



BUDAYA ORGANISASI

PENULIS :

Sandi Zikrillah, S.Hum. Ranthika Hanum, S.M., Rahmat Ridho S.Ag.,
Yudi Pranata Setyo, S.STP., Putri Ayu Mardhiyah, S.T
Icha Oktaviani, S.M., Tata Santoso, S.STP
Muhammad Reza Himawan, S.IP., Rafi Romanza, S.Tr.IP
Satria M.S, S.STP., Desri Yet Nofita, S.E., Roni Putra Harefa, S.STP
M. Emerald Pratama, S.Tr.IP., Syahbani, S.M., Siveni, S.M
Ilfiana, S. Kom., Febri Yetti, S.E., Aldi Saputra, S.E

BUDAYA ORGANISASI

Sandi Zikrillah, S.Hum
Ranthika Hanum, S.M
Rahmat Ridho S.Ag
Yudi Pranata Setyo, S.STP
Putri Ayu Mardhiyah, S.T
Icha Oktaviani, S.M
Tata Santoso, S.STP
Muhammad Reza Himawan, S.IP
Rafi Romanza, S.Tr.IP
Satria M.S, S.STP
Desri Yet Nofita, S.E
Roni Putra Harefa, S.STP
M. Emerald Pratama, S.Tr.IP
Syahnani, S.M
Siveni, S.M
Ilfiana, S. Kom
Febri Yetti, S.E
Aldi Saputra, S.E



GET PRESS INDONESIA

BUDAYA ORGANISASI

Penulis : Sandi Zikrillah, S.Hum

Ranthika Hanum, S.M

Rahmat Ridho S.Ag

Yudi Pranata Setyo, S.STP

Putri Ayu Mardhiyah, S.T

Icha Oktaviani, S.M

Tata Santoso, S.STP

Muhammad Reza Himawan, S.IP

Rafi Romanza, S.Tr.IP

Satria M.S, S.STP

Desri Yet Nofita, S.E

Roni Putra Harefa, S.STP

M. Emerald Pratama, S.Tr.IP

Syhabani, S.M

Siveni, S.M

Ilfiana, S. Kom

Febri Yetti, S.E

Aldi Saputra, S.E

ISBN :

Editor : Mila Sari, M.Si.

Penyunting: Yuliatr Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

Penerbit: GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:

Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tengah, Padang, Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id

email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juli 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini, yang berjudul "Budaya Organisasi", dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun dengan tujuan untuk memberikan pemahaman mengenai berbagai teori, elemen, dasar, ciri-ciri, jenis, tipe, dan dimensi budaya organisasi, serta proses sosialisasi dan fungsi budaya dalam organisasi. Dimulai dari teori-teori dasar dan elemen-elemen budaya organisasi di Bab 1, hingga karakteristik budaya organisasi yang kuat dan lemah di Bab 6, setiap bab dirancang untuk membahas topik-topik yang relevan secara mendalam dan sistematis. Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi para akademisi, praktisi, dan siapa saja yang tertarik untuk mempelajari serta mengembangkan budaya organisasi dalam berbagai konteks. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen budaya organisasi.

Padang, Juli 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB 1 TEORI-TEORI BUDAYA ORGANISASI DAN ELEMEN.....	1
BUDAYA ORGANISASI.....	1
1.1 Budaya Organisasi	1
1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	1
1.1.2 Teori-teori Sistem Budaya Organisasi	6
1.2 Elemen Budaya Organisasi	7
1.2.1 Lingkungan Organisasi.....	9
1.2.2 Sistem Nilai	11
1.2.3 Kepahlawanan	12
1.2.4 Upacara	12
1.2.5 Jaringan Kultural	13
BAB 2 DASAR BUDAYA ORGANISASI DAN CIRI-CIRI BUDAYA ORGANISASI.....	15
2.1 Dasar Budaya Organisasi	15
2.2 Ciri-Ciri Budaya Organisasi	25
BAB 3 JENIS- JENIS BUDAYA ORGANISASI DAN PROSES SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI.....	38
3.1 Jenis- Jenis Budaya Organisasi.....	38
3.1.1 Budaya Organisasi Klasik.....	38
3.1.2 Budaya Organisasi Bertanggung Jawab.....	40
3.1.3 Budaya Organisasi Kreatif	41
3.1.4 Budaya Organisasi Humanis.....	43
3.1.5 Budaya Organisasi <i>Performance-Oriented</i>	45
3.1.6 Budaya Organisasi Berbasis Pasar	47
3.1.7 Budaya Organisasi Berbasis Kepemimpinan	50

3.2 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi	52
3.2.1 Pengertian dan Aspek Penting:.....	53
3.2.2 Tujuan Sosialisasi Budaya Organisasi di Era Society 5.0.....	58
3.2.3 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi.....	74
BAB 4 TIPE-TIPE BUDAYA ORGANISASI DAN DIMENSI BUDAYA ORGANISASI.....	85
4.1 Tipe-Tipe Budaya Organisasi	85
4.1.1 Tipe Budaya.....	85
4.1.2 Tipologi Budaya Organisasi	100
4.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi	107
4.2 Dimensi Budaya Organisasi	108
4.2.1 Dimensi/ Karakteristik Budaya Organisasi	112
4.2.2 Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi dalam Praktik...	114
4.2.3 Uraian Dimensi Budaya Organisasi.....	114
BAB 5 FUNGSI BUDAYA ORGANISASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN BUDAYA ORGANISASI.....	116
BAB 6 KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI DAN CIRI-CIRI BUDAYA ORGANISASI YANG KUAT DAN LEMAH.....	121
6.1 Karakteristik budaya organisasi	121
6.2 Ciri Budaya Organisasi yang Kuat	127
6.3 Ciri budaya organisasi yang lemah	134
DAFTAR PUSTAKA	140

BAB 1

TEORI-TEORI BUDAYA ORGANISASI DAN ELEMEN BUDAYA ORGANISASI

1.1 Budaya Organisasi

1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Konsep "budaya" dalam konteks organisasi tidak terbatas pada tradisi lokal Indonesia, melainkan mencakup ciri khas suatu lembaga. Budaya dapat diartikan sebagai serangkaian pemahaman yang diyakini dan diterapkan oleh suatu komunitas. Organisasi sendiri merupakan kumpulan individu dengan latar belakang beragam yang bersatu demi tujuan bersama. Dengan demikian, budaya organisasi merujuk pada sistem keyakinan dan perilaku yang berkembang dalam suatu lembaga, menjadikannya unik dibanding lembaga lain.

Definisi lain menyebutkan bahwa budaya organisasi meliputi filosofi, ideologi, nilai, asumsi, harapan, sikap, dan norma yang menjadi identitas suatu lembaga, termasuk keberagamannya. Pada intinya, budaya organisasi adalah ciri khas yang dianut oleh anggota kelompok sebagai pedoman berperilaku dan pembeda dari kelompok lain. Ini berarti budaya organisasi merupakan seperangkat aturan dan nilai yang harus dipahami dan diikuti oleh anggotanya.

Reynecke (1997), dikutip dalam Liliweri (2014:276),

menggambarkan budaya sebagai akumulasi pengetahuan, pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, hierarki, agama, persepsi waktu, peran, hubungan, pandangan alam, objek material, dan pemikiran yang diakui oleh suatu kelompok dan diwariskan antargenerasi. Budaya menentukan aturan main dalam suatu kelompok atau organisasi. Budaya organisasi bersifat dinamis, dapat berubah menyesuaikan keadaan. Aturan-aturan ini terbentuk secara beragam dan, jika terbukti efektif, akan diteruskan ke generasi berikutnya.

Beragam studi mengindikasikan dampak positif yang bermakna dari kultur organisasi terhadap performa pegawai (Khaliq, 2015; Aziz, 2018; Suharto & Nusantara, 2018; Rosyidah, Fadah & Tobing, 2018). Meski demikian, riset Mandri, Komara & David (2018) menemukan pengaruh positif namun tidak signifikan, mengisyaratkan bahwa perbaikan kultur organisasi tidak selalu berdampak langsung pada kinerja pegawai. Mengenai loyalitas organisasi, sejumlah penelitian (Mandri, Komara & David, 2018; Sunjaya, et al, 2017; Saryano & Amboningtyas, 2017) mengonfirmasi efeknya yang positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Di sisi lain, Nongkeng (2012) menyimpulkan bahwa loyalitas organisasi hanya memberikan dampak tidak langsung dan tidak signifikan terhadap performa pegawai.

Kultur organisasi berperan krusial dalam membentuk perilaku anggotanya. Sebagai sistem nilai, kultur organisasi mencakup prinsip dan sikap yang telah tertanam dalam diri pegawai, menjadi landasan tindakan dan perilaku mereka saat bekerja. Prinsip dan nilai yang telah mengakar dalam organisasi akan menjadi acuan bagi anggota dalam berpikir dan bertindak sesuai dengan keyakinan bersama. Dengan kata lain, kultur akan memengaruhi sejauh mana anggota

organisasi dapat mencapai tujuan bersama (Mega & Surya, 2016).

Kultur organisasi merupakan landasan filosofis yang memuat keyakinan, norma, dan nilai bersama yang menjadi ciri khas tentang cara beroperasi dalam sebuah lembaga (Tintami, Pradhanawati & Nugraha, 2013). Mangkunegara (2011) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja pegawai secara kualitatif dan kuantitatif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Studi oleh Khaliq (2015), Aziz (2018), Suharto & Nusantara (2018), serta Rosyidah, Fadah & Tobing (2018) menunjukkan bahwa kultur organisasi, termasuk nilai dan norma yang diterapkan, dapat secara efektif memengaruhi tingkat kinerja pegawai. Temuan ini didukung oleh analisis statistik yang membuktikan pengaruh positif dan signifikan indikator kultur organisasi terhadap produktivitas pegawai.

Kultur organisasi diakui secara luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap lembaga. Menurut Anthony & Govindarajan (2005), kultur organisasi mencakup keyakinan bersama, nilai-nilai hidup, norma perilaku, serta asumsi yang diterima secara implisit dan dimanifestasikan secara eksplisit di seluruh tingkatan organisasi. Elemen-elemen ini menjadi dasar untuk mengarahkan perilaku pegawai, cara berpikir, kolaborasi, dan interaksi dengan lingkungan. Kultur organisasi yang baik dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Sule & Saefullah (2019) mendefinisikan kultur organisasi sebagai nilai-nilai dan norma yang dianut dan

diimplementasikan oleh suatu lembaga terkait dengan lingkungan operasionalnya. Keselarasan antara nilai pribadi dan nilai perusahaan dapat meningkatkan kinerja. Kultur organisasi mencerminkan persepsi pegawai dan bagaimana persepsi ini membentuk pola kepercayaan, nilai, dan harapan. Pegawai sebagai bagian dari organisasi akan memaknai nilai-nilai kultur yang ada, menilai apakah selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Keselarasan ini dapat mendorong peningkatan kinerja. Moeljono (2005) menegaskan bahwa semakin banyak bukti menunjukkan hanya perusahaan dengan kultur organisasi efektif yang dapat meningkatkan produktivitas, rasa kepemilikan karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan profit perusahaan.

Menurut Robbins (2012), riset terkini mengidentifikasi tujuh aspek utama yang mencerminkan esensi budaya suatu organisasi:

1. Dorongan inovasi dan pengambilan risiko pada karyawan
2. Ekspektasi ketelitian dan perhatian terhadap detail
3. Fokus manajemen pada hasil, bukan hanya proses
4. Pertimbangan dampak keputusan terhadap anggota organisasi
5. Penekanan pada kerja tim dibanding individu
6. Tingkat kompetisi dan agresivitas versus kenyamanan
7. Penekanan pada stabilitas versus pertumbuhan

Sejumlah studi menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Ainanur & Tirtayasa (2018), Jufrizen & Rahmadhani

(2020), Arianty (2014), dan lainnya menegaskan bahwa peningkatan kualitas budaya organisasi berkorelasi dengan peningkatan performa karyawan. Budaya organisasi sering dikaitkan dengan nilai, norma, sikap, dan etika kerja yang dianut bersama oleh seluruh komponen organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Adinata (2015), Ritawati (2013), Nugroho (2011), dan lainnya mengonfirmasi bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai model yang mendorong motivasi dan transformasi positif antara karyawan dan organisasi.

Budaya organisasi mencakup pengalaman, filosofi, harapan, dan nilai-nilai yang tercermin dalam aktivitas sehari-hari anggota organisasi, mulai dari interaksi interpersonal hingga visi masa depan.

Beberapa pakar memberikan definisi beragam tentang budaya organisasi:

1. Edgar Schein: Sistem menyeluruh dari keyakinan dan nilai yang membentuk perilaku organisasi
2. Denison: Kumpulan keyakinan dan norma yang mengarahkan perilaku organisasi
3. Kotter dan Heskett: Totalitas kepercayaan, sikap, dan praktik yang membedakan satu organisasi dari lainnya
4. Peters dan Waterman: Keseluruhan nilai, tradisi, dan keyakinan yang menentukan cara kerja dan pencapaian tujuan organisasi
5. Deal dan Kennedy: Gabungan keyakinan, norma, dan

tradisi yang membentuk perilaku organisasi

Secara umum, budaya organisasi dapat diartikan sebagai sistem kepercayaan, norma, dan nilai yang diadopsi anggota organisasi, yang menjadi penentu perilaku dan pencapaian tujuan organisasi tersebut.

1.1.2 Teori-teori Sistem Budaya Organisasi

Berbagai pakar telah mengemukakan teori-teori tentang budaya organisasi, antara lain:

1. Konsep Sistem Budaya Organisasi (Edgar Schein) Schein memandang budaya organisasi sebagai struktur tiga tingkat: simbolik, perilaku, dan keyakinan. Tingkat simbolik mencakup lambang-lambang organisasi, tingkat perilaku meliputi pendekatan penyelesaian masalah, sedangkan tingkat keyakinan mewakili prinsip-prinsip yang dipegang teguh oleh anggota organisasi.
2. Pendekatan Orientasi Hasil dalam Budaya Organisasi (Denison) Denison membagi budaya organisasi menjadi dua kategori: yang berfokus pada hasil dan yang berfokus pada proses. Budaya berorientasi hasil menekankan pada capaian yang diinginkan, sementara budaya berorientasi proses lebih mementingkan tahapan yang dilalui untuk mencapai tujuan.
3. Teori Adaptasi dalam Budaya Organisasi (Kotter dan Heskett) Kotter dan Heskett mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam tiga jenis: adaptif, konsisten, dan berorientasi kekuatan. Budaya adaptif lebih fleksibel terhadap perubahan lingkungan, budaya konsisten mengutamakan stabilitas, sedangkan budaya berorientasi kekuatan berfokus pada dominasi.
4. Konsep Nilai dalam Budaya Organisasi (Peters dan Waterman) Peters dan Waterman berpendapat bahwa

budaya organisasi yang sehat dilandasi oleh nilai-nilai kuat seperti integritas, profesionalisme, dan komitmen.

5. Teori Keyakinan dalam Budaya Organisasi (Deal dan Kennedy) Deal dan Kennedy menekankan pentingnya keyakinan kuat anggota organisasi terhadap visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi. Mereka berpendapat bahwa keyakinan yang kuat akan meningkatkan dedikasi dan kemampuan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai sekumpulan pemahaman penting yang berkembang, diyakini, dan diterapkan oleh suatu kelompok, yang memengaruhi perilaku organisasi tersebut. Peran budaya organisasi sangat krusial bagi keberhasilan organisasi, meliputi pembentukan identitas, penguatan kesatuan, fasilitasi komunikasi, penyediaan dukungan, pemudahan pengambilan keputusan, penjaminan stabilitas, serta dukungan terhadap adaptasi dan perubahan. Dalam literatur, dikenal beberapa jenis budaya organisasi, termasuk konservatif, liberal, kompetitif, kolaboratif, klasik, inovatif, dan hibrid.

1.2 Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli dalam Pratiwi (2012:31) mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak.

Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu

elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen Idealistik Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Schein dan Rosseau mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.
2. Elemen Behavioural Elemen bersifat behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

Dalam konteks kehidupan sosial, individu dipengaruhi

oleh budaya lingkungannya, termasuk nilai, keyakinan, dan norma perilaku. Fenomena serupa terjadi dalam organisasi, di mana anggota membawa nilai, keyakinan, dan perilaku mereka, yang kemudian membentuk budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merefleksikan norma-norma perilaku yang diadopsi anggota, yang seringkali masih dipengaruhi oleh visi pendiri.

Budaya organisasi memiliki beberapa peran penting:

- a. Pembeda dari entitas lain
- b. Pembentuk identitas anggota
- c. Pemersatu komitmen kolektif
- d. Perekat sosial melalui standar perilaku
- e. Mekanisme pengendalian perilaku anggota

Budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Ini pada gilirannya mempengaruhi kinerja dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat kuat atau lemah. Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai yang dipegang teguh dan dijunjung bersama, menciptakan kohesi internal yang tinggi. Sebaliknya, budaya yang lemah tercermin dalam kurangnya komitmen anggota terhadap nilai, kepercayaan, dan sikap bersama yang telah disepakati.

Dalam pemahaman budaya organisasi secara rinci diperlukan pengetahuan tentang elemen internal budaya organisasi. Elemen budaya organisasi meliputi (Uha, 2013):

1.2.1 Lingkungan Organisasi

Dalam pembentukan kultur organisasi, faktor lingkungan

usaha memainkan peran yang cukup signifikan, sebagaimana diungkapkan oleh Susanto (1997). Caldwell (1970) mendefinisikan lingkungan usaha sebagai keseluruhan elemen yang melingkupi, termasuk manusia yang berada di dalamnya. Sementara itu, Edmund & Letey (1973) memandang lingkungan sebagai suatu ekosistem yang terdiri dari organisme-organisme hidup.

Dalam pandangan Sthahrl Edmunds dan John Letey, interaksi antara organisme dan lingkungannya dalam sebuah ekosistem melibatkan empat aliran utama: (1) siklus penunjang kehidupan, (2) persebaran spesies dan lingkungan, (3) konsekuensi aktivitas manusia terhadap alam sekitar, dan (4) upaya konservasi lingkungan.

Lingkungan berperan sebagai penyedia Sumber Daya (SD) yang dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori:

1. Lingkungan alam sebagai penyedia Sumber Daya Alam (SDA), yang kapasitasnya semakin menurun.
2. Sumber Daya Manusia (SDM), yang di negara berkembang masih sangat tergantung pada SDA, berbeda dengan kondisi di negara maju.
3. Lingkungan buatan yang menghasilkan Sumber Daya Buatan (SDB). Negara berkembang harus berjuang keras untuk menciptakan SDB, sementara di negara maju, SDB seolah dapat berkembang secara mandiri. Perlu dicatat bahwa SDB memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan kebudayaan.

Kesuksesan suatu organisasi sering bergantung pada kemampuannya memasarkan produk khusus untuk segmen

konsumen tertentu. Organisasi semacam ini cenderung mengembangkan kultur yang unik, yang sering dikenal sebagai "budaya kerja keras" yang berorientasi pada kekuatan penjualan.

1.2.2 Sistem Nilai

Danandjaja (1986) mendefinisikan nilai sebagai pemahaman seseorang tentang tingkat kepentingan, kebaikan, dan kebenaran sesuatu. Ia mengkategorikan nilai menjadi tiga: yang penting (berdasarkan kebutuhan), yang baik (berdasarkan moral), dan yang benar (berdasarkan logika).

Sistem nilai objektif menjadi landasan bagi sistem nilai normatif yang membentuk etika dan moral. Kombinasi berbagai kategori nilai membentuk sistem nilai, baik subjektif maupun objektif, yang mencakup nilai guna, nilai moral, dan nilai fakta.

Soebijatna (1988) menghubungkan nilai dengan sikap dan perilaku dalam model metodologis: Nilai → sikap → tingkah laku.

Susanto (1997) menyatakan bahwa nilai adalah konsep dasar dan kepercayaan organisasi, berfokus pada keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai menjadi standar prestasi yang harus dikomunikasikan oleh eksekutif kepada seluruh karyawan, tanpa toleransi terhadap penyimpangan.

Dalam masyarakat industri maju, konsep "keuntungan maksimal" sebagai nilai utama mulai dipertanyakan. Galbraith (1972) menyoroti bahwa tujuan bisnis tidak hanya untuk keuntungan, tetapi juga untuk memelihara dan mengembangkan organisasi secara bersama.

Sistem nilai yang kuat mencerminkan arah dan tujuan

hidup yang jelas. Deal & Kennedy (1982) menyatakan bahwa organisasi dengan budaya kuat memiliki sistem nilai yang tercermin dalam slogan dan tindakan di semua tingkatan, berkembang melalui pengalaman dalam lingkungan ekonomi.

Nilai membedakan satu masyarakat dari yang lain, bahkan dalam satu masyarakat dapat terdapat nilai-nilai yang berbeda. Perbedaan nilai antara manajemen dan buruh dapat menghasilkan kerja sama produktif atau hubungan parasitik (Parker, Brown, Child & Smith, 1992).

Sikap, menurut Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996), adalah penentu perilaku yang berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Sikap dapat dipelajari, mendefinisikan kecenderungan terhadap aspek tertentu, membentuk dasar hubungan antar pribadi, dan erat kaitannya dengan kepribadian.

1.2.3 Kepahlawanan

Elemen kepahlawanan dalam organisasi digunakan untuk mendorong karyawan mengikuti nilai budaya yang dicontohkan oleh tokoh panutan. Susanto (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki figur panutan bagi seluruh karyawan. Tokoh panutan ini tidak harus memiliki karisma, tetapi harus memiliki pengaruh yang kuat di berbagai bidang organisasi seperti dewan direksi, pemasaran, produksi, dan personalia. Penyebaran sumber daya manusia yang andal di seluruh organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja sesuai dengan panutan di setiap bagian.

