهُمْ لِلناسِ

"*Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia*" (HR. Ahmad, ath-Thabrani, ad-Daruqutni. Hadits ini dihasankan oleh al-Albani di dalam *Shahihul Jami'* no:3289)

Tangerang Selatan, 13 Agustus 2020
Penulis,

DAFTAR ISI

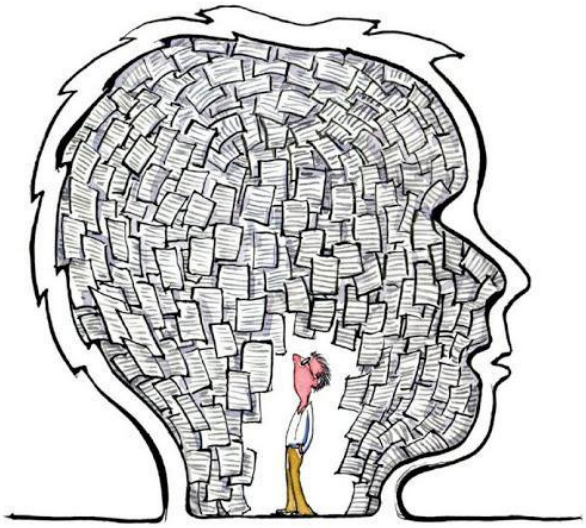
KATA PENGANTAR
DAFTAR ISI
FALSAFAH BUDAYA ORGANISASI 1
Memahami Falsafah Budaya Organisasi..... 1
Penjelasan Para Ahli Tentang Budaya Organisasi..... 4
Konsep Dasar Budaya Organisasi 6
Pembentukan Budaya Organisasi..... 8
Indikator Budaya Organisasi 9
STRUKTUR BUDAYA ORGANISASI..... 11
Memahami Struktur Budaya Organisasi..... 11
Konsep Dasar Struktur Budaya Organisasi..... 12
Tingkatan Struktur Budaya Organisasi..... 16
Keterkaitan Struktur Budaya Organisasi dengan Kinerja 19
Evaluasi..... 23
PERAN BUDAYA DALAM ORGANISASI..... 24
Apa yang Dimaksud Peran Budaya dalam Organisasi?..... 24
Peranan budaya kerja dalam aktivitas organisasi 26
Fungsi budaya organisasi bagi karyawan 29
Fungsi budaya organisasi bagi manajer atau pimpinan 32
Dampak budaya terhadap aktivitas organisasi..... 36
Evaluasi..... 37
PERKEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI 38
Mengenal Perkembangan Budaya Organisasi 38
Proses Kemajuan Budaya Organisasi..... 40
Peran Pegawai bagi Perkembangan Budaya Organisasi..... 47
Peran Pimpinan bagi Perkembangan Budaya Organisasi..... 48
Kecenderungan Pimpinan dan Pegawai terhadap Perkembangan Budaya Organisasi..... 49
Evaluasi..... 51
BUDAYA ORGANISASI DALAM IMPLEMENTASI STRATEGIS 52
Memahami Budaya Organisasi dalam Implementasi Strategis . 52
Budaya Organisasi dari Aspek Perencanaan Strategis..... 55
Nilai-nilai Budaya Organisasi dalam Implementasi Strategis 59
Sinkronisasi Budaya Organisasi dengan Implementasi Strategis 62
Evaluasi..... 64

BUDAYA ORGANISASI DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA 65
Memahami Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia 65
Membangun Budaya Pemberdayaan SDM 68
Model Budaya Pemberdayaan SDM 73
Evaluasi 77
MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI BERKUALITAS 78
Memahami Budaya Kerja Berkualitas 78
Unsur-unsur Kualitas Budaya Organisasi 82
Evaluasi 91
PERUBAHAN MENUJU BUDAYA ORGANISASI BERKUALITAS 92
Memahami Perubahan Menuju Budaya Organisasi Berkualitas 92
Bagaimana Perubahan Budaya Organisasi terjadi, dan Berimplikasi Kualitas 97
Mengaktifkan Perubahan Menuju Budaya Berkualitas 98
Mengganti kepemimpinan lama sebagai aktivasi tahap kedua . 99
Menetapkan Prinsip sebagai Dasar Budaya Berkualitas 101
Memfasilitasi Perubahan Budaya Organisasi 102
Siklus Perubahan Budaya Berkualias 103
Evaluasi 103
MANAJEMEN BUDAYA RGANISASI 105
Memahami Manajemen Budaya Organisasi 105
Unsur-unsur Manajemen Budaya Organisasi 109
Evaluasi 117
BUDAYA DISIPLIN 118
Memahami Budaya Disiplin 118
Pengertian Disiplin Kerja 120
Bentuk-bentuk Disiplin Kerja 123
Faktor-faktor Disiplin kerja 126
Penilaian Disiplin Kerja 128
Evaluasi 129
BUDAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI 130
Memahami Budaya Meningkatkan Kompetensi 130
Pengertian Kompetensi 132
Klasifikasi Kompetensi 138
Determinan Kompetensi 139
Indikator Kompetensi 141
Evaluasi 142

BUDAYA SEMANGAT KERJA (MOTIVASI)..... 143
Memahami Budaya Semangat Kerja (Motivasi) 143
Pengertian dan Konsep Motivasi..... 145
Faktor-faktor Semangat kerja (Motivasi) 149
Klasifikasi Motivasi Kerja..... 152
Indikator Motivasi 153
Evaluasi..... 154
BUDAYA PRODUKTIF 155
Memahami Budaya Produktif 155
Pengertian Produktivitas Kerja 158
Determinan Produktivitas Kerja..... 160
Penghambat Produktivitas Kerja 164
Indikator Produktivitas Kerja..... 166
Evaluasi..... 167
BUDAYA BERKINERJA..... 168
Memahami Budaya Berkinerja 168
Penjelasan Konsep Dasar Kinerja..... 170
Persamaan Kinerja..... 175
Determinan Kinerja..... 176
Penilaian dan Manfaat Kinerja 178
Indikator Kinerja 180
Evaluasi..... 181
DAFTAR PUSTAKA 182

FALSAFAH

BUDAYA ORGANISASI



Sumber: https://www.ddiworld.com

Gambar 1. Falsafah Budaya Organisasi

1. Memahami Falsafah Budaya Organisasi

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. Kebaya adalah budaya pakaian Jawa Barat
g. 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 kahas 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.

Contoh lain, kita dapat mengenali suara khas Ariel Noah, suara Kaka Slank, Suara Agnes Mo, dan suara Judika sebagai penyanyi. Dalam konteks ini budaya tidak dibatasi sebagai sesuatu yang khusus. Namun dalam organisasi budaya bukan milik individu, melainkan suatu kebiasaan yang dilakukan oleh banyak orang. Misalnya budaya kerja keras Jepang & Korea, budaya meniru dan modifikasi China, budaya kerja kreatif India, dan sebagainya. Contoh ini menegaskan bahwa orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi memiliki pola kerja yang sama dan konsisten dilakukan.

Schein (2016) 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.

Berdasarkan penjelasan di atas, kita dapat membuat pernyataan, bahwa kata budaya terucap pada saat semua orang berperilaku sama atas dasar nilai-nilai yang sama, dan itu menjadi kesepakatan bersama. Dalam kasus organisasi, falsafah budaya lahir dari keinginan pendiri, atas dasar itu orang-orang yang diberikan kepercayaan (seperti direktur dan manajer) mengoorganisasi para karyawan untuk mengikatkan diri pada sebuah kebijakan (kekuatan memaksa kesepakatan) nilai-nilai budaya yang telah disusun untuk dilaksanakan dalam setiap aktivitas organisasi.

Jelas! kita dapat menarik kesimpulan, bahwa budaya adalah kebiasaan bersama (bukan per orangan atau individu) yang berlandaskan pada nilai-nilai yang telah disepakati bersama. Schein (2016) menegaskan, bukan pada siapa budaya itu dikerjakan, namun kebersamaanlah yang menjadikannya berdampak luas. Orang-orang hanya akan melihat sesuatu itu unik, jika kebiasaan melingkupi banyak orang. Kita teringat banyak budaya bermain di masa lalu saat masa kecil, seperti bermain gobak sodor, petak umpat, bola bekel, bola kelereng, congklak, dan sebagainya adalah nilai-nilai yang disepakati atas dasar kesenangan di masa lalu, dan terus diwariskan dari generasi ke generasi.

2. Penjelasan Para Ahli Tentang Budaya Organisasi

Witte & Muijen (2000) budaya oraganisasi adalah sistem 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 (2016) menjelaskan, budaya adalah hasil belajar para pegawai yang dipengaruhi oleh kepentingan organisasi, sehingga menghasilkan perilaku tertentu. Lebih lanjut, para ahli lain memberikan penjelasan sebagai berikut (Schein, 2016):

a. Goffman (1959)

   Budaya merupakan hasil observasi perilaku yang mencakup bahasa, sikap, perilaku, komunikasi, kebiasaan, cara, dan situasi yang luas.

b. Homans (1950)

   Budaya adalah aturan umum yang menjadi standar nilai dalam bekerja, yang di dalamnya terdapat unsur keadilan, semua orang mendapatkan perlakuan sama dan banyak cara.

c. Deal & Kennedy (1999)

   Budaya adalah nilai-nilai yang dianut, artinya budaya menjadi prinsip bagi semua orang untuk mencapai tujuan, seperti prestasi.

d. Ouchi (1981)

   Budaya adalah falsafah formal berupa kebijakan dan prinsip yang menuntun semua pihak bagaimana bersikap dan berperilaku.

e. Van Maanen (1979)

   Budaya adalah aturan main, secara implisit berarti tata cara dalam bekerja, seperti disiplin dan prosedur.

f. Schneider (1990)

   Budaya adalah iklim yang mengikat perasaan nyaman ketika berinteraksi, baik pegawai kepada pegawai, pegawai kepada konsumen, atau sebaliknya.

g. Cook & Yanow (1993)

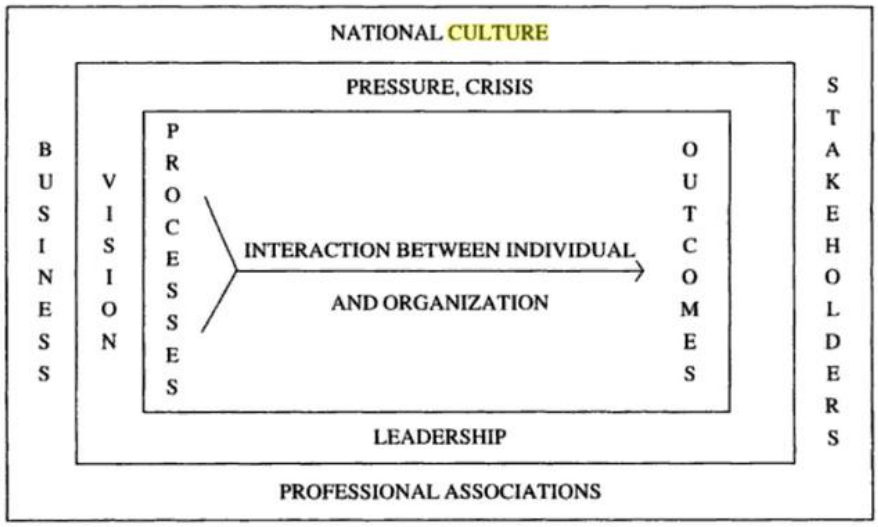
   Budaya adalah menanam keahlian melalui kebiasaan, dengan cara ini akan mudah menularkan keahlian kepada orang-orang baru tanpa perlu sebuah aturan tertulis untuk mengaturnya.

h. Douglas (1986)

   Budaya adalah kebiasaan dalam berpikir, mental, dan paradigma. Bahwa setiap orang memiliki kekuatan yang tinggi soal ide, kreativitas, inovasi, berani mengambil risiko, dan berpikir positif serta menjadi hal yang lumrah dalam kehidupan organisasi, dan semua itu terjadi selama proses bersosial atau interaksi

3. Konsep Dasar Budaya Organisasi

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



Sumber: Witte & Muijen (2000:498)

Gambar 2. Konsep Budaya Organisasi

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-faktro lingkungan. Oleh karena itu, dimensi membuat budaya dalam organisasi mencakup banyak kepentingan.

Lebih lanjut, budaya dimakudkan 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

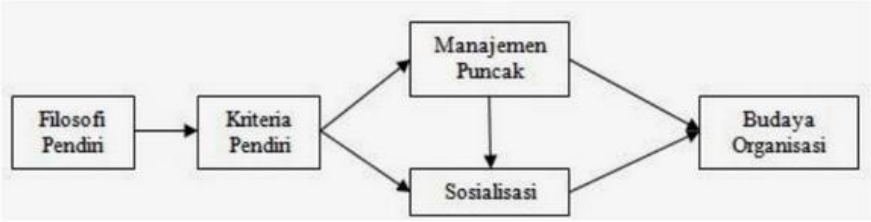
Witte & Muijen (2000:498), maksud dari organisasi sebagai konsep dasar budaya organisasi adalah kepentingan. Bahwa organisasi adalah wadah di mana budaya itu ada, maka organisasilah yang memiliki kepentingan terhadap budaya tersebut. Denga kata lain, budaya lahir dari organisasi, maka semua bentuk, konsep, 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 terlihad di setiap aktivitas organisasi.

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Setelah mendapatkan konsep dasar tentang budaya, para pimpinan tidak akan sulit untuk menindaklanjuti berupa pembentukan budaya itu sendiri. Robbins (2008), menjelaskan cara pandang yang telah terbentuk (konsep dasar) akan memudahkan jalannya para pimpinan menentukkan arah dan model budaya yang dikehendaki, setidaknya budaya yang terbentuk wajib mengakomodir kepentingan organisasi dan tuntutan lingkungan.



Sumber: Sulaksono, H. (2015:7)

Gambar 3. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

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 ditindaklanjuti.

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 keseluruahan 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 ketidaksesuaian, 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.

5. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi sering juga dikatakan sebagai makna kebersamaan, maka seluruh karakteristiknya akan

mencerminkan bagaimana orang-orang yang terlibat menunjukkan keunikannya. Sulaksono (2015:7-8) mengemukakan, karakteristik tersebut dapat dilihat pada 7 (tujuh) indikator sebagai berikut:

a. Inovasi. Konsep dasar budaya adalah kepentingan dan menjawab tuntutan lingkungan, maka hal yang diharapkan pertama dari budaya adalah kemampuan menghadirkan yang baru atau berbeda.
b. Rinci. Budaya harus mengakomodir seluruh kepentingan stakeholder, sehingga diperlukan kesabaran dalam mengimplementasikannya.
c. Orientasi hasil. Artinya, budaya harus dapat merepresentatipkan kepentingan organisasi sehingga membantu memudahkan pelaksanaan kerja.
d. Orientasi SDM. Ujung tombak dari pelaksanaan budaya adalah pegawai, maka unsur nilai-nilai harus mengakomodir kepentingan SDM.
e. Orientasi tim. Budaya menjadi alat pemersatu.
f. Kompetitif. Budaya menjadi jalan perlombaan antar pegawai dalam meningkatkan kemampuan kerja.
g. Stabilitas. Budaya menjadi jalan keadilan bagi semua lini, mereduksi diskriminasi soal kedudukan atau posisi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman, tim yang solid, dan saling gotong royong.

STRUKTUR
BUDAYA ORGANISASI



Sumber: https://www.ddiworld.com

Gambar 4. Struktur Budaya Organisasi

1. Memahami Struktur Budaya Organisasi

Secara umum kita dapat membayangkan, konsistensi seluruh pegawai, mulai dari pimpinan hingga staf operasional. Semuanya seragam dalam berbicara, bersikap, dan berperilaku. **Contoh**: Febriansyah (juru bicara KPK). Kita sering melihat beliau berbicara di media televisi dalam

memberikan keterangan tentang kegiatan KPK, apa yang kita lihat? Benar, ia hanya menyampaikan terkait aktivitas KPK berdasarkan SOP/ peraturan/ UU, tidak lebih. Ia pun selalu bersikap datar, artinya? Ia tidak berlebihan sebagai juru bicara, ia berusaha bersikap redup untuk menekan opini publik yang liar. Contoh ini merupakan struktur budaya organisasi.

Struktur budaya organisasi diibaratkan sebuah bintang, di mana semunya sisi berasal dari satu titik. Yakni fokus pada satu komando, dan semua orang patuh pada ketentuannya. Dengan demikian orang mengetahui keindahan dari sebuah organisasi.

2. Konsep Dasar Struktur Budaya Organisasi

Apa arti struktur dalam konteks budaya organisasi?

a. Jika anda menjawab struktur adalah kerangka, maka tidak salah.
b. Jika anda menjawab struktur adalah model, juga tidak salah.
c. Jika anda menjawab struktur adalah desain dari suatu budaya organisasi, juga tidak salah.
d. Dan sebaganya.

Yang ingin disampaikan adalah, bahwa kerangka berpikir anda harus mampu membayangkan struktur pada sudut pandang budaya organisasi, sembari membayangkan realita pelaksanaan budaya. Saya kasih contoh, apa yang akan anda katakan dengan budaya kerja orang Jepang? Ya, kerja keras. Jadi, ini yang dimaksud dengan sembari membayangkan realitas. Maka dapat kita katakan, struktur dalam konteks

budaya organisasi adalah **pola yang sama atau seragam, diawali dari pimpinan dan bermuara pada setiap pegawai, dan dilakukan secara konsisten.**

Kata pola yang dimaksud adalah sikap dan perilaku kerja. Misalnya, apa tanggapan anda soal sikap kerja pegawai kelurahan? Ya, kurang baik. Contoh lain, apa tanggapan anda soal sikap kerja *customer service* bank Mandiri? Ya, menyenangkan. Sikap tersebut kita dapatkan sama dari semua pegawai, itulah yang dimaksud pola yang sama.

Kemudian contoh perilaku kerja. Apa tanggapan anda tentang perlakuan pelayanan kesehatan rumah sakit atas pasien BPJS? Ya, kurang memuaskan. Lalu, apa tanggapan anda tentang perlakuan pelayanan kesehatan rumah sakit atas pasien Mandiri? Ya, memuaskan. Perhatikan, contoh ini cukup merata terjadi pada semua pegawai suatu perusahaan, sehingga publik mengetahui baik dan buruknya suatu struktur budaya kerja suatu organisasi. Pertanyaannya, tahukah anda dari mana asalnya? Ya, kebijakan pimpinan. Dengan kata lain, pola sama terjadi karena instruksi pimpinan (terpusat), dan dalam organisasi pimpinan adalah pusat atau rujukan utama dalam bekerja.

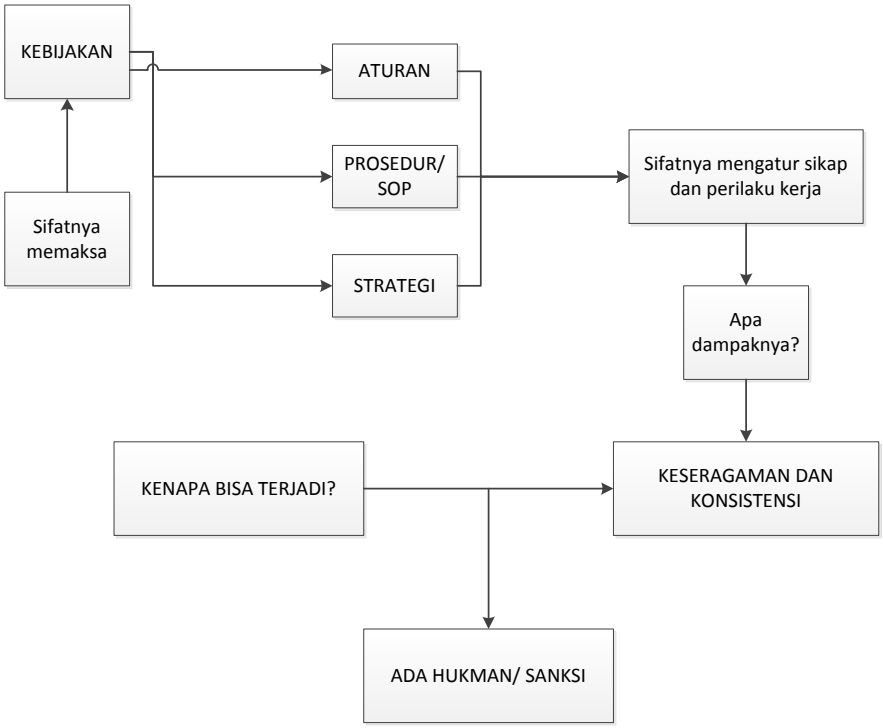
Untuk memperjelas bahasan di atas, maka dapat kita uraikan berdasarkan pertanyaan.