1.2.4 Upacara

Organisasi sering mengadakan upacara atau ritual

tertentu, seperti pemberian penghargaan tahunan, perayaan ulang tahun perusahaan, atau kunjungan pejabat. Menurut Susanto (1997), kekuatan budaya organisasi tidak terletak pada besarnya acara, melainkan pada frekuensi dan rutinitas pelaksanaannya. Kegiatan ritual yang sering dilakukan akan membentuk budaya organisasi, baik secara sadar maupun tidak sadar.

Ritual dalam organisasi berfungsi sebagai media ekspresi nilai kultural. Organisasi dengan budaya kuat sering mencari alasan untuk merayakan dan menghargai perilaku yang selaras dengan kulturenya. Kegiatan simbolis di luar jam kerja, seperti olahraga atau pesta, dapat menyatukan karyawan, mengurangi konflik, dan mendorong kreativitas.

Deal & Kennedy (1982) menekankan pentingnya rapat formal sebagai ritual manajerial. Gaya rapat ditentukan oleh kultur organisasi dan dapat memenuhi berbagai tujuan, seperti merayakan kesuksesan atau menjadi forum debat. Terkadang, rapat tidak menghasilkan keputusan konkret tetapi berfungsi sebagai sarana untuk mengingatkan sistem nilai organisasi.

1.2.5 Jaringan Kultural

Jaringan komunikasi informal dalam organisasi berperan penting dalam menyebarkan nilai budaya. Menurut Susanto (1997), jaringan ini efektif untuk berbagi informasi tentang kejadian di dalam dan luar organisasi.

Deal & Kennedy (1982) menjelaskan bahwa meskipun organisasi menggunakan berbagai media formal seperti memo dan buletin, komunikasi informal sebelum dan sesudah rapat justru lebih penting. Manajer yang ingin membangun budaya kuat perlu memanfaatkan berbagai jaringan komunikasi, termasuk:

1. Pencerita (*storyteller*): Menyampaikan pesan budaya melalui cerita tentang tokoh legendaris organisasi.
2. Pemuka agama: Menjaga nilai budaya dan membantu menyelesaikan masalah etika.
3. Penyebar gosip: Meskipun tidak memiliki pengetahuan luas, mereka punya koneksi kuat dan menyebarkan informasi ke seluruh organisasi.

Ernawan (2011) menggolongkan budaya organisasi menjadi empat elemen utama:

1. Asumsi Dasar: Pandangan tidak terucap tentang cara menyelesaikan masalah dalam organisasi.
2. Nilai: Prinsip yang dianggap penting dan harus diterapkan oleh semua anggota organisasi. Misalnya, jika fokus pada pelanggan adalah nilai utama, semua karyawan harus mengutamakan kepuasan pelanggan.
3. Norma: Panduan perilaku yang tidak tertulis namun diharapkan dalam organisasi. Contohnya, dalam organisasi yang berorientasi pada pelanggan, karyawan diharapkan selalu peka terhadap kebutuhan pelanggan.
4. Artefak: Manifestasi nyata dari budaya organisasi, termasuk perilaku, struktur, sistem, prosedur, dan aspek fisik organisasi. Cara organisasi melayani pemangku kepentingan mencerminkan prioritasnya terhadap pelanggan

BAB 2

DASAR BUDAYA ORGANISASI DAN CIRI-CIRI BUDAYA ORGANISASI

2.1 Dasar Budaya Organisasi

Dalam menghadapi persaingan global, organisasi harus siap untuk berubah. Perubahan manajemen dan struktur organisasi akan mempengaruhi budaya perusahaan, dan sebaliknya. Perubahan ini hanya akan efektif jika didukung oleh budaya yang sesuai.

Kecocokan antara budaya individu dan budaya organisasi dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan. Semakin cocok seorang karyawan dengan budaya organisasi, semakin besar kemungkinan mereka akan bertahan. Untuk mencapai kecocokan ini, organisasi perlu melakukan sosialisasi budaya.

Sosialisasi budaya organisasi penting untuk membantu karyawan baru beradaptasi. Proses ini membantu mereka memahami prosedur, kebijakan, dan budaya perusahaan, sehingga mereka tidak merasa asing. Sosialisasi yang efektif dapat memberikan dampak positif bagi organisasi.

Tujuan utama sosialisasi adalah mengenalkan nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawan, agar mereka dapat menjadi bagian integral dari organisasi. Proses ini membutuhkan waktu dan perhatian serius. Keterlibatan karyawan, organisasi, dan dukungan pemimpin sangat penting

dalam proses sosialisasi yang efektif.

Budaya organisasi dapat dianggap sebagai kepribadian organisasi. Ini terdiri dari asumsi, nilai, norma, dan artefak yang tercermin dalam perilaku anggota organisasi. Meskipun sulit didefinisikan dengan tepat, budaya organisasi dapat dirasakan oleh anggotanya.

Budaya organisasi mencakup cara-cara melakukan sesuatu dalam organisasi tersebut. Ini meliputi filosofi, harapan, dan nilai-nilai yang tercermin dalam perilaku anggota, baik dalam pekerjaan internal, komunikasi eksternal, maupun visi masa depan. Nilai dan keyakinan organisasi menjadi dasar budaya organisasi dan berperan penting dalam mempengaruhi perilaku etis anggotanya.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh para anggota organisasi. Budaya ini dibentuk oleh berbagai faktor, seperti sejarah organisasi, visi dan misi, kepemimpinan, struktur organisasi, dan lingkungan eksternal. Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan banyak manfaat bagi organisasi, seperti:

1. Meningkatkan kinerja: Budaya organisasi yang positif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif.
2. Meningkatkan retensi karyawan: Karyawan yang merasa senang dan dihargai dalam pekerjaannya cenderung lebih lama tinggal di organisasi.
3. Meningkatkan inovasi: Budaya organisasi yang terbuka dan suportif dapat mendorong kreativitas dan inovasi.

4. Meningkatkan reputasi organisasi: Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan citra organisasi di mata publik.

Berikut adalah beberapa dasar budaya organisasi yang umum:

1. Nilai-nilai: Nilai-nilai organisasi adalah prinsip-prinsip fundamental yang memandu perilaku karyawan. Nilai-nilai ini dapat didefinisikan secara eksplisit dalam pernyataan visi dan misi organisasi, atau dapat dipahami secara implisit melalui perilaku pemimpin dan karyawan.
2. Kepercayaan: Kepercayaan organisasi adalah asumsi bersama tentang bagaimana sesuatu bekerja di dalam organisasi. Kepercayaan ini dapat terkait dengan cara organisasi beroperasi, cara karyawan diperlakukan, atau cara organisasi berinteraksi dengan pemangku kepentingan eksternal.
3. Kebiasaan: Kebiasaan organisasi adalah pola perilaku yang berulang yang telah menjadi norma di dalam organisasi. Kebiasaan ini dapat terkait dengan cara karyawan berkomunikasi, cara mereka menyelesaikan pekerjaan, atau cara mereka merayakan kesuksesan.

Budaya organisasi tidak statis, melainkan terus berkembang seiring waktu. Faktor-faktor seperti perubahan kepemimpinan, merger dan akuisisi, dan perubahan teknologi dapat memengaruhi budaya organisasi. Penting bagi organisasi untuk secara aktif mengelola budaya mereka agar selaras dengan strategi dan tujuan organisasi.

Berikut adalah beberapa cara untuk mengelola budaya organisasi:

1. Komunikasi: Penting untuk mengkomunikasikan nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan organisasi kepada semua karyawan. Ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelatihan, rapat, dan materi komunikasi internal.
2. Kepemimpinan: Pemimpin organisasi memainkan peran penting dalam menanamkan budaya organisasi. Pemimpin harus berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan mendorong karyawan untuk melakukan hal yang sama.
3. Pengukuran: Penting untuk mengukur budaya organisasi secara berkala untuk memastikan bahwa budaya tersebut selaras dengan strategi dan tujuan organisasi. Ada berbagai alat dan survei yang tersedia untuk mengukur budaya organisasi.
4. Pengakuan: Penting untuk mengakui dan menghargai karyawan yang berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti penghargaan, promosi, dan pengakuan publik.

Membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan komitmen dan usaha dari semua anggota organisasi. Namun, manfaat dari budaya organisasi yang kuat dapat signifikan, sehingga investasi dalam membangun budaya organisasi yang positif merupakan investasi yang berharga bagi organisasi.

Menurut (Berutu et al., 2022) dasar-dasar atau nilai-nilai yang mencakup lima poin utama budaya organisasi:

1. Nilai adalah konsep kepercayaan
2. Tentang perilaku yang diinginkan atau dikehendaki
3. Kondisi yang sangat penting
4. Pedoman untuk memilih atau mengevaluasi kejadian dan perilaku
5. Urutan yang paling penting

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan perilaku bersama yang membentuk identitas dan cara kerja suatu organisasi. Budaya ini memberikan fungsi adaptasi, integrasi, dan penentuan aturan. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai pembeda identitas dan perekat sosial serta memandu sikap dan perilaku karyawan.

Menurut (Kosasih, 2022) ada beberapa dasar-dasar budaya organisasi sebagai berikut:

1. Nilai-Nilai Dasar

Nilai-nilai dasar adalah seperangkat keyakinan fundamental yang dianut oleh organisasi. Nilai-nilai ini biasanya dinyatakan dalam bentuk pernyataan misi, visi, dan nilai-nilai inti. Nilai-nilai dasar ini haruslah jelas, konsisten, dan dapat diamati dalam perilaku sehari-hari anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah aturan atau standar perilaku yang diterima dan diharapkan dalam organisasi. Norma dapat berupa norma tertulis, seperti peraturan dan prosedur, atau norma tidak tertulis, seperti kebiasaan dan tradisi. Norma ini membantu memastikan bahwa anggota organisasi berperilaku dengan cara yang konsisten

dengan nilai-nilai dasar organisasi.

3. Simbol dan Ritual

Simbol dan ritual adalah cara organisasi untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan keyakinannya. Simbol dapat berupa logo, warna, atau benda lain yang memiliki makna khusus bagi organisasi. Ritual adalah kegiatan yang dilakukan secara berulang dan terstruktur, seperti upacara penghargaan atau rapat tahunan. Simbol dan ritual ini membantu untuk memperkuat budaya organisasi dan menciptakan rasa kebersamaan di antara anggota organisasi.

4. Cerita dan Mitos

Cerita dan mitos adalah kisah-kisah yang diturunkan dari generasi ke generasi tentang sejarah, pendiri, dan pahlawan organisasi. Cerita dan mitos ini membantu untuk menanamkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi kepada anggota baru.

5. Pemimpin

Pemimpin organisasi memainkan peran penting dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi. Pemimpin haruslah menunjukkan nilai-nilai dasar organisasi dalam perilaku mereka sehari-hari. Pemimpin juga haruslah secara aktif mengkomunikasikan nilai-nilai ini kepada anggota organisasi dan memberikan penghargaan kepada anggota yang berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

6. Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi, seperti industri, teknologi, dan peraturan pemerintah, dapat memengaruhi budaya organisasi. Organisasi yang beroperasi di lingkungan yang dinamis dan kompetitif mungkin memiliki budaya yang lebih fokus pada inovasi dan perubahan. Sedangkan organisasi yang beroperasi di lingkungan yang stabil dan terstruktur mungkin memiliki budaya yang lebih fokus pada stabilitas dan kepatuhan.

7. Interaksi Anggota

Interaksi antar anggota organisasi juga dapat memengaruhi budaya organisasi. Anggota organisasi yang sering berinteraksi satu sama lain dan saling berbagi informasi lebih cenderung untuk mengembangkan budaya yang kuat dan kohesif.

8. Mekanisme Kontrol

Mekanisme kontrol adalah cara organisasi untuk memastikan bahwa anggota organisasi berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Mekanisme kontrol ini dapat berupa sistem penghargaan dan hukuman, sistem umpan balik, dan sistem pemantauan.

9. Adaptasi dan Perubahan

Budaya organisasi tidak statis, tetapi haruslah terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan dengan cara yang efektif lebih cenderung untuk memiliki budaya organisasi yang kuat dan sehat.

10. Dampak Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, meningkatkan kualitas produk dan layanan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dan negatif dapat menyebabkan konflik dan turnover karyawan yang tinggi, menurunkan kualitas produk dan layanan, dan menurunkan kepuasan pelanggan.

Pembentukan budaya organisasi biasanya melalui beberapa tahap:

1. Seorang pendiri memiliki ide untuk membentuk organisasi baru.
2. Pendiri mengajak beberapa pemikir kunci yang memiliki visi sama untuk membentuk kelompok inti.
3. Kelompok ini mulai mengambil tindakan konkret, seperti menentukan jenis dan lokasi usaha.
4. Akhirnya, orang lain direkrut ke dalam organisasi untuk bekerja bersama pendiri dan kelompok inti, memulai sejarah bersama.

Menurut Wahyudin (2022), nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi dan sangat mempengaruhi perilaku etis. Nilai-nilai ini mencakup lima poin utama:

- a. Nilai adalah konsep kepercayaan
- b. Berkaitan dengan perilaku yang diharapkan

- c. Merupakan kondisi yang sangat penting
- d. Menjadi pedoman untuk menilai atau mengevaluasi situasi
- e. Tersusun dalam urutan prioritas

Nilai yang didukung adalah nilai yang dinyatakan secara eksplisit oleh organisasi, biasanya dibentuk oleh pendiri bisnis baru atau tim manajemen puncak di perusahaan besar. Sementara itu, nilai yang dikomunikasikan adalah nilai dan norma budaya organisasi yang tercermin dalam perilaku karyawan sehari-hari.

Budaya organisasi terdiri dari beberapa elemen dasar yang membentuk kerangka kerja dan identitas suatu organisasi. Berikut adalah penjabaran dasar-dasar budaya organisasi:

1. Nilai-nilai Inti (*Core Values*)

Nilai-nilai inti adalah prinsip dasar yang membimbing perilaku dan keputusan dalam organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan apa yang dianggap penting oleh organisasi dan sering kali dinyatakan dalam bentuk misi atau visi perusahaan. Contohnya meliputi integritas, kejujuran, inovasi, dan kerja sama.

2. Keyakinan dan Asumsi (*Beliefs and Assumptions*)

Keyakinan dan asumsi adalah pandangan mendasar yang dipegang oleh anggota organisasi tentang bagaimana dunia bekerja dan bagaimana organisasi seharusnya berfungsi. Ini bisa mencakup keyakinan tentang perilaku manusia, teknologi, dan lingkungan bisnis.

3. Norma-norma (*Norms*)

Norma-norma adalah aturan tidak tertulis yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dalam berbagai situasi. Ini mencakup ekspektasi perilaku sehari-hari, seperti cara berinteraksi dengan rekan kerja, pelanggan, dan manajemen.

4. Artefak dan Simbol (*Artifacts and Symbols*)

Artefak dan simbol adalah elemen fisik dan visual dari budaya organisasi, seperti logo, pakaian, tata ruang kantor, dan ritual perusahaan. Ini membantu memperkuat dan mengkomunikasikan nilai dan norma organisasi kepada anggotanya serta pihak luar.

5. Ritual dan Upacara (*Rituals and Ceremonies*)

Ritual dan upacara adalah kegiatan yang dilakukan secara rutin yang memperkuat dan merayakan budaya organisasi. Contohnya termasuk pertemuan mingguan, upacara penghargaan, perayaan ulang tahun perusahaan, dan acara pelatihan.

6. Bahasa dan Narasi (*Language and Narratives*)

Bahasa dan narasi mencakup jargon, cerita, dan anekdot yang digunakan dalam organisasi. Ini membantu membangun identitas bersama dan memperkuat nilai-nilai serta norma-norma organisasi. Cerita-cerita ini sering kali mengandung pelajaran moral atau menggambarkan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh organisasi.

7. Kepemimpinan dan Gaya Manajemen (*Leadership and Management Style*)

Gaya kepemimpinan dan manajemen memainkan peran penting dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi. Pemimpin organisasi menetapkan nada dan harapan perilaku melalui tindakan dan keputusan mereka. Gaya kepemimpinan yang inklusif, transparan, dan mendukung dapat memperkuat budaya yang positif.

8. Struktur Organisasi (*Organizational Structure*)

Struktur organisasi juga mempengaruhi budaya organisasi, termasuk hierarki, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Struktur yang fleksibel dan kolaboratif cenderung mendukung budaya yang inovatif dan adaptif, sementara struktur yang kaku mungkin mendukung budaya yang formal dan teratur.

2.2 Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi. Nilai dasar tersebut berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini seperti pendapat Tan (2002: 26) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu hakikat dan nilai-nilai dasar yang punya andil memengaruhi cara bersikap, berperilaku, dan bertindak.

Nilai-nilai organisasi yang dimaksudkan oleh Tan dijelaskan oleh Sobirin (2019: 165) yaitu sebagai penghubung (*intermediary*) antara asumsi dasar dengan artefak. Values (nilai-nilai) merupakan komponen budaya organisasi yang bersifat elusive (sukar dipahami). Hal ini disebabkan nilai

(*value*) umumnya melekat pada diri setiap anggota organisasi yang tidak tampak dan tidak begitu saja dapat dipahami oleh orang luar. Kecuali, orang luar tersebut secara terus menerus berinteraksi dengan anggota organisasi atau organisasi yang bersangkutan mengomunikasikan dengan pihak luar dalam bentuk pernyataan misi. Agar dapat memahami nilai-nilai yang hidup dan diyakini di dalam organisasi perlu usaha lebih keras dengan mengamati budaya organisasi (Greenberg dan Baron, 2003: 115).

Budaya organisasi dalam pandangan Schein (1992: 12) sebagai berikut.

"A pattern of shared basic assumptions that the group learned as its problems of external adaption and integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the corrected way to perceive, think, and feel in relation to those problem".

Definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein menunjukkan bahwa pola asumsi dasar yang terbentuk secara bertahap melalui temuan yang kemudian dikembangkan sebagai solusi dalam menyelesaikan masalah. Budaya organisasi tidak berdiri sendiri. Oleh karena itu, budaya organisasi selalu terhubung dengan lingkungan. Penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal dalam budaya organisasi menjadi keharusan tanpa mengabaikan pentingnya integrasi di lingkungan internal.

Budaya organisasi tidak terjadi begitu saja tetapi memerlukan proses, waktu, dan upaya untuk dapat berkembang. Budaya organisasi dibangun berdasarkan kepercayaan tentang cara suatu organisasi bertumbuh dan berkembang. Oleh karena itu, pendiri

organisasi meletakkan dasar-dasar budaya organisasi melalui proses evolusi serta melalui proses pengalaman yang ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi.

Kesulitan dalam mempelajari dan memahami budaya organisasi menyadarkan setiap orang yang peduli dan tertarik tentang budaya organisasi bahwa ternyata, menciptakan budaya organisasi membutuhkan waktu, tenaga, pikiran, spirit, dan antusiasme. Mempelajari budaya organisasi tidak sambil lalu atau sekadarnya saja. Salah satu yang dapat dilakukan adalah dengan mempelajari karakteristik budaya organisasi. Budaya yang merujuk pada nilai-nilai yang diterima dan dianut secara bersama. Nilai-nilai tersebut akan berlangsung lama dan sulit untuk berubah karena tanpa disadari sudah menyatu dengan keseharian (seperti mengikat). Nilai-nilai ini penting dan menjadi kekuatan sehingga biasanya dituangkan ke dalam visi dan misi organisasi.

Menurut (Wardiah, 2022), ciri-ciri budaya organisasi dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti:

Nilai-nilai dan Keyakinan:

1. Nilai-nilai: Nilai-nilai organisasi adalah prinsip-prinsip fundamental yang memandu perilaku karyawan. Contohnya, nilai-nilai seperti integritas, keunggulan, pelanggan, kerja sama, dan inovasi.
2. Keyakinan: Keyakinan organisasi adalah asumsi bersama tentang bagaimana sesuatu bekerja di dalam organisasi. Contohnya, keyakinan bahwa karyawan harus selalu berusaha yang terbaik, bahwa pelanggan selalu didahulukan, dan bahwa inovasi adalah kunci untuk kesuksesan.

Perilaku dan Sikap:

1. Inisiatif dan Pengambilan Risiko: Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap Detail: Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi Hasil: Sejauh mana karyawan fokus pada pencapaian tujuan dan hasil.
4. Orientasi Orang: Sejauh mana karyawan menghargai hubungan dan kolaborasi.
5. Orientasi Tim: Sejauh mana karyawan bekerja sama sebagai tim untuk mencapai tujuan bersama.
6. Keagresifan: Sejauh mana karyawan bersaing dan proaktif dalam mengejar tujuan mereka.
7. Stabilitas: Sejauh mana karyawan menghargai stabilitas dan prediktabilitas.

Lingkungan Kerja:

1. Komunikasi: Keterbukaan dan transparansi komunikasi dalam organisasi.
2. Kerjasama: Tingkat kerjasama dan kolaborasi antar karyawan.
3. Dukungan: Sejauh mana karyawan merasa didukung oleh pemimpin dan kolega mereka.
4. Pengakuan: Sejauh mana karyawan diakui dan dihargai atas kontribusi mereka.
5. Keadilan: Sejauh mana karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan hormat.
6. Keseimbangan Kehidupan Kerja: Sejauh mana organisasi mendukung karyawan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Simbol dan Ritual:

1. Logo dan Motto: Logo dan motto organisasi dapat mencerminkan nilai-nilai dan keyakinannya.
2. Cerita dan Mitos: Cerita dan mitos yang diceritakan tentang organisasi dapat memperkuat budaya organisasi.
3. Upacara dan Ritual: Upacara dan ritual organisasi dapat menandai peristiwa penting dan memperkuat nilai-nilai organisasi.

Perlu diingat bahwa ciri-ciri budaya organisasi tidak selalu hitam putih. Budaya organisasi dapat bervariasi dari satu departemen ke departemen lain, dan bahkan dari satu individu ke individu lain. Namun, memahami ciri-ciri budaya organisasi dapat membantu individu dan organisasi untuk lebih memahami bagaimana organisasi bekerja dan bagaimana berperilaku di dalamnya.

Budaya organisasi memiliki beberapa ciri umum:

1. Merupakan entitas yang tetap dan saling berhubungan
2. Mencerminkan sejarah organisasi
3. Terkait dengan elemen antropologi seperti ritual, simbol, cerita, dan tokoh
4. Terbentuk dari konsensus kelompok pendiri organisasi
5. Sulit diubah

Wahyudin (2022) mengidentifikasi tujuh ciri budaya organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan risiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi pada individu

5. Orientasi tim
6. Agresivitas karyawan
7. Stabilitas organisasi

Islam et al. (2020) menambahkan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

1. Dipelajari, bukan bersifat naluriah
2. Ditanamkan dalam organisasi
3. Bersifat konseptual, diwujudkan dalam norma dan pola perilaku
4. Memenuhi kebutuhan individu dan organisasi
5. Bersifat integratif dan konsisten
6. Dapat menyesuaikan diri

Harris menguraikan dimensi budaya organisasi yang lebih rinci:

1. Tujuan dan misi
2. Sikap, keyakinan, prinsip, dan filosofi
3. Prioritas, nilai, etika, status, dan sistem penghargaan
4. Norma dan peraturan
5. Struktur organisasi dan teknologi
6. Kebijakan, prosedur, dan proses
7. Sistem komunikasi dan terminologi
8. Pengawasan, pelaporan, dan praktik personalia
9. Pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan resolusi konflik
10. Kompensasi, pengakuan, dan promosi
11. Lingkungan kerja
12. Kepemimpinan

Sedangkan budaya organisasi di era 5 memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Solehudin et al., 2023):

1. Inovasi dan Disrupsi

Ciri-ciri budaya organisasi di Era 5.0 mencakup penekanan kuat pada inovasi dan disrupsi. Organisasi di era ini berusaha untuk terus berinovasi dalam produk, layanan dan proses bisnis mereka. Mereka menganggap disrupsi sebagai peluang, bukan ancaman dan secara proaktif mencari cara untuk mengganggu status quo.

2. Kolaborasi dan Keterbukaan

Kolaborasi dan keterbukaan adalah inti dari budaya organisasi di Era 5.0. Organisasi menghargai kolaborasi antara karyawan, departemen dan bahkan perusahaan diseluruh ekosistem bisnis. Mereka mendorong pertukaran ide dan informasi yang bebas, serta keterlibatan yang terbuka dengan pemangku kepentingan eksternal.

3. Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Budaya organisasi di Era 5.0 menekankan fleksibilitas dan adaptabilitas. Organisasi yang sukses di era ini dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Mereka memiliki struktur yang lebih fleksibel, proses pengambilan keputusan yang cepat dan kemampuan untuk merespons perubahan pasar dengan cepat.

4. Digitalisasi dan Teknologi Terkini

Pemanfaatan teknologi terkini adalah ciri kunci budaya organisasi di Era 5.0. Organisasi ini mengintegrasikan teknologi digital, kecerdasan buatan, analitik data dan teknologi terkini lainnya dalam semua aspek operasional mereka. Mereka memanfaatkan teknologi ini untuk

meningkatkan efisiensi, inovasi dan pengalaman pelanggan.

5. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah ciri penting dalam budaya organisasi di Era 5.0. Pemimpin di era ini berperan dalam mendorong inovasi, perubahan dan pengembangan karyawan. Mereka memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang luar biasa dan menginspirasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal.

Menurut penelitian Widiasih et al. (2022), budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kerja dan produktivitas organisasi. Untuk memahami dampak ini, perlu dilakukan penilaian dalam dua aspek:

1. Intensitas Budaya Organisasi

a. Budaya Organisasi Kuat:

- Anggota organisasi menunjukkan loyalitas tinggi, mengutamakan kepentingan organisasi.
- Terdapat pedoman perilaku yang jelas, dipahami, dan dipatuhi secara konsisten.
- Nilai-nilai organisasi tidak hanya sebagai slogan, tetapi tercermin dalam perilaku sehari-hari.
- Organisasi menghargai tokoh penting dan sejarahnya.
- Ada kegiatan khas yang dilakukan secara rutin, misalnya berdoa bersama sebelum dan sesudah bekerja.

b. Budaya Organisasi Lemah:

- Terdapat kelompok-kelompok informal yang saling bertentangan karena perbedaan kepentingan.
- Kesetiaan pada kelompok informal lebih tinggi daripada kesetiaan pada organisasi.
- Anggota organisasi cenderung mengutamakan kepentingan pribadi atau kelompok di atas kepentingan organisasi.

Perbandingan antara budaya organisasi yang kuat dan lemah dapat terlihat pada tabel berikut:

Budaya Organisasi Kuat	Budaya Organisasi Lemah
Adanya nilai-nilai utama yang kokoh dan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota	Adanya nilai budaya yang tidak memiliki pengaruh yang lebih terhadap perilakunya
Nilai-nilai bisa diterima luas oleh seluruh anggota	Nilai-nilai hanya dianut oleh golongan tertentu, biasanya pada kalangan manajemen puncak
Anggota akan jati diri yang identik dengan budaya organisasi	Anggota tidak begitu peduli dengan identitas budaya organisasi dan lebih menonjolkan jati diri masing-masing
Terdapat kaitan erat antara penerimaan nilai-	Tidak ada kaitan yang kuat diantara perilaku

Budaya Organisasi Kuat	Budaya Organisasi Lemah
nilai dan perilaku anggota organisasi	para anggota organisasi

2. Kesehatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki dua sisi - sehat dan tidak sehat. Budaya yang sehat mendukung tujuan organisasi dan kesejahteraan anggotanya. Ciri-cirinya meliputi nilai-nilai positif yang dianut bersama, mendorong kinerja yang lebih baik, meningkatkan ketahanan dan fleksibilitas, serta koordinasi yang efektif.

Sebaliknya, budaya tidak sehat berdampak buruk pada kinerja dan anggota. Tanda-tandanya antara lain konflik internal, resistensi terhadap perubahan, menolak inovasi, dan mengabaikan etika demi kepentingan pribadi.

Penting untuk memiliki budaya yang tidak hanya kuat, tapi juga sehat, guna meningkatkan produktivitas organisasi dan pengembangan anggota.

Robbins (1993) mengidentifikasi 10 karakteristik utama budaya organisasi:

1. Identitas anggota dalam organisasi
2. Penekanan pada kerja tim vs individu
3. Fokus pada dampak keputusan terhadap anggota
4. Integrasi antar unit
5. Tingkat pengawasan dan aturan
6. Toleransi terhadap risiko dan inovasi
7. Kriteria pemberian imbalan
8. Keterbukaan terhadap kritik dan konflik
9. Orientasi pada proses vs hasil
10. Responsivitas terhadap perubahan eksternal

Dalam literasi lainnya dijelaskan bahwa Budaya organisasi dapat berbentuk slogan, simbol, dan nilai-nilai. Ketiga bentuk tersebut kemudian dijadikan pedoman bersama di dalam melakukan setiap kegiatan atau aktivitas pada setiap organisasi.

Budaya organisasi sebagai acuan atau kerangka kerja kognitif terdiri atas sikap, nilai-nilai, norma perilaku, dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Tan (2002: 67) bahwa budaya organisasi merupakan acuan bagi setiap anggota organisasi di dalam berperilaku yang di dalamnya terdiri atas satu set norma yang merupakan rangkaian yang saling terkait dan terhubung (nilai-nilai inti dan pola perilaku bersama). Oleh karena itu, organisasi sebagai organisme pada dasarnya memiliki kepribadian yang mengacu pada serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi sebagai acuan harus memiliki ciri-ciri agar mampu ditekankan kepada pikiran anggotanya seperti yang dikemukakan oleh Schein (1999: 57), sebagai berikut:

1. Perilaku yang teratur dan lebih mudah diamati seperti bahasa yang digunakan maupun adat beserta tradisi yang berevolusi, yang di dalamnya juga termuat ritual-ritual yang ditetapkan secara luas.
2. Adanya standar norma bagi kelompok yang dikenal dengan sebutan "*a fair day's work for a fair day's pay*".
3. Adanya nilai-nilai yang diyakini oleh kelompok dapat dan perlu untuk dicapai sehingga hal tersebut

disosialisasikan dan diwujudkan. Nilai tersebut dapat berupa "*product quality*" atau "*price leadership*".

4. Adanya prinsip-prinsip ideologis yang luas yang mengarah kepada moral dan memandu para pihak yang berkepentingan seperti pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan stakeholder lainnya.
5. Adanya aturan main, yaitu yang harus dipelajari oleh setiap orang yang baru bergabung "*the way things arround here*".
6. Adanya bentuk tata ruang fisik sebagai gambaran dari situasi perasaan, cara anggota organisasi berinteraksi baik terhadap internal maupun eksternal.
7. Adanya keterampilan yang mengakar, dimilikinya komponen khusus dari setiap anggota kelompok dengan tujuan mampu melaksanakan tugas tertentu. Selain itu, perlunya kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang melampaui satu generasi ke generasi berikutnya dan yang diturunkan secara turun temurun.
8. Adanya pola dan kebiasaan berpikir model mental dengan paradigma bahasa, serta bingkai pengenalan bersama yang memandu persepsi, pemikiran bahasa yang digunakan oleh semua anggota organisasi. Setiap anggota baru dalam organisasi akan disosialisasikan terkait dengan kebiasaan berpikir, penggunaan bahasa maupun persepsi bersama.
9. Memiliki pemahaman bersama terkait dengan pengertian yang timbul yang diciptakan oleh anggota- anggota kelompok pada saat mereka berinteraksi satu sama lain.
10. Akar metafora atau simbol mengintegrasikan ide, perasaan dan kelompok mengembangkan gambar dengan ciri tersendiri, yang mungkin dihargai dan

mungkin juga tidak dihargai secara sadar tetapi menjadi embodied (mirip sekali) di gedung, tata letak kantor, dan artefak lainnya.

11. Tingkat kebudayaan mencerminkan tanggapan anggota kelompok emosional dan estetika sebagai *contrasted* dengan respon mereka baik kognitif maupun evaluatif.

BAB 3

JENIS- JENIS BUDAYA ORGANISASI DAN PROSES SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI

3.1 Jenis- Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, kepercayaan, sikap, dan norma yang dikembangkan dan dipraktikkan oleh anggota suatu organisasi. Budaya ini memengaruhi cara karyawan berinteraksi satu sama lain, berperilaku di tempat kerja, serta bagaimana mereka menjalankan tugas dan mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi dapat dibentuk oleh sejarah organisasi, kepemimpinan, jenis industri, serta lingkungan eksternal. Ada beberapa jenis budaya organisasi yang dikenal, diantaranya adalah:

3.1.1 Budaya Organisasi Klasik

Budaya organisasi yang klasik adalah jenis yang mengutamakan struktur, aturan, dan prosedur yang jelas. Dalam budaya ini, lebih mengutamakan pada ketertiban dan kedisiplinan, serta penerapan prosedur yang jelas dan teratur.

Budaya organisasi yang klasik merujuk pada budaya dalam sebuah organisasi yang mempertahankan nilai-nilai, norma, dan praktik tradisional yang telah berlangsung lama.

Biasanya, budaya seperti ini memiliki karakteristik berikut:

1. **Hirarki yang Kuat:** Struktur organisasi cenderung vertikal dengan jalur pelaporan yang jelas. Pengambilan keputusan biasanya dilakukan oleh tingkat manajemen atas.
2. **Stabilitas dan Tradisi:** Menekankan pentingnya tradisi dan praktik-praktik yang telah teruji waktu. Perubahan besar biasanya dihindari dan inovasi mungkin bergerak lambat.
3. **Prosedur dan Aturan yang Ketat:** Proses kerja, aturan, dan prosedur yang detail dan ketat. Kepatuhan terhadap aturan-aturan ini sangat ditekankan.
4. **Kesetiaan dan Loyalitas:** Menghargai kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Lama bekerja dan dedikasi sering dianggap sebagai aset berharga.
5. **Komunikasi Formal:** Komunikasi cenderung formal dan resmi, seringkali melalui jalur hierarkis dan dengan dokumentasi yang lengkap.
6. **Peran yang Jelas:** Setiap individu memiliki peran yang jelas dengan tanggung jawab yang telah ditentukan. Ada sedikit tumpang tindih atau ketidakjelasan dalam tanggung jawab.

Contoh dari organisasi dengan budaya yang klasik bisa ditemukan dalam perusahaan-perusahaan besar yang sudah lama berdiri seperti General Electric atau IBM, serta instansi pemerintah dan militer. Budaya ini bisa memberikan kestabilan dan konsistensi, tetapi di sisi lain mungkin kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan cepat dan inovasi.

3.1.2 Budaya Organisasi Bertanggung Jawab

Budaya organisasi yang bertanggung jawab adalah jenis yang mengutamakan tanggung jawab dan profesionalisme. Dalam budaya ini, menekankan pada pentingnya tanggung jawab individu dalam mencapai tujuan.

Budaya organisasi yang bertanggung jawab menekankan pada etika, transparansi, dan tanggung jawab sosial serta lingkungan. Ini berarti organisasi tidak hanya fokus pada keuntungan semata, tetapi juga mempertimbangkan dampak dari keputusan dan tindakannya terhadap karyawan, masyarakat, dan lingkungan. Beberapa karakteristik utama dari budaya organisasi yang bertanggung jawab adalah:

1. **Etika dan Integritas:** Menjunjung tinggi standar etika yang tinggi dalam semua aspek bisnis. Kejujuran, keadilan, dan integritas adalah nilai-nilai utama.
2. **Transparansi:** Menyediakan informasi yang jelas dan terbuka mengenai operasi, kebijakan, dan keputusan perusahaan kepada semua pemangku kepentingan.
3. **Tanggung Jawab Sosial:** Berkomitmen pada kegiatan yang memberikan manfaat bagi masyarakat, seperti program pemberdayaan masyarakat, kegiatan amal, dan dukungan terhadap pendidikan.
4. **Keberlanjutan Lingkungan:** Mengutamakan praktik bisnis yang ramah lingkungan, seperti mengurangi jejak karbon, daur ulang, dan penggunaan sumber daya yang berkelanjutan.
5. **Kesejahteraan Karyawan:** Menyediakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memperhatikan kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Ini bisa

mencakup kebijakan cuti yang adil, keseimbangan kerja-hidup, dan program kesehatan.

6. **Kepatuhan dan Akuntabilitas:** Memastikan kepatuhan terhadap semua peraturan dan hukum yang berlaku. Mengimplementasikan sistem untuk memantau dan melaporkan kinerja dan kepatuhan secara berkala.
7. **Partisipasi Pemangku Kepentingan:** Mengajak dan mendengarkan pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas, dalam proses pengambilan keputusan.
8. **Pemberdayaan Karyawan:** Mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dan memberikan kontribusi positif terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Contoh perusahaan dengan budaya organisasi yang bertanggung jawab termasuk Patagonia, yang dikenal dengan komitmennya terhadap keberlanjutan lingkungan, dan Ben & Jerry's, yang aktif dalam berbagai inisiatif sosial dan komunitas. Budaya seperti ini membantu menciptakan citra positif bagi perusahaan, meningkatkan loyalitas karyawan dan pelanggan, serta berkontribusi terhadap keberlanjutan jangka panjang.

3.1.3 Budaya Organisasi Kreatif

Budaya organisasi yang kreatif adalah jenis yang mengutamakan inovasi dan kreativitas. Dalam budaya ini, memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksplorasi dan mengembangkan ide-ide baru.

Budaya organisasi yang kreatif menekankan pada

inovasi, eksplorasi ide-ide baru, dan pemberdayaan karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan. Organisasi dengan budaya ini biasanya lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan, serta mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan produk dan proses. Beberapa karakteristik utama dari budaya organisasi yang kreatif adalah:

1. **Inovasi dan Eksplorasi:** Mendorong karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru dan menemukan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan. Inovasi dianggap sebagai elemen penting dalam pertumbuhan dan keberhasilan organisasi.
2. **Keterbukaan terhadap Risiko:** Tidak takut untuk mengambil risiko yang terukur dan melihat kegagalan sebagai bagian dari proses belajar. Kesalahan dianggap sebagai peluang untuk belajar dan berkembang.
3. **Kolaborasi dan Kerja Tim:** Menekankan pentingnya kolaborasi dan kerja tim. Karyawan didorong untuk bekerja sama lintas departemen dan berbagi ide-ide untuk menciptakan solusi yang lebih baik.
4. **Fleksibilitas dan Adaptabilitas:** Struktur organisasi yang lebih datar dan fleksibel, memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan dan kebutuhan pasar.
5. **Dukungan terhadap Pembelajaran Berkelanjutan:** Memberikan peluang untuk pengembangan pribadi dan profesional, seperti pelatihan, workshop, dan akses ke sumber daya pendidikan.
6. **Kepemimpinan yang Mendukung:** Pemimpin yang mendukung dan menginspirasi karyawan untuk berinovasi. Mereka menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didengar dan dihargai.

7. **Lingkungan Kerja yang Dinamis:** Suasana kerja yang dinamis dan energik, dengan ruang yang dirancang untuk memfasilitasi interaksi kreatif dan brainstorming.
8. **Penghargaan terhadap Ide-Ide Baru:** Menghargai dan merayakan kontribusi inovatif dari karyawan, baik melalui penghargaan formal maupun pengakuan informal.

Contoh perusahaan dengan budaya organisasi yang kreatif adalah Google, yang dikenal dengan pendekatan inovatifnya dalam produk dan layanan, serta Pixar, yang terus mendorong batasan dalam industri animasi. Budaya seperti ini membantu perusahaan tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah, serta menarik talenta kreatif yang ingin berkontribusi dalam lingkungan yang mendukung inovasi.

3.1.4 Budaya Organisasi Humanis

Budaya organisasi yang humanis adalah jenis yang mengutamakan kebutuhan karyawan dan lingkungan kerja yang positif. Dalam budaya ini, memberikan perhatian yang besar pada kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sejahtera.

Budaya organisasi yang humanis menempatkan manusia sebagai pusat perhatian dalam setiap aspek operasi bisnis. Fokus utama dari budaya ini adalah kesejahteraan karyawan, perkembangan pribadi, serta lingkungan kerja yang inklusif dan suportif. Beberapa karakteristik utama dari budaya organisasi yang humanis adalah:

1. **Kesejahteraan Karyawan:** Menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan emosional karyawan. Ini termasuk program kesehatan, keseimbangan kerja-hidup, dan dukungan kesehatan mental.
2. **Pengembangan Pribadi dan Profesional:** Memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan individu melalui pelatihan, mentoring, dan peluang belajar. Karyawan didorong untuk terus belajar dan berkembang.
3. **Inklusi dan Keberagaman:** Mendorong inklusivitas dan menghargai keberagaman di tempat kerja. Organisasi dengan budaya humanis memastikan bahwa semua karyawan merasa diterima dan dihargai tanpa memandang latar belakang, gender, ras, atau orientasi seksual.
4. **Komunikasi Terbuka dan Transparan:** Memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan jujur antara semua tingkat organisasi. Karyawan didorong untuk menyampaikan ide, pendapat, dan kekhawatiran mereka secara bebas.
5. **Empati dan Pengertian:** mempraktikkan empati dalam interaksi sehari-hari dan memahami kebutuhan serta perasaan karyawan. Ini termasuk mendengarkan dengan baik dan memberikan dukungan saat dibutuhkan.
6. **Penghargaan dan Pengakuan:** Menghargai dan mengakui kontribusi karyawan secara adil dan merata. Penghargaan dapat berupa pengakuan formal, bonus, atau bentuk apresiasi lainnya.
7. **Lingkungan Kerja yang Ramah:** Menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan ramah, di mana karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk

bekerja. Ini dapat meliputi fasilitas yang nyaman, kegiatan sosial, dan inisiatif kebahagiaan karyawan.

8. **Kepemimpinan yang Mendukung:** Pemimpin yang mendukung dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Mereka bertindak sebagai mentor dan memberikan bimbingan serta dukungan yang diperlukan.

Contoh perusahaan dengan budaya organisasi yang humanis adalah Zappos, yang terkenal dengan fokusnya pada kebahagiaan karyawan dan layanan pelanggan, serta Patagonia, yang mengutamakan kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial. Budaya seperti ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap produktivitas dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

3.1.5 Budaya Organisasi *Performance-Oriented*

Budaya organisasi yang *performance-oriented* adalah jenis budaya organisasi yang mengutamakan hasil dan kinerja. Dalam budaya ini, organisasi menekankan pada pentingnya mencapai hasil yang optimal dalam menjalankan tugas. Karyawan diharapkan untuk bekerja dengan efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang *performance-oriented* adalah jenis budaya yang sangat berfokus pada pencapaian hasil dan kinerja yang optimal. Dalam budaya ini, segala aktivitas dan kebijakan organisasi diarahkan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan bisnis tercapai dengan cara yang efisien dan efektif. Beberapa karakteristik utama dari budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja adalah:

1. **Tujuan yang Jelas dan Terukur:** Organisasi menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART goals). Semua karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka.
2. **Pengukuran Kinerja:** Kinerja karyawan dan tim diukur secara teratur menggunakan berbagai metrik dan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators, KPIs). Evaluasi ini digunakan untuk mengidentifikasi keberhasilan dan area yang perlu diperbaiki.
3. **Insentif dan Penghargaan:** Memberikan insentif dan penghargaan berdasarkan pencapaian kinerja. Ini bisa berupa bonus, kenaikan gaji, promosi, atau bentuk apresiasi lainnya untuk memotivasi karyawan.
4. **Umpan Balik yang Teratur:** Memberikan umpan balik secara teratur kepada karyawan mengenai kinerja mereka. Umpan balik ini bisa berupa penilaian tahunan, pertemuan satu-satu, atau evaluasi proyek.
5. **Kompetisi yang Sehat:** Mendorong kompetisi yang sehat antar karyawan atau tim untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi. Namun, kompetisi ini harus tetap fair dan tidak merusak hubungan kerja.
6. **Peningkatan Berkelanjutan:** Mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka. Ini bisa melalui pelatihan, pengembangan profesional, atau pembelajaran berkelanjutan.
7. **Akuntabilitas dan Tanggung Jawab:** Menekankan pentingnya akuntabilitas dan tanggung jawab individu terhadap tugas dan target yang diberikan. Karyawan diharapkan untuk mengambil tanggung jawab penuh atas hasil kerja mereka.