Apa dasar dari struktur budaya organisasi?

Kebijakan

Logika yang dapat kita bangun adalah, bahwa kebijakan adalah payung hukum yang menjadi dasar setiap pegawai

bekerja, dari kebijakan pula turun berupa SOP atau aturan disiplin yang sifatnya memaksa dan tanpa terkecuali. Artinya, dengan adanya turunan dari kebijakan tersebut akan lahir sebuah keseragaman sikap dan perilaku kerja yang berlaku bagi seluruh pegawai, dan dalam waktu yang lama akan menjadi budaya kerja.



Gambar 5. Alur Struktur Budaya Organisasi

Apa sifat dari struktur budaya organisasi?

Terpusat

Sifat alami struktur adalah komando, apa artinya? Segala sesuatu adalah perintah dan itu berasal dari atasan. Maka, bagi pegawai tidak ada kata membantah, semua harus sekata dan seirama. Dengan konsep ini, maka budaya akan tumbuh dengan kuat dan melekat pada setiap pegawai.

Apa inti dari struktur budaya organisasi?

Perintah

Benar, maksud dari struktur dalam sebuah budaya organisasi adalah perintah, maksudnya? Pimpinan menghendaki prestasi dan kinerja, dan alat yang dapat mengendalikan hal tersebut adalah perintah. Dengan kata itu, pegawai akan taat dan konsisten. Tentu, dalam benak pegawai atau karyawan, maksud perintah adalah eksistensi kerja. Oleh sebabnya, tidak ada kata membantah. Dengan sifatnya yang memaksa maka budaya akan terbangun sangat cepat (efektif) dan kuat secara fundamental.

Apa hasil dari struktur budaya organisasi?

Keseragaman dan Konsistensi

a. **Keseragaman**

   Sisi positif dari struktur budaya organisasi adalah kesamaan sikap dan perilaku kerja. Ini menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan pelayanan atau kinerja dari seorang pegawai dengan pegawai yang lain. Keadaan ini sering kita jumpai pada pelayanan perbankan, mereka melayani setiap nasabah dengan penuh kesabaran dan tidak membedakan status nasabah. Dampaknya, nasabah pun menjadi pelanggan yang setia. Sesungguhnya keadaan ini yang menjadi tujuan organisasi. Di mana setiap orang baik dan benar dalam bekerja sehingga mendatangkan kebaikan bagi organisasi.

b. **Konsistensi**

Hasil lain dari struktur budaya organisasi adalah konsistensi, maksudnya? Pegawai memiliki motivasi atau kekuatan untuk sabar mengerjakan pola sikap dan perilaku kerja yang telah ditetapkan, baik dalam keadaan sulit maupun luang. Maka tidak akan kita jumpai ada pelayanan diskriminasi karena kita pasien BPJS, sedangkan pasien mandiri dihormati.

3. Tingkatan Struktur Budaya Organisasi

Schein (2016) mengatakan, organisasi perlu mengenal tingkatan dalam membangun budaya yang kuat, di antaranya:

a. Artifak/ Kebijakan

Kata artifak yang dimaksud adalah kebijakan atau aturan. Artinya, pada tahap awal organisasi perlu merumuskan kebijakan yang mengatur tentang budaya organisasi, baik berupa aturan maupun langkah strategi organisasi. Maka kita akan melihat adanya nilai-nilai budaya kerja. Dengan dasar itu, maka setiap pimpinan memiliki motif untuk selalu mengarahkan bawahannya agar selalu menjalankan ketentuan tersebut.

Contoh 1. Sering kali kita melihat pada perusahaan-perusahaan retail modern mencantumkan budaya pelayanan “Senyum, Salam, Sapa”. Maka, ketika kita berbelanja akan ada orang yang senantiasa membukakan pintu dan mengucapkan salam, seraya berkata “ ada yang bisa kami bantu?”. Pada saat itu, kita

terkesan dan memutuskan untuk menjadi pelanggannya.

Contoh 2. Ketika kita mengunjungi sebuah hotel bintang lima, bagaimana pendapat anda? Ya, mereka profesional. Sejak kita tiba, seluruh barang-barang kita telah dibawakan oleh pegawainya. Kemudian, pada saat kita memesan kamar pada bagian administrasi mereka senantiasa berbicara ramah dan tersenyum, hingga kita masuk kamar, selalu ada pelayan yang senantiasa ramah membersihkan kamar dan membawakan makanan.

Kedua contoh di atas adalah hasil dari sebuah kebijakan dan turunannya. Tanpa itu semua pegawai akan bekerja sesuai kehendaknya, namun bagi perusahaan besar hal tersebut tidak bisa dibiarkan. Semua orang harus dikendalikan dan dengan kebijakan semuanya dapat terkendali.

b. Kepercayaan dan nilai

Pada tahap kedua, perusahaan harus benar-benar dapat menjadikan kebijakan atau aturan budaya adalah sebuah kepercayaan dan nilai, apa artinya? Kepercayaan yang dimaksud adalah penilaian antara perusahaan dengan pegawai. Bahwa pegawai yang senantiasa menjalankan aturan-aturan budaya kerja perlu dihargai. Begitu pun sebaliknya, pegawai percaya

bahwa perusahaan akan memberikan banyak kebaikan jika ia menjalankan nilai-nilai budaya organisasi.

Selain itu, kebijakan budaya organisasi harus menjadi nilai, apa artinya? Sebuah nilai kebaikan dalam bekerja. Dengan demikian, secara sadar pegawai mengakui bahwa nilai-nilai budaya kerja adalah kebaikan bagi dirinya, bagi pimpinan, bagi pelanggan, bagi rekan kerja, dan sebagainya. Dengan demikian, pegawai akan menjadikan nilai-nilai budaya tersebut sebagai nilai-nilai kehidupan.

c. Asumsi umum

Tahap akhir perusahaan harus menjadikan nilai-nilai budaya sebagai asumsi umum, apa artinya? Artinya nilai-nilai budaya merupakan nilai-nilai kebaikan kehidupan yang setiap orang berhak mendapatkan kebaikan tersebut. Misalnya bagi pegawai ia menjadi pribadi yang ramah, bagi pelanggan ia mendapatkan kepuasan, bagi pimpinan ia menjadi teladan, dan sebagainya. Dengan demikian akan terbangun sebuah citra positif yang melekat di benak masyarakat luas.

Contoh 1. Dibenak kita Jepang, Korea, dan China adalah negara yang penduduknya pekerja keras.

Contoh 2. Kita akan mengatakan bahwa para pegawai Amerika dan Eropa adalah para pegawai dengan tipikal kreatif dan inovatif.

Contoh 3. Kita akan mengatakan jujur, bahwa para pekerja berkulit hitam lebih pemalas dari pada pegawai kulit putih.

Tentu banyak contoh lain yang dapat kita jumpai di lingkungan sekitar. Namun pada intinya, kita memandang budaya kerja yang baik sangat berpengaruh terhadap persepsi publik. Terlebih secara khusus bagi pegawai, bahwa menjadi pribadi yang baik adalah kebutuhan sosial, baik dalam bekerja maupun di masyarakat. Kemudian sisi positifnya, organisasi akan memberikan penghargaan bagi seluruh pegawai yang senantiasa menjalankan nilai-nilai budaya, kenapa? Sebagai akibat tercapainya kinerja.

4. Keterkaitan Struktur Budaya Organisasi dengan Kinerja

Keterkaitan yang dapat kita katakan sangat erat, tentu dari sudut pandang pola perilaku kerja. Bahwa dominasi sikap dan perilaku kerja adalah bagian yang berkontribusi terhadap kinerja dan produktivitas, maka sudah pasti setiap nilai-nilai budaya yang mengatur bagaimana seseorang bekerja tentu akan berdampak pada hasil kerja.

a. Nilai budaya adalah normatif bagi kinerja

Alvesson (2012) menjelaskan karakteristik dari perilaku sangat kompleks sedangkan hasil kerja dapat dilihat secara terukur, namun peran perilaku adalah determinan tunggal dari kinerja. Penjelasan ini mengisyaratkan, bahwa ide kinerja adalah buah dari perilaku kerja, maka peran nilai budaya adalah

mengendalikan dan mengarahkan setiap pegawai untuk konsisten dan bersama-sama bekerja sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, dalam hal ini kinerja.

Logika lain yang dapat disampaikan adalah bahwa nilai budaya menjadi batasan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Artinya, pegawai akan menjaga sikap dan perilaku buruknya untuk tidak mengganggu kinerja, maka perilaku yang muncul adalah disiplin, komitmen, bertanggung jawab, dan sebagainya.

Berdasarkan kedua penjelasan di atas, maka kita dapat mengatakan kinerja adalah perilaku kerja yang terkendali dan dari situ target tercapai, produktivitas meningkat, terjadi efisiensi anggaran, dan tercapai efektivitas kerja.

b. Nilai budaya adalah ukuran kinerja

Witte & Muijen (2000) menjelaskan ukuran yang dimaksud adalah nilai-nilai yang menjadi standar. Dengan kata lain:

1) Nilai-nilai budaya sebagai standar kerja

Keterkaitan nilai budaya dengan kinerja dapat dilihat dari sudut pandang implementasi. Faktanya para pegawai bekerja berdasarkan aturan atau nilai-nilai. Tentu pada aspek nilai ini adalah ruang lingkup dari budaya, yang secara langsung mempengaruhi pola kerja dan berdampak pada hasil kerja.

2) Nilai-nilai budaya berdampak terhadap pencapaian target

   Meskipun SOP dan deskripsi tugas telah jelas, namun bukan berarti tidak ada faktor lain yang mempengaruhi pola kerja pegawai, dalam hal ini nilai-nilai budaya kerja. Bahwa prakteknya nilai budaya menjadi faktor motivasi yang kuat bagi pegawai untuk konsisten menjalankan SOP dengan demikian tujuan tercapai.

3) Nilai-nilai budaya berdampak terhadap lingkungan

   Dampak sosial dari nilai budaya adalah efek sosiologi. Di mana keyakinan terhadap nilai akan mempengaruhi pola kerja orang lain yang secara akumulatif akan menjadi kekuatan organisasi. Artinya, sebuah nilai akan jauh lebih berpengaruh terhadap sudut pandang lingkungan soal bagaimana bekerja sama, soal bagaimana berinteraksi, soal bagaimana berkomunikasi, dan soal bagaimana sosial organisasi dibangun.

c. Nilai budaya adalah identitas yang identik dengan kinerja organisasi

   Parker (2000) mengatakan bahwa keunikan budaya adalah kelekatannya. Artinya, jika dalam konteks kinerja maka budaya organisasi adalah identitas yang selalu disematkan. Sering kali masyarakat mempersepsikan suatu perusahaan dengan sebutan tertentu. Misalnya *Handphone Iphone* dipersepsikan sebagai barang

mewah, Mobil Toyota diidentikan dengan kendaraan sejuta umat, dan sebagainya. Begitu pun perusahaan, bahwa nilai budaya kerja pegawainya akan mempengaruhi bagaimana publik menilai dan memberikan julukan, kenapa? Karena, pada hakikatnya nilai budaya kerja adalah nilai yang terlihat dan dapat dirasakan oleh berbagai pihak. Maka tidak heran jika sebagian orang akan memberikan penilaian atasnya.

Publik tidak melihat tingginya tingkat penjualan, namun kesigapan dan keramahan pegawai menjadi penilaian atas kinerja perusahaan. Maka dalam konteks ini, identitas perusahaan akan terlihat jelas secara nilai, bahwa ukuran kinerja tidak hanya sisi organisasi, namun juga sisi pasar. Bahwa sikap dan perilaku baik dalam bekerja akan menciptakan keteraturan dan kebaikan hasil. Bahkan dalam banyak keadaan, budaya mampu menunjukkan dominasinya atas kinerja.

Sesungguhnya hal yang menarik dari budaya sebagai identitas adalah kelekatannya terhadap sikap dan perilaku kerja. Sehingga terlihat nyata dalam berbagai aktivitas organisasi, dan cenderung menjadi kekuatan tersendiri bagi para pegawai dalam mengerjakan tugas. Mengingat, budaya memiliki arus yang deras, karena dilakukan oleh banyak orang, sehingga pengaruhnya dalam tataran implementasi sangat besar, termasuk terhadap kinerja.

5. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan maksud dari struktur budaya organisasi?
b. Berikan contoh budaya organisasi yang terstruktur pada suatu perusahaan?
c. Kemukakan bentuk sikap dan perilaku yang telah membudaya dari hasil struktur?
d. Kemukakan sisi positif struktur budaya organisasi?

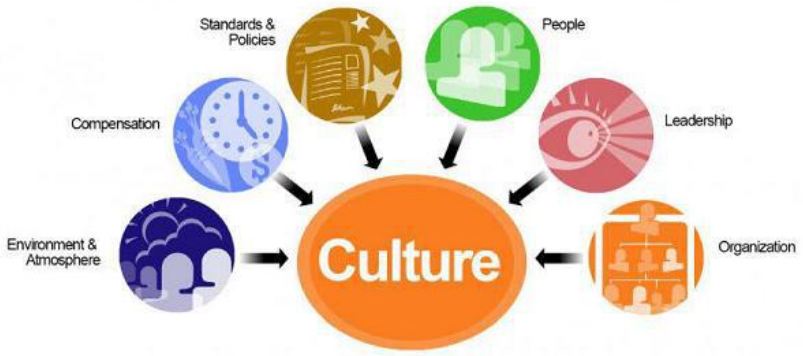
PERAN BUDAYA DALAM ORGANISASI

1. Apa yang Dimaksud Peran Budaya dalam Organisasi?

Berbicara peran berarti menanyakan kegunaannya, apa pentingnya, dan sebagainya. Tentu kita dapat mengatakan, esensi dari budaya adalah kebiasaan, dan yang dimaksud adalah kebiasaan baik dan benar (Schein, 2016). Jadi, jika ada sebuah organisasi dengan pelayanan baik, maka kita sebagai konsumen akan mengatakan betapa luar biasanya budaya kerja dari para pegawai tersebut, kemudian kita menjadi pelanggannya, dan karena itu volume penjualan perusahaan tersebut meningkat, yang kemudian meningkat pula pendapatan perusahaan.

Contoh di atas, adalah ilustrasi tentang pentingnya budaya kerja. Sehingga tidak ada alasan bagi pimpinan untuk tidak memberikan perhatian khusus terhadap budaya organisasi. Terlebih di era digital, konsep budaya kerja sudah pada tahap tuntutan pembuktian, bukan sekedar tulisan kebaikan yang terpajang di dinding kantor. Para pelanggan tidak mau tahu soal latar belakang kerja, mereka hanya ingin

mendapatkan senyuman, kecepatan pelayanan, jaminan keamanan, dan sebagainya.



Sumber: http://ruangilkom.blogspot.com

Gambar 6. Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

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

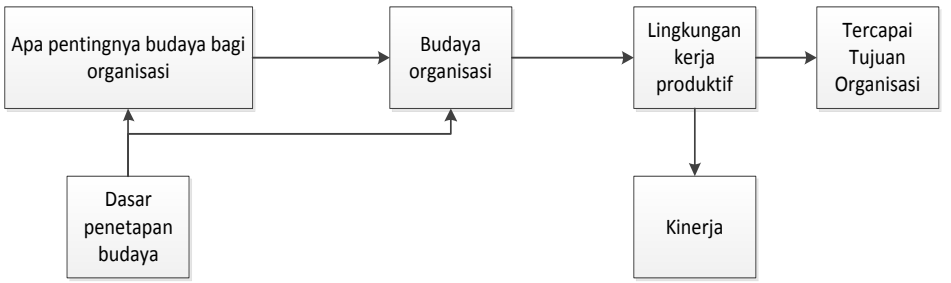
Budaya kerja di era digital telah berevolusi dari cara-cara rumit menjadi cara yang sederhana (Maier, 2007). Bantuan teknologi akan memperkuat model budaya kerja baru di era digital, sehingga memperkuat citra kerja yang lebih baik.

2. Peranan budaya kerja dalam aktivitas organisasi

Pertanyaan sederhana, apakah organisasi butuh budaya kerja?

Sesungguhnya pertanyaan di atas adalah stimulus untuk mengemukakan maksud atau tujuan perusahaan. Artinya, apakah budaya dapat mencapai tujuan organisasi, jika Ya maka perusahaan harus mencantumkan budaya sebagai bagian dari strategi perusahaan. Apa makna dari strategi yang dimaksud? Artinya budaya diletakkan pada tingkat

operasional, di mana perusahaan butuh penguatan kerja nyata dari para pekerja, maka pembentukan pola kerja itu harus dibuat skema dan teknisnya, sehingga tujuan perusahaan yang hendak dicapai akan terlihat dalam aktivitas keseharian organisasi (Sulaksono, 2015).



Gambar 7. Alur Pentingnya Organisasi

Secara rinci kita dapat mengatakan bahwa peran budaya dalam aktivitas organisasi adalah sebagai berikut:

a. Semua pegawai bekerja benar

Dalam konteks terbangunnya lingkungan kerja produktif adalah terciptanya perilaku sama, di mana semua pegawai bekerja dengan benar, yakni:

1) Bekerja sesuai kebijakan
2) Bekerja sesuai aturan
3) Bekerja sesuai standar/SOP
4) Bekerja sesuai instruksi pimpinan
5) Bekerja sesuai deskripsi tugas
6) Bekerja sesuai kualifikasi
7) 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:

1) Mencapai target
2) Tepat waktu
3) Memberikan kepuasan kepada pelanggan
4) Meningkatkan penjualan
5) Meningkatkan pendapatan
6) Meningkatkan pasar
7) Menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien
8) Melahirkan inovasi dan kreativitas
9) Memenangkan persaingan
10) Mengatasi masalah dan risiko
11) Mengembangkan produk, dll

b. Semua pegawai bekerja baik

Indikator ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja produktif adalah semua orang bekerja dengan mengedepankan nilai-nilai humanis dan religius seperti:

1) Saling bekerja sama
2) Saling membantu
3) Saling mendukung
4) Saling mengajari

5) Saling menjaga
6) Saling pengertian
7) Saling menghormati
8) Saling mencintai
9) Dan sebagainya

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.

3. Fungsi budaya organisasi bagi karyawan

Apa tanggapan anda jika perusahaan mewajibkan seluruh pegawainya tersenyum dalam berbagai kondisi? Tidak peduli anda lelah, tidak peduli anda sedang ada masalah, tidak peduli anda sedang kurang enak perasaan, dan

sebagainya. Bahwa aturan perusahaan absolut, untuk ditaati oleh semua pegawai.

Saya yakin anda akan menerima, jika dalam keadaan normal. Namun bagaimana jika dalam keadaan negatif, apakah anda mampu mengontrol diri untuk tetap konsisten menjalankan kebijakan tersebut? Tapi saya yakin, anda tidak akan mengambil keputusan bodoh seperti melanggar, membolos, atau berhenti. Saya yakin, anda hanya perlu waktu untuk membiasakan diri, sehingga terbentuk pola pikir yang matang dan jiwa yang dewasa.

Dengan kata lain, secara eksplisit budaya organisasi bagi pegawai memiliki dua peran, di antaranya:

a. Peran langsung

   Peran langsung budaya terhadap pegawai berkaitan dengan kepribadian, seperti:

   1) 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 solutif.

   2) 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.

3) 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. Peran tidak langsung

Peran tidak langsung budaya terhadap pegawai berkaitan dengan kinerja dan timbal baliknya:

1) 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.

2) 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).

3) 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.

4) 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, misalnya mendapatkan promosi jabatan, kenapa demikian? Karena dipandang telah memenuhi syarat.

4. Fungsi budaya organisasi bagi manajer atau pimpinan

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:

1) Terbangun koordinasi yang baik antar pegawai
2) Terbangun kerja sama yang solid
3) Terbangun persaingan yang sehat
4) Terbangun suasana saling memotivasi
5) 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.