8. **Fokus pada Efisiensi dan Efektivitas:** Mengutamakan cara kerja yang efisien dan efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini bisa melibatkan penggunaan teknologi, proses yang dioptimalkan, dan penghapusan hambatan yang tidak perlu.
9. **Kepemimpinan yang Menginspirasi:** Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi tim untuk mencapai kinerja tinggi. Mereka memberikan arahan yang jelas dan mendukung tim dalam mencapai tujuan.

Contoh perusahaan dengan budaya organisasi yang *performance-oriented* adalah Amazon, yang dikenal dengan fokusnya pada efisiensi operasional dan kinerja tinggi, serta General Electric, yang secara historis memiliki sistem pengukuran kinerja yang ketat dan penghargaan berdasarkan hasil.

Budaya organisasi yang *performance-oriented* membantu memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif dan dapat mencapai tujuan bisnisnya. Namun, penting juga untuk menjaga keseimbangan agar tidak mengabaikan aspek humanis dan kesejahteraan karyawan.

3.1.6 Budaya Organisasi Berbasis Pasar

Budaya organisasi yang berbasis pasar adalah jenis yang mengutamakan kepuasan pelanggan dan orientasi pada pasar. Dalam budaya ini, menekankan pada pentingnya memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan serta melakukan inovasi produk dan jasa untuk memenangkan persaingan di pasar.

Budaya organisasi yang berbasis pasar menempatkan kepuasan pelanggan dan orientasi pada pasar sebagai prioritas utama. Organisasi dengan budaya ini sangat fokus pada memahami kebutuhan pelanggan dan terus berinovasi untuk memenuhi ekspektasi mereka. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari budaya organisasi yang berbasis pasar:

1. **Fokus pada Pelanggan:** Selalu berusaha memahami kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan. Kegiatan bisnis diarahkan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan memastikan kepuasan mereka.
2. **Adaptasi terhadap Pasar:** Cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan tren industri. Menggunakan data dan riset pasar untuk membuat keputusan yang didasarkan pada kondisi pasar terkini.
3. **Inovasi Berkelanjutan:** Terus berinovasi dalam produk, layanan, dan proses untuk tetap relevan dan kompetitif. Ini melibatkan pengembangan produk baru, peningkatan kualitas, dan layanan yang lebih baik.
4. **Orientasi pada Persaingan:** Memahami dan memantau pesaing secara terus-menerus. Strategi bisnis sering kali dibentuk berdasarkan analisis persaingan dan posisi pasar.
5. **Kecepatan dan Agilitas:** Mampu bergerak cepat dalam merespons perubahan pasar dan permintaan pelanggan. Proses pengambilan keputusan yang cepat dan fleksibel sangat dihargai.
6. **Kepemimpinan yang Berwawasan Pasar:** Pemimpin yang memiliki pemahaman mendalam tentang dinamika pasar dan mampu mengarahkan organisasi untuk tetap

kompetitif. Mereka menekankan pentingnya orientasi pasar dalam setiap aspek bisnis.

7. **Penggunaan Data dan Analisis:** Memanfaatkan data pelanggan dan analisis pasar untuk membuat keputusan yang lebih baik. Ini melibatkan penggunaan alat dan teknologi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data pasar.
8. **Kolaborasi Lintas Fungsi:** Mendorong kolaborasi antara berbagai departemen seperti pemasaran, penjualan, R&D, dan layanan pelanggan untuk menciptakan solusi yang berfokus pada pasar.
9. **Penghargaan terhadap Prestasi Pasar:** Menghargai dan mengakui prestasi yang berkaitan dengan pencapaian pasar, seperti peningkatan pangsa pasar, inovasi produk yang sukses, atau kepuasan pelanggan yang tinggi.

Contoh perusahaan dengan budaya organisasi yang berbasis pasar adalah Procter & Gamble (P&G), yang selalu berfokus pada inovasi produk berdasarkan kebutuhan pelanggan, dan Apple, yang terkenal dengan kemampuannya memahami dan menciptakan kebutuhan pasar dengan produk-produk inovatifnya.

Budaya organisasi yang berbasis pasar membantu perusahaan tetap relevan dan kompetitif dengan memastikan bahwa mereka selalu menempatkan kebutuhan dan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Ini juga mendorong inovasi dan adaptasi yang diperlukan untuk berhasil di pasar yang dinamis.

3.1.7 Budaya Organisasi Berbasis Kepemimpinan

Budaya organisasi yang berbasis kepemimpinan adalah jenis yang mengutamakan kepemimpinan yang efektif dan komunikasi yang baik. Dalam budaya ini, menekankan pada pentingnya pemimpin yang dapat memberikan arahan yang jelas dan komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan.

Budaya organisasi yang berbasis kepemimpinan menempatkan peran kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang efektif sebagai elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam budaya ini, pemimpin diharapkan untuk memberikan arahan yang jelas, mendukung tim mereka, dan memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami visi dan misi perusahaan. Berikut adalah beberapa karakteristik utama dari budaya organisasi yang berbasis kepemimpinan:

1. **Kepemimpinan yang Inspiratif:** Pemimpin diharapkan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan. Mereka memberikan visi yang jelas dan membangkitkan semangat tim untuk mencapai tujuan bersama.
2. **Komunikasi yang Efektif:** Penekanan pada komunikasi yang terbuka, jujur, dan transparan. Pemimpin memastikan bahwa informasi penting disampaikan dengan jelas dan tepat waktu kepada seluruh anggota organisasi.
3. **Arahan yang Jelas:** Pemimpin memberikan arahan yang jelas dan spesifik mengenai tujuan, strategi, dan ekspektasi. Mereka memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran dan tanggung jawab mereka.
4. **Dukungan dan Pengembangan Karyawan:** Pemimpin berperan sebagai mentor dan pelatih, membantu

karyawan mengembangkan keterampilan dan karier mereka. Mereka menyediakan umpan balik konstruktif dan sumber daya yang diperlukan untuk pertumbuhan profesional.

5. **Akuntabilitas:** Pemimpin bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan mereka, serta mengharapkan hal yang sama dari karyawan. Mereka menciptakan budaya di mana setiap orang bertanggung jawab atas hasil kerja mereka.
6. **Pengambilan Keputusan yang Tepat:** Pemimpin diharapkan untuk membuat keputusan yang tepat dan bijaksana. Mereka mempertimbangkan berbagai perspektif dan data sebelum membuat keputusan penting.
7. **Pemberdayaan Karyawan:** Pemimpin mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dan memberikan kontribusi maksimal. Mereka menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diberdayakan untuk membuat keputusan dan berinovasi.
8. **Pemberian Penghargaan:** Menghargai dan mengakui kontribusi dan prestasi karyawan. Penghargaan ini bisa berupa pujian, promosi, atau insentif lainnya.
9. **Fokus pada Hasil:** Sementara pemimpin memberikan arahan dan dukungan, mereka juga fokus pada pencapaian hasil yang diinginkan. Mereka menyeimbangkan antara dukungan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.
10. **Keteladanan:** Pemimpin bertindak sebagai contoh bagi karyawan. Mereka menunjukkan integritas, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi.

Contoh perusahaan dengan budaya organisasi yang

berbasis kepemimpinan adalah General Electric di bawah kepemimpinan Jack Welch, yang menekankan pada kepemimpinan yang kuat dan pengembangan pemimpin di seluruh organisasi. Perusahaan seperti Microsoft juga dikenal dengan fokusnya pada kepemimpinan yang efektif di bawah kepemimpinan Satya Nadella, yang mendorong transformasi budaya dan inovasi.

Budaya organisasi yang berbasis kepemimpinan membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif di mana karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif memainkan peran kunci dalam mengarahkan organisasi menuju keberhasilan jangka panjang.

3.2 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Sosialisasi budaya organisasi di era Society 5.0 adalah proses memperkenalkan, menginternalisasi, dan mengadopsi nilai-nilai, norma, dan praktik baru dalam sebuah organisasi yang berpusat pada manusia dan didukung oleh teknologi canggih. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa anggota organisasi memahami dan menjalankan budaya yang selaras dengan perkembangan teknologi, seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), big data, dan robotika, sambil tetap mengutamakan kesejahteraan manusia dan keberlanjutan.

Sosialisasi budaya organisasi di era Society 5.0 adalah proses memperkenalkan, menginternalisasi, dan mengadopsi nilai-nilai, norma, dan praktik baru dalam sebuah organisasi

yang berpusat pada manusia dan didukung oleh teknologi canggih. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa anggota organisasi memahami dan menjalankan budaya yang selaras dengan perkembangan teknologi, seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), big data, dan robotika, sambil tetap mengutamakan kesejahteraan manusia dan keberlanjutan.

3.2.1 Pengertian dan Aspek Penting:

1. Integrasi Teknologi dan Manusia

Integrasi teknologi dan manusia di era Society 5.0 mengacu pada sinergi antara teknologi canggih dan kemampuan manusia untuk menciptakan masyarakat yang lebih cerdas, inklusif, dan berkelanjutan. Society 5.0 adalah konsep yang diperkenalkan oleh pemerintah Jepang, yang menggambarkan masyarakat masa depan di mana teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), robotika, dan big data tidak hanya berfungsi untuk efisiensi dan produktivitas, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas hidup manusia dan menyelesaikan berbagai tantangan sosial.

Integrasi teknologi dan manusia di era Society 5.0 adalah tentang memanfaatkan teknologi canggih untuk meningkatkan kualitas hidup, memberdayakan individu, dan menciptakan masyarakat yang lebih adil dan berkelanjutan. Ini melibatkan penggunaan teknologi untuk mengatasi tantangan sosial, meningkatkan akses ke layanan penting, dan mendukung kolaborasi manusia-mesin yang harmonis. Meskipun terdapat tantangan seperti keamanan data, kesenjangan digital, dan etika AI, pendekatan yang hati-hati dan bertanggung jawab dalam mengembangkan dan menerapkan teknologi dapat membantu mencapai visi Society

5.0, di mana teknologi berfungsi sebagai alat untuk kebaikan sosial dan kemajuan manusia. Berikut merupakan Integrasi Teknologi dan Manusia :

- a. Teknologi Canggih : Memanfaatkan teknologi seperti AI, IoT, big data, dan robotika untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- b. Human-Centric : Menempatkan manusia sebagai pusat dari setiap inovasi dan penerapan teknologi, memastikan bahwa teknologi tersebut meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan.

2. Nilai dan Norma Baru

Nilai dan norma baru di era Society 5.0 adalah prinsip dan aturan yang berkembang seiring dengan integrasi teknologi canggih dalam kehidupan sehari-hari dan bagaimana masyarakat menyesuaikan diri dengan perubahan ini. Era Society 5.0 menekankan keseimbangan antara inovasi teknologi dan kemajuan manusia, serta bagaimana teknologi dapat digunakan untuk menciptakan masyarakat yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan.

Nilai dan norma baru di era Society 5.0 mencerminkan integrasi mendalam antara teknologi dan kehidupan manusia, dengan fokus pada inovasi yang berkelanjutan, inklusivitas, pemberdayaan individu, etika, dan tanggung jawab sosial. Masyarakat di era ini harus menyesuaikan diri dengan perubahan ini melalui kolaborasi, fleksibilitas, kepemimpinan yang berwawasan, serta komitmen terhadap keamanan dan privasi. Dengan menerapkan nilai dan norma ini, era Society 5.0 berupaya untuk menciptakan

masyarakat yang lebih adil, sejahtera, dan berkelanjutan. Berikut merupakan Nilai dan norma baru:

- Inovasi Berkelanjutan : Mendorong budaya inovasi yang terus-menerus, di mana teknologi digunakan untuk menciptakan solusi baru dan meningkatkan proses bisnis.
- Keberlanjutan : Memastikan bahwa praktik bisnis ramah lingkungan dan mendukung tanggung jawab sosial perusahaan.
- *Agility* (Kegesitan) : Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan dinamika pasar.

3. Komunikasi dan Edukasi

Komunikasi dan edukasi di era Society 5.0 mengalami transformasi signifikan dengan adanya integrasi teknologi canggih. Era ini menekankan penggunaan teknologi untuk menciptakan komunikasi yang lebih efektif, inklusif, dan interaktif, serta pendidikan yang lebih personal dan aksesibel.

Komunikasi dan edukasi di era Society 5.0 ditandai dengan penggunaan teknologi canggih untuk menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, personal, dan efisien. Dengan memanfaatkan AI, IoT, dan platform digital, komunikasi menjadi lebih interaktif dan kolaboratif, sementara pendidikan menjadi lebih personal dan aksesibel. Namun, tantangan seperti kesetaraan akses, privasi data, dan adaptasi teknologi harus diatasi untuk mewujudkan potensi penuh dari era Society 5.0. Integrasi yang berhasil dari teknologi dalam komunikasi dan edukasi dapat meningkatkan kualitas hidup, keterampilan, dan pemahaman global, menciptakan masyarakat yang lebih cerdas dan sejahtera. . Berikut

merupakan Komunikasi dan edukasi :

- Pelatihan Teknologi : Memberikan pelatihan dan edukasi kepada karyawan tentang penggunaan dan manfaat teknologi baru.
- Komunikasi Efektif : Menggunakan berbagai saluran komunikasi untuk menyebarkan informasi tentang nilai-nilai dan norma baru dalam organisasi.

4. Pemberdayaan dan Penghargaan

Pemberdayaan dan penghargaan di era Society 5.0 mengacu pada upaya untuk memberikan individu dan kelompok masyarakat alat, pengetahuan, dan kesempatan untuk mengambil peran aktif dalam pengembangan masyarakat yang lebih baik melalui pemanfaatan teknologi canggih dan pendekatan inklusif.

Pemberdayaan dan penghargaan di era Society 5.0 menawarkan peluang besar untuk menciptakan masyarakat yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan. Dengan memanfaatkan teknologi canggih dan pendekatan kolaboratif, individu dan kelompok masyarakat dapat berperan aktif dalam pembangunan masa depan yang lebih baik. Tantangan seperti kesenjangan akses, kebijakan yang mendukung, dan manajemen risiko harus diatasi secara efektif untuk mengoptimalkan potensi pemberdayaan dan penghargaan di era Society 5.0. Berikut merupakan Pemberdayaan dan penghargaan :

- Penghargaan Karyawan : penghargaan dan insentif kepada karyawan yang menunjukkan komitmen dan kontribusi signifikan terhadap budaya baru.

- Program Mentorship : Mengembangkan program mentorship untuk membimbing karyawan dalam mengadopsi teknologi dan nilai-nilai budaya baru.

5. Infrastruktur dan Sistem Pendukung

Di era Society 5.0, infrastruktur dan sistem pendukung berkembang secara signifikan untuk mendukung integrasi teknologi canggih dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat. Ini mencakup infrastruktur fisik, jaringan digital, serta sistem pendukung yang memfasilitasi konektivitas dan penggunaan teknologi secara efektif. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai infrastruktur dan sistem pendukung di era Society 5.0:

Infrastruktur dan sistem pendukung di era Society 5.0 merupakan fondasi yang penting untuk mengintegrasikan teknologi canggih dalam kehidupan sehari-hari dan menggerakkan inovasi yang berkelanjutan. Dengan meningkatkan konektivitas melalui jaringan 5G, menerapkan solusi smart city, dan memanfaatkan AI serta blockchain, masyarakat dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Namun, tantangan seperti investasi yang besar, perlindungan data, regulasi, dan standarisasi teknologi perlu diatasi untuk mengoptimalkan manfaat dari infrastruktur dan sistem pendukung di era Society 5.0 secara menyeluruh. Berikut merupakan Infrastruktur dan sistem pendukung :

- Infrastruktur Teknologi : Mengembangkan dan menyediakan infrastruktur teknologi yang mendukung nilai-nilai budaya organisasi.

- Kebijakan dan Prosedur : Merumuskan kebijakan dan prosedur yang mendukung adopsi teknologi dan praktik berkelanjutan.

3.2.2 Tujuan Sosialisasi Budaya Organisasi di Era Society 5.0

Sosialisasi budaya organisasi di era Society 5.0 adalah proses memperkenalkan dan menyebarkan nilai-nilai, norma, dan praktik kerja organisasi kepada seluruh anggotanya. Tujuan dari sosialisasi ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kohesif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan teknologi serta dinamika pasar. Berikut adalah beberapa tujuan utama sosialisasi budaya organisasi di era Society 5.0:

1. Meningkatkan Adaptabilitas terhadap Teknologi

Society 5.0 adalah konsep masyarakat masa depan yang dicetuskan oleh pemerintah Jepang, di mana teknologi canggih seperti Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), Big Data, dan robotika diintegrasikan secara mendalam dalam kehidupan sehari-hari. Tujuannya adalah untuk menciptakan masyarakat yang berpusat pada manusia dengan menggunakan teknologi untuk memecahkan berbagai masalah sosial.

Meningkatkan adaptabilitas terhadap teknologi di era Society 5.0 melibatkan beberapa langkah penting:

- a. **Pendidikan dan Pelatihan** : Memberikan edukasi dan pelatihan yang relevan tentang teknologi terbaru kepada masyarakat. Ini mencakup pembelajaran di sekolah, universitas, serta pelatihan vokasional dan profesional.
- b. **Peningkatan Literasi Digital** : Memastikan masyarakat

memiliki keterampilan dasar dalam menggunakan teknologi dan internet. Literasi digital yang baik memungkinkan orang untuk lebih mudah mengakses informasi dan layanan online.

- c. **Pengembangan Keterampilan Baru** : Mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja dengan teknologi baru, seperti pemrograman, analisis data, dan keterampilan teknis lainnya. Ini juga termasuk kemampuan soft skills seperti kreativitas, pemecahan masalah, dan kerja sama tim.
- d. **Fasilitasi Inovasi dan Kreativitas** : Mendorong inovasi melalui pengembangan ekosistem yang mendukung startup teknologi dan penelitian. Ini termasuk menyediakan akses ke pendanaan, mentor, dan jaringan profesional.
- e. **Infrastruktur Teknologi yang Mendukung** : Membangun infrastruktur teknologi yang kuat, seperti jaringan internet yang cepat dan andal, serta akses ke perangkat teknologi yang diperlukan.
- f. **Regulasi dan Kebijakan yang Fleksibel** : Membuat regulasi dan kebijakan yang mendukung perkembangan teknologi tanpa menghambat inovasi. Ini juga mencakup perlindungan data pribadi dan keamanan siber.
- g. **Budaya Belajar Sepanjang Hayat** : Mendorong budaya di mana individu terus-menerus belajar dan beradaptasi dengan perubahan teknologi sepanjang hidup mereka. Ini bisa diwujudkan melalui kursus online, seminar, workshop, dan kegiatan belajar informal lainnya.

2. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Mendorong inovasi dan kreativitas di era Society 5.0

melibatkan menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dapat berkembang dan teknologi dapat diterapkan untuk memecahkan berbagai masalah sosial dan ekonomi. Berikut adalah beberapa cara untuk mendorong inovasi dan kreativitas di era ini:

- a. **Pendidikan dan Pelatihan** : Mengintegrasikan kurikulum yang menekankan pada STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) serta seni dan humaniora untuk mengembangkan keterampilan berpikir kritis dan kreatif dan menyediakan pelatihan yang berfokus pada teknologi terbaru seperti AI, IoT, big data, dan blockchain.
- b. **Membangun Ekosistem Inovasi** : Menciptakan inkubator dan akselerator startup untuk mendukung perusahaan baru dalam mengembangkan ide-ide inovatif dan membentuk jaringan antara akademisi, industri, dan pemerintah untuk kolaborasi penelitian dan pengembangan (R&D).
- c. **Dukungan Pemerintah** : Memberikan insentif seperti hibah, subsidi, dan keringanan pajak untuk proyek-proyek inovatif dan menyusun regulasi yang mendukung dan memfasilitasi inovasi sambil memastikan perlindungan hak kekayaan intelektual dan keamanan data.
- d. **Infrastruktur Teknologi** : Membangun infrastruktur digital yang kuat, seperti jaringan internet yang cepat dan dapat diandalkan, untuk mendukung aktivitas berbasis teknologi dan menyediakan akses ke sumber daya komputasi awan dan platform pengembangan teknologi.
- e. **Budaya Inovasi** : Mendorong budaya organisasi yang mendukung percobaan dan tidak takut gagal, sehingga

individu merasa aman untuk mengemukakan dan mencoba ide-ide baru dan mengadakan kompetisi dan hackathon untuk memicu kreativitas dan menemukan solusi inovatif.

- f. **Kolaborasi dan Kemitraan** : Mendorong kolaborasi antara perusahaan, universitas, lembaga penelitian, dan masyarakat untuk memanfaatkan beragam perspektif dan keahlian dan menjalin kemitraan internasional untuk berbagi pengetahuan dan teknologi.
- g. **Akses ke Pendanaan** : Memfasilitasi akses ke modal ventura, crowdfunding, dan sumber pendanaan lainnya untuk mendukung pengembangan ide-ide inovatif dan membentuk program pembiayaan khusus untuk startup dan proyek teknologi tinggi.
- h. **Peningkatan Literasi Digital** : Mengadakan program literasi digital untuk semua lapisan masyarakat agar mereka dapat memahami dan menggunakan teknologi dengan efektif, Menyediakan sumber daya pendidikan online dan offline untuk belajar tentang teknologi baru, Lingkungan Kerja yang mendukung Inovasi menciptakan budaya kerja yang mendorong eksperimen, kreativitas, dan inovasi, sehingga karyawan merasa nyaman untuk mencoba ide-ide baru dan mengambil risiko yang terukur, Kolaborasi dan Pertukaran Ide mengembangkan praktik kerja yang memfasilitasi kolaborasi antar tim dan departemen, sehingga ide-ide inovatif dapat berkembang dan diimplementasikan dengan lebih efektif dan Menyediakan sumber daya pendidikan online dan offline untuk belajar tentang teknologi baru.

3. Memperkuat Identitas dan Nilai-nilai Organisasi

Memperkuat identitas dan nilai-nilai organisasi di era Society 5.0 sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi tetap relevan, kompetitif, dan mampu menghadapi tantangan yang berkembang. Berikut adalah beberapa langkah untuk mencapai tujuan ini:

- a. **Definisi yang Jelas tentang Identitas dan Nilai-nilai :** Identitas Organisasi yaitu untuk Menetapkan misi, visi, dan tujuan yang jelas. Ini melibatkan pemahaman tentang siapa organisasi itu, apa yang ingin dicapai, dan bagaimana perannya dalam Masyarakat dan Nilai-nilai yaitu untuk mengidentifikasi nilai-nilai inti yang menjadi landasan operasi organisasi, seperti integritas, inovasi, keberlanjutan, inklusivitas, dan kolaborasi.
- b. **Komunikasi yang Efektif :** Membangun strategi komunikasi internal dan eksternal yang kuat untuk memastikan bahwa identitas dan nilai-nilai organisasi dipahami dan diadopsi oleh semua anggota dan menggunakan berbagai saluran komunikasi seperti intranet, media sosial, newsletter, dan pertemuan rutin untuk menyampaikan pesan-pesan penting.
- c. **Budaya Organisasi yang Mendukung :** Menciptakan budaya kerja yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan, kegiatan tim, dan kebijakan yang mendukung praktik kerja yang sesuai dengan nilai-nilai tersebut dan mendorong keterlibatan karyawan dalam kegiatan yang memperkuat nilai-nilai organisasi, seperti program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan kegiatan sukarela.
- d. **Kepemimpinan yang Berwawasan :** Pemimpin organisasi harus menjadi teladan dalam menerapkan dan mempromosikan nilai-nilai organisasi dan

mengembangkan kepemimpinan yang inklusif, transparan, dan adaptif terhadap perubahan.

- e. **Pemberdayaan Karyawan** : Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan mereka otonomi untuk berinovasi dalam pekerjaannya dan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar mereka dapat berkontribusi lebih baik pada organisasi.
- f. **Penggunaan Teknologi untuk Mendukung Nilai-nilai** : Memanfaatkan teknologi untuk memperkuat nilai-nilai seperti keberlanjutan dan inklusivitas. Misalnya, menggunakan platform digital untuk meningkatkan partisipasi karyawan atau teknologi ramah lingkungan untuk mengurangi jejak karbon organisasi dan menggunakan data dan analitik untuk mengukur dan meningkatkan penerapan nilai-nilai dalam operasi sehari-hari.
- g. **Evaluasi dan Umpan Balik** : Secara rutin mengevaluasi sejauh mana nilai-nilai organisasi diimplementasikan dan dirasakan oleh karyawan serta pemangku kepentingan lainnya dan menggunakan umpan balik dari karyawan, pelanggan, dan mitra untuk terus memperbaiki dan memperkuat identitas dan nilai-nilai organisasi.
- h. **Adaptasi dan Fleksibilitas** : Mengakui bahwa era Society 5.0 membawa perubahan cepat, sehingga organisasi harus fleksibel dan siap untuk menyesuaikan identitas dan nilai-nilai mereka sesuai dengan kebutuhan zaman dan mengembangkan strategi yang memungkinkan organisasi untuk terus beradaptasi dengan perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi.

4. Membangun Kepercayaan dan Kerjasama

Membangun kepercayaan dan kerjasama di era Society 5.0 sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang produktif dan inovatif, di mana teknologi canggih dan interaksi manusia berjalan harmonis. Berikut adalah penjelasan mengenai cara-cara untuk mencapai tujuan ini:

- a. **Transparansi dan Komunikasi Terbuka** : Transparansi yaitu organisasi harus bersikap transparan dalam operasinya, termasuk dalam pengambilan keputusan, penggunaan data, dan proses kerja. Ini menciptakan kepercayaan karena anggota organisasi dan pemangku kepentingan dapat melihat bahwa tindakan yang dilakukan konsisten dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komunikasi Terbuka yaitu mendorong komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan, serta dengan mitra eksternal. Membuka saluran komunikasi seperti forum diskusi, town hall meetings, dan platform digital untuk mendengarkan masukan dan kekhawatiran.
- b. **Keandalan dan Konsistensi** : Keandalan yaitu menunjukkan bahwa organisasi dapat diandalkan melalui konsistensi dalam tindakan dan kebijakan. Memenuhi janji dan komitmen yang telah dibuat akan memperkuat kepercayaan. Konsistensi yaitu menjaga konsistensi dalam penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi dalam setiap aktivitas dan keputusan.
- c. **Keamanan dan Privasi Data** : Keamanan Data yaitu mengimplementasikan langkah-langkah keamanan yang kuat untuk melindungi data dari ancaman cyber. Ini mencakup enkripsi, kontrol akses yang ketat, dan

pemantauan terus-menerus terhadap potensi ancaman. Privasi yaitu menjamin bahwa data pribadi individu dilindungi dan digunakan secara etis sesuai dengan regulasi yang berlaku, serta memberi tahu individu bagaimana data mereka digunakan.

- d. **Kerjasama dan Kolaborasi** : Kolaborasi Internal yaitu mendorong kolaborasi antar tim dan departemen di dalam organisasi untuk memanfaatkan beragam keahlian dan perspektif. Ini dapat dilakukan melalui proyek lintas-fungsi dan penggunaan alat kolaboratif digital. Kemitraan Eksternal yaitu membangun kemitraan yang saling menguntungkan dengan perusahaan lain, lembaga pendidikan, pemerintah, dan komunitas. Berkolaborasi untuk penelitian dan pengembangan, berbagi pengetahuan, dan bersama-sama mengatasi tantangan.
- e. **Kepemimpinan yang Berintegritas** : Pemimpin yang Berintegritas yaitu Pemimpin harus menjadi teladan dalam nilai-nilai organisasi, bertindak dengan integritas, dan menunjukkan komitmen terhadap etika. Pemimpin yang konsisten dan transparan dalam tindakan mereka akan membangun kepercayaan di seluruh organisasi. Kepemimpinan Partisipatif yaitu melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, menunjukkan bahwa setiap suara dihargai dan dipertimbangkan.
- f. **Keadilan dan Inklusivitas** : Keadilan yaitu menerapkan kebijakan yang adil dan merata dalam semua aspek operasi, termasuk rekrutmen, promosi, dan penilaian kinerja. Inklusivitas yaitu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif di mana semua individu, tanpa memandang latar belakang atau identitas mereka, merasa dihargai dan didukung.

- g. **Pengakuan dan Penghargaan** : Pengakuan yaitu mengakui kontribusi dan prestasi individu serta tim secara rutin. Ini bisa dilakukan melalui program penghargaan, pengakuan publik, dan insentif. Penghargaan yaitu memberikan penghargaan yang adil dan memadai sesuai dengan kontribusi dan prestasi. Ini tidak hanya meningkatkan moral tetapi juga membangun kepercayaan bahwa usaha mereka dihargai.
- h. **Pengembangan Kompetensi** : Pelatihan dan Pengembangan yaitu menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk karyawan agar mereka merasa didukung dalam pengembangan karier mereka. Mentoring dan Coaching yaitu membangun program mentoring dan coaching untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan mendapatkan bimbingan dari senior yang berpengalaman.

5. Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan

Meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan di era Society 5.0 sangat penting untuk memastikan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Society 5.0 menekankan pada integrasi teknologi canggih dalam kehidupan sehari-hari, yang mempengaruhi cara kerja dan interaksi karyawan. Berikut adalah beberapa strategi untuk mencapai tujuan tersebut:

- a. **Penerapan Teknologi untuk Mendukung Karyawan** : Alat Kolaborasi Digital yaitu menggunakan platform kolaborasi digital seperti Slack, Microsoft Teams, atau Zoom untuk memfasilitasi komunikasi dan kerjasama, terutama dalam tim yang bekerja secara remote.

Otomatisasi Tugas Rutin yaitu menerapkan teknologi otomatisasi untuk mengurangi beban kerja administratif dan membebaskan waktu karyawan untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis dan kreatif.

- b. **Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan :** Program Pelatihan yaitu menyediakan pelatihan yang relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Ini termasuk pelatihan teknis dan pengembangan keterampilan soft skills seperti kepemimpinan dan komunikasi. Pembelajaran Berbasis Teknologi yaitu menggunakan e-learning dan platform pembelajaran online untuk memberikan akses mudah dan fleksibel kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka.
- c. **Fleksibilitas Kerja :** Kebijakan Kerja Fleksibel yaitu memberikan fleksibilitas dalam hal jam kerja dan lokasi kerja, memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Remote Work yaitu mendukung kerja jarak jauh dengan menyediakan alat dan infrastruktur yang dibutuhkan, serta memastikan adanya kebijakan yang mendukung.
- d. **Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan :** Partisipasi Karyawan yaitu melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Ini bisa dilakukan melalui survei, grup diskusi, atau dewan karyawan. Feedback Rutin yaitu menerapkan mekanisme umpan balik rutin, seperti pertemuan one-on-one, survei keterlibatan karyawan, dan platform umpan balik anonim.
- e. **Pengakuan dan Penghargaan :** Program Penghargaan yaitu menerapkan program penghargaan yang adil dan

transparan untuk mengakui kontribusi karyawan, seperti Employee of the Month, bonus kinerja, dan penghargaan lainnya. Pengakuan Non-Material yaitu mengakui pencapaian dan kontribusi karyawan secara publik melalui email, pertemuan perusahaan, atau platform komunikasi internal.

- f. **Kesejahteraan Karyawan** : Program Kesejahteraan yaitu menyediakan program kesejahteraan yang komprehensif yang mencakup kesehatan fisik, mental, dan finansial. Ini bisa berupa asuransi kesehatan, program kesehatan mental, dan konseling keuangan. Lingkungan Kerja yang Sehat yaitu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, baik di kantor maupun bagi mereka yang bekerja dari rumah.
- g. **Pengembangan Karier** : Rencana Karier yaitu membantu karyawan mengembangkan rencana karier yang jelas dan menyediakan jalur pengembangan yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan profesional mereka. Mentoring dan Coaching yaitu menyediakan program mentoring dan coaching untuk membimbing karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan meraih tujuan karier.
- h. **Budaya Inklusif dan Diversitas** : Diversitas dan Inklusi yaitu menerapkan kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusi di tempat kerja, memastikan semua karyawan merasa dihargai dan diterima. Pelatihan Diversitas yaitu menyediakan pelatihan tentang kesadaran diversitas dan inklusi untuk seluruh karyawan.

6. Mengelola Perubahan dengan Efektif

Mengelola perubahan dengan efektif di era Society 5.0 adalah kunci untuk memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi yang berkembang dan dinamika pasar yang berubah. Society 5.0 membawa integrasi teknologi canggih seperti AI, IoT, dan big data ke dalam semua aspek kehidupan, yang memerlukan strategi manajemen perubahan yang proaktif. Berikut adalah beberapa langkah untuk mengelola perubahan dengan efektif di era ini:

- a. **Visi yang Jelas dan Strategis** : Definisi Visi yaitu tentukan visi dan tujuan strategis yang jelas untuk perubahan yang diinginkan. Komunikasikan visi ini kepada seluruh anggota organisasi untuk memastikan pemahaman dan dukungan. Strategi Implementasi yaitu buat rencana implementasi yang rinci dengan langkah-langkah konkret, timeline, dan tanggung jawab yang jelas.
- b. **Kepemimpinan yang Kuat** : Kepemimpinan Visioner yaitu pemimpin harus menjadi agen perubahan yang aktif, menunjukkan komitmen dan antusiasme terhadap visi perubahan. Komunikasi Efektif yaitu pemimpin harus berkomunikasi secara transparan dan teratur tentang alasan perubahan, manfaatnya, dan dampaknya terhadap karyawan.
- c. **Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan** : Keterlibatan Awal yaitu libatkan karyawan sejak awal dalam proses perubahan. Minta masukan dan ide mereka untuk meningkatkan rasa memiliki dan dukungan terhadap perubahan. Tim Perubahan yaitu bentuk tim khusus yang terdiri dari berbagai departemen untuk memimpin dan mengoordinasikan inisiatif perubahan.

- d. **Pelatihan dan Pengembangan** : Pelatihan Teknologi yaitu sediakan pelatihan untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi baru. Pengembangan Soft Skills yaitu memberikan pelatihan dalam keterampilan lunak seperti manajemen perubahan, komunikasi, dan adaptabilitas.
- e. **Komunikasi yang Terbuka dan Terus-menerus** : Saluran Komunikasi yaitu gunakan berbagai saluran komunikasi seperti intranet, email, rapat, dan platform kolaborasi untuk menjaga karyawan tetap terinformasi. Umpan Balik Rutin yaitu buat mekanisme untuk menerima umpan balik dari karyawan tentang proses perubahan dan tanggapinya dengan cepat kekhawatiran atau masalah yang muncul.
- f. **Pendekatan Bertahap** : Implementasi Bertahap yaitu implementasikan perubahan secara bertahap untuk meminimalkan gangguan dan memungkinkan penyesuaian yang diperlukan di sepanjang jalan. Pilot Projects yaitu mulailah dengan proyek percontohan untuk menguji inisiatif baru sebelum meluncurkannya secara luas.
- g. **Manajemen Risiko** : Identifikasi Risiko yaitu identifikasi potensi risiko dan tantangan yang mungkin timbul selama proses perubahan. Rencana Mitigasi yaitu buat rencana mitigasi untuk mengatasi risiko dan masalah yang muncul, termasuk rencana darurat untuk skenario yang tidak terduga.
- h. **Metrik dan Evaluasi** : Pengukuran Kinerja yaitu tentukan metrik untuk mengukur keberhasilan inisiatif perubahan, seperti peningkatan produktivitas, adopsi

teknologi, dan kepuasan karyawan. Evaluasi Berkelanjutan yaitu lakukan evaluasi berkala terhadap proses perubahan untuk menilai kemajuan dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

- i. **Dukungan Emosional** : Kesejahteraan Karyawan yaitu perhatikan kesejahteraan emosional karyawan selama proses perubahan. Sediakan dukungan seperti konseling dan program kesejahteraan. Pengakuan dan Penghargaan yaitu berikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang berkontribusi secara positif terhadap proses perubahan.
- j. **Budaya Perubahan** : Budaya Adaptif yaitu kembangkan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan adaptabilitas, di mana perubahan dilihat sebagai peluang untuk pertumbuhan. Pembelajaran Berkelanjutan yaitu promosikan pembelajaran berkelanjutan dan penyesuaian sebagai bagian dari nilai-nilai inti organisasi.

7. Mendukung Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

Mendukung keberlanjutan dan tanggung jawab sosial di era Society 5.0 adalah kunci untuk memastikan bahwa teknologi canggih tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas tetapi juga memberikan manfaat yang luas bagi masyarakat dan lingkungan. Berikut adalah beberapa langkah untuk mendukung keberlanjutan dan tanggung jawab sosial di era ini:

- a. **Integrasi Keberlanjutan dalam Strategi Bisnis** : Visi dan Misi yaitu pastikan bahwa visi dan misi organisasi mencakup komitmen terhadap keberlanjutan dan

tanggung jawab sosial. Tujuan Keberlanjutan yaitu tetapkan tujuan keberlanjutan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) yang sejalan dengan tujuan bisnis.

- b. **Penggunaan Teknologi untuk Keberlanjutan :** Teknologi Hijau yaitu Investasi dalam teknologi yang ramah lingkungan seperti energi terbarukan, sistem manajemen energi, dan teknologi pengolahan limbah. Efisiensi Sumber Daya yaitu menggunakan teknologi seperti AI dan IoT untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi limbah, dan meningkatkan efisiensi energi.
- c. **Desain Produk yang Berkelanjutan :** Produk Ramah Lingkungan yaitu mengembangkan produk yang menggunakan bahan ramah lingkungan, dapat didaur ulang, atau memiliki umur panjang. Ekonomi Sirkular yaitu menerapkan prinsip-prinsip ekonomi sirkular, di mana produk dirancang untuk digunakan kembali, diperbaiki, dan didaur ulang, mengurangi limbah dan dampak lingkungan.
- d. **Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) :** Program CSR yaitu mengembangkan program CSR yang fokus pada isu-isu sosial seperti pendidikan, kesehatan, pengentasan kemiskinan, dan pengembangan komunitas. Kolaborasi dengan Komunitas yaitu bekerja sama dengan komunitas lokal untuk memahami kebutuhan mereka dan memberikan kontribusi yang berarti.
- e. **Transparansi dan Pelaporan :** Pelaporan Keberlanjutan yaitu mengadopsi standar pelaporan keberlanjutan seperti GRI (*Global Reporting Initiatives*) untuk melaporkan inisiatif keberlanjutan dan dampaknya.

Komunikasi Terbuka yaitu menerapkan komunikasi yang terbuka dan transparan dengan pemangku kepentingan mengenai upaya dan hasil keberlanjutan.

- f. **Pendidikan dan Kesadaran** : Kesadaran Keberlanjutan yaitu meningkatkan kesadaran tentang isu-isu lingkungan dan sosial di antara karyawan, pelanggan, dan masyarakat melalui kampanye edukasi. Pelatihan Karyawan yaitu menyediakan pelatihan untuk karyawan tentang praktik keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, serta bagaimana mereka dapat berkontribusi.
- g. **Inovasi dan Penelitian** : Penelitian Berkelanjutan yaitu mendukung penelitian dan pengembangan untuk menemukan solusi inovatif yang mengatasi tantangan keberlanjutan. Kolaborasi dengan Akademisi yaitu bekerja sama dengan universitas dan lembaga penelitian untuk mengembangkan teknologi dan praktik baru yang lebih berkelanjutan.
- h. **Manajemen Rantai Pasok yang Berkelanjutan** : Rantai Pasok Hijau yaitu memastikan bahwa pemasok dan mitra bisnis juga mematuhi standar keberlanjutan yang tinggi. Audit dan Sertifikasi yaitu melakukan audit keberlanjutan terhadap pemasok dan mencari sertifikasi keberlanjutan untuk rantai pasok.
- i. **Inklusivitas dan Keberagaman** : Keberagaman di Tempat Kerja yaitu mempromosikan keberagaman dan inklusivitas dalam organisasi, memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan didukung. Peluang yang Adil yaitu memberikan kesempatan yang adil bagi semua individu, terlepas dari latar belakang mereka, untuk berkembang dan berkontribusi.
- j. **Dampak Sosial Positif** : Inisiatif Sosial yaitu

mengembangkan inisiatif yang berdampak positif pada masyarakat, seperti program beasiswa, dukungan untuk usaha kecil, dan inisiatif kesehatan masyarakat. Partisipasi Karyawan yaitu mendorong karyawan untuk terlibat dalam kegiatan sukarela dan memberikan waktu serta sumber daya untuk proyek-proyek sosial.

3.2.3 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Proses sosialisasi yang menitikberatkan pada pengintegrasian teknologi canggih seperti AI, IoT, dan robotika dengan keahlian dan daya inovasi manusia dalam budaya organisasi di era Society 5.0 melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Evaluasi Kebutuhan Teknologi

Evaluasi kebutuhan teknologi di era Society 5.0 adalah proses yang lebih kompleks dan berfokus pada penggunaan teknologi canggih untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi manusia dan masyarakat. Society 5.0 menekankan integrasi teknologi digital dengan kehidupan manusia untuk meningkatkan kualitas hidup dan memecahkan masalah sosial.

Langkah pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan teknologi yang relevan dengan tujuan dan operasi organisasi. Ini mencakup penilaian mengenai bagaimana AI, IoT, dan robotika dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi. Evaluasi kebutuhan teknologi di era Society 5.0 adalah proses yang holistik dan berfokus pada integrasi teknologi canggih dengan pendekatan berpusat pada manusia. Proses ini melibatkan identifikasi tujuan bisnis dan sosial, penilaian proses

bisnis dan sosial saat ini, keterlibatan pemangku kepentingan, penelitian dan pemilihan teknologi, evaluasi yang komprehensif, perencanaan implementasi yang inklusif, serta evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa investasi teknologi mereka tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas tetapi juga memberikan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat dan lingkungan.

2. Pengembangan Keterampilan Teknologi

Pengembangan keterampilan teknologi di era Society 5.0 adalah proses yang fokus pada peningkatan kemampuan individu untuk memanfaatkan teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), big data, blockchain, dan robotika dalam kehidupan profesional dan pribadi. Di era ini, pengembangan keterampilan teknologi tidak hanya berfokus pada aspek teknis tetapi juga pada kemampuan manusia untuk beradaptasi dengan perubahan, bekerja secara kolaboratif, dan berpikir kritis.