Tentu 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;

1) Membangun interaksi yang baik
2) Membangun gaya komunikasi yang luwes

3) Membangun interaksi atau pergaulan yang terbuka
4) Dan sebagainya

5. Dampak budaya terhadap aktivitas organisasi

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

a. Efektivitas

Lambat laun para pegawai akan terbiasa dengan cara-cara 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.

6. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan peran dan fungsi budaya organisasi?
b. Berikan contoh perilaku pegawai yang memiliki kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi?
c. Perilaku kerja apa yang seharusnya menjadi budaya organisasi?
d. Kemukakan dampak budaya organisasi terhadap aktivitas organisasi?

PERKEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI



Sumber: infokomputer.grid.id

Gambar 8. Perkembangan Organisasi

1. Mengenal Perkembangan Budaya Organisasi

Perubahan tidak bisa dibendung, kenapa? Hal ini ada sifat alami zaman, maka secara otomatis baik manusia maupun organisasi akan mengikuti perubahan tersebut. Menyikapi kondisi ini, maka pola kebiasaan kerja harus berubah. Hal ini dapat kita lihat pada perusahaan teknologi seperti Apple, bahwa sejak tahun 2005 mereka terus memperbaiki pola kerja yang lebih dinamis.

Contoh lain Google, sejak tahun 2010 mereka terus melakukan ekspansi teknologi, maka sebagai konsekuensinya Google telah merekrut banyak generasi muda dengan pola kerja yang cepat. Hal ini diambil sebagai langkah yang bijak dalam menyikapi tuntutan pasar. Bahwa zaman telah berevolusi maka pola kerja harus berubah.

Contoh lain pegawai negeri, bahwa hari ini kita melihat ada perubahan birokrasi dan pelayanan yang lebih baik. Jika kita ingat, dulu pola kerjanya adalah KKN dan main di bawah meja. Artinya, hanya orang kaya dan memiliki koneksi yang dapat dilayani dengan baik. Sementara masyarakat biasa dapat diabaikan.



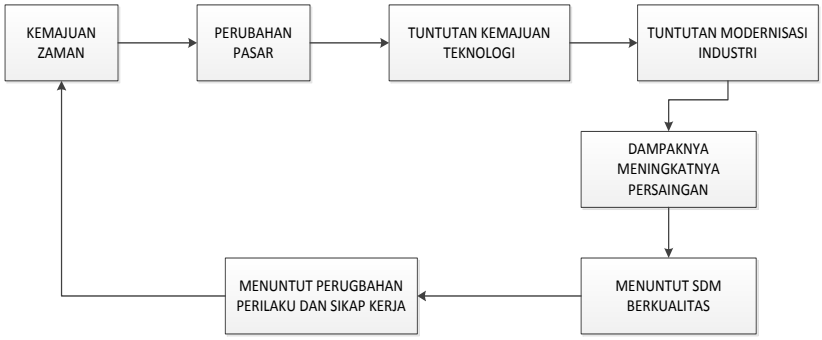
Sumber: https://rencanamu.id

Gambar 9. Perkembangan Budaya Organisasi

Ilustrasi di atas, adalah pandangan tentang kenapa budaya harus berkembang. Kita paham, bahwa tidak ada jaminan kesempurnaan. Mungkin kita menilai, hari ini budaya

kerja Jepang, Korea, Amerika, dan negara maju lainnya sangat baik. Namun bagaimana dengan 10 tahun atau 50 tahun ke depan, apakah mereka akan tetap atau berubah? Tentu kita memiliki prediksi yang sama, bahwa perubahan akan mengganti semua pandangan hari ini. Misalnya kemajuan Amerika dalam bidang ekonomi, bukankah hari ini China telah menggantikannya.

2. Proses Kemajuan Budaya Organisasi



Gambar 10. Proses Kemajuan Budaya Organisasi

Diagram di atas menampilkan informasi yang dapat kita jelaskan secara rinci sebagai berikut:

a. Kemajuan zaman

Tidak ada kata lain yang dapat membuktikan bahwa budaya kerja harus berubah, melainkan zaman. Fakta hari ini, globalisasi telah mendorong zaman digital. Saat ini banyak perusahaan yang gulung tikar, padahal mereka adalah raja di masa lalu, sebut saja Nokia. Namun apa di kata, modernisasi telah menuntut semuanya bergerak maju. Maka tidak ada alasan yang mampu menekan begitu kuat terhadap budaya selain kemajuan zaman (Laksmi & Suwandono, 2019).

Pergerakan zaman adalah dinamika, maka tidak ada alasan mempertahankan budaya lama. Artinya, bukan sporadis menghilangkan pola kerja lama. Namun mengembangkan pola kerja baru berdasarkan karakteristik zaman. Misalnya digitalisasi pasar, maka perusahaan harus menyewa karyawan atau pegawai yang piawai dengan komputer dan *software*. Tentu sikap dan perilaku kerja komputer akan berbeda dengan cara-cara kerja manual.

Pola kerja lama akan sangat gigih dalam hal fisik, namun tidak dengan pola kerja komputer. Mereka bekerja keras dalam hal pikiran dan waktu. Dari sini kita mengerti, bahwa ada banyak yang berbeda pada setiap zamannya. Maka hal yang terbaik adalah menghadirkan budaya kerja yang relevan dengan perubahan (Adiprasetyo, 2007).

b. Perubahan pasar

Apa sesungguhnya perubahan pasar?

1) Perubahan perilaku konsumen
2) Perubahan kebijakan ekonomi nasional dan internasional
3) Perubahan investasi
4) Perubahan distribusi
5) Perubahan sosial dan politik
6) Dan sebagainya

Perubahan pasar adalah imbas dari kemajuan zaman. Bahwa ini harus direspons dengan perilaku

sigap, kenapa demikian? Karena perubahan pasar sesungguhnya tujuan yang hendak dicapai (Adiprasetyo, 2007). Bagi perusahaan, mendapatkan konsumen adalah harga mati. Mendapatkan dana investasi dan potongan pajak adalah modal mengembangkan usaha. Maka, untuk dapat menjawab semua itu perusahaan harus berubah, khususnya mengani budaya kerja.

Atas dasar di atas, maka budaya perlu menyesuaikan dengan keadaan. Bahwa pasar rewel dengan banyak tuntutan maka hal tersebut adalah tantangan bagi perusahaan untuk dinamis. Bahwa era saat kemajuan harus relevan dengan tuntutan pasar, jika tidak. Maka perusahaan akan ditinggalkan oleh pasar, dan berakibat gulung tikar.

Jelas, dari sisi keorganisasian perubahan pasar adalah unsur turunan dari kemajuan zaman yang harus dihadapi. Maka, dari aspek budaya kerja harus merespons perubahan tersebut. Semua pihak, tanpa terkecuali harus bergerak maju, dengan terus mengembangkan kompetensi dan meningkatkan pola kerja relevan.

c. Tuntutan kemajuan teknologi

Seiring berkembangnya teknologi maka pola kerja telah berubah (Adiprasetyo, 2007). Kita lihat hari ini, bagaimana orang-orang bekerja dengan komputer dan *gatget.* Maka era generasi X telah tamat. Kita melihat para pegawai yang kolot dengan kemajuan telah digusur

oleh alamiah industri. Bahwa persoalan teknologi telah membawa pada dunia kerja baru, di mana tuntutan kerja telah bergeser dari fisik ke pada kreatif.

Tuntutan ini pula telah memaksa perusahaan di seluruh dunia untuk adaptif dengan cara-cara kerja modern. Mungkin menjadikan aktivitas kreatif dan inovatif sebagai ukurannya, maka budaya kerja pun ikut berubah. Kita tidak tahu, bagaimana nilai-nilai perilaku kerja di masa mendatang. Apakah kecepatan pelayanan digital telah berlaku sepenuhnya, apakah kemudahan akses telah mempengaruhi perilaku konsumen. Jika demikian maka perubahan budaya kerja adalah keniscayaan.

Ingat! Perubahan budaya bukan dalam arti berganti nilai. Yang perlu dipahami adalah pergeseran bentuk, apa artinya? Nilai budaya kerja tetap, namun penerapan nilai tersebut akan bergeser pada perilaku kerja baru yang sejalan dengan perubahan teknologi. Maka orang tetap akan disiplin, namun bukan berarti wajib di kantor. Pegawai akan dituntut bertanggung jawab, namun bukan berarti harus tertuang dalam bentuk tulisan (Laksmi & Suwandono, 2019).

d. Tuntutan modernisasi peralatan industri

Imbas ketiga dari kemajuan zaman adalah revitalisasi peralatan industri. Bahwa peralatan baru pasti akan membutuhkan penangan baru, maka diperlukan SDM yang kompatibel dengan peralatan tersebut. Dari

sini kita paham, bahwa peralatan modern akan menuntut orang-orang yang modern pula, yakni pegawai yang secara keilmuan dan fisik dapat menanganinya. Selain itu, perlakuan terhadap peralatan juga akan berubah. Fakta ini menjelaskan bahwa pola kerja pegawai menjadi berbeda, baik menyikapinya maupun tindakannya. Oleh karena itu, perlu nilai – nilai budaya dikembangkan sehingga sesuai dengan keadaan ini (Adiprasetyo, 2007).

Logika lain yang dapat dikemukakan adalah soal relevansi tenaga pegawai dengan modernisasi industri. Artinya, ketika perusahaan menggunakan peralatan modern maka pada saat itu zaman telah berubah. Oleh karenanya penggunaan tenaga pegawai akan didominasi oleh generasi itu. Tentu, sikap dan pola perilaku SDM pada saat itu tidak lagi sama dengan sebelumnya. Sehingga budaya kerja akan berubah pula. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki respons yang baik sehingga perubahan budaya tidak memiliki konflik dengan perbedaan generasi yang berpotensi mengakibatkan kerugian.

e. Berdampak meningkatnya persaingan

Perlombaan menggunakan peralatan modern telah merubah peta persaingan. Perusahaan tidak akan membiarkan pangsa pasarnya diambil secara paksa dan mengalami kerugian. Maka, perusahaan akan melakukan berbagai upaya guna mengatasi masalah tersebut, dan

salah satunya dengan melakukan modifikasi budaya kerja.

Pola kerja di era persaingan akan terlihat berbeda secara signifikan, dan ini adalah konsekuensi dari keadaan yang sulit ditangani. Maka, tidak heran jika banyak perilaku kerja baru yang menyulitkan bagi pegawai.

f. Menuntut SDM berkualitas

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka di tahap nyata tuntutan terhadap SDM berkualitas tidak bisa dihindari. Tentu era ini akan banyak perubahan, kenapa? Perusahaan akan memaksa semua pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja, tentu konsekuensi nyatanya adalah perubahan pola kerja. Dengan kata lain, budaya kerja akan berubah secara drastis agar dapat menjadi pegawai berkualitas.

Penjelasan lain dari keadaan ini adalah, tuntutan diri. Bahwa pegawai harus mempertahankan eksistensinya, yakni dengan menjadi pegawai berkualitas. Maka, dengan sendirinya akan meningkatkan nilai-nilai kerja yang kompleks. Nilai-nilai kerja yang memungkinkan memaksa dirinya bekerja lebih dari pada biasanya. Ia akan menggunakan seluruh waktunya untuk mencapai target, Ia akan menggunakan seluruh pikirannya untuk mencapai prestasi, Ia akan berlatih keras untuk menghadirkan kreativitas dan inovasi.

g. Menuntut perubahan perilaku dan sikap kerja

Rangkaian kemajuan pada akhirnya akan sampai pada tuntutan perubahan sikap dan perilaku kerja. Pada tahap ini sesungguhnya budaya sedang ditantang untuk dapat memenuhinya. Perusahaan melalu para pimpinan harus mengambil sikap bijak dengan mengambil keputusan strategis mengenai budaya kerja. Budaya yang secara operasional mampu meningkatkan banyak aspek, misalnya:

1) Meningkatkan kualitas kerja
2) Meningkatkan kualitas diri
3) Meningkatkan produktivitas
4) Meningkatkan kinerja dan presasi
5) Mencapai tujuan organisasi

Pada tahap ini pimpinan diuji, bagaimana kecerdasannya mampu mengarahkan budaya kerja berkembang. Yakni budaya yang relevan dengan keadaan, sekaligus memberikan kebaikan bagi aspek-aspek yang berkaitan. Dengan kata lain, budaya kerja perlu melihat aspek-aspek penting sebagai pertimbangan guna melahirkan sikap dan perilaku kerja yang sesuai. Di samping itu, budaya tidak menimbulkan konflik horizontal. Di mana pegawai mempersepsikan kurang baik soal perubahan.

3. Peran Pegawai bagi Perkembangan Budaya Organisasi

Apa peran anda sebagai pegawai di dalam organisasi?

Apakah anda merupakan salah satu pegawai yang menyebabkan lahirnya perubahan?

Apakah anda salah satu pegawai yang menghadirkan inovasi?

Apakah ide dan kreativitas anda telah memicu perubahan di dalam organisasi?

Pertanyaan di atas adalah syarat peran pegawai bagi budaya organisasi. Tentu sulit terjadi perubahan jika kita berstatus pegawai biasa. Pegawai yang senantiasa bekerja karena adanya perintah dari orang lain. Namun akan berbeda jika kita sebagai pegawai mampu menyuguhkan perbedaan positif yang signifikan, sehingga tujuan organisasi tercapai (Juddi, 2019).

Dengan kata lain, peran pegawai yang dimaksud adalah kekuatan akumulatif dari seluruh pegawai yang mengakibatkan terciptanya kemajuan, misalnya tercapainya target secara signifikan, anggaran operasional dapat ditekan, masalah dapat diatasi dengan baik, dan sebagainya. Namun hal-hal tersebut akan terwujud jika para pegawai memenuhi beberapa kriteria, di antaranya:

a. Budaya kerja akan berubah jika keilmuan pegawai meningkat. Maksudnya pola pikir yang baik sehingga melahirkan ide-ide yang berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas. Selain itu pegawai juga berpikiran luas dan memiliki pemahaman yang

mendalam sehingga dalam bekerja selalu tercipta peningkatan-peningkatan.

b. Budaya kerja akan berubah jika kompetensi pegawai meningkat. Maksudnya para pegawai bekerja secara terampil dan ahli, sehingga risiko dan masalah dapat diatasi. Selain itu, pegawai mampu mengatasi tugas dengan benar walaupun dalam jumlah yang besar atau dibatasi oleh waktu dan pegawai tetap profesional walaupun keadaan sulit

c. Budaya kerja akan berubah jika pegawai berkepribadian baik. Artinya, para pegawai bekerja dengan penuh tanggung jawab, komit dengan tugas, memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi, jujur dalam bekerja, peduli terhadap organisasi, dan sebagainya. Selain itu, pegawai menunjukkan perilaku yang menyenangkan bagi lingkungannya, ia menjadi duta kebaikan dan menebar semangat, sehingga mampu meningkatkan lingkungan kerja yang produktif.

4. Peran Pimpinan bagi Perkembangan Budaya Organisasi

Dalam konteks budaya pimpinan adalah orang yang paling berpengaruh, meskipun sedikit jumlahnya, namun kekuasaannya mampu memaksa seluruh pegawai untuk melakukan apa yang diperintahkannya (Juddi, 2019). Tentu, dalam konteks kemajuan budaya kerja pimpinan memiliki posisi strategis, artinya:

a. Pimpinan mampu mengarahkan seluruh pegawai untuk melakukan sesuatu. Dengan kekuatan ini maka pimpinan

berada pada peran yang penting bagi kemajuan budaya kerja.

b. Pimpinan mampu mengoordinasikan seluruh lini. Dengan kekuatan ini, secara efektif pimpinan dapat mengajak semua pegawai untuk melakukan pola kerja baru.
c. Pimpinan mampu mengambil keputusan. Dengan wewenang ini pimpinan menjadi dasar bagi setiap aktivitas organisasi. Artinya, perubahan akan terjadi secara signifikan jika wewenang ini dapat dimaksimalkan.
d. Pimpinan menjadi contoh bagi pegawai. Perilaku kerja baru akan mudah dilakukan secara masif jika pimpinan menunjukkan caranya, terlebih adanya sanksi hukuman bagi yang membangkang. Akan membuat seluruh elemen pegawai secara serentak melaksanakan budaya kerja baru.

Fakta di atas menjadi dasar jika inisiator dari perubahan budaya kerja adalah pimpinan. Maka, perusahaan perlu hati-hati mengangkat pimpinan, seyogianya para pimpinan adalah orang-orang yang cerdas, bijak, dan berjiwa sosial. Sehingga dalam mengarahkan perilaku kerja baru, unsurnya adalah kebaikan bagi semua pihak.

5. Kecenderungan Pimpinan dan Pegawai terhadap Perkembangan Budaya Organisasi

Perilaku kerja tidak akan sama, dalam setiap organisasi akan selalu ada ciri atau kecenderungan, terlebih dalam bekerja, akan selalu ada corak atau warna tersendiri.

Kecenderungan tersebut secara tidak langsung telah mempengaruhi bagaimana budaya kerja terbentuk di masa-masa mendatang. Bahwa pembawaan pegawai dan pimpinan akan menggeser atau menggerakkan arah budaya baru (Juddi, 2019).

a. Kecenderungan anggota organisasi dimungkinkan mewarnai implementasi dari budaya kerja. Dengan banyaknya ragam karakter akan melahirkan budaya kerja tersendiri. Oleh karenanya pengecualian pimpinan dalam hal ini sangat diperlukan.
b. Kecenderungan anggota organisasi dimungkinkan mempengaruhi arah kebijakan organisasi. Umumnya perusahaan akan melihat aspirasi pegawai dalam mengambil kebijakan, terutama dalam hal pelaksanaan tugas, pimpinan akan memasukkan unsur kesesuaian operasional sebagai pertimbangan kebijakan.
c. Kecenderungan anggota organisasi dimungkinkan mempengaruhi generasi. Artinya, budaya kerja merupakan persoalan kelestarian, maka peran pegawai lama akan dijadikan contoh oleh para pegawai baru/mudah.

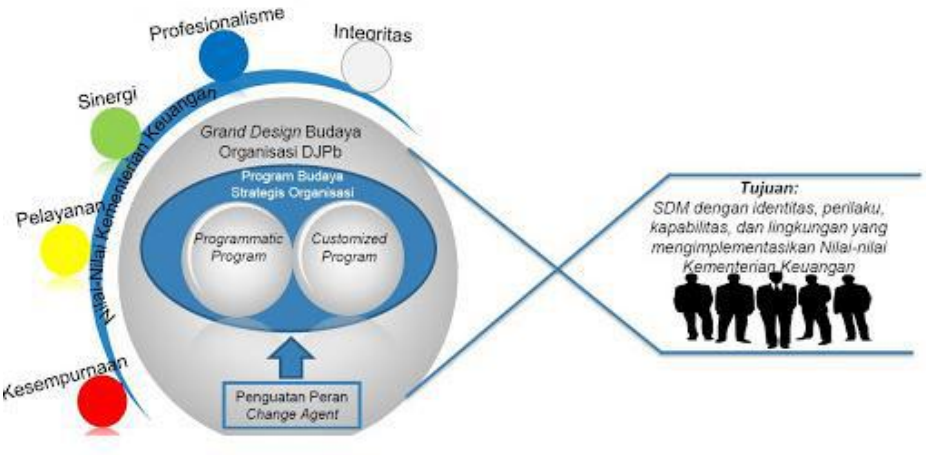
Berdasarkan uraian di atas, seyogianya ada upaya pengaturan kecenderungan perilaku kerja, agar kekuatan sosial pegawai tidak mendominasi kepentingan organisasi. Sehingga nilai-nilai budaya berkembang sesuai tujuan perusahaan.

6. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan perkembangan budaya organisasi dari masa ke masa?
b. Bagaimana para manajer mempertahankan nilai-nilai budaya organisasi di tengah-tengah perubahan?
c. Bagaimana perilaku pegawai dikendalikan dan disesuaikan dengan perubahan budaya baru?
d. Kemukakan kemungkinan berhasilnya perubahan budaya baru atas tujuan organisasi?