Karyawan perlu dilatih untuk menguasai teknologi baru. Program pelatihan yang terstruktur harus disediakan untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan praktis dalam menggunakan teknologi ini. Pelatihan ini juga harus mencakup aspek keamanan dan etika penggunaan teknologi. Pengembangan keterampilan teknologi di era Society 5.0 adalah proses yang komprehensif dan berkelanjutan, yang melibatkan pendidikan formal, pelatihan di tempat kerja, pembelajaran berbasis proyek, mentorship, penggunaan

alat dan platform teknologi, serta pengembangan soft skills. Dengan pendekatan ini, individu dan organisasi dapat memastikan bahwa mereka siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi canggih, sambil tetap fokus pada kesejahteraan manusia dan keberlanjutan sosial.

3. Integrasi Teknologi dengan Proses Bisnis

Integrasi teknologi dengan proses bisnis di era Society 5.0 adalah upaya menyelaraskan teknologi canggih dengan operasi dan strategi organisasi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi sambil menjaga fokus pada kesejahteraan manusia dan keberlanjutan. Proses ini melibatkan penerapan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), big data, blockchain, dan robotika untuk memperbaiki dan mengoptimalkan proses bisnis. Setelah keterampilan dasar dikuasai, langkah selanjutnya adalah mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis sehari-hari. Ini melibatkan perubahan dalam alur kerja, penggunaan alat-alat baru, dan adaptasi terhadap metode kerja yang lebih digital dan otomatis. Integrasi teknologi dengan proses bisnis di era Society 5.0 adalah proses yang holistik dan berfokus pada peningkatan efisiensi, produktivitas, dan inovasi melalui penerapan teknologi canggih. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan, perencanaan strategis, desain ulang proses bisnis, implementasi teknologi, pelatihan karyawan, pemantauan kinerja, dan peningkatan berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa teknologi tidak hanya meningkatkan operasi bisnis tetapi juga memberikan dampak positif

yang signifikan bagi karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas.

4. Mendorong Inovasi melalui Kolaborasi

Teknologi seperti AI dan IoT dapat mempercepat proses inovasi jika dikombinasikan dengan ide dan kreativitas manusia. Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi antara manusia dan mesin, misalnya melalui proyek kolaboratif, brainstorming, dan hackathon. Mendorong inovasi melalui kolaborasi di era Society 5.0 adalah tentang memanfaatkan sinergi antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk individu, organisasi, pemerintah, dan masyarakat, untuk menciptakan solusi inovatif yang memanfaatkan teknologi canggih dan berpusat pada manusia. Di Society 5.0, kolaborasi lintas sektor menjadi kunci untuk mengatasi tantangan kompleks dan mewujudkan potensi penuh dari teknologi untuk meningkatkan kualitas hidup dan keberlanjutan. Mendorong inovasi melalui kolaborasi di era Society 5.0 memerlukan pendekatan yang terintegrasi dan inklusif, yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan untuk bekerja sama dalam menciptakan solusi inovatif. Dengan membangun ekosistem kolaboratif, mendorong budaya inovasi, memfasilitasi transfer pengetahuan, memanfaatkan teknologi canggih, dan terus mengevaluasi serta menyesuaikan strategi, organisasi dapat menciptakan inovasi yang tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

5. Pemberdayaan Karyawan

Teknologi harus digunakan untuk memberdayakan karyawan, bukan menggantikan mereka. Ini berarti menyediakan alat yang membantu karyawan bekerja lebih efektif dan kreatif, serta membuka peluang baru untuk pengembangan karier.

Pemberdayaan karyawan di era Society 5.0 adalah proses memberikan wewenang, sumber daya, keterampilan, dan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan berkontribusi secara maksimal pada tujuan organisasi. Di era ini, pemberdayaan karyawan tidak hanya berfokus pada peningkatan produktivitas tetapi juga pada peningkatan kualitas hidup dan kesejahteraan karyawan melalui pemanfaatan teknologi canggih.

Pemberdayaan karyawan di era Society 5.0 melibatkan penggunaan teknologi canggih untuk mendukung dan meningkatkan keterampilan serta kesejahteraan karyawan. Dengan membangun budaya organisasi yang inklusif dan transparan, memberikan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, serta menyediakan fleksibilitas dan pengakuan yang layak, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan merasa termotivasi, dihargai, dan siap berkontribusi secara maksimal. Pendekatan holistik ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih manusiawi.

6. Feedback dan Adaptasi Berkelanjutan

Proses sosialisasi harus bersifat dinamis, dengan umpan balik dari karyawan secara teratur untuk

mengidentifikasi tantangan dan peluang. Organisasi harus siap untuk menyesuaikan strategi mereka berdasarkan umpan balik ini.

Feedback dan adaptasi berkelanjutan di era Society 5.0 adalah proses dinamis yang memungkinkan organisasi untuk terus menerus memperbaiki dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat melalui umpan balik yang kontinu dan responsif. Ini melibatkan penggunaan teknologi canggih dan pendekatan manajemen yang fleksibel untuk memastikan bahwa organisasi tetap relevan, efisien, dan mampu memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan. Feedback dan adaptasi berkelanjutan di era Society 5.0 adalah pendekatan proaktif dan responsif untuk mengelola perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan membangun budaya umpan balik, memanfaatkan teknologi canggih, dan menerapkan proses perbaikan yang terus-menerus, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tetap relevan, efisien, dan mampu memenuhi kebutuhan pasar yang dinamis dan ekspektasi pemangku kepentingan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja operasional tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif.

7. Penanaman Budaya Digital

Membangun budaya organisasi yang menerima dan memanfaatkan teknologi adalah kunci. Ini bisa dilakukan melalui kampanye internal, seminar, dan komunikasi terbuka yang menekankan manfaat dari adopsi teknologi canggih.

Penanaman budaya digital di era Society 5.0 adalah proses mengintegrasikan nilai-nilai, perilaku, dan sikap yang mendukung penggunaan teknologi digital ke dalam struktur organisasi dan kehidupan sehari-hari. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inovatif, dan efisien, yang memanfaatkan teknologi untuk mencapai kesejahteraan sosial dan keberlanjutan. Era Society 5.0 mengutamakan harmonisasi antara kemajuan teknologi dan kebutuhan manusia, sehingga budaya digital harus mencerminkan prinsip-prinsip ini. Penanaman budaya digital di era Society 5.0 adalah upaya menyeluruh yang melibatkan perubahan dalam sikap, perilaku, dan nilai-nilai organisasi. Dengan mendukung pendidikan dan pelatihan, memanfaatkan teknologi canggih, mengembangkan kepemimpinan digital, dan membangun budaya kerja yang fleksibel dan adaptif, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan efisiensi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja bisnis tetapi juga memastikan bahwa teknologi digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan manusia dan keberlanjutan sosial.

8. Penggunaan Data untuk Pengambilan Keputusan

AI dan IoT menghasilkan data yang besar dan berharga. Organisasi harus belajar bagaimana mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data ini untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat.

Penggunaan data untuk pengambilan keputusan di era Society 5.0 adalah proses memanfaatkan data dan analitik untuk membuat keputusan yang lebih cerdas, tepat, dan berbasis fakta. Di Society 5.0, teknologi seperti

kecerdasan buatan (AI), big data, dan Internet of Things (IoT) memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara besar-besaran, yang dapat memberikan wawasan mendalam dan membantu organisasi dalam mengatasi tantangan kompleks dan mencapai tujuan strategis.

Penggunaan data untuk pengambilan keputusan di era Society 5.0 memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih cerdas dan tepat melalui analisis data yang mendalam dan berbasis teknologi. Dengan mengembangkan infrastruktur data yang kuat, membangun kapabilitas analitik, mengimplementasikan alat dan teknologi canggih, serta mengintegrasikan data dalam proses bisnis, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing mereka. Pendekatan ini tidak hanya memberikan keuntungan operasional tetapi juga membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, menciptakan nilai yang lebih besar bagi semua pemangku kepentingan.

9. Keseimbangan Manusia dan Teknologi

Meskipun teknologi canggih penting, fokus pada kesejahteraan manusia tetap harus diutamakan. Ini berarti menjaga keseimbangan antara penggunaan teknologi dan perhatian terhadap kebutuhan fisik dan mental karyawan.

Keseimbangan antara manusia dan teknologi di era Society 5.0 adalah konsep yang mengintegrasikan teknologi canggih dengan aspek-aspek kemanusiaan untuk menciptakan masyarakat yang lebih sejahtera dan berkelanjutan. Era Society 5.0 bertujuan untuk mengatasi tantangan sosial dengan cara memanfaatkan teknologi digital, seperti kecerdasan buatan (AI), robotika, dan

Internet of Things (IoT), sambil memastikan bahwa teknologi tersebut digunakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia, memperkuat hubungan sosial, dan melestarikan lingkungan.

Keseimbangan antara manusia dan teknologi di era Society 5.0 menekankan pada penggunaan teknologi untuk meningkatkan kualitas hidup manusia, memperkuat hubungan sosial, dan memastikan keberlanjutan lingkungan. Melalui pengembangan teknologi yang berfokus pada manusia, pemberdayaan individu, etika dan tanggung jawab sosial, serta kolaborasi multisektoral, organisasi dan masyarakat dapat menciptakan lingkungan yang harmonis di mana teknologi berfungsi sebagai alat untuk mencapai kesejahteraan dan kemajuan bersama. Pendekatan ini tidak hanya memastikan bahwa teknologi memberikan manfaat maksimal tetapi juga menjaga nilai-nilai kemanusiaan dan keberlanjutan.

10. Penerapan Kebijakan dan Etika Teknologi

Penting untuk memiliki kebijakan yang jelas tentang penggunaan teknologi, termasuk aspek privasi, keamanan data, dan etika. Ini membantu memastikan bahwa teknologi digunakan dengan cara yang bertanggung jawab dan etis.

Penerapan kebijakan dan etika teknologi di era Society 5.0 adalah upaya untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan (AI), robotika, dan Internet of Things (IoT), dilakukan secara bertanggung jawab dan adil. Kebijakan dan etika teknologi berperan penting dalam melindungi hak-hak individu, menjamin keamanan dan privasi data, serta

mendorong penggunaan teknologi yang berkelanjutan dan bermanfaat bagi masyarakat.

Penerapan kebijakan dan etika teknologi di era Society 5.0 adalah upaya yang penting untuk memastikan bahwa teknologi digunakan secara bertanggung jawab, adil, dan berkelanjutan. Dengan melindungi privasi dan data, meningkatkan keamanan siber, mengembangkan AI yang etis, memastikan akses dan inklusivitas, serta mendukung keberlanjutan lingkungan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang aman dan adil bagi semua pengguna teknologi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pengguna tetapi juga mendorong inovasi yang bertanggung jawab dan berkelanjutan, sesuai dengan visi Society 5.0 untuk mencapai kesejahteraan sosial dan kemajuan teknologi yang harmonis.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, organisasi dapat sukses dalam mengintegrasikan teknologi canggih dengan keahlian dan daya inovasi manusia, menciptakan budaya organisasi yang dinamis dan siap menghadapi tantangan era Society 5.0.

Rangkuman Langkah-Langkah Sosialisasi Teknologi Canggih dalam Era Society 5.0

Langkah	Deskripsi	Kegiatan Contoh
1. Evaluasi	Identifikasi kebutuhan	Workshop teknologi,

Langkah	Deskripsi	Kegiatan Contoh
Kebutuhan Teknologi	teknologi untuk mendukung tujuan organisasi	studi kelayakan
2. Pengembangan Keterampilan Teknologi	Latih karyawan dalam menggunakan teknologi baru dan aspek etika	Sesi pelatihan, simulasi, pelatihan etika dan keamanan
3. Integrasi Teknologi dengan Proses Bisnis	Integrasikan teknologi ke dalam alur kerja dan sesuaikan proses	Proyek piloting, penyesuaian alur kerja, integrasi alat
4. Mendorong Inovasi melalui Kolaborasi	Ciptakan lingkungan untuk kolaborasi antara manusia dan mesin	Hackathon, proyek kolaboratif, brainstorming
5. Pemberdayaan Karyawan	Gunakan teknologi	

BAB 4

TIPE-TIPE BUDAYA ORGANISASI DAN DIMENSI BUDAYA ORGANISASI

4.1 Tipe-Tipe Budaya Organisasi

4.1.1 Tipe Budaya

Budaya organisasi memiliki beberapa mitos yang melekat padanya. Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy menjelaskan asal-usul budaya organisasi sebagai "pola terpadu perilaku manusia yang mencakup pemikiran, ucapan, tindakan, dan artefak, serta bergantung pada kemampuan manusia untuk belajar dan meneruskan pengetahuan ke generasi berikutnya" (Angeline, 2015).

Glaser mengungkapkan bahwa budaya organisasi sering digambarkan sebagai sesuatu yang dimiliki bersama. Ini meliputi pola-pola kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos yang berkembang seiring waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Berdasarkan penelitian Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (2000) yang dikutip oleh Iswidayati (2007), terdapat delapan unsur mitos yang berkaitan dengan budaya organisasi. Mitos-mitos ini mempengaruhi bagaimana anggota organisasi memahami dan berinteraksi dengan budaya organisasi mereka.

1. Budaya sebagai alat ukur cepat untuk menyelesaikan

masalah Kenyataannya, budaya memerlukan waktu yang cukup lama untuk diterapkan dalam menyelesaikan masalah. Strategi yang lebih tepat untuk penyelesaian masalah cepat adalah penerapan strategi khusus. Contohnya, perusahaan penerbangan yang mengubah rute penerbangannya berdasarkan jumlah penumpang (*load factor*) yang rendah, kemudian membuka kembali rute tersebut sebagai langkah strategis.

2. **Budaya dan strategi tidak berhubungan** Sebenarnya, budaya dan strategi saling terkait erat. Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan daya saing. Pengembangan organisasi harus mempertimbangkan keduanya, tidak hanya fokus pada strategi, struktur, dan sistem. Ahli strategi berperan dalam memilih strategi yang sesuai dengan kekuatan budaya organisasi.
3. **Budaya menolak semua perubahan** Mitos ini tidak sepenuhnya benar. Budaya sebenarnya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan di sekitarnya. Meskipun beberapa unsur budaya mungkin lebih sulit berubah, pada akhirnya budaya akan beradaptasi. Kegagalan dalam beradaptasi justru dapat mengancam peran budaya itu sendiri.
4. **Perubahan budaya dapat dikelola dengan mudah** Perubahan budaya memang bisa terjadi, tetapi membutuhkan proses yang panjang dan sensitif. Masyarakat perlu siap dan cerdas dalam menerima perubahan. Perubahan budaya bisa terjadi karena adopsi pengetahuan baru atau perubahan pandangan hidup, namun prosesnya harus dilakukan dengan hati-hati.
5. **Kepemimpinan tingkat atas kunci utama budaya**

korporasi yang kuat Pemimpin memang berperan penting, tetapi diperlukan tindakan nyata untuk menanamkan budaya korporasi. Pemimpin harus memperhatikan sistem imbalan, menciptakan lingkungan kerja yang efektif, dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

6. **Orang bergantung pada budaya lama meski sudah tidak relevan** Banyak orang cenderung bertahan dengan cara kerja lama karena merasa nyaman. Perusahaan yang bertanggung jawab harus berusaha melawan kecenderungan ini untuk mendorong perubahan dan perkembangan organisasi.
7. **Budaya kuat bersifat monolitik** Budaya monolitik dapat muncul dalam industri tertentu, di mana konsistensi sangat ditekankan. Namun, hal ini dapat membatasi fleksibilitas dan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan.
8. **Budaya tidak untuk semua orang** Sebenarnya, budaya kerja akan tertanam pada pemikiran para pekerja secara alami. Budaya kerja meresap ke dalam identitas perusahaan dan menjadi salah satu faktor kesuksesan dalam meningkatkan manajemen perusahaan. Perubahan budaya terjadi secara bertahap melalui proses evolusi, di mana masyarakat menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan kondisi baru.

Tipe budaya dalam suatu organisasi memiliki peran penting. Fungsinya adalah untuk mengelola anggota organisasi dan meningkatkan ciri khas organisasi tersebut. Para ahli telah mengembangkan berbagai model untuk mengukur dan mengkaji budaya organisasi. Salah satu model yang umum

digunakan membagi budaya organisasi menjadi empat tipe utama. Masing-masing tipe ini memiliki karakteristik tersendiri yang memengaruhi cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan anggotanya.

1. Clan Culture

Clan Culture adalah tipe budaya organisasi yang mengutamakan kepentingan tim dan memiliki rasa kekeluargaan yang kuat, dibandingkan dengan individualisme dalam perusahaan. Prinsip ini membuat Clan Culture unggul dalam hal kolaborasi kelompok. Perusahaan yang menerapkan Clan Culture biasanya memiliki mentor yang sangat baik. Tipe budaya ini sering diterapkan pada perusahaan dengan jumlah tenaga kerja yang tidak terlalu banyak, seperti startup.

Kelebihan Clan Culture

1. Komunikasi yang Solid

- a) Rasa kekeluargaan yang besar membuat komunikasi lebih solid dan efektif.
- b) Struktur organisasi horizontal membuat semua tingkatan karyawan merasa dekat satu sama lain.
- c) Komunikasi terjadi dua arah: dari atasan ke bawahan dan sebaliknya.

2. Produktivitas Kerja Tinggi

- a) Kolaborasi antar tim meningkatkan kerja sama dan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Tanggung jawab dan beban pekerjaan dibagi rata, menimbulkan rasa kepedulian terhadap perusahaan.

3. Terbuka terhadap Hal Baru

- a) Karyawan bebas memberikan masukan dan informasi kepada perusahaan.
- b) Perusahaan terasa seperti rumah bagi karyawan, menghilangkan rasa sungkan.
- c) Membantu perusahaan menjadi lebih menarik, kreatif, inovatif, dan maju.

Kekurangan Clan Culture

1. Batasan yang Tidak Jelas

- a) Ketika terjadi masalah, sulit menentukan jalan keluar karena banyaknya pendapat.
- b) Sistem kerja tim membuat semua orang merasa berhak ikut campur dalam permasalahan.

2. Menimbulkan Ketidaksiplinan

- a) Kebebasan yang diberikan dapat disalahgunakan oleh karyawan.
- b) Karyawan mungkin melanggar aturan karena merasa terlalu bebas.
- c) Penting untuk tetap memiliki peraturan yang jelas meskipun menerapkan Clan Culture

2. Market Culture

Market Culture adalah tipe budaya organisasi yang berfokus pada persaingan pasar dan pencapaian target. Perusahaan dengan budaya ini cenderung kurang kooperatif secara internal, namun sangat berorientasi pada konsumen dan nilai-nilai yang dapat menarik mereka. Tujuan utama Market Culture adalah mencapai target dalam lingkungan persaingan yang ketat, yang dapat menimbulkan persaingan internal antar anggota tim. Berbeda dengan Clan Culture, Market Culture lebih menekankan pada kinerja individu daripada kelompok.

Kelebihan Market Culture

1. Peningkatan Keuntungan

- a) Fokus pada target dan konsumen biasanya menghasilkan peningkatan keuntungan.
- b) Sistem reward mendorong karyawan untuk berlomba mencapai target.
- c) Karyawan yang berprestasi mendapatkan imbalan, sementara perusahaan mendapatkan keuntungan tinggi.
- d) Reward berfungsi sebagai motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan meningkatkan laba perusahaan.

2. Keunggulan Kompetitif

- a) Karyawan dilatih untuk melayani konsumen dengan ramah dan meyakinkan.
- b) Perusahaan selalu melakukan riset pasar untuk mengetahui tren terbaru.
- c) Karyawan dipersiapkan dengan strategi matang untuk menghadapi konsumen.
- d) Tujuannya adalah membangun kepercayaan konsumen dan menjadi yang terbaik dibandingkan kompetitor.
- e) Pendekatan ini membantu perusahaan selalu selangkah lebih maju dalam persaingan pasar.

3. Hierarki culture

Hierarki Culture adalah budaya kerja yang berfokus pada perkembangan perusahaan, struktur organisasi, dan proses internal. Budaya ini sangat menekankan kontrol. Orang dengan kedudukan tinggi dalam perusahaan memiliki wewenang utama dalam

pengambilan keputusan. Masukan dari karyawan biasa jarang diterima, dan sebagian besar keputusan serta informasi berasal dari pimpinan tertinggi.

Kelebihan Hierarki Culture

1. Struktur Organisasi Jelas

Karyawan memahami dengan baik siapa yang berwenang membuat keputusan dalam berbagai situasi.

2. Rasa Aman

Deskripsi pekerjaan dan sistem penggajian yang jelas memungkinkan karyawan fokus pada tugas mereka.

3. Tingkat Kedisiplinan Tinggi

Karyawan mematuhi peraturan perusahaan dengan ketat, mengurangi pelanggaran.

4. Keahlian Spesifik

Karyawan bekerja sesuai bidang keahlian masing-masing, meningkatkan efisiensi dan konsistensi dalam mencapai target perusahaan.

5. Loyalitas Tinggi

Hubungan antar tim menjadi lebih baik, meningkatkan kerja sama dalam berbagai situasi.

Kekurangan Hierarki Culture

1. Kesulitan Menyampaikan Pendapat

Karyawan level bawah sulit menyampaikan saran atau informasi kepada atasan yang memiliki wewenang pengambilan keputusan.

2. Persaingan Antar Atasan

Timbul kompetisi ketat untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, terutama di jajaran manajemen atas.

3. Budaya Kaku

Karyawan merasa kurang dihargai dan diperhatikan oleh atasan, menciptakan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja.

4. Menghambat Kreativitas

Karyawan cenderung hanya menuruti perintah, mengurangi inisiatif dan keberanian untuk mengungkapkan ide-ide baru. Hal ini dapat menghambat kemajuan perusahaan.

5. Biaya Operasional Tinggi

Banyaknya posisi tinggi meningkatkan pengeluaran perusahaan untuk gaji eksekutif, yang dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan level bawah.

Beberapa ahli telah mengemukakan tipe-tipe budaya organisasi, di antaranya Jeff Cartwright (1999), Terrence E. Deal (2000), serta Kreitner dan Kinicki (2016). Berikut adalah penjelasan mengenai tipe budaya organisasi menurut Jeff Cartwright:

1. Tipe budaya organisasi menurut Jeff Cartwright:

- a. **The Monoculture (Budaya Tunggal)** Budaya Tunggal adalah program budaya dengan prinsip mental tunggal. Dalam tipe ini, orang berpikir dan menerapkan norma budaya yang ada di masyarakat. Tipe budaya ini merupakan model ras murni yang dapat memicu konflik antar ras atau etnik yang berbeda.

- b. The Superordinate Culture (Budaya Utama)
Budaya Utama dianggap Jeff sebagai tipe ideal dalam budaya berorganisasi. Tipe ini terdiri dari subkultur yang terkoordinasi, dengan keyakinan, nilai, dan gagasan tersendiri untuk mencapai sasaran organisasi. Keberagaman budaya dapat memisahkan konflik, energi, dan kreativitas, serta menghilangkan unsur harmoni dalam kerja sama. Diperlukan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi dalam menyikapi perbedaan yang ada.
- c. The Divisive Culture (Budaya Memecah Belah)
Tipe budaya organisasi ini bersifat memecah belah. Dalam subkultur ini, setiap individu memiliki tujuan dan agenda tersendiri yang dapat mengarahkan organisasi ke arah yang berbeda. Pada tipe budaya ini, terjadi konflik antar individu dan tidak ada arahan yang jelas karena peran kepemimpinan yang kurang maksimal. Budaya Memecah Belah adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.
- d. The Disjunctive Culture (Budaya Terputus) Tipe Budaya Terputus ditandai dengan adanya konflik atau pemecahan organisasi yang bersifat eksplosif hingga menimbulkan unit individual tersendiri. Contoh kasus dari Budaya Terputus adalah kegagalan dalam penggabungan perusahaan tradisional yang disebabkan oleh budaya kepribadian yang tidak cocok, sehingga memunculkan pertengkaran antar anggota perusahaan

2. Tipe budaya organisasi menurut Terrence E. Deal:
 - a. The Tough-Guy, Macho Culture (Budaya Macho)
Dalam tipe budaya ini, individu berani mengambil risiko untuk mendapatkan umpan balik langsung atas tindakan mereka, baik benar maupun salah.
 - b. The Work Hard-Play Hard Culture (Budaya Kerja Keras-Bermain Keras)
Tipe budaya ini menerapkan aturan yang menghubungkan tindakan dengan kegembiraan untuk mencapai keberhasilan. Budaya ini bertujuan mengurangi risiko rendah yang mungkin mempengaruhi budaya organisasi.
 - c. The Bet-Your Company Culture (Budaya Pertaruhan Perusahaan)
Tipe budaya ini melibatkan pengambilan keputusan yang berisiko tinggi, seperti pertaruhan besar. Umpan balik dari keputusan ini cenderung lambat diterima.
 - d. The Process Culture (Budaya Proses)
Dalam tipe budaya ini, umpan balik sangat sedikit atau bahkan tidak ada. Pekerja sulit mengukur hasil kerja mereka, sehingga mereka lebih fokus pada bagaimana suatu pekerjaan dilakukan daripada hasilnya.
3. Tipe budaya menurut Kreitner dan Kinicki (2016):
 - a. Budaya Konstruktif
Budaya ini mendorong karyawan untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan mengerjakan tugas dengan cara yang membantu mereka berkembang. Budaya ini mendukung nilai-nilai yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, aktualisasi diri, penghargaan,

dan persatuan.

- b. Budaya Pasif-Defensif Budaya ini ditandai dengan keyakinan yang membuat karyawan berinteraksi dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja mereka sendiri. Budaya ini mendorong nilai-nilai yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
- c. Budaya Agresif-Defensif Budaya ini mendorong karyawan untuk bekerja keras demi melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini mencerminkan nilai-nilai yang berhubungan dengan oposisi, kekuasaan, kompetisi, dan perfeksionisme.

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda dalam mencapai tujuannya. Perbedaan ini dapat dilihat dari efektivitas budaya organisasi tersebut. Beberapa budaya organisasi mungkin lebih efisien dibandingkan yang lain. Kreitner dan Kinicki (2001) mengemukakan tiga jenis budaya organisasi: konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif.

Budaya konstruktif mendorong anggota atau karyawan untuk berinteraksi dan menjalankan tugas dengan cara yang membantu kepuasan kerja mereka. Dalam budaya ini, karyawan bekerja tanpa paksaan dan tidak merasa terancam posisinya di perusahaan.

Budaya pasif-defensif membuat karyawan bekerja dengan hati-hati untuk melindungi keamanan kerja mereka. Budaya ini menekankan pada persetujuan, kepatuhan, dan penghindaran konflik.

Budaya agresif-defensif mendorong karyawan

untuk bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi. Budaya ini menekankan pada "penguasaan, keunggulan, kompetensi, keteladanan, ketelitian dan sikap yang selalu ingin tampil secara sempurna."

Organisasi terdiri dari orang-orang dengan latar belakang, karakter, dan kepentingan yang berbeda. Penting bagi anggota organisasi untuk dapat saling menerima perbedaan demi meningkatkan daya saing perusahaan. Pemimpin biasanya menerapkan budaya organisasi yang telah ditetapkan, dan karyawan diharapkan dapat menyesuaikan diri untuk bekerja sama membangun perusahaan.

Budaya organisasi merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi. Ia mencakup "prinsip, harapan, sikap, norma, kepercayaan, dan kebiasaan yang dimiliki oleh karyawan." Budaya ini memengaruhi cara anggota organisasi bereaksi terhadap situasi internal dan eksternal, serta memengaruhi perilaku mereka.

Pembentukan budaya organisasi terjadi secara alami di bawah pengaruh faktor internal dan eksternal. Deshpandé dan Webster (1989) dalam Martin et al. (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "budaya yang berbagi kepercayaan dan nilai-nilai, dan memberikan kerangka kerja bagi individu dari suatu organisasi untuk perilaku dan pemahaman terhadap organisasi."

Menurut Ismail (2018), budaya organisasi berkaitan dengan "norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami serta diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut." Asal-usul budaya organisasi

biasanya berasal dari pendirinya, karena mereka memiliki pengaruh besar dalam membentuk kebiasaan dan ideologi awal organisasi.

Qohar & Rosyidi (2017) menyatakan bahwa "Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak."

Robbins (dalam Riani 2012:32) mengemukakan empat tipe budaya organisasi:

1. Akademik: Perusahaan lebih suka merekrut lulusan muda universitas, memberikan pelatihan khusus, dan menempatkan mereka dalam fungsi tertentu. Perusahaan menghargai karyawan yang setia, berkomitmen, dan mengutamakan kerja tim.
2. Orientasi Tim: Perusahaan lebih fokus pada orientasi orang dan tim. Mereka menghargai karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan sistem organisasi, setia, berkomitmen tinggi, dan mengutamakan kerja sama tim.
3. Tim Bisbol: Perusahaan berorientasi pada pengambil risiko dan inovator. Mereka menghargai hasil yang dicapai karyawan dan menyukai karyawan yang agresif. Perusahaan mencari orang berbakat dari berbagai usia dan pengalaman, menawarkan insentif finansial besar, dan kebebasan bagi karyawan berprestasi.
4. Benteng: Perusahaan cenderung mempertahankan budaya yang sudah baik. Menurut Sonnenfield, banyak perusahaan tidak dapat dikategorikan secara tepat dalam salah satu dari empat kategori ini karena memiliki paduan budaya atau sedang dalam masa

peralihan.

Kreitner dan Kinici (2014: 62) juga mengemukakan empat tipe budaya organisasi:

1. **Kebudayaan Klan:** Memiliki fokus internal dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Mirip dengan budaya keluarga, efektivitas dicapai melalui kerja sama antar pegawai. Budaya ini berpusat pada pegawai dan mengutamakan kepuasan kerja serta komitmen melalui keterlibatan pegawai.
2. **Kebudayaan Adhokrasi:** Memiliki fokus eksternal dan menghargai fleksibilitas. Budaya ini mendorong inovasi produk dan layanan dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Tidak bergantung pada kekuatan terpusat dan mendorong pegawai untuk menyelesaikan masalah.
3. **Kebudayaan Pasar:** Memiliki fokus eksternal yang kuat dan menghargai stabilitas serta kontrol. Organisasi dengan budaya ini dikendalikan oleh kompetisi dan hasrat kuat untuk mencapai hasil dan tujuan. Fokus utama adalah pada pelanggan dan keuntungan, dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan kepuasan pelanggan.
4. **Kebudayaan Hierarkis:** Memiliki fokus internal yang menghasilkan lingkungan kerja formal dan terstruktur, serta menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas. Orientasi ini mengarah pada pengembangan proses internal yang dapat diandalkan, pengukuran yang ekstensif, dan implementasi berbagai mekanisme kontrol

Kets de Vries dan Miller mengklasifikasikan 5 tipe

budaya organisasi yang dihubungkan dengan 5 kepribadian neurotik:

1. Budaya Karismatik vs Mandiri: Budaya karismatik menekankan individualisme di tingkat puncak. Eksekutif memiliki kebutuhan tinggi untuk diakui, mengeksploitasi bawahan, dan mengendalikan secara ketat. Bawahan bergantung pada arahan dan mengabaikan kelemahan pemimpin. Budaya mandiri menekankan kebebasan, prakarsa individu, dan prestasi.
2. Budaya Paranoid vs Percaya: Budaya paranoid ditandai ketidakpercayaan dan kecurigaan kuat. Budaya percaya tidak memiliki ketakutan tidak realistis.
3. Budaya Menghindar vs Pencapaian: Budaya menghindar cenderung menolak perubahan, pasif, dan tidak bertujuan. Budaya pencapaian menghargai analisis logis, proses rasional, dan menerima perubahan positif.
4. Budaya Terpolitisasi vs Terfokus: Budaya terpolitisasi tidak memiliki arah jelas dan kepemimpinan tegas, menyebabkan persaingan kekuasaan. Budaya terfokus memiliki perspektif yang sama tentang arah organisasi, dengan kepemimpinan yang jelas dan anggota yang berkomitmen.
5. Budaya Birokratis vs Kreatif: Budaya birokratis berfokus pada pengendalian, detail spesifik, dan aturan ketat. Budaya kreatif mendorong disiplin diri, kerja tim tanpa aturan berlebihan, dan koordinasi intuitif berdasarkan pengalaman.

Contoh-contoh budaya organisasi yang perlu diketahui:

1. Kerapian administratif: Meliputi manajemen surat-menyerurat, keuangan, dan inventaris.
2. Distribusi otoritas yang jelas: Penting untuk keberhasilan kinerja dan menghindari kebingungan tanggung jawab.
3. Disiplin: Karakter penting untuk kesuksesan individu dan kelompok.
4. Inovasi: Mendorong anggota tim untuk menghasilkan ide kreatif demi kemajuan organisasi

4.1.2 Tipologi Budaya Organisasi

Tipologi budaya organisasi menggambarkan tipe atau model perilaku kerja yang dominan di antara anggota organisasi. Secara umum, tipologi budaya organisasi dibagi menjadi dua:

1. Budaya Wirausaha (Entrepreneur):
 - Anggota organisasi fokus pada pencarian peluang baru.
 - Mendorong kreativitas dan inovasi.
 - Organisasi sangat dinamis.
 - Umumnya terjadi dalam lingkungan dengan tingkat persaingan tinggi.
2. Budaya Administratif:
 - Anggota organisasi fokus pada pekerjaan dan peluang yang sudah ada.
 - Organisasi cenderung lebih statis.
 - Biasanya terjadi ketika anggota organisasi tidak khawatir tentang kelangsungan organisasi.

Tipologi organisasi biasanya terbentuk berdasarkan jenis organisasinya. Deal dan Kennedy membagi tipologi budaya

organisasi menjadi empat kategori. Pembagian ini didasarkan pada dua faktor utama:

1. Tingkat risiko yang dihadapi organisasi.
2. Kecepatan manajemen organisasi dalam memperoleh umpan balik atas keputusan atau strategi mereka.

Berdasarkan kedua faktor tersebut, Deal dan Kennedy mengidentifikasi empat tipe budaya organisasi

1. *The Tough-Guy, Macho Culture*

Unsur Penting Organisasi		Keterangan
A	Derajat resiko kegiatan usaha	• Tinggi
B	Jenis umpan balik yang diperoleh	• Cepat
C	Tipe Organisasi	• Organisasi swasta dgn kompetisi tinggi, contoh: <i>Mass production company</i>
D	Perilaku toko hpanutan	• Memiliki sikap yang tegas • Sangat individualis • Dapat mentolerir semua atau tidak sama sekali terhadap resiko • Percaya pada hal-hal non-faktual
E	Kekuatan SDM	• Dapat menyelesaikan tugas dalam waktu singkat dengan

Unsur Penting Organisasi		Keterangan
		berorientasi pada jumlah yang relatif kecil
F	Kelemahan SDM	• Tidak belajar dari kesalahan sebelumnya • Sifat kerjasama diabaikan • Segala sesuatu berorientasi jangka pendek
G	Kebiasaan-kebiasaan tokoh panutan	• Trendi, tinggal di daerah elite. • Suka olahraga yang perorangan. • Senang berinteraksi sosial secara verbal.

2. *The Work Hard Culture*

Unsur Penting Organisasi		Keterangan
A	Derajat resiko kegiatan usaha	• Rendah
B	Jenis umpan balik yang diperoleh	• Cepat
C	Tipe Organisasi	• BUMN

Unsur Penting Organisasi		Keterangan
D	Perilaku toko hpanutan	• Sebagai super sales people • Selalu ramah • Menggunakan tim dalampendekatan • Tidak percaya pada hal-hal non-faktual
E	Kekuatan SDM	• Dapat dengan cepat menghasilkan pekerjaan dalam jumlah yang cukup besar
F	Kelemahan SDM	• Mencari pemecahan masalahsecara cepat • Lebih suka melakukan tindakan daripada pemecahan
G	Kebiasaan-kebiasaan tokoh panutan	• Menghindari penampilan yangekstrem • Tinggal di daerah yang tidak terlalu elite • Lebih suka olahraga secara tim • Lebih suka beramai-ramai

3. *The Bet – Your Company Culture*

Unsur Penting Organisasi		Keterangan
A	Derajat resiko kegiatan usaha	• Tinggi
B	Jenis umpan balik yang diperoleh	• Lambat
C	Tipe Organisasi	• Organisasi keluarga
D	Perilaku tokoh panutan	• Dapat bertahan dalam situasi tidak menentu • Selalu memeriksa kembali keputusan yang dianggap berkompeten dalam bidang teknis • Sangat menghargai tokoh otoritas
E	Kekuatan SDM	• Dapat menghasilkan penemuan dan terobosan ilmu yang bermutu tinggi
F	Kelemahan SDM	• Sangat lambat dalam menyelesaikan tugas • Organisasi berada dalam bahaya (mudah jatuh) dalam situasi ekonomi yang berfluktuasi • Organisasi sering menghadapiproble <i>cash-flow</i>

G	Kebiasaan-kebiasaan tokoh panutan	• Pakaian sesuai dng tingkatan dalam organisasi • Rumah bervariasi sesuai dgn posisi • Menyukai olah raga jenis golf (prestise) • Anggota yang lebih tua bertindak sebagai mentor bagi anggota yang lebih muda
---	-----------------------------------	---

4. *The Process Culture*

Unsur Penting Organisasi		Keterangan
A	Derajat resiko kegiatan usaha	• Rendah
B	Jenis umpan balik yang diperoleh	• Lambat
C	Tipe Organisasi	• Organisasi pemerintah, ormas
D	Perilaku tokoh panutan	• Sangat berhati-hati dan melindungi diri • Bekerja dengan tertib dan tepat waktu • Pengamat yang baik, sampai hal yang detail • Selalu mengikuti prosedur yang telah ditetapkan
E	Kekuatan SDM	• Bekerja sesuai

Unsur Penting Organisasi		Keterangan
		dengan perintah dan sistem
F	Kelemahan SDM	• Sangat birokrasi • Inisiatif kurang
G	Kebiasaan-kebiasaan tokoh panutan	• Pakaian sesuai dengan hirarki jabatan • Tinggal di apartemen (rumah yang tidak dekoratif) • Menyukai olah raga jenis jogging dan renang • Suka berguncing

Tipologi budaya organisasi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa tipe:

1. Tipe Akademik:
 - a. Organisasi berkembang secara bertahap.
 - b. Karier karyawan dikelola dengan cermat dan melalui tahapan spesialisasi.
 - c. Contoh: Perusahaan multinasional (MNC).
2. Tipe Klub:
 - a. Organisasi sangat menghargai loyalitas, komitmen, senioritas, dan pengalaman.
 - b. Contoh: Organisasi pemerintah.
3. Tipe Tim Bisbol:
 - a. Organisasi berorientasi pada kewirausahaan.
 - b. Mendorong inovasi, kreativitas, dan kompetensi.
 - c. Contoh: Organisasi swasta.
4. Tipe Benteng:

- a. Organisasi mengharapkan anggotanya memiliki kompetensi tinggi.
- b. Jaminan kesejahteraan yang diberikan cenderung minimal.

4.1.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Ernawan, 2012: 82), terdapat 6 karakteristik utama budaya organisasi:

1. Inovasi dan pengambilan risiko: Sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada detail: Tingkat kecermatan, analisis, dan perhatian pada rincian yang diharapkan dari karyawan.
3. Orientasi pada hasil: Seberapa besar manajemen fokus pada hasil, dibandingkan dengan proses untuk mencapainya.
4. Orientasi tim: Sejauh mana kegiatan kerja diorganisir dalam tim, bukan individu.
5. Keagresifan: Tingkat agresivitas dan kompetitif karyawan, bukan bersikap santai.
6. Kemantapan: Seberapa besar organisasi mempertahankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan.

Dharma dan Akib (dalam Riani, 2012:24) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi:

1. Identitas anggota: Sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya dengan bidang keahlian mereka.
2. Penekanan kelompok: Aktivitas kerja diorganisir untuk

kelompok, bukan individu.

3. Fokus pada orang: Keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap karyawan.
4. Penyatuan unit: Mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja secara terkoordinasi atau mandiri.
5. Pengendalian: Penggunaan peraturan dan pengawasan langsung untuk mengontrol perilaku karyawan.
6. Toleransi risiko: Mendorong karyawan untuk bersikap agresif, kreatif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
7. Kriteria penghargaan: Pemberian penghargaan (gaji dan promosi) berdasarkan kinerja, bukan senioritas atau faktor lain.
8. Toleransi konflik: Mendorong karyawan untuk mengungkapkan konflik dan kritik secara terbuka.
9. Orientasi sarana-tujuan: Manajemen lebih fokus pada hasil akhir daripada proses pencapaiannya

4.2 Dimensi Budaya Organisasi

Teori dimensi budaya menurut Hofstede (2011) menjelaskan pengaruh budaya masyarakat terhadap etika dan perilaku anggotanya. Ada enam dimensi budaya yang dikemukakan:

1. *Power Distance*: Mengukur sejauh mana anggota masyarakat menerima ketidaksetaraan kekuasaan. Masyarakat dengan jarak kekuasaan tinggi menerima hierarki tanpa pertanyaan, sementara yang rendah cenderung menyeimbangkan distribusi kekuasaan.
2. *Individualism vs Collectivism*: Menilai seberapa terintegrasi seseorang dalam kelompok. Budaya individualistis fokus pada diri sendiri dan keluarga inti,

sedangkan budaya kolektivis peduli juga dengan keluarga besar dan komunitas.

3. *Masculinity vs Femininity*: Bukan tentang karakteristik individu, melainkan pembagian nilai antar jenis kelamin dalam masyarakat. Budaya maskulin menekankan persaingan dan pencapaian, sementara budaya feminin lebih mementingkan kepedulian dan kualitas hidup.
4. *Uncertainty Avoidance*: Mengukur toleransi masyarakat terhadap ambiguitas. Masyarakat dengan penghindaran ketidakpastian tinggi menghargai kesesuaian dan keamanan, sedangkan yang rendah lebih santai dan berani mengambil risiko.
5. *Long Term vs Short Term Orientation*: Menjelaskan bagaimana masyarakat menghadapi masa lalu dan masa depan. Orientasi jangka pendek cenderung mengikuti tradisi, sementara orientasi jangka panjang lebih pragmatis dan mendukung pendidikan modern untuk masa depan.
6. *Indulgence vs Restraint*: Menekankan bagaimana manusia mengatur keinginan terhadap nilai hidupnya. Budaya "indulgence" memiliki kendali yang lemah atas keinginan dan dorongan, sedangkan budaya "restraint" memiliki kendali yang kuat.

Pada tahun 1991, House dkk. (2002) memperkenalkan program yang disebut Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). Tujuan utama program ini adalah untuk menjelaskan, memahami, dan meramalkan bagaimana budaya mempengaruhi gaya kepemimpinan individu dan perilaku organisasi. Penelitian ini dilaksanakan di 62 negara di seluruh dunia.

Untuk mempermudah proses penelitian, ciri-ciri budaya dikelompokkan menjadi 9 dimensi umum yang berlaku baik dalam organisasi maupun masyarakat. House dkk. (2004) menjabarkan kesembilan dimensi budaya tersebut sebagai berikut:

1. Jarak kekuasaan (*Power distance*): mengukur sejauh mana anggota organisasi atau masyarakat dapat menerima perbedaan kekuasaan.
2. Penghindaran ketidakpastian (*Uncertainty avoidance*): menggambarkan sejauh mana anggota organisasi atau masyarakat berusaha menghindari ketidakpastian dengan mengikuti kebiasaan, norma sosial, dan praktik birokrasi untuk mengurangi ketidakpastian tentang peristiwa di masa depan.
3. Orientasi kemanusiaan (*Human orientation*): mengukur sejauh mana individu dalam organisasi atau masyarakat membina dan menghargai hubungan dengan orang lain, ditunjukkan melalui sikap baik hati, adil, murah hati, peduli, dan ramah terhadap sesama.