BUDAYA ORGANISASI DALAM IMPLEMENTASI STRATEGIS



Sumber: http://kppnmetro.org

Gambar 11. Kerangka Implementasi Strategis Budaya Organisasi

1. **Memahami Budaya Organisasi dalam Implementasi Strategis**

   Intinya perusahaan mencapai tujuan, wujudnya:

   a. Penjualan meningkat
   b. Menguasai pasar
   c. Memenangkan persaingan
   d. Mendapatkan keuntungan yang besar
   e. Menguasai jalur perdagangan/ bisnis
   f. Memiliki jaringan pasar dan mitra yang luas
   g. Ekspansi bisnis di berbagai negara
   h. Lain-lain

Untuk mewujudkan hal tersebut perusahaan harus menetapkan langkah-langkah prioritas, atau yang disebut dengan langkah-langkah strategis. Langkah tersebut diyakini sebagai jalan utama yang mampu menjawab harapan-harapan di atas. Oleh karenanya perusahaan menyadari, dalam pelaksanaannya akan diperlukan suatu pola kerja tertentu, pola kerja yang dilakukan secara serentak dan memberikan dampak signifikan terhadap tujuan organisasi.

Maka dari pada itu, sebagai konsekuensi dari tujuan tersebut, perusahaan akan mendorong para pimpinan untuk memasukkan nilai-nilai budaya kerja sebagai seni implementasi, apa artinya? Arinya, rencana strategis perlu diperkuat oleh nilai-nilai baik, yang secara sadar menjadi kekuatan motivasi bagi seluruh *stakeholder* yang terlibat, kenapa demikian? Karena dengan nilai-nilai budayalah semua orang akan merasa bersama dan menjadikan tujuan organisasi sebagai tujuan bersama.



Sumber: jamilazzaini.com/

Gambar 12. Budaya Organisasi dalam Implementasi Strategis

Pada gambar di atas, terlihat urgensi budaya ada pada semua unsur aktivitas organisasi. Meskipun budaya tidak secara nyata berbentuk kebijakan, namun unsur nilai-nilainya melekat dan menjadi kunci utama dalam suksesi pelaksanaan rencana strategis perusahaan (Mardiyah, 2012).

Dengan kata lain, ketika suatu program dibuat maka muncul pertanyaan. Perlakuan apa yang diperlukan? Bagaimana pegawai menyikapinya? Bagaimana tindakan kerjanya? Semua pertanyaan tersebut menjelaskan bahwa dalam membuat kebijakan akan mempertimbangkan aspek pelaksanaannya. Artinya, budaya kerja dijadikan bahan pemikiran untuk bisa melaksanakan program-program strategis.

Benar, bahwa setiap program diperlukan suatu cara kerja tertentu. Inilah mengapa budaya organisasi dianggap menjadi penting dalam rencana strategis. Terlebih dalam pelaksanaannya. Maka budaya akan menjadi motor atau penggerak di setiap kegiatannya (Laksmi & Suwandono, 2019).

Pemikiran lain tentang peran budaya bagi rencana dan implementasi adalah soal efektivitas. Artinya, bagaimana nilai-nilai kerja dapat diterima dengan lapang dada oleh semua pegawai sehingga proses pelaksanaannya berjalan dengan lancar. Dari situ akan lahir sebuah pola kerja sama yang solid, di mana setiap pegawai saling mendukung dan membantu dalam mengatasi problematika rencana strategis.

Intinya, budaya kerja menjadi harapan dari setiap kegiatan rencana strategis dan dijadikan keyakinan oleh para pegawai sebagai cara melakukannya, maka:

a. Lahir kepatuhan
b. Lahir semangat
c. Lahir ide
d. Lahir kreativitas
e. Lahir kerja sama
f. Lahir kebaikan di setiap kegiatan organisasi

2. Budaya Organisasi dari Aspek Perencanaan Strategis

Sesungguhnya budaya kerja merupakan salah satu rencana strategis perusahaan (Laksmi & Suwandono, 2019). Jika kita melihat beberapa profil perusahaan besar, kita akan mendapati struktur kerja dan komitmennya. Ini menunjukkan bahwa budaya dipandang dan dinilai strategis, kenapa demikian?

a. Pola kerja terukur

Ditetapkannya budaya kerja sebagai bentuk ukuran atau jaminan perusahaan kepada *user* atau tepatnya pasar. Kenapa demikian? Perusahaan memahami bagaimana pandangan pasar terhadap perusahaan, khususnya tentang hal negatif. Dengan adanya komitmen dan budaya kerja pasar akan menerima sebagai kepercayaan, bahwa perusahaan:

1) Memiliki kredibilitas yang baik

Perusahaan dipandang baik secara keseluruhan, karena telah mencantumkan nilai-nilai yang sesuai

dengan harapan pasar. Dengan demikian pasar menaruh kepercayaan terhadap perusahaan.

2) Memiliki standar kerja yang baik

Perusahaan dipandang profesional dan tidak menganggap pasar sebagai sumber keuntungan semata. Dengan adanya budaya kerja menunjukkan komitmen yang tinggi untuk menjaga kualitas apa yang dihadirkan kepada pasar.

3) Memiliki orientasi yang jelas terhadap pasar

Perusahaan dinilai serius terhadap pasar. Bahwa pasar telah menjadi sumber orientasi dalam penetapan budaya kerja. Artinya, perusahaan berupaya keras untuk memenuhi harapan dan kebaikan pasar.

4) Memiliki tujuan yang sejalan dengan harapan pasar

Perusahaan dinilai peduli terhadap kebutuhan pasar, mengapa? Terteranya budaya kerja adalah bentuk kesadaran dan pemahaman perusahaan terhadap pasar. Bahwa pasar harus diraih dengan kerja keras dan karya, yang memberikan nilai-nilai kebaikan bagi pasar.

b. Pola kerja profesional

Jika kita melihat perusahaan-perusahaan besar, nampak terlihat cara kerja yang teratur dan selaras. Bahwa pimpinan sampai dengan bawahan seirama dalam memberikan pelayanan, dalam memperlakukan pasar, dan banyak hal lain. Fakta ini menjelaskan,

kenapa budaya menjadi nilai strategis bagi organisasi (Alvesson, 2012).

Perusahaan sadar, mengendalikan perilaku harus didasari oleh kebijakan, kemudian para pimpinan menjadi penggerak berlakunya budaya, sehingga para pegawai menganggap bahwa budaya adalah pola kerja dalam sebuah organisasi yang melekat. Dalam kurun waktu yang lama, nilai-nilai tersebut berubah menjadi sebuah kebiasaan.

Tertanamnya nilai-nilai budaya inilah yang sesungguhnya dianggap sebagai langkah strategis organisasi di dalam. Bahwa untuk dapat mengendalikan faktor luar, maka perusahaan harus mematenkan internal, jika telah kuat unsur internal maka perusahaan dapat dengan mudah menghadapi berbagai faktor eksternal, misalnya:

1) Menghadapi persaingan

   Nilai budaya yang mengakar akan menuntun para pegawai pada semangat kerja yang tinggi dalam menghadapi persaingan, sehingga terbangun pola pikir optimis, kreatif, dan inovatif sehingga mampu memenangkan persaingan.

2) Memenuhi harapan pasar

   Nilai budaya kerja yang kuat akan membentuk kepribadian matang, sehingga dalam setiap pelayanan akan selalu menghadirkan kualitas yang terbaik.

3) Mengatasi perubahan zaman

   Budaya kerja yang baik akan mendorong para pegawai pada sudut pandang yang luas, sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan zaman.

4) Memenuhi harapan pemodal

   Budaya kerja yang baik akan mendorong pegawai untuk berupaya keras mencapai tujuan-tujuan organisasi, sehingga menghasilkan keuntungan yang besar bagi perusahaan.

c. Pola kerja legal

   Budaya organisasi menunjukkan keseriusan perusahaan dalam bentuk yang bisa diakui oleh pasar, di antaranya:

1) Budaya kerja adalah jaminan

   Budaya kerja menjadi jaminan bagi perusahaan atas kinerja pegawai, yang ukurannya dilihat dari keberhasilan pasar. Artinya, pegawai dinilai dari aspek eksternal sebagai pembuktian nyata dari hasil kerja, misalnya:

   - Kepuasan pasar
   - Meningkatnya penjualan
   - Tercapainya target
   - Teratasinya masalah
   - dll

2) Budaya kerja adalah citra perusahaan

   Sejujurnya budaya kerja terlihat dan dirasakan oleh seluruh *stakeholder,* kenapa? Karena bentuknya

adalah sikap dan perilaku. Oleh karenanya, semakin baik budaya kerja perusahaan maka tanggapan positif pasar akan meningkat, namun sebaliknya jika buruk.

3. Nilai-nilai Budaya Organisasi dalam Implementasi Strategis



Sumber: https://www.jamilazzaini.com

Gambar 13. Budaya Organisasi dalam Implementasi Strategis

Pada prinsipnya budaya organisasi dalam konteks implementasi strategis bertujuan membangun kerja sama tim yang solid, sehingga melahirkan kebaikan-kebaikan yang dapat mencapai tujuan bersama seperti (Alvesson, 2012):

a. Saling memotivasi

Pada tataran pelaksanaan strategis, budaya organisasi menjadi dorongan bagi semua pegawai untuk semangat bersama menjalankan tugas, sehingga tujuan bersama

tercapai. Dalam konteks ini, budaya menjadi nilai-nilai sosial organisasi yang memberikan dampak terbangunnya lingkungan kerja kondusif, seperti:

1) Nyaman
2) Menyenangkan

b. Saling mendukung

Budaya kerja menjadi alat bagi semua orang untuk saling membantu, bahwa budaya tertanam dalam setiap individu yang menyebabkan lahirnya rasa kepedulian sosial yang tinggi dalam hal pekerjaan. Sehingga lahir sikap membantu kepada sesama, dengan demikian tujuan pribadi dan organisasi tercapai.

c. Saling memberikan solusi

Budaya kerja menjadi jalan menyelesaikan maslah. Bagaimana bisa? Tentu bisa, karena budaya kerja telah menjadi bagian semua orang, sehingga terbangun ikatan yang kuat antar pegawai, yang mendorong semua orang merasa terlibat dalam berbagai masalah organisasi, dan setiap orang merasa harus ikut menyelesaikannya.

1) Memberikan ide
2) Memberikan jalan
3) Memberikan bantuan tenaga

d. Saling berkolaborasi

Budaya kerja menjadi alat saling berkoordinasi antara satu dengan yang lain. Budaya telah menjadi cara hidup kerja, yang menciptakan suasana cair, komunikasi

dan interaksi yang baik. Dengan demikian, berbagai kegiatan selalu terhubung dengan semua pihak.

1) Meningkatkan kerja sama
2) Meningkatkan komunikasi
3) Meningkatkan jaringan
4) Meningkatkan solidaritas

e. Saling berbagi

Budaya organisasi telah menjadi jalan bagi orang untuk meningkatkan kepribadian diri, yakni menjadi orang yang senang berbagi. Bahwa ia senang membantu, respons terhadap kesulitan tim kerja, tanggap terhadap lingkungan, peduli dengan tujuan bersama, dan aktif dalam berbagai kemajuan bersama.

1) Berbagi sosial
2) Berbagi pekerjaan

f. Saling mengajarkan

Budaya telah membentuk pola pikir yang kreatif. Di mana lahir sikap peduli untuk membantu rekan kerja dalam mengatasi masalah atau menyelesaikan tugas. Tanpa perlu diminta, antar pegawai berlomba-lomba dan secara sukarela berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keahlian.

1) Berbagi informasi
2) Berbagi cara
3) Berbagi pengetahuan

4. Sinkronisasi Budaya Organisasi dengan Implementasi Strategis

Bagaimana pendapat anda, tentang sinkronisasi ini?

Apa fungsinya sinkronisasi?

Apakah perlu?

Bagaimana efektivitasnya sinkronisasi tersebut?



Sumber: https://favpng.com

Gambar 14. Sinkronisasi Budaya Organisasi dengan Implementasi Strategis

Maksud sinkronisasi dalam pembahasan ini adalah keterkaitan dan kepastian budaya organisasi terhadap rencana-rencana strategis (Adiprasetyo, 2007). Sehingga relevansinya mampu meningkatkan efektivitasnya dan berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

a. Relevansi budaya organisasi dengan rencana strategis

   Maksudnya, apakah budaya kerja yang dilakukan telah sesuai dengan kebutuhan rencana strategis perusahaan, seperti:

1) Mendukung peningkatan efektivitas kerja
2) Mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas kerja
3) Meningkatkan perilaku kerja, baik secara langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas kerja
4) Mendukung peningkatan kesadaran disiplin
5) Meningkatkan kerja sama tim yang solid
6) Meningkatkan lingkungan kerja yang sehat
7) Meningkatkan sikap kerja (loyal, komitmen, dll)
8) Meningkatkan kebersamaan lingkungan sosial organisasi
9) Membantu pimpinan dalam menjalankan organisasi

b. Efektivitas budaya organisasi dengan rencana strategis

Sejauh mana relevansi di atas dapat menyentuh area rencana strategis, sehingga potensi pencapaian tujuan lebih dekat, misalnya:

1) Meningkatnya kecepatan pelayanan
2) Target tercapai lebih awal dari jadwal yang ditetapkan
3) Meningkatnya kepuasan pelanggan
4) Distribusi berjalan lebih lancar
5) Jaringan lebih luas
6) Komunikasi lebih terbuka
7) Interaksi antar pimpinan dan pegawai lebih cair

c. Dampak budaya organisasi dengan rencana strategis

Setelah melihat efektivitasnya, maka selanjutnya melihat bagaimana keterkaitan budaya atas *outcome* yang ditimbulkan, seperti:

1) Meminimalisir risiko

Hasil akhir dari keterkaitan budaya organisasi adalah melihat sejauh mana risiko-risiko dapat di atasi, sehingga berdampak pada optimalisasi aktivitas, termasuk biaya.

2) Mempersingkat jalur/ birokrasi distrubsi

Apakah dampak budaya kerja mampu memangkas jalur distribusi, jika terbukti maka ini adalah harapan yang dimaksudkan, kenapa perlunya budaya organisasi dibangun

3) Meningkatkan nilai perusahaan

Pada tahap terakhir apakah budaya kerja mampu meningkatkan nilai perusahaan, maksudnya? Budaya kerja telah menunjukkan seberapa besar dan seberapa hebat perusahaan saat ini.

5. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan peran budaya dalam aktivitas organisasi?
b. Kemukakan pendapat anda tentang kemungkinan keberhasilan organisasi berdasarkan aspek budaya organisasi?
c. Bagaimana kontribusi perilaku kerja yang didasarkan nilai-nilai budaya organisasi terhadap tujuan organisasi?

BUDAYA ORGANISASI DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Memahami Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Kita dapat mengatakan kemajuan telah menghadirkan dunia yang global (globalisasi), dan dari situ teknologi dan industri telah berevolusi dengan sangat cepat, bisa jadi banyak manajer yang kehilangan jabatan karenanya. Tentu, keadaan ini memaksa pola manajemen yang baru, di mana aspek kegiatan perusahaan berputar secara deras ke arah yang sulit untuk dikendalikan. Oleh karena itu, kajian tentang budaya dipandang perlu, mengapa? Kita mencoba untuk melihat bagaimana perusahaan menyikapi kejadian luar biasa hari ini dengan menguji perilaku sumber daya manusia sebagai kunci (Adiprasetyo, 2007; Laksmi & Suwandono, 2019).

Intinya, transformasi budaya terjadi secara alami karena perubahan lingkungan (Laksmi & Suwandono, 2019). Kita tidak bisa mengatakan pola kerja manual sama dengan komputerisasi, atau komputerisasi juga berbeda dengan digitalisasi. Artinya, perubahan demi perubahan menuntut

perlakukan baru, dan itu diperlukan secara konsisten, kita mengatakannya sebagai budaya organisasi.

Mungkin kita dapat mengajukan pertanyaan, apakah betul budaya kerja perlu berubah? Saya ingin mengatakan, meski para manajer tidak merespons perubahan budaya kerja, namun faktanya para pegawai telah berubah cara kerjanya. Mereka yang saat ini dihadapkan pada digitalisasi, maka tuntutannya adalah bekerja lebih dinamis. Berbeda dengan sistem lama, cenderung statis. Fakta ini tidak dapat diabaikan. Oleh karena itu, gagasan tentang perubahan budaya harus ditindak lanjuti.

Para pimpinan perlu melihat informasi global secara rutin sehingga bisa memastikan bahwa arah perubahan budaya dalam aspek keorganisasi perlu dan harus dilakukan, meskipun harus melihat sudut pandang yang kontroversi. Setidaknya ada petunjuk baru tentang aturan bekerja di era persaingan, ada kebijakan yang mendorong inovasi dan kreativitas, ada cara pandang lain untuk mengatasi masalah, ada konsep baru yang aplikatif dengan keadaan saat ini, dan sebagainya.



Sumber: rumahperubahan.co.id

Gambar 15. Perubahan Budaya Organisasi

Para ahli telah membuktikan, budaya merupakan aspek non teknis yang terbukti mempengaruhi pola kerja pegawai. Hal tersebut telah memicu hal-hal berikut:

a. Bagaimana tingkat keberhasilan dapat tercapai,
b. Bagaimana menjaga tingkat efektivitas
c. Bagaimana mendorong produktivitas
d. Bagaimana menyelesaikan masalah
e. Bagaimana meningkatkan kinerja
f. Dan sebagainya

Fakta ini telah menuntut para pimpinan untuk membuat konsep budaya organisasi yang aplikatif, apa artinya? Budaya kerja yang sejatinya selaras dengan karakteristik seluruh *stakeholder*, di antaranya (Laksmi & Suwandono, 2019):

a. Mudah diterima
b. Mudah dikerjakan
c. Tidak membebani
d. Tidak menyulitkan
e. Memudahkan proses
f. Membantu mengatasi masalah
g. Meningkatkan keterlibatan
h. Meningkatkan keberhasilan

Selain itu, budaya secara eksplisit harus menjadi jalan bagi pemberdayaan sumber daya manusia. Yakni, seluruh pegawai mendapatkan perlakukan yang sama dari budaya baru tersebut, bahwa transformasi budaya adalah cara mendorong semua orang terlibat dan maju, kemudian mencapai tujuan bersama.

2. Membangun Budaya Pemberdayaan SDM

Apa yang dimaksud membangun budaya pemberdayaan SDM?

Alangkah bijak, jika pimpinan melibatkan pegawai dalam semua aspek, kenapa? Karena pegawai adalah tim pelaksana. Maka sudah sepatutnya semua pegawai terlibat. Mungkin teknisnya, perlu dikaji bagaimana model komunikasi antar pimpinan, antar pegawai, dari pimpinan ke pada pegawai, dari pegawai ke pegawai, dan atau dari pegawai kepada pimpinan. Intinya, pimpinan harus bijak, yakni mampu melihat sudut pandang positif dari banyak aspek.

Esensinya, membangun dalam konteks pemberdayaan budaya organisasi adalah melibatkan semua pegawai (tanpa terkecuali) untuk sama-sama membiasakan budaya kerja yang telah ditetapkan (Laksmi & Suwandono, 2019), dengan cara:

a. Sosialisasi

Maksud sosialisasi adalah:

1) Membangun komunikasi

Seluruh jajaran pimpinan hendaknya masif memberikan penjelasan dalam berbagai kesempatan. Tentunya tidak harus dalam bentuk formal, dikhawatirkan efek jenuh. Pada keadaan ini pimpinan dituntut cerdas membangun komunikasi misalnya:

- Penyampaian formal dalam rapat
- Penyampaian non formal dalam bersosial

Diharapkan, dengan model komunikasi yang luwes, dapat terbangun kesadaran betapa diri pegawai

diperlukan, dibutuhkan, dan merupakan bagian dari keluarga besar perusahaan. Dengan stigma ini akan lahir kekuatan untuk maju bersama.

2) Membangun interaksi

Dalam konteks interaksi pimpinan dituntut untuk memberikan contoh atau teladan. Ini adalah gaya interaksi yang paling efektif dalam budaya. Tentu, dengan kebiasaan pimpinan melakukan hal-hal benar dan baik, akan memberikan efek psikologis bagi para pegawai, kenapa? Karena manajer dianggap sebagai bos, yakni orang yang berkuasa atas para pegawai, maka tidak ada celah bagi pegawai untuk mengabaikan.

Selain itu, upaya membaur juga menjadi cara interaksi yang baik, kenapa? Karena dengan cara itu emosional terbangun, sehingga orang yang kenal akan mudah menerima. Tentu, dalam konteks ini pimpinan harus meletakkan kedudukan dan status. Pimpinan harus menempatkan diri sebagai orang sosial. Dengan sikap ini akan mudah bagi pegawai untuk menerima saran dan kritik.

b. Latihan

Budaya ada untuk diterapkan, maka tidak ada cara lain bagi pimpinan kecuali mempengaruhi semua pegawai untuk berlatih, apa maksudnya? Semua pegawai diarahkan dan bimbing untuk senantiasa

membiasakan diri menerapkan nilai-nilai budaya. Agar lebih efektif, sebaiknya pimpinan menerbitkan:

1) Aturan
2) Petunjuk
3) Sanksi
4) Kompensasi
5) Instruksi
6) Timbal balik

Selain itu, cara-cara lain yang dapat dilakukan untuk membangun budaya pemberdayaan adalah:

a. Memberikan tanggung jawab

Pimpinan dapat menggunakan cara ini sebagai cara yang paling efektif, kenapa demikian? Karena:

1) Memberikan tanggung jawab berarti amanah

Ketika pegawai diberikan amanah maka secara alamiah ia akan menjalankannya dengan penuh kesadaran, kenapa demikian? Karena sesungguhnya pegawai merasa dirinya:

- Diakui
- Dihargai
- Bangga

Oleh karena itu, pegawai merasa tidak enak jika harus melalaikannya, malu jika mengabaikannya, dan hilang harga dirinya karena telah menyia-nyiakan kesempatan.

2) Memberikan tanggung jawab berarti pengakuan

Dari sudut pandan pegawai, pemberian tanggung jawab berarti pengakuan. Pengakuan dalam hal apa?

- Dalam hal kemampuan
- Dalam hal kekuatan
- Dalam hal keilmuan

Sesungguhnya kondisi di atas merupakan keadaan yang tengah dirasakan oleh pegawai ketika mendapatkan tanggung jawab. Oleh karena itu, pegawai cenderung untuk membuktikan bahwa dirinya benar-benar layak untuk mengamban sebuah tanggung jawab.

b. Memberikan kepercayaan

Umumnya pegawai merasa senang ketika ditunjuk melakukan sesuatu, kenapa? Karena hakikatnya ia dipandang mampu dan lebih baik dari orang lain. Oleh karena itu, para pegawai akan berupa sekuat tenaga untuk menjalankan nilai-nilai budaya dalam setiap aktivitas perusahaan. Mereka ingin membuktikan kepercayaan yang diberikan telah diberikan kepada orang yang tepat, orang yang bisa dipercaya dalam setiap perkataan maupun perbuatan. Dengan demikian tugas pimpinan menjadi lebih ringan, dan perusahaan mendapatkan kebaikan darinya.

Terlepas apapun itu, melibatkan seluruh pegawai adalah inti dari pengambangan. Mungkin pimpinan perlu menerapkan langkah-langkah berikut (Mardiyah, 2012):

a. Sistem manajemen terbuka

   Mengajak semua pegawai untuk terlibat dalam mengupayakan kemajuan perusahaan, baik berupa pemikiran maupun kegiatan, bisa juga dengan mengusulkan sebuah program atau simulasi kegiatan.

b. Pimpinan konsisten mengajak

   Dalam banyak kesempatan pimpinan selalu menyampaikan pentingnya peran pegawai bagi kemajuan organisasi. Kemudian juga disampaikan, besarnya manfaat yang akan didapatkan oleh semua pihak.

c. Pimpinan berusaha memotivasi

   Pimpinan tidak lelah untuk mengingatkan, menasihati, menjelaskan, dan mempengaruhi para pegawai agar menyayangi perusahaan sebagai rumahnya sendiri, rumah di mana kebutuhan hidupannya dapat dipenuhi, rumah di mana keinginannya dapat terwujud.

Langkah nyata dari sebuah upaya, dapat dilakukan oleh manajemen pimpinan dengan membuat (Panggabean & Tjitra, 2014):

a. Tim kerja untuk berbagi informasi secara efektif

   Menjadi tugas pimpinan untuk mengupayakan agar terciptanya lingkungan kerja secara berkelompok. Dengan demikian terbangun pola kerja bersama, seperti:

   1) Saling membantu
   2) Saling mengajarkan ilmu
   3) Saling memotivasi

4) Saling mengajak kepada kemajuan
5) Saling menjaga

b. Pengembangan SDM

Pada bagian ini pimpinan perlu masuk pada tahap yang lebih serius, di mana kelompok kerja harus dijaga kekompakannya dengan dengan melakukan upaya-upaya berikut:

1) Memberikan pelatihan
2) Memberikan pembinaan
3) Memberikan pengarahan
4) Memberikan penghargaan

c. Pengendalian pimpinan

Pada tahap terakhir peran pimpinan tidak boleh minim atau hilang, kenapa demikian? Karena pimpinan memiliki kekuatan untuk mempengaruhi dan memaksa pegawai untuk bekerja sesuai instruksinya. Jika hal demikian tidak berjalan dengan baik, dimungkinkan nilai-nilai budaya kerja akan luntur, karena lemah pengawasan.

3. Model Budaya Pemberdayaan SDM

Dinamika usaha yang tidak bisa dikendalikan, telah memaksa seluruh lapisan manajemen untuk berupaya keras dalam mengembangkan SDM. Maksudnya, bagaimana SDM dapat dilibatkan dalam berbagai aktivitas organisasi di bawah pengawasan dan pengarahan. Upaya ini perlu dilakukan secara masif, agar perkembangan budaya organisasi menemukan titik akselerasi dengan kebutuhan pasar (Panggabean & Tjitra, 2014). Oleh karena itu, pembicaraan

tentang model budaya harus menjadi perhatian khusus para manajer. Bagaimana mengembangkan konsep dan model yang baik bagi dunia industri dan pegawai itu sendiri.

Prinsipnya, model pengembangan berangkat dari penerimaan konsep, kemudian naik menjadi pemahaman, dan implikasinya terapan. Dengan model ini, pegawai diberikan kesempatan untuk mempelajari nilai-nilai dan kandungan kebaikan yang mungkin diterima, baik secara finansial maupun non finansial. Dengan demikian, konsep pelaksanaan budaya organisasi benar-benar memberdayakan pegawai, di mana:

a. Pegawai dilibatkan
b. Pegawai diberikan pemahaman
c. Pegawai diberikan kesempatan untuk mempelajari dan memahami
d. Pegawai diberikan kepercayaan sebagai pelaksana nilai-nilai budaya

Selain itu, agar pemberdayaan ini mendapatkan dukungan penuh dari pegawai maka perlu ada program kegiatannya. Artinya, pimpinan harus membuat ruang belajar dan berlatih pegawai dalam menerapkan nilai-nilai budaya. Akan tetapi basisnya mengedepankan asas kemajuan dan kebersamaan, sehingga program tersebut sejalan dengan program pemberdayaannya.

Ada beberapa langkah dalam mengembangkan model budaya organisasi berbasis pengembangan SDM, di antaranya:

a. Membangun sistem kesadaran pegawai melalui aturan

Model pertama adalah membuat aturan tentang budaya kerja itu apa, apa saja nilai-nilainya, bagaimana pelaksanaannya, siapa yang mendapatkan manfaatnya, bagaimana sikap dan perilaku dibutuhkan, dan sebagainya. Dengan rincinya penjelasan tentang aturan budaya, maka akan terbangun pemahaman. Di mana pegawai diberikan ruang untuk menerima sebagai pengetahuan dan berdampak baik bagi kehidupannya. Setidaknya akan muncul sikap dan perilaku sebagai berikut:

1) Kritis

   Penerimaan ilmiah dengan proses berpikir yang logis, sehingga menghasilkan pelaksanaannya yang lebih baik. Selain itu, akan ada argumentasi logis yang memperkuat pelaksanaan budaya organisasi.

2) Kreatif

   Menimbulkan perilaku berbeda yang terbukti lebih baik dan menyenangkan dalam melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi.

3) Eksplorasi

   Menimbulkan perilaku uji coba, sehingga ditemukan cara-cara yang lebih efektif

4) Inovasi. Menimbulkan perlakuan baru, sehingga memungkinkan alternatif atau pilihan yang lebih baik.

b. Memberikan kepercayaan melalui tanggung jawab

Model pemberdayaan ini sangat emosional, artinya pimpinan dituntut cerdas secara sosial. Bahwa efek psikologis sering kali lebih efektif dalam mempengaruhi pegawai agar mereka:

1) Sadar akan pentingnya peran pegawai sebagai pelaksana nilai-nilai budaya organisasi
2) Mau terlibat aktif, karena pelaksana utama
3) Peduli, karena memahami esensi dari nilai-nilai budaya organisasi.
4) Menjaga, karena mereka adalah penerima manfaat langsung dari penerapan nilai-nilai budaya organisasi.

Dengan demikian, pimpinan dapat mempengaruhi dan mengendalikan pegawai secara lembut. Artinya, pimpinan mendapatkan perhatian dan kerendahan hati pegawai untuk sama-sama memajukan organisasi. Hal ini juga memungkinkan terjadinya penekanan konflik.

c. Menjaga konsistensi nilai-nilai budaya melalui pengendalian

Model terakhir adalah pimpinan sebagai inspektur bagi penerapan nilai-nilai budaya. Hal ini memiliki pertimbangan bahwa pimpinan adalah:

1) Orang yang bertanggung jawab langsung terhadap pegawai
2) Orang yang berinteraksi langsung dengan pegawai
3) Orang yang paling memahami keadaan pegawai
4) Orang yang dipandang atau dihormati

5) Orang yang ditakuti atau disegani
6) Orang yang dianggap mampu menjadi jembatan atas pencapaian tujuan pribadi.
7) Dan sebagainya

4. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan bagaimana pemberdayaan SDM dilakukan sehingga menghasilkan perilaku kerja baru (budaya kerja baru)?
b. Apa yang harus dilakukan para pimpinan di dalam mengembangkan potensi SDM dalam rangka menciptakan budaya kerja baru?
c. Pendekatan apa yang diperlukan untuk membangun budaya yang tepat dengan pendekatan karakteristik pegawai?
d. Bagaiman kedudukan pegawai selama proses pemberdayaan guna melahirkan budaya kerja yang ideal?

MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI BERKUALITAS



Gambar 16. Membangun Budaya Organisasi Berkualitas

1. Memahami Budaya Kerja Berkualitas

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. Maka, dalam konteks budaya kualitas yang dimaksud adalah manifestasi dari sebuah nilai yang melekat pada kebiasaan atau tradisi baik (Schein, (2016). 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 (Schein, (2016). Atas dasar ini maka penting menerjemahkan kualitas budaya organisasi sehingga dapat memberikan arti yang lebih nyata.

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

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
b. Memperhatikan luaran di bandingkan proses yang kurang bermakna
c. Menekankan jaminan dari sebuah pekerjaan dengan sikap hati-hati dan teliti.
d. Berorientasi pada substansi bukan pada formalitas dari sebuah rutinitas, sehingga relevansinya akurat.



Sumber: https://koinworks.com

Gambar 17. 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 berikatan dengan anggaran. Maka dalam benak pegawai, hal yang diperlukan adalah menjaga manfaat dari setiap kegiatan, berusaha melihat besarnya dampak

dari suatu aktivitas, dan sebagainya (Panggabean & Tjitra, 2014).

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.

c. Menekan pemborosan

Kualitas budaya dapat memangkas aktivitas yang dipandang tidak perlu (Panggabean & Tjitra, 2014). Artinya, kualitas sebagai pengendali perilaku dan pembatas bagi emosi, sehingga pegawai mampu mengendalikan dirinya dari tindakan-tindakan yang berlebihan.

d. Memangkas birokrasi

Fakta yang menarik dari kualitas budaya adalah mempersingkat jalur atau sistem manajemen (Panggabean & Tjitra, 2014). Faktanya, kualitas telah mempengaruhi kecerdasan pegawai sehingga melahirkan konsep baru yang mampu meringkas kegiatan secara efektif.

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)

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.

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 (Robbins, 2014).

2. Unsur-unsur Kualitas Budaya Organisasi

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 (Kotter & Heskett, 2008). 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.

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.

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.

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 (Kotter & Heskett, 2008), seperti:

1) Kesesuaian prinsip

   Terlaksananya suatu budaya adalah ketika terdapat kesamaan prinsip. 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:

   - Kemudahan, bahwa nilai-nilai budaya membantu kelancaran pelaksanaan tugas.
   - 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. Oleh karena itu, diperlukan sebuah konsep penerapan budaya sehingga mampu menjawab harapan-harapan banyak pihak (Kotter & Heskett, 2008).

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. 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. 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 atas dirinya 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. Transmiter budaya

Transmiter artinya upaya melestarikan budaya organisasi melalu banyak cara, di antaranya:

1) Regenerasi

Sebagaimana di jelaskan di atas, salah satu cara dalam mempertahankan kualitas budaya adalah dengan melestarikan secara turun temurun. 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.

3) Penguatan simbol

   Secara natural simbol adalah wujud nyata dari kebanggaan, terlepas apapun keadaannya, melalui simbol secara emosional akan memperkuat perasaan peduli terhadap organisasi.

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 pengukuhan

   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.

3. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan peranan budaya organisasi bagi keberhasilan organisasi?
b. Sebutkan beberapa perilaku kerja yang merupakan bagian dari budaya organisasi yang berkualitas?
c. Kemukakan pendapat anda tentang unsur-unsur kualitas budaya organisasi?
d. Kemukakan dampak kualitas budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas kerja?

PERUBAHAN MENUJU BUDAYA ORGANISASI BERKUALITAS



Sumber: https://www.dictio.id

Gambar 18. Perubahan Menuju Budaya Berkualitas

1. **Memahami Perubahan Menuju Budaya Organisasi Berkualitas**

   A = Bagaimana menurut anda tentang aturan baru?

   B = Saya sih ikut aja, kalau kamu?

   A = Sama, ikut aja. Dari pada dipecat, lebih baik mengikuti aturan

   C = Sebetulnya, ini adalah kesempatan kita untuk berkembang dan menjadi pegawai berprestasi

   D = Ah bisa aja. Kalau menurut saya, ini sih namanya PHK secara halus. Sebetulnya perusahaan mau PHK kita

secara langsung, namun perusahaan tidak mau buruk citranya.

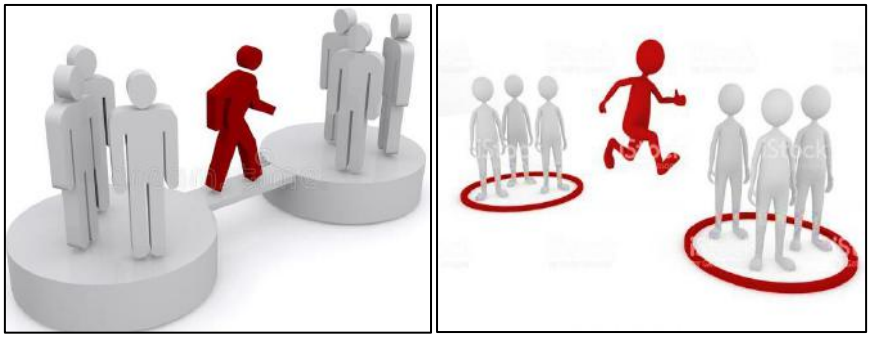
Gambaran di atas merupakan realitas. Artinya, perubahan tidak mudah diterima, butuh proses yang panjang. Walaupun perubahan itu bernilai kebaikan, akan selalu ada orang-orang yang kontra, kenapa? Kesesuaian kapasitas. Artinya, ada sebagian orang yang sudah nyaman dengan pola lama, sehingga pola tersebut telah menjadi karakter yang melekat, sehingga sulit untuk melakukan adaptasi pada hal baru jika ada perubahan. Namun ada sebagian pegawai, sebetulnya dapat mengikuti perubahan, namun ada kepentingan yang akan hilang jika tetap mengikuti aturan baru. Dan masih banyak alasan-alasan lain.

Pada pokoknya, perusahaan tidak boleh statis dengan sumber daya saat ini, kenapa? Zaman telah berubah, dan perubahan tidak memberikan ruang toleransi. Begitu berganti teknologi, perusahaan pun harus menggunakan teknologi baru tersebut, ini adalah fakta. Kita bisa belajar dari perusahaan asal Finlandia, sebut saja Nokia. Pada awal 1990 sampai tahun 2008, Nokia merajai pasar *handphone* dunia, namun kita lihat hari ini. Secara perlahan Nokia hancur, tepatnya sejak diluncurkan telepon genggam Blackberry pada tahun 2010, Nokia makin tidak berdaya, dan puncaknya pada tahun 2013, di mana sistem perangka telepon genggam sepenuhnya beralih menggunakan android, alhasil Nokia dan Blackberry pun tenggelam. Inilah kerasnya persaingan, tidak mengenal digdaya atau semancamnya.

Contoh lain perusahaan retail modern seperti Matahari, Ramayana, Hero, Giant, dan Hypermart saat ini sedang menghadapi masalah yang sama. Sudah banyak gerai mereka ditutup lantaran basis penjualan beraril dari konvensional menjadi *Online.* Alhasil, banyak konsumen yang beralih perilaku konsumsinya. Mereka mendapatkan kemudahan dan jaminan lebih baik dari cara penjualan konvensional, misalnya:

a. Harga lebih murah
b. Lebih banyak pilihan produk
c. Pelayanan cepat
d. Mudah diakses di mana pun dan kapan pun
e. Metode pembayaran variatif, dan memiliki jaringan pembayaran yang luas
f. Lebih banyak diskon
g. Dan sebagainya

Perubahan itu keras, namun bisa menjadi kesempatan jika perusahaan terus maju. Sudut pandang seperti ini yang seharusnya dibangun, yakni pola pikir yang mendorong lahirnya sikap tanggap dan perilaku yang benar, sehingga melahirkan kreativitas dan inovasi.



Gambar 19. Langkah Perubahan

Robbins (2014), menjelaskan kualitas memiliki banyak faktor, namun dasar lahirnya kebutuhan akan kualitas adalah perubahan. Oleh karena itu, Ronbbins (2014) menganjurkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Berikan manajer tugas khusus untuk membangun lingkungan kerja yang berguna. Agar,
b. Terbangun semangat (motivasi) kerja yang tinggi. Sehingga,
c. Terlahir tradisi kerja produktif, kreatif, inovatif dan berkinerja tinggi. Dampak dari hal tersebut,
d. Tercapai prestasi dan tujuan organisasi. Sehingga,
e. Memberikan umpan balik berupa kesejahteraan, kepuasan, dan kebahagiaan.

Goetsch & Davis (2000), menegaskan bahwa kualitas dari hasil perubahan memperkuat kualitas budaya kerja, di antaranya;

a. Kesesuaian perilaku dengan slogan / citra yang dibangun
b. Menjadikan konsumen sebagai mitra perbaikan dan pembangunan budaya organisasi
c. Semua pegawai terlibat dalam semua aktivitas organisasi dan diberikan kepercayaan sepenuhnya
d. Kerja sama tim kokoh dan solid
e. Manajer bukan sebagai bos, namun sebagai konsultan dan pembimbing kerja bagi pegawai
f. Tersedia sumber daya dan dapat diandalkan
g. Program pelatihan dan pendidikan terbuka luas bagi pegawai di berbagai tingkatan.

h. Dukungan eksekutif melekat

Greenberg (2002) menyampaikan bahwa kualitas perubahan budaya akan terlihat pada:

a. Nilai-nilai

Suatu sikap dan perilaku kerja benar dan baik yang ditetapkan sebagai suatu pandangan mencapai tujuan bersama.

Contoh 1. Budaya Kerja Bank Mandiri

“ 1) **Kepercayaan**, Membangun keyakinan dan sangka baik dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan. 2) **Integritas**, Berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika profesi. 3) **Profesionalisme**, Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab. 4) **Fokus Pada Pelanggan,** Senantiasa menempatkan pelanggan internal dan eksternal sebagai fokus untuk membangun pengalaman positif yang saling menguntungkan dan tumbuh secara berkesinambungan. 5) **Kesempurnaan**, Selalu berupaya mencapai keunggulan menuju kesempurnaan yang merupakan wujud cinta dan bangga sebagai insan mandiri.

b. Tradisi

Nilai-nilai di atas dijadikan sebagai rutinitas di dalam bekerja. Di mana setiap pegawai telah terbiasa dengan bersikap dan berperilaku baik. Sehingga kepribadian pegawai menjadi cerminan atau wajah organisasi di hadapan publik.

c. Prosedur

Merupakan tata cara budaya tercantum secara jelas dan dilakukan oleh setiap anggota organisasi tanpa terkecuali.

d. Harapan yang berorientasi kualitas perubahan

Merupakan kehendak pegawai yang menginginkan adanya perubahan, kemudian nilai-nilai budaya menjadi salah salah satu yang memfasilitasi terwujudnya perubahan yang lebih baik.

2. Bagaimana Perubahan Budaya Organisasi terjadi, dan Berimplikasi Kualitas

Secara umum perubahan itu terjadi karena perubahan zaman, namun bagaimana itu benar-benar terjadi pada organisasi? Hal tersebut tidak terlepas dari respons para eksekutif (komisaris dan direksi). Respons inilah implementasi nyata pada tahap awal mengapa perubahan di tubuh organisasi terjadi, dengan cara apa? Melalui rapat khusus, maka para eksekutif mengambil keputusan tentang langkah-langkah perubahan budaya organisasi.

Tindaklanjut dari hal tersebut adalah pelibatan pimpinan, kenapa demikian? Para eksekutif mempercayakan keputusannya kepada para manajer, karena dianggap sebagai orang yang berada di level operasional. Oleh karenanya, para manajer pasti dapat menjalankan keputusan budaya baru secara operasional, apa artinya? Para manajer dapat menerjemahkan keputusan pimpinan eksekutif untuk

dilaksanakan sesuai karakteristik pelaksana (pegawai), inilah yang disebut kebijaksanaan.

Dalam pelaksanaannya, para manajer akan menguji perlakuannya tentang keputusan tersebut, yang dilihat dari respons para pegawai. Dengan demikian dapat dilihat kesenjangan antara kebijakan dengan praktek di lapangan. Berbekal data tersebut, maka para manajer akan mencoba menyelaraskan harapan di berbagai lini.

a. Bagaimana harapan eksekutif kepada manajer, kemudian
b. Bagaimana harapan manajer kepada pegawai, kemudian
c. Bagaimana harapan pegawai kepada manajer, kemudian
d. Bagaimana harapan manajer kepada eksekutif, dan kemungkinan lain

3. Mengaktifkan Perubahan Menuju Budaya Berkualitas

Schein (1992) dan Goetsch & Davis (2000) mengatakan, mengaktifkan perubahan secara total adalah langkah singkat menuju kemajuan, namun jaminan kualitas bisa hilang, bahkan berpotensi gagal. Maka adalah hal-hal yang terlebih dahulu harus dilakukan (aktivasi), di antaranya:

a. Hindari perubahan kualitas total jika masih terdapat pertentangan

   Hal pertama mengaktifkan lingkungan kerja dengan mensterilkan pertentangan dan perdebatan. Dengan demikian perubahan akan menuju pada standar kualitas yang baik. Di mana semua orang menerima perubahan dan ikut terlibat dalam pelaksanaannya.

b. Menetapkan waktu yang tepat

Perubahan harus memperhatikan waktu. Maksudnya memperhatikan kesiapan pegawai untuk menerima. Oleh karena itu, sebaiknya perubahan telah dilakukan sebelumnya dengan tahapan-tahapan kecil, misalnya sosialisasi atau pemberitahuan dini. Dengan langkah awal seperti ini akan memudahkan perubahan total dapat diterima

c. Mengatasi budaya lama

Ini tahap yang paling sulit, kenapa? Karena perilaku telah mengakar dalam refleksi kehidupan sehari-hari. Menyebabkan penolakan dari orang-orang lama. Kondisi ini diperlukan tahapan persiapan sebelumnya yang telah matang, sehingga ada proses yang berangsur membaik, dan pada tahap perubahan total semuanya telah siap untuk menerima dan menjalankan budaya baru.

4. Mengganti kepemimpinan lama sebagai aktivasi tahap kedua

Kita tahu, bahwa tantangan perubahan budaya adalah penolakan, kenapa demikian? Karena akan ada orang-orang yang tergeser kedudukannya, hilang kepentingannya, dan hilang kemewahannya. Salah satu dari itu adalah kedudukan pimpinan. Oleh karena itu, penolakan akan keras dan membuat pimpinan eksekutif perlu mengambil langkah berani, yakni berpegang pada komitmen untuk berubah.

Penjelasan di atas jelas, bahwa konsekuensi dari perubahan total agar berkualitas adalah mengubah bentuk

kepemimpinan. Goetsch & Davis (2000) mengemukakan beberapa alasan, perlunya pergantian kepemimpinan, di antaranya:

a. Pemimpin lama telah pada masa yang matang, maka era baru ini perlu pemikiran baru yang mampu melihat masa depan
b. Pemimpin lama tidak lagi dalam kapasitas untuk bekerja keras, maka diperlukan pemimpin yang memiliki dua kekuatan, yakni fisik dan kecerdasan berpikir
c. Dengan kondisi yang tidak lagi muda, pemimpin lama memiliki kelemahan alami, yaitu lambat. Ini menjadi persepsi, bahwa tantangan baru diperlukan pemimpin yang energik dan produktif
d. Irama pemimpin lama telah terlihat jelas, maka sudah dapat ditebak pola kebijakannya. Sedangkan problematika tantangan saat ini sangat dinamis dan agresif
e. Dapat dipastikan, pemimpin lama sulit mengidentifikasi perubahan zaman yang bergerak pada otomatisasi dan komputerisasi, sehingga dibutuhkan pemimpin baru yang lahir di zaman kemajuan dan memiliki kompetensi modern
f. Sejarah pemimpin lama hampir sempurna tercatat, maka diperlukan pemimpin baru yang memiliki lembaran catatan sejarah yang panjang
g. Pemimpin lama sudah tidak optimal mengikuti tema kemajuan, maka diperlukan pemimpin baru yang resolutif

5. Menetapkan Prinsip sebagai Dasar Budaya Berkualitas

Goetsch & Davis (2000), membangun budaya ibarat anak, sejak dini perlu dirawat dan didik, sehingga di pada saat dewasa menjadi anak kebanggaan orang tua. Begitu pun dengan organisasi, budaya harus ditanam sejak organisasi berdiri, kemudian dikembangkan berdasarkan perkembangan zaman. Adapun dasar membangun budaya adalah hukum perubahan perusahaan, di antaranya:

a. Falsafah

   Budaya berangkat dari pemikiran, harapan, dan tujuan sang pendiri sehingga budaya memiliki karakteristik yang khas dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Evolusi budaya

   Terdapat status quo soal perubahan organisasi, di mana sang pendiri memberikan kepercayaan kepada para pimpinan untuk menyelenggarakan organisasi yang sesuai dengan perkembangan zaman, melihat kemajuan, merespons kebaharuan, mengikuti persaingan global, dan mencapai puncak keberhasilan.

c. Sistem

   Budaya difasilitasi dengan sebuah sistem, sistem tersebut secara formal berada pada tubuh manajemen, sehingga melekat dalam setiap aktivitas organisasi. Selain itu, sistem ini bermaksud membawa keadilan bagi semua pihak.

d. Manusia

Batang tubuh dan ranting dari budaya adalah manusia. Bahwa budaya dapat tumbuh dan berkembang karena adanya peran pegawai. Maka dalam konteks ini, seluruh anggota perusahaan merupakan orang yang berkewajiban menjaga dan melestarikan budaya.

6. Memfasilitasi Perubahan Budaya Organisasi



Gambar 20. Memfasilitasi Perubahan Budaya Organisasi

Langkah 1 : Paradigma baru

a. Mengadopsi ide baru
b. Menerima ide baru
c. Mempelajari ide baru
d. Menguji coba ide baru

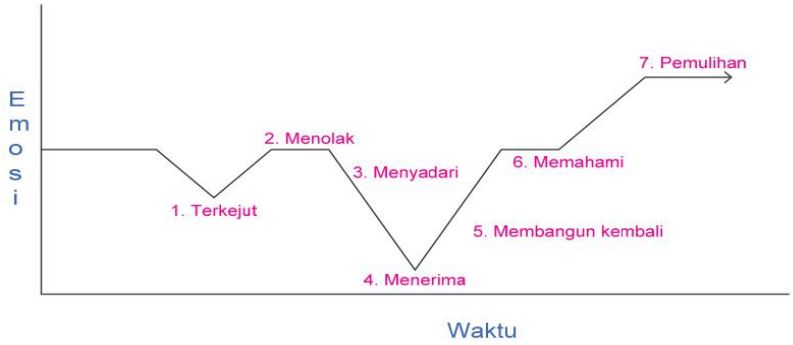
Langkah 2 : Memahami Penentang

a. Menekan rasa takut
b. Meyakinkan akan manfaat
c. Membantu mengatasi kerugian
d. Memandu hingga terbiasa

Langkah 3 : Menerapkan strategi

a. Para manajer sebagai penanggung jawab
b. Melibatkan semua pegawai, khususnya para penentang
c. Menghindari konflik
d. Penerapan secara perlahan
e. Memulai dari yang mudah dan fleksibel
f. Membangun lingkungan yang baik
g. Membangun koordinasi yang solid
h. Membangun sistem yang mendukung
i. Menempatkan pegawai sebagai pionir
j. Memberikan penghargaan

7. Siklus Perubahan Budaya Berkualias



Sumber: Goetsch & Davis (2000)

Gambar 21. Siklus Perubahan Budaya Berkualias

8. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan maksud perubahan menuju budaya organisasi berkualitas?
b. Kemukakan pendapat anda tentang bagaimana perubahan budaya organisasi terjadi, dan berimplikasi kualitas?

c. Bagaimana mengaktifkan perubahan menuju budaya berkualitas?
d. Siapa yang berwenang mengganti kepemimpinan lama sebagai aktivasi tahap kedua?
e. Apa pentingnya menetapkan prinsip sebagai dasar budaya berkualitas?
f. Bagaimana para pimpinan memfasilitasi perubahan budaya organisasi?
g. Jelaskan siklus perubahan budaya berkualias?

MANAJEMEN BUDAYA RGANISASI



Sumber: https://www.cleanpng.com

Gambar 22. Manajemen Budaya Organisasi

1. **Memahami Manajemen Budaya Organisasi**

   A = Apakah perlu budaya organisasi diatur?

   B = Apa maksud anda dengan mengatur budaya organisasi?

   A = Maksudnya, ada sebuah mekanisme yang mengatur bagaimana budaya organisasi itu dilaksanakan? Apa – apa saja yang yang masuk ke dalam ruang lingkup

budaya organisasi? Apa batasannya? Seperti apa ketentuannya? Dan sebagainya....?

B = Oh,,,,,??? Mungkin perlu....

C = Gak perlu lah...

D = Wah perlu tuh....

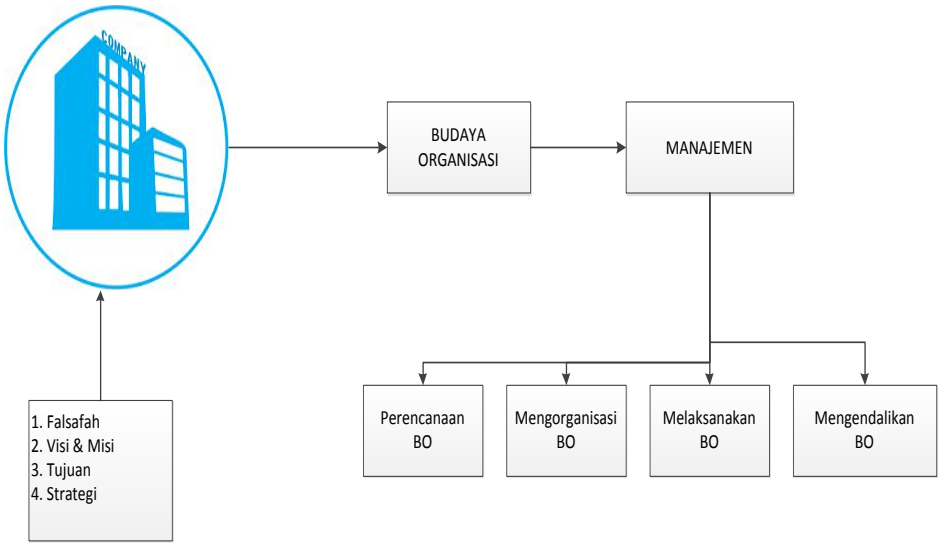
Apa pendapat anda tentang pertanyaan di atas? Jika anda menjawab perlu, maka anda harus memiliki argumentasi. Baik, saya akan coba membantu anda untuk menemukan jawab di atas. Pertama, konteks yang dimaksud di atas merupakan organisasi. Jadi, sebagai perusahaan yang berkeinginan:

a. Mendapat keuntungan yang besar
b. Penjualan meningkat
c. Menguasai pasar
d. Ekspansi bisnis di berbagai negara
e. Memiliki jaringan distribusi yang luas
f. Memenangkan persaingan
g. Menjadi pemimpin dalam era globalisasi
h. Memiliki pangsa pasar yang besar/ luas
i. Meningkat nilai perusahaan
j. dan sebagainya

Tentu dalam konteks ini, wajib. Tidak hanya sekedar perlu perusahaan harus mengendalikan perilaku kerja pegawainya. Kenapa demikian? Bukankah itu melanggar kebebasan? Justru, cara mengatur pola kerja adalah bentuk kebebasan bersama, apa itu? Keberhasilan.

Maka jelas, dengan pola manajemen maka prestasi tercapai, dan pastinya hal tersebut akan kembali kebaikannya kepada pegawai itu sendiri. Di sisi lain, memang kondisi ini adalah tuntutan pasar. Jadi, tidak ada alasan perusahaan untuk mengendurkan pola kerjanya. Namun sebaliknya perusahaan harus bekerja keras membangun sistem budaya kerja yang baik, mulai dari budaya waktu sampai dengan budaya pelayanan. Dengan demikian, pelanggan akan memberikan loyalitasnya, pasar akan mengapresiasi kualitas pelayanan yang diberikan, dan sebagainya. Sebagai timbal baliknya maka perusahaan mendapatkan semua yang diharapkan.

Secara sederhana dapat kita gambarkan pola manajemen budaya organisasi sebagai berikut:



Sumber: Robbins (2014)

Gambar 23. Manajemen Budaya Organisasi

Berdasarkan gambar di atas, kita mengetahui bahwa budaya setidaknya dapat diatur dengan 4 tahapan. Pada tahap pertama yakni merencanakan. Tahap ini merupakan dasar dari keseluruhan pelaksanaan budaya organisasi, seperti:

a. Penerjemahan kebijakan tentang budaya organisasi
b. Membuat aturan budaya organisasi
c. Membuat tim penanggung jawab budaya organisasi, termasuk pengawas.
d. Membuat SOP budaya organisasi
e. Membuat nilai-nilai budaya organisasi
f. Membuat sistem penilaian budaya organisasi

Pada tahap kedua adalah pengaturan budaya organisasi, apa artinya? Pada tahap ini dipastikan siapa-siapa yang bertanggung jawab dan apa yang harus dilakukan dalam prosedur pelaksanaan budaya organisasi nanti. Dengan demikian terjadi koordinasi dalam memelihara budaya organisasi.

Pada tahap ketiga adalah pelaksanaan. Tentunya pada tahap ini para pegawai dan pimpinan secara bersama-sama melaksanakan nilai-nilai budaya organisasi, tanpa terkecuali dan tanpa alasan. Di mana pelaksanaannya wajib mengikuti ketentuan yang telah dibuat pada tahap perencanaan. Dengan demikian, pelaksanaan budaya organisasi dapat berjalan sesuai rencana, dan berdampak pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Pada tahap keempat adalah pengendalian. Tahap ini merupakan wilayah pimpinan dan orang-orang yang ditunjuk sebagai pengawas, pengarah, dan pembimbing bagi terlaksananya budaya organisasi. Dalam pelaksanaannya, orang-orang yang berwenang ini diberikan kekuatan organisasi sehingga mampu memaksa setiap pegawai untuk melakukan sesuatu, baik suka atau tidak suka, baik sependapat atau pun tidak.

2. Unsur-unsur Manajemen Budaya Organisasi

Konsep dasar dari manajemen organisasi ini, kita menggunakan pendapat Robbins (2014), menyatakan bahwa 4 (empat) unsur manajemen organisasi terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Berikut penjelasan rinci manajemen budaya organisasi:

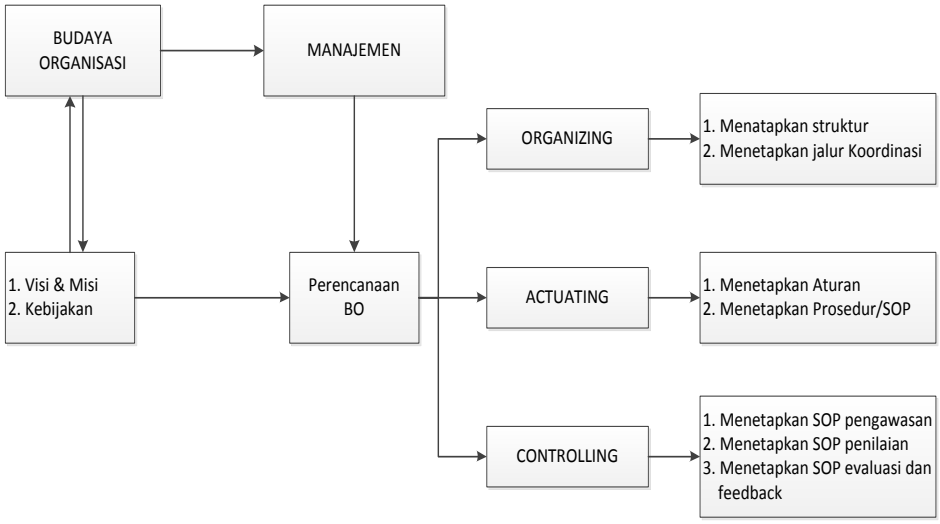
a. Perencanaan budaya organisasi

Menurut Hasibuan (2014), menjelaskan upaya mempersiapkan segala sesuatu adalah langkah awal yang diperlukan, dan itu disebut perencanaan. Intinya, mempersiapkan hal-hal yang dianggap berkaitan baik substansi maupun pendukung, maka itu adalah proses perencanaan yang diperlukan.

Menurut Mangkunegara (2017), menetapkan langkah-langkah sebelum dilaksanakannya suatu kegiatan adalah proses perencanaan di dalam mencapai tujuan. Ini cara yang harus dilakukan sebagai syarat yang harus ditempuh.

Menurut Robbins (2014), perencanaan melihat perkiraan yang dapat dilakukan dengan karakteristik yang dimiliki, termasuk menghitung waktu, tenaga, dan upaya. Bahkan terlepas dari kemungkinan terburuk, tahap ini memberikan ruang untuk mempersiapkan segala sesuatunya agar tujuan tercapai.

Berdasarkan ketiga pengertian di atas, maka dalam konteks organisasi perencanaan adalah upaya mengidentifikasi, membuat aturan, sistematika pelaksanaan, jalur koordinasi, dan termasuk tahap penilaian serta pengawasan. Hal ini bagian yang paling rumit dan sangat menentukan kemungkinan keberhasilan.



Gambar 24. Diagram Perencanaan Budaya Organisasi

Berdasarkan diagram di atas, kita mendapatkan pemahaman bahwa pada tahap perencanaan ini yang dibicarakan adalah soal:

1) Bagaimana mengorganisasikan budaya organisasi

   Dalam konteks perencanaan, maka ditetapkan upaya persiapan di dalam pengorganisasian budaya organisasi sebagai berikut:

   - Menetapkan keterlibatan orang-orang yang secara struktur memiliki kekuatan, misalnya para manajer.
   - Menetapkan model komunikasi yang dapat dibangun secara koordinatif, sehingga terjadi strukturisasi yang melahirkan keteraturan pelaksanaan budaya organisasi.

2) Bagaimana pelaksanaan budaya organisasi

   Dalam konteks perencanaan, maka ditetapkan upaya persiapan di dalam pelaksanaan budaya organisasi sebagai berikut:

   - Menyusun ketentuan yang mengatur bagaimana pelaksanaan budaya organisasi.
   - Menyusun SOP atau prosedur di dalam pelaksanaan budaya organisasi.

3) Bagaimana pengendalian budaya organisasi

   Dalam konteks perencanaan, maka ditetapkan upaya persiapan di dalam pengendalian budaya organisasi sebagai berikut:

   - Menyusun SOP pengawasan
   - Menyusun SOP penilaian
   - Menyusun SOP evaluasi dan umpan balik

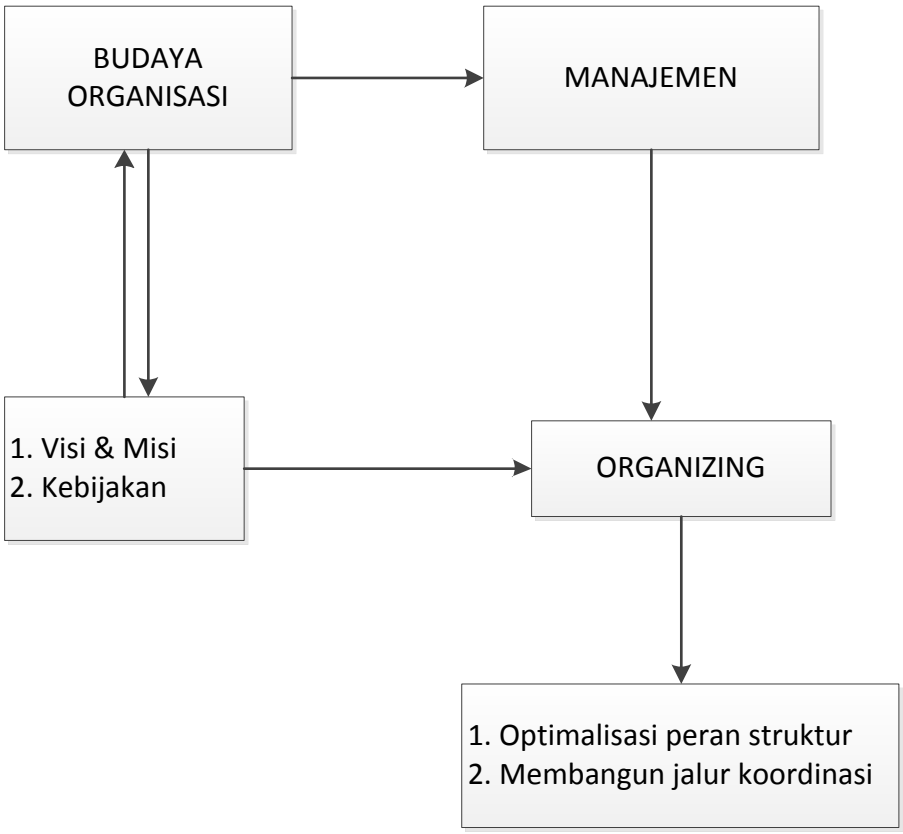
Dibahasnya secara komprehensif, diharapkan menjadi sebuah sistem yang secara otomatis membangun kualitas budaya organisasi. Sehingga dampak yang lahir adalah:

1) Terbangun SDM yang berkualitas
2) Tercapai tujuan organisasi
3) Organisasi berkembang dan maju
4) Meningkatnya kesejahteraan bersama

Oleh karenanya, tidak ada celah bagi perusahaan untuk membiarkan budaya berjalan secara natural. Perusahaan melalui pimpinan harus mengambil langkah-langkah jelas, mengendalikan, dan menetapkan arah kebijakan budaya organisasi.

Benar semua perlu dipersiapkan, termasuk budaya. Pegawai perlu diatur dan dikembangkan, melalui budaya. Perusahaan perlu menata sikap dan perilaku yang sesuai, melalui budaya. Perusahaan perlu menetapkan standar pelayanan, melalui budaya, perusahaan perlu menetapkan lingkungan produktif, melalui budaya. Semua hal perlu ditetapkan budayanya, kenapa? Agar menjadi kebiasaan, dengan terbiasa akan memudahkan prosesnya, dengan lancarnya proses maka tujuan dapat dicapai, dan dengan tercapainya tujuan maka semua orang bahagia.

b. Pengorganisasian budaya organisasi



Gambar 25. Pengorganisasian Budaya Organisasi

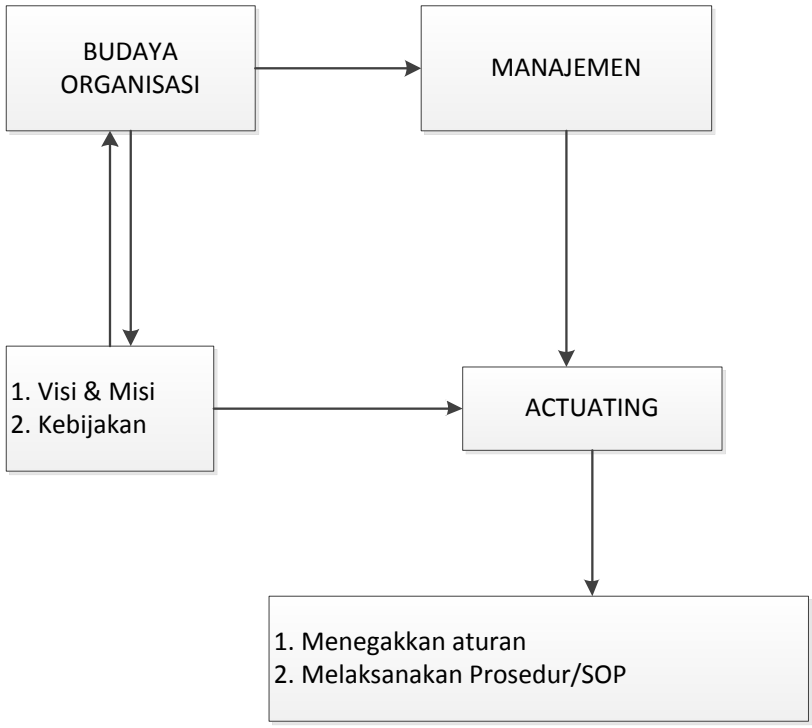
Diagram di atas sangat jelas, budaya organisasi pada tahap pengorganisasian artinya:

1) Melibatkan semua jajaran pimpinan, kenapa? Karena mereka adalah orang yang memiliki kedudukan dan kekuatan sehingga memiliki pengaruh yang besar terhadap pegawai, bahwa mereka pun mampu memaksa.
2) Menetapkan sistematika komunikasi, sehingga tercipta ketertiban atau pola yang rapi. Dengan terbangunnya

model ini, dimungkinkan proses pelaksanaan berjalan secara efektif.

Implikasi dari pengorganisasian ini adalah pemaksimalan peran pimpinan, yang sangat memungkinkan terjadinya efektivitas pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja oleh para pegawai. Kenapa demikian? Berdasarkan sudut pandang psikologi pegawai, pimpinan dipersepsikan sebagai orang yang dihormati karena kedudukannya. Selain itu, pimpinan juga orang yang memiliki wewenang atas pegawai. Sehingga, bagi pegawai mereka adalah anak buah yang harus mengikuti perintah atasannya.

c. Pelaksanaan budaya organisasi



Gambar 26. Pelaksanaan Budaya Organisasi

Pada tahap pelaksanaan, hal yang diperhatikan adalah:

1) Menegakkan aturan

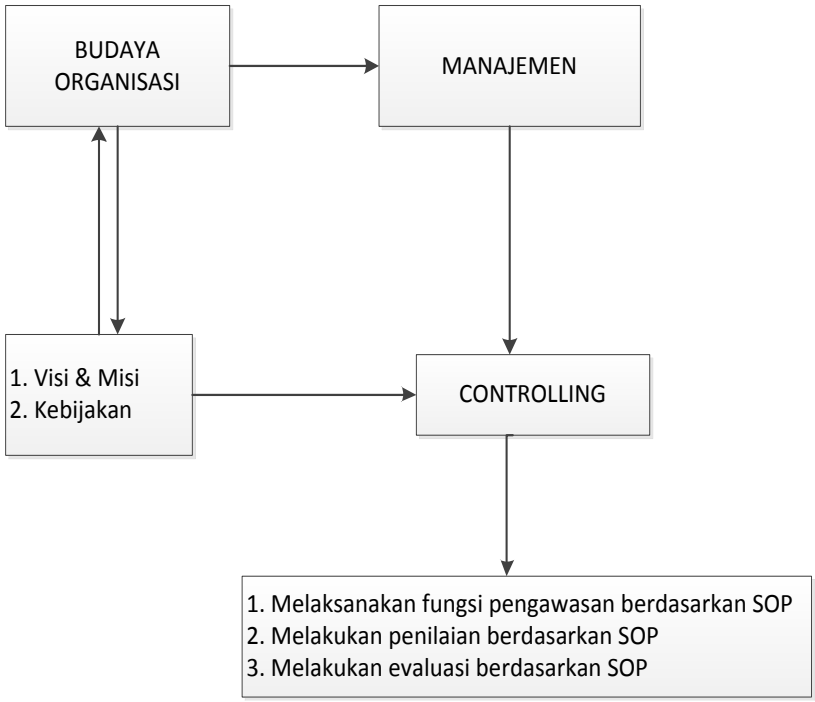
   Tugas ini, kendalinya ada pada pimpinan. Artinya, keberhasilan pelaksanaan budaya organisasi akan sangat dipengaruhi oleh seberapa baik pimpinan menjalankan fungsi penegakan aturan. Pimpinan harus tekun dan bijaksana atas penerapannya, sehingga terbangun kesadaran.

2) Melaksanakan prosedur/SOP

   Berdasarkan kendali, tugas ini berada pada pimpinan. Namun dominasinya ada pada pegawai, artinya para pegawai secara sadar dan sukarela harus menjalankan ketentuan budaya kerja tanpa alasan dan tanpa kritik.

Jika aturan dan prosedur dapat terlaksana dengan baik, maka sesungguhnya esensi keberhasilan telah tercapai, kenapa demikian? Karena semua upaya sejatinya untuk suksesi pelaksanaan, dan berhasilnya pelaksanaan menunjukkan tercapainya tujuan. Dalam konteks organisasi, aturan dan prosedur kerja adalah nafas aktivitas, di mana para pegawai memiliki kepastian tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan, dengan demikian tercipta suatu fokus di dalam bekerja. Selain itu, adanya aturan dan SOP dapat mempermudah pegawai melaksanakan tugas yang berdampak pada tercapainya tujuan sesuai harapan.

d. Pengendalian budaya organisasi



Gambar 27. Pengendalian Budaya Organisasi

Pada tahap terakhir ini, budaya perlu diukur sehingga diketahui efektivitas dan fungsinya, di antaranya:

1) Melaksanakan fungsi pengawasan

   Pada tahap ini, manajemen budaya organisasi yang dimaksud adalah adanya pengawasan dari pihak yang berwenang, misalnya manajer. Dengan adanya pengawasan maka dimungkinkan terjadi konsistensi pelaksanaan, terlebih adanya teguran dan pemberian sanksi hukuman akan menciptakan efek penting bagi pegawai (jera).

2) Melakukan penilaian

   Ada baiknya setiap perilaku budaya kerja diberikan nilai, agar apa? Agar pegawai mengetahui pentingnya

penerapan penilaian. Cara ini sangat efektif dalam mendorong semangat melaksanakan budaya, sekaligus efektif dalam mempengaruhi emosional pegawai. Setidaknya, pegawai tahu bahwa perilakunya telah baik atau kurang baik. Dengan model penilaian ini ada masukkan untuk memperbaiki kekurangan atau kesalahannya.

3) Melakukan evaluasi

Meninjau sejauh mana dari pelaksanaan budaya kerja adalah keharusan, untuk apa? Untuk mengukur konsistensi pelaksanaan nilai-nilai budaya tersebut.

4) Memberikan umpan balik

Setelah dilakukan evaluasi dan penilaian, maka dapat disampaikan temuan-temuan, apakah perbaikan atau peningkatan.

3. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan peranan perencanaan budaya organisasi bagi tujuan organisasi?
b. Jelaskan peranan pengorganisasian budaya organisasi bagi tujuan organisasi?
c. Jelaskan peranan implementasi budaya organisasi bagi tujuan organisasi?
d. Jelaskan peranan pengendalian budaya organisasi bagi tujuan organisasi

BUDAYA DISIPLIN



Gambar 28. Budaya Disiplin

1. Memahami Budaya Disiplin

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.



Sumber: https://www.colourbox.com

Gambar 29. Budaya Disiplin

2. Pengertian 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.

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.

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”.

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”

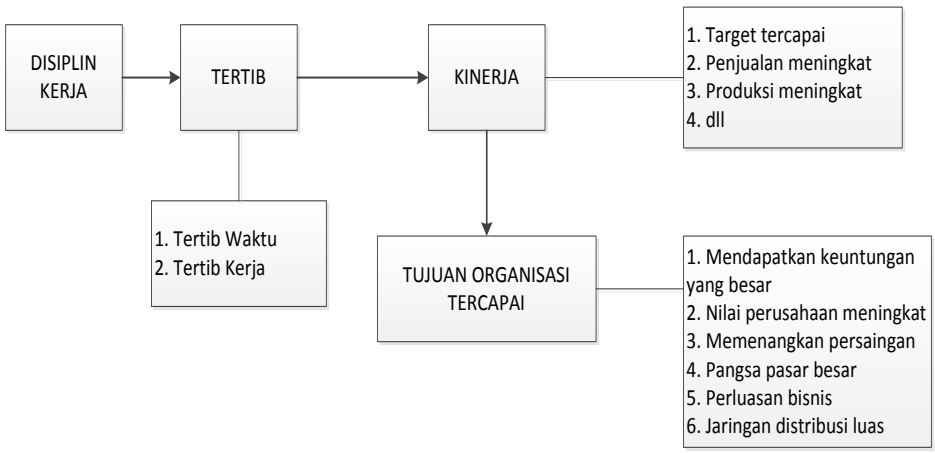
Pemaparan para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa disiplin adalah aturan dan norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan, dengan tujuan menciptakan ketertiban dan keteraturan kerja, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana ditetapkan. Selain itu, pegawai menjadi lebih berkarakter, 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.

Siagian (2011), “disiplin kerja merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan prilaku 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, Kedisiplinan tidak terlepas dari tindakan manajemen untuk memberikan semangat pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada

upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik.

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.



Gambar 30. 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 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 perasan dan biaya.

Menurut Terry (2005) disiplin kerja dapat timbul dari diri sendiri dan dari perintah, yang terdiri dari :

a. *Self Inposed Dicipline*, 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 Dicipline*, 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 terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu:1) disiplin preventif dan 2) disiplin korektif.

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. Penilaian Disiplin Kerja

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.
c. Berkaitan dengan penggunaan kompetensi pada waktu yang tepat.
d. Mengenai ketepatan pemberian kompensasi.
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), 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. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan pentingnya budaya disiplin bagi tujuan organisasi?
b. Jelaskan bentuk-bentuk perilaku disiplin yang diperlukan bagi penguatan budaya kerja yang baik?
c. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja?
d. Bagaimana para pimpinan mempertahankan kedisiplinan pegawai ?
e. Bagaimana efektivitas disiplin kerja sebagai bagian dari budaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi?

BUDAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI



Sumber: https://www.indo-asia.com

Gambar 31. Budaya Meningkatkan Kompetensi

1. Memahami Budaya Meningkatkan Kompetensi

Bagi seorang manajer tidak ada yang paling dibanggakan, kecuali melihat perlombaan di antara para pegawainya dalam meningkatkan kompetensi. Ini menandakan sebuah fase kemajuan, fase yang mampu menghantarkan kepada keberhasilan.

Tentu, hal-hal baik di atas perlu dilestarikan dan dijadikan sebuah tradisi di dalam bekerja. Terlebih di era digital saat ini, peningkatan harus terus dilakukan sebagai upaya mengatasi persaingan. Atas dasar inilah, kenapa konsep peningkatan kompetensi di kalangan pegawai perlu dijadikan sebagai sebuah budaya. Banyaknya kebaikan yang ditimbulkan tidak hanya mempengaruhi tujuan organisasi, secara khusus memberikan dampak positif terhadap pegawai itu sendiri, seperti:

a. Menjadi lebih ahli
b. Pengetahuan bertambah
c. Pola pikir lebih baik
d. Terbentuk kepribadian yang matang
e. Lebih dihargapi
f. dan sebagainya



Sumber: http://binakarir.com

Gambar 32. Kompetensi

Esensinya budaya kompetensi ini dapat mendorong persaingan positif antar pegawai. Artinya, terbangun sebuah semangat bersama untuk saling meningkatkan pengetahuan dan berbagi satu sama lain. Sehingga tercipta efektivitas dan produktivitas kerja.

Selain itu, dalam proses saling berbagi tersebut secara signifikan dapat mempercepat pembentukan kompetensi pada tiap-tiap individu. Fakta ini merupakan salah satu keutamaan yang tercipta akibat adanya budaya kompetensi.

Hal lain yang dapat terbangun dengan adanya budaya kompetensi adalah pembentukan sikap. Sikap yang dimaksud adalah sikap kerja seperti jujur, bertanggung jawab, komitmen, loyal, dan disiplin. Tentu kepribadian tersebut sangat berguna bagi pencapaian tujuan organisasi.

Hal yang perlu dipahami dari penjelasan di atas, bahwa unsur-unsur kompetensi adalah komponen utama di dalam budaya kerja yang berkualitas, kenapa demikian. Tentu pada tujuannya budaya diciptakan sebagai jalan untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan akan dapat dicapai jika para tenaga kerja suatu organisasi memiliki kompetensi yang baik, terlebih jika kompetensi telah berubah pada suatu gaya kerja di dalam suatu perusahaan, tentu akan lebih meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri.

2. Pengertian Kompetensi

Setiap pekerjaan selalu mensyaratkan kemampuan sebagai indikator bagaimana pekerjaan dapat dilaksanakan

dengan baik dan hasilnya sesuai dengan yang diharapkan. Hal itu pula yang menyebabkan setiap perusahaan menetapkan syarat minimum bagi calon karyawan baru, dengan harapan karyawan yang direkrut dapat menjalankan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Bahkan ada sebagian perusahaan yang rela memberikan kompensasi tinggi bagi karyawan yang memiliki kompetensi unggul.

Secara sederhana kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik, kemudian dibuktikan dengan hasil kerja yang baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014), "kesuksesan suatu organisasi saat ini dan mendatang tergantung pada kombinasi kompetensi kepemimpinan dan kompetensi tenaga kerja". Dalam arti yang luas kompetensi pegawai memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, semakin baik kompetensi pegawai menunjukkan pegawai tersebut dapat melakukan pekerjaan dengan baik, sehingga tujuan semua pihak tercapai.

Becker, et al., (2001) dalam Hasibuan (2014) *"Competence refers to an individual's knowledge, skills, abilities or personality characteristic that directly influences his or her job performance",* Mcshane & Von Glinow (2010) mengemukakan *"employee involvement, job autonomy, employee competence and or skill based reward".* Pendapat Mcshane & Von Glinow memberikan isyarat bahwa kinerja perusahaan akan tercapai dengan baik jika melibatkan pegawai sebagai salah satu unsur manajemen yang dapat

menjalankan efektivitas organisasi, memberikan kebebasan bekerja, memiliki pegawai yang kompeten dan ahli.

Pendapat di atas, berbicara kompetensi sebagai salah satu parameter bagaimana pencapaian prestasi dilakukan. Keterlibatan karyawan yang kompeten tidak terpisahkan dari sistem manajemen yang ada, justru keberadaan SDM berkualitas menjadi harapan bagi perusahaan bagaimana suatu tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mathis & Jackson (2010) mengatakan "*Competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement".* Kompetensi adalah suatu karakteristik unik yang memiliki hubungan dengan prestasi kinerja individu dan tim pada suatu pekerjaan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kompetensi sebagai karakter unik yang dimiliki seseorang, dan antara satu karyawan dengan yang lain selalu berbeda. Biasanya kompetensi terlihat pada seluruh rangkaian proses bagaimana seseorang melakukan pekerjaan, ada cara-cara tertentu di mana seseorang melakukan pekerjaan sesuai dengan karakternya. Misalnya, orang yang pola pikirnya deduktif cenderung mengedepankan tindakan dari pada hasil akhir, namun sebaliknya orang yang pola pikirnya induktif selalu melakukan analisa terlebih dahulu agar hasil pekerjaan sesuai dengan SOP.

Spencer & Spencer dalam Paula et, al., (2011) *"A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criteria referenced effective and or*

superior performance in a job or situation." Pengertian ini secara eksplisit memandang kompetensi sebagai kemampuan individu yang menjadi faktor dominan bagaimana individu tersebut bertindak dalam mengerjakan suatu pekerjaan dan umumnya kompetensi mengarah kepada keberhasilan kerja..

Sejalan dengan pendapat di atas, Mathis dan Jackson (2010) mendefinisikan "kompetensi adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan perilaku dan karakteristik lain yang dapat diukur serta dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan". Pandangan ini melihat kompetensi dari sisi kegunaannya, sejauh mana kompetensi berperan dalam mencapai tujuan individu maupun organisasi, dengan keterampilan dan pengetahuan menunjukkan kapasitas yang mumpuni sehingga visi misi individu atau organisasi dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan.

Ginnet, Hughes and Curphy (2012) mengemukakan "*Teams to many or few people or with team members lacking the skills needed to achieve team goal will report lower talent scores that teams having the right member of people with the right skill".* Secara spesifik teori ini menjelaskan bahwa kompetensi dibutuhkan dalam mencapai tujuan bersama, dengan demikian akan terlihat bahwa team atau organisasi memiliki orang yang tepat dengan keahlian yang baik.

Melihat penjelasan Ginnet, Hughes and Curphy bahwa kompetensi dalam dunia nyata selalu dipandang aplikatif. Jadi tidaklah seseorang dikatakan ahli atau profesional meski berpendidikan tinggi jika ia tidak mampu menunjukkan

kemampuannya dalam bentuk nyata. Misalnya dapat mengerjakan tugas sulit, menyelesaikan masalah, memberikan ide-ide kreatif dan lain sebagainya. Dengan kata lain, kompetensi akan dipandang sebagai sesuatu yang berharga jika individu tersebut dapat menunjukkan keunikannya sebagai suatu ciri atau karakteristik bahwa ia mampu melakukan sesuatu dengan khasnya.

Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2010) “kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja dengan sangat baik”. Secara umum pengertian ini sama dengan para ahli di atas, bahwa seseorang berkompeten cenderung memiliki kinerja yang baik begitu pula sebaliknya. Tentunya hal ini tidak dapat dipungkiri, dalam dunia kerja tidak ada satu perusahaan pun mau menerima pegawai yang tidak dapat melakukan apapun, karena hal tersebut dianggap sebagai beban bagi perusahaan yang harus dihindari. Sementara orang-orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman selalu diberikan tempat, bahkan dihargai tinggi oleh organisasi. Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia berkualitas selalu dapat bekerja profesional, mampu mencapai tujuan dan memberikan kepuasan bagi pihak-pihak terkait (pengusaha, pelanggan, relasi, investor).

Wibowo (2007) mengemukakan syarat menjalankan pekerjaan adalah mampu, dan mampu ditunjukkan dengan memahami tugas serta bakat yang ada dalam diri

(kompetensi) untuk bekerja dengan baik. Bakat yang tertanam tidaklah lahir dengan sendirinya namun diperoleh dengan proses pembelajaran, dengan demikian pegawai memiliki pengetahuan bagaimana mengarahkan bakat potensialnya, kemudian bakat yang ada dilatih dengan pengalaman yang luas dan pada akhirnya terbentuk kompetensi yang melekat.

Dubois & Rothwell (2006) mengemukakan kompetensi "*an area of knowledge or skill that is critical for producing key outputs".* Kompetensi terdiri dari pengetahuan atau keterampilan yang krusial untuk menghasilkan kinerja atau hasil kerja. Dengan kata lain, kompetensi divisualisasikan dengan perilaku kerja yang baik dengan bekal pengetahuan dan keahlian sebagai landasan bagaimana seseorang melakukan pekerjaan.

Dessler (2011) mendefinisikan kompetensi adalah "*Competencies are demonstrable of the person that make performance possible. That is mouthful, so let us be more specific job competencies are always observable and measurable behavior".* Kompetensi menjelaskan seseorang memiliki kinerja, dan juga menjadi alat ukur perilaku. Dengan kata lain, kompetensi menunjukkan sejauh mana seseorang dapat bekerja dengan baik dan apakah perilaku yang dimiliki sudah sesuai dengan harapan perusahaan. Misalnya menaati peraturan kedisiplinan, berkomunikasi baik dengan rekan kerja atau atasan, tepat waktu dalam menyelesaikan tugas dan lain sebagainya.

Selanjutnya Sedarmayanti (2010) mengatakan "kompetensi merupakan faktor kunci penting bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik dan juga faktor penentu keberhasilan organisasi". Artinya seseorang pegawai yang memiliki tingkat pencapaian kinerja tinggi dapat berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, kinerja organisasi dijelaskan oleh akumulasi kinerja dari seluruh pegawai yang ada, maka dari pada itu, organisasi seyogianya mengupayakan dan melatih para pegawainya agar memiliki kemampuan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Boyatzis dalam Handoko (2014) "*competency was described as underlying characteristics of an individual, which are causally (change in one variable cause change in another) related to effective job performance".* Penjelasan tersebut memberikan pemahaman bahwa kompetensi pada dasarnya harus memberikan dampak bagi kinerja pegawai, karena kinerja memiliki hubungan langsung dengan perusahaan yakni tujuan organisasi. Mcshane, Von Glinow and Mary (2010) mengemukakan kompetensi menyertakan keterlibatan pegawai, kebebasan kerja, kompetensi, dan keterampilan dasar.

3. Klasifikasi Kompetensi

Paula et al (2011) mengklasifikasikan kompetensi dalam beberapa aspek, di antaranya:

a. *Technical HR skills*, yaitu keahlian secara teknik dari pegawai untuk melakukan pekerjaan.

b. *Strategic skills*, yaitu mengetahui aktivitas bisnis dan industri yang dapat dianalisis untuk merancang strategik.
c. *Management skills*, yaitu suatu keahlian dalam memimpin, manajemen proyek dan investigasi.
d. *Interpersonal skills*, yaitu kemampuan dalam kerja sama secara tim, mempengaruhi, mengetahui pada siapa berbicara dan komunikasi.
e. *Personal skills*, yaitu memiliki keahlian dalam menguraikan suatu permasalahan, logika sendiri, merasakan sendiri, mampu mengetahui keterbatasan pribadi.

4. Determinan Kompetensi

Menurut Kouzes & Posner (2007) mengemukakan terdapat 7 determinan yang mempengaruhi atau membentuk kompetensi, di antaranya:

a. Kepercayaan dan nilai

   Kepercayaan mencerminkan keyakinan dalam menjalankan nilai-nilai yang dianut. Terlebih nilai memiliki sifat kebenaran dan kebaikan yang memungkinkan individu tersebut menunjukkan sikap dan prilaku yang baik.

b. Keahlian atau keterampilan

   Keahlian atau keterampilan merupakan kemampuan seseorang dalam bekerja secara spesifik. Biasanya keahlian atau keterampilan terjadi akibat adanya latihan yang dilakukan secara terus-menerus dalam waktu yang

cukup lama, yang pada akhirnya melekat menjadi kompetensi.

c. Pengalaman

Setiap pekerjaan membutuhkan kemampuan penguasaan dan , maka pengalaman menjadi salah satu karakteristik khusus yang dapat membentuk kemampuan seseorang untuk menjadi profesional.

d. Karakteristik personal

Kompetensi mencirikan kepribadian seseorang. Hal tersebut nampak jelas dalam gaya kerjanya, ia selalu memiliki karakteristik khas yang menjadikannya berbeda dengan yang lain (cara kerja atau pola pikir).

e. Motivasi

Kompetensi akan selalu melahirkan dorongan untuk bekerja dengan baik. Kecenderungannya memacu pribadi pegawai untuk total dalam bekerja dan senantiasa berorientasi pada hasil yang baik guna memuaskan pihak-pihak terkait.

f. Isu-isu emosional

Kemampuan tidak hanya dinilai dari kecerdasan saja, namun sikap dan prilaku menunjukkan kemampuan seseorang menguasai keadaan, dan ia cenderung mampu menjadi solusi bagi pemecahan masalah.

g. Kapasitas intelektual

Kemampuan berpikir yang baik menjadi syarat mutlak bagi seseorang yang dikatakan kompeten, karena

kenyataannya intelektual selalu menjadi alasan utama mengapa seseorang dikatakan berkinerja baik.

5. Indikator Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2009), kompetensi seorang pegawai dapat dilihat pada hal-hal berikut:

a. Memiliki pengetahuan manajemen yang baik, misalnya mampu merencanakan, membuat program kerja, mengatasi masalah dan risiko, dan sebagainya.
b. Memiliki keahlian sosial organisasi, artinya pegawai dapat mengoptimalkan perannya sebagai makhluk sosial di dalam organisasi. Misalnya, memiliki hubungan baik dengan semua orang, interaktif dan komunikatif.
c. Cerdas dalam berpikir, artinya pegawai mampu membuat ide-ide, kreativitas dan inovasi

Spencer and Spencer (1993) dalam Wibowo (2007) mengemukakan beberapa ukuran kompetensi, di antaranya :

a. Kompetensi prestasi, yakni seorang pegawai memiliki orientasi dan kemampuan mencapai target yang ditetapkan.
b. Kompetensi pelayanan, pegawai memiliki kepribadian yang baik dan bersungguh-sungguh dalam memberikan pelayanan
c. Kompetensi pimpinan

   Memiliki jiwa dan pola pikir yang matang, sehingga memiliki dominasi di lingkungan kerja.

d. Kompetensi manajerial

   Yakni memiliki pengetahuan tentang pengelolaan organisasi dan mampu mengorganisasikan orang-orang dalam mencapai tujuan.

e. Kompetensi kecerdasan

   Memiliki tingkat kecerdasan berpikir, sehingga mampu menghadirkan ide-ide, solusi, kreativitas, dan inovasi bagi kemajuan perusahaan

f. Kompetensi diri

   Yakni memiliki kemampuan pengendalian diri yang baik dalam berbagai situasi dan kondisi.

6. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan pentingnya budaya kompetensi bagi tujuan organisasi?
b. Kemukakan pendapat anda tentang kemungkinan keberhasilan organisasi berdasarkan aspek kompetensi?
c. Kemukakan bentuk sikap dan perilaku kompeten yang perlu dijadikan kebiasaan dalam bekerja?
d. Kemukakan dampak budaya kompeten terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas kerja?
e. Jelaskan manifestasi budaya kompetensi terhadap kemajuan organisasi?

BUDAYA SEMANGAT KERJA (MOTIVASI)



Sumber: https://upraise.io

Gambar 33. Budaya Semangat Kerja (Motivasi)

1. Memahami Budaya Semangat Kerja (Motivasi)

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.

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 harapan dapat diatasi.

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



Sumber: https://www.amazon.in

Gambar 34. Membangun Semangat Kerja

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 sebagi 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.

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).

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”. Flippo (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 keluh kesah, permasalahan dan kebutuhan para pegawainya.

3. 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 kerja yang 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.

4. 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".

5. Indikator Motivasi

Robbins (2008) "***Attractiveness*** *: the importance that the individual palaces 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. ***Inctrinsic 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".

6. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan pentingnya motivasi dalam aktivitas organisasi?
b. Kemukakan pendapat anda tentang kemungkinan keberhasilan organisasi berdasarkan aspek motivasi kerja?
c. Kemukakan bentuk sikap dan perilaku motivasi yang perlu dijadikan kebiasaan dalam bekerja?
d. Kemukakan dampak budaya semangat kerja (motivasi) terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas kerja?
e. Jelaskan manifestasi budaya semangat kerja (motivasi) terhadap kemajuan organisasi?

BUDAYA PRODUKTIF



Sumber: https://direccioncomercial.blog

Gambar 35. Budaya Produktif

1. Memahami Budaya Produktif

Kita sepakat 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.

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 berkreatif
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.



Sumber: https://guruprivatsmp.wordpress.com

Gambar 36. Produktivitas Kerja

Terlepas dari apa yang diharapkan di atas, hal yang jauh lebih mendasar adalah tujuan organisasi. 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.

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

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.

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 menghasil 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. Biarpun hari ini berada pada titik nadir, namun keyakinan akan kerja kerja 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 koteks 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 digenjot 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.

3. 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-kesalahan yang 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 atar 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

4. 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. Al hasil 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.

5. Indikator Produktivitas Kerja

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.

6. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan pentingnya budaya produktif dalam aktivitas organisasi?
b. Kemukakan pendapat anda tentang kemungkinan keberhasilan organisasi berdasarkan aspek budaya produktif?
c. Kemukakan bentuk sikap dan perilaku produktif yang perlu dijadikan kebiasaan dalam bekerja?
d. Kemukakan dampak budaya produktif terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas kerja?
e. Jelaskan manifestasi budaya produktif terhadap kemajuan organisasi?

BUDAYA BERKINERJA



Sumber: https:// kubikleadership.com

Gambar 37. Budaya Berkinerja

1. Memahami Budaya Berkinerja

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 yang berpresasi
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.



Sumber: https://proxsisgroup.com

Gambar 38. Meningkatkan Kinerja

2. Penjelasan Konsep Dasar Kinerja

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan penting 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.

Tidak dapat dipungkiri karyawan atau pegawai yang berkinerja baik yang mampu menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja, sehingga tercapai tujuan organisasi. Menurut George Thomson (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*". Kinerja merupakan kegiatan yang diinginkan dalam melakukan usaha untuk menciptakan dari bahan mentah menjadi produk atau jasa jadi dengan nilai yang dimiliki manusia.

Bernardin (2010) menjelaskan kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan yang ditentukan atau aktivitas selama periode tertentu dengan kompetensi, kegigihan 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.

Pengertian di atas memberikan pemahaman bahwa kinerja dapat dilihat berdasarkan hasil pekerjaan yang telah

diselesaikan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Apakah hasil kerja sesuai dengan standar atau tidak. Jika sesuai maka pegawai tersebut dapat dikatakan berkinerja baik, namun 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, untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui 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 pekerj 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 prilaku 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. Persamaan 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 (recsources, information, budgets, organization structure and procedure)

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa kinerja (*performonce*) merupakan kombinasi dari motivasi, kemampuan (*ability*) dan segala sesuatu yang diperlukan.

Dalam persamaan tersebut, motivasi dan kemampuan merupakan faktor internal dari individu yang bersangkutan (internal), sedangkan segala sesuatu yang lain lebih bersifat eksternal (lingkungan). Ini berarti bahwa kegagalan atau keberhasilan seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

Riset yang dilakukan Lazer dan Wilkstrom (1977) (dalam Rivai & Sagala, 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:

a. Faktor bawaan
    1) Demografi
    2) Latar belakang
    3) Kompetensi
b. Faktor emosional
    1) Pola pikir
    2) Pengendalian diri
c. Faktor organisasi
    1) Kebijakan/ aturan
    2) Dukungan pimpinan
    3) Penghargaan
    4) 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 mengoperasionalisasikan 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
b. Kemampuan antar personal
c. Sikap mendukung kelompok
d. Perencanaan dan koordinasi

7. Evaluasi

Berdasarkan apa yang telah dipelajari, coba anda:

a. Jelaskan pentingnya kinerja bagi tujuan organisasi?
b. Kemukakan pendapat anda tentang kemungkinan keberhasilan organisasi berdasarkan aspek kinerja?
c. Kemukakan bentuk sikap dan perilaku kerja yang perlu dijadikan kebiasaan dalam bekerja?
d. Kemukakan dampak budaya berkinerja terhadap tujuan perusahaan?
e. Jelaskan manifestasi budaya berkinerja terhadap kemajuan organisasi?

DAFTAR PUSTAKA

Adiprasetyo, A. (2007). Corporate culture: challenge to excellence. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Alvesson, M. (2012). Understanding Organizational Culture. London: SAGE

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

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

Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Bernardin, H. John. (2010). Human Resource Management An Experiential Approach. New York: McGraw Hill.

_____, & Joyce F. A. Russel. (2013). Human Resources Management an Experimental Approach. Singapore: McGraw Hill, Inc.

Cascio. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Erlangga.

Dessler, Gary. (2011). Human Resource Management. Twelfth edition; Global edition. London: Pearson Education.

Dubois, D.D., & Rothwell, W.J. (2006). Competency Based Human Resources Management. Palo Alto, Cal: Davies Black Publishing.

Flippo, Edwin. B., (2005). Personnel Management. 6th edition, Philippnies: McGraw Hill.

Gibson, James L. Ivancevich, M. Jhon. & James H. Donnelly. (2006). Organisasi dan Menejemen: Prilaku, Struktur dan Proses. Penerjemah Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.

Gie, The Liang. (2006). Ensiklopedia Administrasi. Jakarta: Gunung Agung.

Ginnet C. Robert, Hughes L., Robert, Curphy J. Gordon. (2012). Leadership Inhancing the Lessons of Experience. New York: McGraw Hill.

Goetsch & Davis. (2000). Quality Management. New Jersey: Prentice Hall.

Greenberg, J. (2002). Managing Behavior in Organization. New Jersey: Prentice Hall.

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.

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.

Ivancevich, M. Jhon. (2010). Human Resource Management. New York: McGraw Hill, International edition.

Jarome P. J. (2011). Evaluating Employee Performance. Jakarta: PPM.

Juddi, M. F. (2019). Budaya Dan Dokumentasi Kontemporer. Bandung: Unpad Press.

Konopaske, Robert., Donnelly, James H., Ivancevich, John M. & Gibson, James L (2006). Organizations. New Jersey: McGrawhill.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). Corporate Culture and Performance. New York: Simon and Schuster.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2007). The Leadership Challenge. 4th Ed. San Francisco: John Wiley & Sons.

Laksmi, V. V., & Suwandono, Y. (2019). Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi. Yogyakarta: Deepublish.

Mahsun, Mohamad. (2006). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Maier, R. (2007). Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management. Berlin: Springer Science & Business Media.

Mangkunegara, A. A. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya.

_____. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Mardiyah. (2012). Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.

Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.

_____. dan Jackson, H. John. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat..

McShane, Steven L., Van Glinow, and Mary A. (2010). Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice For The Real World. 5th Ed. New York: McGraw Hill.

Ndraha, Taliziduhu. (2005). Teori Budaya Organisasi. Jakarta: Renika Cipta.

Nitisemito, A. S. (2009). Manejemen Personalia. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Panggabean, H., & Tjitra, H. (2014). Pemimpin dan Perubahan - Langgam Terobosan Profesional Bisnis. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Parker, M. (2000). Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work. London: SAGE

Paula, Crouse, Doyle Wendy & Young Jeffrey. (2011). Trends, Roles and Competencies in Human Resource Management Practice, A Perspective from Practitionens in Holefax. Proceeding of ASBBS. Vol.18 No.1 Canada.

Rivai, V. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Muri Kencana.

_____. & Sagala, J. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (2th ed). Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, S. P. (2014). Organizational Behaviour. New Jersey: Prentice Hall.

_____. (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. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

_____. (2016). Organizational Culture and Leadership. New Jersey: John Wiley & Sons.

Sedarmayanti. (2010). Manjemen 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.

_____. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

_____. (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.

_____. (2014). Produktivitas: Apa dan Bagaimana. Jakarta: Bumi Aksara.

Soelaiman Sukmalana. (2007). *Manajemen Kinerja, Langkah Efektif untuk Membangun, Mengendalikan dan Evaluasi Kinerja.* Jakarta: Intermedia Personalia Utama.

Sudarmanto. (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Suharsono. (2012). Pengetahuan Dasar Organisasi, Konsep-Konsep Dasar, Teori, Struktur, dan Perilaku. Jakarta: Universitas Atma Jaya.

Sulaksono, H. (2015). Budaya Organisasi Dan Kinerja. Yogyakarta: Deepublish.

Supardi dan Anwar, S. (2007). Dasar-dasar Perilaku Organisasi, Yogjakarta: UII Press.

Sutrisno, E. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media.

Sutrisno, E. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Terry, G. R. (2005). Prinsip-prinsip Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.

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

Witte, K. D., & Muijen, J. V. (2000). Organizational Culture. London: Psychology Press.

Witte, K. D., & Muijen, J. V. (2000). Organizational Culture. UK: Psychology Press

BUDAYA ORGANISASI



Manusia adalah Ciptaan Terbaik Tuhan

IA SEMPURNA DENGAN AKAL DAN HATINYA

ISBN 978-602-53784-2-3