Dimensi budaya organisasi tidak ditentukan secara sembarangan, melainkan berdasarkan penelitian empiris yang cermat. Penelitian empiris semacam ini umumnya melibatkan sampel yang besar dan tidak terbatas pada satu organisasi saja. Hasil dari studi empiris ini tidak menghasilkan budaya organisasi yang khusus atau hanya cocok untuk satu organisasi tertentu. Sebaliknya, temuan-temuan tersebut dapat diterapkan secara umum pada berbagai jenis organisasi. Dengan demikian, dimensi budaya organisasi yang dihasilkan dari penelitian empiris memiliki cakupan yang luas dan dapat digunakan untuk memahami budaya di berbagai organisasi.

Hofstede mengelompokkan budaya organisasi ke dalam beberapa dimensi. Sebelum mencapai kesimpulan ini, Hofstede melakukan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel yang sangat besar dan metode analisis yang kompleks. Penelitian ini sebenarnya merupakan kelanjutan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan Hofstede tentang dimensi budaya nasional.

Meskipun penelitian Hofstede mendapat banyak kritik (seperti yang dibahas dalam Bab 4 tentang budaya nasional), setidaknya Hofstede berhasil membuktikan bahwa budaya organisasi dapat didekati dengan metode kuantitatif, sehingga dimensi-dimensinya dapat dipahami.

Dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede dan rekan-rekannya adalah:

- a. Proses, oriented vs result Oriented
- b. Employees oriented vs job oriented
- c. Parochial vs Profesional
- d. Open system vs close system
- e. Loose control vs Tight control
- f. Normative vs Pragmatic

Hofstede mengidentifikasi beberapa dimensi budaya organisasi yang penting. Dimensi pertama, "process oriented vs result oriented", membandingkan organisasi yang fokus pada proses dengan yang fokus pada hasil. Dalam budaya process oriented, perhatian lebih diberikan pada jalannya aktivitas dan kepatuhan karyawan terhadap aturan. Dimensi kedua, "employee oriented vs job oriented", membedakan antara organisasi yang mengutamakan kepentingan karyawan dengan yang mengutamakan pekerjaan. Budaya employee oriented memperhatikan kesejahteraan dan keterlibatan

karyawan dalam pengambilan keputusan, bahkan urusan pribadi mereka. Sebaliknya, budaya job oriented lebih menekankan penyelesaian tugas.

Dimensi ketiga, "parochial vs professional culture", menggambarkan tingkat ketergantungan karyawan pada organisasi. Dalam parochial culture, karyawan merasa sebagai bagian integral dari organisasi dan sangat bergantung pada atasan. Sementara itu, professional culture memisahkan kehidupan pribadi dari pekerjaan, dengan organisasi merekrut berdasarkan kompetensi. Dimensi keempat, "open system vs closed system culture", berkaitan dengan hubungan organisasi dengan lingkungannya. Open system culture lebih terbuka terhadap perubahan internal dan eksternal. Terakhir, support culture menekankan pentingnya hubungan antar individu dan partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi.

4.2.1 Dimensi/ Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya memiliki tujuh dimensi atau karakteristik utama. Dalam beberapa organisasi, salah satu dimensi ini mungkin lebih menonjol, membentuk identitas organisasi dan cara anggotanya bekerja. Tujuh dimensi budaya organisasi ini adalah:

1. Inovasi dan pengambilan risiko: Sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil risiko. Manajer yang mendukung inovasi dan keberanian mengambil risiko dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.
2. Perhatian terhadap detail: Tingkat ketelitian, analisis, dan fokus pada detail yang diharapkan dari karyawan. Karyawan diarahkan untuk bertanggung jawab atas

setiap aspek pekerjaannya, sekecil apapun, karena semua berkontribusi pada tujuan organisasi.

3. Orientasi hasil: Sejauh mana manajemen fokus pada hasil daripada proses. Pencapaian hasil menjadi prioritas utama dalam penggunaan sumber daya.
4. Orientasi manusia: Tingkat pertimbangan manajemen terhadap dampak keputusan pada anggota organisasi. Manajer perlu memperhatikan sisi kemanusiaan karyawan dalam menetapkan target.
5. Orientasi tim: Sejauh mana pekerjaan diorganisir dalam tim daripada individu. Pencapaian hasil dilihat sebagai hasil kerja sama tim, bukan usaha individu.
6. Agresivitas: Tingkat kompetisi dan agresivitas dibandingkan dengan keramahan dan kerja sama. Persaingan antar karyawan dimaksudkan untuk memaksimalkan potensi dan meningkatkan produktivitas.
7. Stabilitas: Sejauh mana organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo. Kestabilan dan kenyamanan lingkungan kerja dianggap penting untuk meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 50).

4.2.2 Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi dalam Praktik

Meskipun dimensi dan tipe budaya organisasi dapat dikategorikan secara teoritis, dalam praktiknya, terutama terkait tipologi budaya organisasi, sulit menemukan organisasi yang secara murni termasuk dalam satu tipe tertentu. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya tipe ideal yang absolut bagi sebuah organisasi. Sebagai contoh, profil budaya Apple Computer telah berevolusi dari *adhocracy* ke *clan*, lalu ke *hierarchy*, dan akhirnya menuju *market culture*.

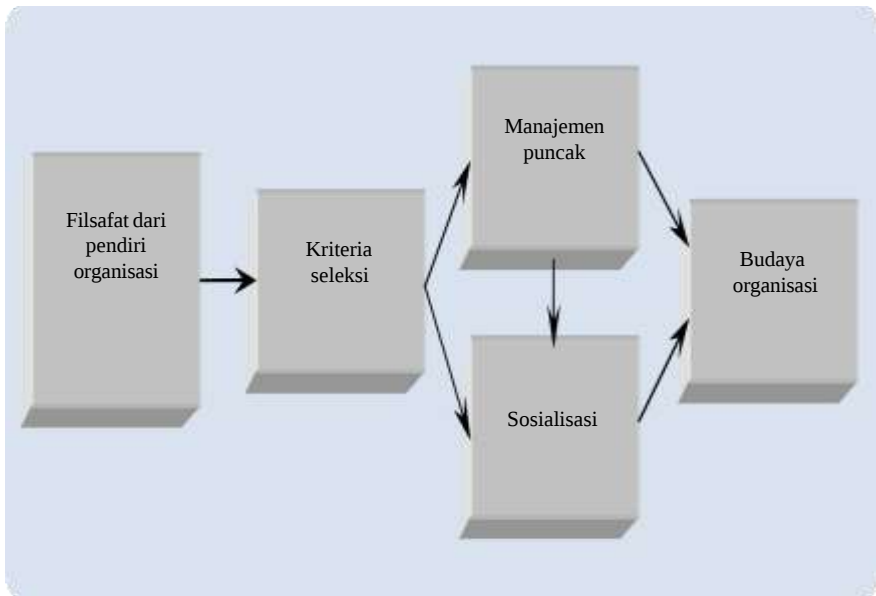
Implementasi dimensi budaya organisasi dalam praktik juga menunjukkan kompleksitas serupa. Manajer, praktisi bisnis, dan konsultan jarang menggunakan hanya satu model dimensi budaya. Sebaliknya, banyak praktisi yang menggabungkan berbagai dimensi. Pendekatan ini sering digunakan ketika perusahaan ingin membandingkan budayanya dengan budaya pesaing.

4.2.3 Uraian Dimensi Budaya Organisasi

Definisi budaya organisasi telah dibahas sebelumnya, dengan Sweeney & McFarlin (2002: 334) menggambarkan sebagai "cara hidup" organisasi atau perusahaan. Definisi lain menekankan pada sistem nilai bersama yang berkembang dalam organisasi dan menjadi panduan bagi anggotanya dalam mencapai tujuan. Sigit (2003) menyoroti pentingnya pemahaman bersama di antara anggota organisasi sebagai inti dari budaya organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka baik di dalam maupun di luar organisasi.

Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana budaya organisasi terbentuk secara skematis dapat dilihat dalam

gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Terbentuknya budaya organisasi

Sumber: Robbins (2002: 262)

Robbins (2002: 262) menjelaskan prosesnya, dimulai dari filosofi pendiri organisasi yang memiliki visi tentang bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Filosofi ini mempengaruhi kriteria perekrutan karyawan dan tindakan manajemen puncak, yang sangat berpengaruh dalam pembentukan budaya organisasi melalui perkataan dan tindakan mereka. Proses sosialisasi karyawan baru bergantung pada keberhasilan menyelaraskan nilai-nilai karyawan dengan nilai-nilai organisasi selama proses seleksi, serta preferensi manajemen puncak terhadap metode sosialisasi yang digunakan.

BAB 5

FUNGSI BUDAYA ORGANISASI DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN BUDAYA ORGANISASI

Pengkajian budaya organisasi perlu dikaitkan dengan aspek-aspek perilaku organisasi lainnya. Menurut Sweeney & McFarlin (2002: 4), ini berkaitan dengan "bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berpikir, dan merasa dalam suatu organisasi". Untuk memperjelas konsep ini, perlu dipahami arti 'budaya' dan 'organisasi' secara terpisah.

Budaya, yang berasal dari kata Latin 'colore', memiliki beragam definisi. Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikannya sebagai "pikiran, akal budi, atau sejumlah pola sikap, keyakinan, dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan, dan memberi arti pada tingkah laku seseorang dalam suatu masyarakat". Sweeney & McFarlin (2002: 334) menyatakan bahwa budaya "mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berperilaku di sekitar sini".

Robbins (2001:4) mendefinisikan organisasi sebagai "suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama". Ada dua pendekatan dalam memahami organisasi: objektif dan subjektif. Pace & Faules

(2001: 11) menjelaskan bahwa pendekatan objektif melihat realitas sebagai sesuatu yang "eksis di dunia nyata dan terlepas dari pengamatnya", sementara pendekatan subjektif memandang realitas sebagai "konstruksi sosial, realitas sebagai suatu proses kreatif yang memungkinkan orang menciptakan apa yang ada 'di luar sana'".

Budaya organisasi memiliki peran krusial dalam berbagai aspek operasional perusahaan. Manfaatnya meliputi beberapa dimensi penting:

Pertama, budaya organisasi berfungsi sebagai panduan perilaku dan pengambilan keputusan. Dengan menetapkan norma-norma interaksi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan, budaya organisasi menjamin konsistensi dalam tindakan perusahaan.

Kedua, budaya berperan sebagai sumber inspirasi bagi karyawan. Budaya yang positif dan kuat mendorong karyawan untuk berkinerja optimal, meningkatkan keterlibatan mereka, dan memacu kreativitas.

Ketiga, budaya organisasi yang baik menjadi daya tarik bagi talenta profesional. Perusahaan dengan budaya yang mendukung dan konstruktif cenderung lebih mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas.

Keempat, budaya memperkuat identitas perusahaan. Sebagai manifestasi dari nilai-nilai inti dan tujuan perusahaan, budaya organisasi membantu membangun citra perusahaan di mata internal dan eksternal.

Kelima, budaya yang selaras dengan strategi perusahaan berpotensi meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini dicapai melalui peningkatan kolaborasi, inovasi, dan efisiensi dalam operasional perusahaan.

Budaya organisasi memiliki dampak yang melampaui sekadar perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ia berperan penting dalam mempengaruhi hasil bisnis dan menjamin keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Fungsi utama budaya organisasi adalah mengatur berbagai aktivitas dalam organisasi, memastikan kelancaran operasional, dan memfasilitasi pencapaian tujuan. Manfaat budaya organisasi mencakup peningkatan efisiensi koordinasi, perbaikan komunikasi antar anggota, dan penyelarasan sikap serta perilaku dengan nilai-nilai organisasi.

Budaya yang kuat mendorong kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi, dan memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Hal ini juga menciptakan hubungan harmonis dan kerja sama yang baik antar anggota, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja.

Robbins (1993), sebagaimana dikutip oleh Sutrisno (2010:28), mengidentifikasi manfaat tambahan dari budaya organisasi. Ini termasuk kemampuan untuk menyelaraskan peran yang beragam dalam organisasi, membangun identitas yang kuat, menjaga stabilitas organisasi, dan mengutamakan tujuan bersama di atas kepentingan individu.

Lebih lanjut, budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik kunci yang membentuk identitas unik dan pola perilaku dalam perusahaan. Karakteristik-karakteristik ini berkontribusi pada pembentukan ciri khas organisasi dan cara anggotanya berinteraksi serta bekerja.

Berikut adalah beberapa karakteristik tersebut:

1. Nilai inti

Nilai-nilai inti adalah keyakinan bersama tentang hal-hal yang dianggap penting oleh organisasi. Nilai-nilai ini memandu perilaku dan keputusan setiap individu dalam perusahaan.

2. Norma-norma

Norma-norma adalah aturan informal yang mengatur interaksi dan perilaku di dalam organisasi. Norma-norma ini mencakup hal-hal seperti sikap terhadap risiko, kerjasama antar tim, dan cara menghadapi konflik.

3. Cara berkomunikasi

Cara organisasi berkomunikasi mencerminkan budaya mereka. Apakah komunikasi terbuka atau tertutup, formal atau informal, langsung atau melalui hierarki, semuanya mempengaruhi bagaimana informasi dan ide dikomunikasikan di seluruh organisasi.

4. Keadilan dan transparansi

Budaya organisasi mencerminkan sejauh mana organisasi menekankan keadilan dalam memperlakukan karyawan dan transparansi dalam pengambilan keputusan.

5. Pengakuan dan imbalan

Budaya organisasi juga mencakup bagaimana pengakuan terhadap prestasi karyawan dan imbalan bagi kinerja yang baik dipraktikkan. Ini mempengaruhi motivasi dan

retensi karyawan.

6. Fleksibilitas dan adaptabilitas

Budaya organisasi yang adaptif mampu berubah dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal dan internal. Ini penting dalam konteks lingkungan bisnis yang cepat berubah.

7. Cara menangani kesalahan

Budaya organisasi yang sehat mendorong pembelajaran dari kesalahan, bukan menyalahkan individu. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan inovasi.

8. Sikap terhadap risiko

Budaya organisasi juga menentukan sejauh mana organisasi bersedia mengambil risiko dalam mencapai tujuan strategisnya.

Karakteristik-karakteristik ini bersama-sama membentuk budaya unik dari setiap organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif mendukung karyawan untuk berkinerja tinggi dan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan perusahaan.

BAB 6

KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI DAN CIRI-CIRI BUDAYA ORGANISASI YANG KUAT DAN LEMAH

6.1 Karakteristik budaya organisasi

Karakteristik budaya organisasi telah diidentifikasi oleh berbagai ahli, masing-masing menawarkan perspektif yang sedikit berbeda namun saling melengkapi.

Luthans (2007) menguraikan enam karakteristik budaya organisasi:

1. Keteraturan perilaku, termasuk penggunaan bahasa yang seragam
2. Norma-norma yang mengatur standar perilaku
3. Nilai-nilai dominan seperti kualitas produk atau efisiensi tinggi
4. Filosofi yang mendasari perlakuan terhadap karyawan
5. Aturan-aturan yang membimbing karyawan baru
6. Iklim organisasi yang memengaruhi interaksi internal dan eksternal

Robbins (1996) memperluas karakteristik ini menjadi sepuluh poin:

1. Inisiatif individual
2. Toleransi terhadap risiko
3. Arah dan sasaran organisasi

4. Integrasi antar unit
5. Dukungan manajemen
6. Kontrol dan pengawasan
7. Identitas organisasi
8. Sistem imbalan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola komunikasi

Selain itu, terdapat tujuh karakteristik tambahan yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam memahami dan mengukur budaya organisasi:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko
2. Perhatian terhadap detail
3. (Karakteristik lainnya tidak disebutkan dalam paragraf yang diberikan).

Karakteristik-karakteristik ini menekankan bagaimana organisasi mendorong kreativitas, menghargai pengambilan risiko, dan memperhatikan kecermatan dalam pekerjaan. Mereka memberikan kerangka komprehensif untuk memahami kompleksitas budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut membentuk perilaku serta kinerja anggota organisasi.

Karakteristik budaya organisasi meliputi beberapa aspek kunci:

1. Orientasi hasil: Fokus manajemen pada pencapaian dibanding proses.
2. Orientasi manusia: Pertimbangan dampak keputusan terhadap anggota organisasi.
3. Orientasi tim: Penekanan pada kerja kolaboratif vs

individual.

4. Agresivitas: Tingkat kompetisi dan agresivitas dalam menjalankan budaya.
5. Stabilitas: Keseimbangan antara mempertahankan status quo dan pertumbuhan.

Leslie et al. (1996) mengidentifikasi tujuh dimensi budaya organisasi:

1. Otonomi individu
2. Dukungan manajemen
3. Identifikasi dengan organisasi
4. Struktur dan pengawasan
5. Sistem imbalan berbasis kinerja
6. Toleransi terhadap konflik
7. Toleransi terhadap risiko

Setiap organisasi memiliki karakteristik budaya unik yang membedakannya dari yang lain. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai bersama yang dianut anggotanya, menunjukkan kesamaan persepsi dalam melaksanakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi. Keragaman latar belakang anggota - termasuk perbedaan suku, pendidikan, status sosial, dan agama - turut membentuk karakter budaya organisasi.

Robbins (2006), seperti dikutip oleh Fauzi et al. (2016), menguraikan lima karakteristik utama:

1. Inovasi dan pengambilan risiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil

4. Orientasi manusia
5. Agresivitas

Gibson (1995), dikutip oleh Manafe & Nugraha (2021), menyoroti lima ciri budaya organisasi yang kuat:

1. Pembelajaran
2. Berbagi
3. Transgenerasi
4. Pengaruh persepsi
5. Adaptasi

Selain itu, terdapat beberapa karakteristik umum budaya organisasi yang mencakup:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi pada hasil
4. Orientasi pada manusia
5. Orientasi pada tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas
8. Sistem komunikasi
9. Nilai inti
10. Ritual dan simbol
11. Lingkungan kerja

Dengan memahami apa yang terjadi dalam budaya suatu organisasi, bisnis dapat membuat rencana yang lebih baik untuk mencapai tujuan bisnisnya dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Dengan berbagai sudut pandang dan fokus, berbagai pakar telah menciptakan definisi dan penjelasan tentang

elemen budaya organisasi. Berikut ini adalah beberapa perspektif dari ahli terkemuka di bidang tersebut:

1. Edgar Schein:

- Artefak: Hal-hal yang terlihat di permukaan, seperti lingkungan fisik, bahasa, teknologi, dan gaya pakaian.
- Nilai-Nilai yang Diakui: Prinsip dan standar yang diterima oleh anggota organisasi, yang seringkali menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan.
- Asumsi-Asumsi Dasar: Keyakinan yang mendasar dan tidak terlihat yang secara tidak sadar memandu perilaku dan persepsi anggota organisasi.

2. Geert Hofstede:

- Individualisme vs. Kolektivisme: Sejauh mana orang dalam organisasi lebih memikirkan diri sendiri atau kelompok.
- Power Distance (Jarak Kekuasaan): Sejauh mana anggota organisasi menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata.
- Uncertainty Avoidance (Penghindaran Ketidakpastian): Sejauh mana anggota organisasi merasa nyaman atau tidak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas.
- Masculinity vs. Femininity: Sejauh mana nilai-nilai maskulin (prestasi, keberanian, kompetisi) atau nilai-nilai feminin (kepedulian, kualitas hidup, kerja sama) mendominasi.

- Long-Term vs. Short-Term Orientation: Sejauh mana organisasi berfokus pada tujuan jangka panjang atau jangka pendek.
3. Charles Handy:
- Budaya Kekuasaan: Terkonsentrasi pada beberapa individu atau kelompok yang memiliki kekuasaan besar.
 - Budaya Peran: Berdasarkan struktur formal, aturan, dan tanggung jawab yang jelas.
 - Budaya Tugas: Berfokus pada tim yang dibentuk untuk menyelesaikan proyek atau tugas tertentu.
 - Budaya Person: Berorientasi pada individu, di mana organisasi ada untuk melayani individu.
4. Deal and Kennedy:
- Budaya Tough-Guy, Macho: Fokus pada pengambilan risiko tinggi dan umpan balik cepat.
 - Budaya Work Hard, Play Hard: Fokus pada pelanggan, dengan banyak aktivitas tim dan karyawan yang energik.
 - Budaya Bet-Your-Company: Pengambilan keputusan besar dengan dampak jangka panjang, dan umpan balik yang lambat.
 - Budaya Process: Fokus pada bagaimana sesuatu dilakukan, dengan umpan balik lambat dan sedikit risiko.
5. Cameron dan Quinn (*Competing Values Framework*):
- Clan Culture: Berfokus pada internal, fleksibilitas, dan kohesi. Organisasi seperti keluarga.

- Adhocracy Culture: Berfokus pada eksternal, fleksibilitas, dan inovasi. Organisasi yang dinamis dan kreatif.
- Market Culture: Berfokus pada eksternal dan stabilitas. Hasil dan kompetisi adalah prioritas utama.
- Hierarchy Culture: Berfokus pada internal dan stabilitas. Proses dan kontrol adalah prioritas utama.

Pandangan-pandangan ini memberikan kerangka kerja yang berbeda untuk memahami dan menganalisis budaya organisasi, membantu manajemen dalam mengembangkan strategi yang sesuai untuk menciptakan dan mempertahankan budaya yang produktif dan positif.

6.2 Ciri Budaya Organisasi yang Kuat

Dalam suatu lembaga, atau badan usaha, pembentukan budaya organisasi akan berhasil jika dibantu oleh banyak manajemen dan karyawan. Budaya organisasi adalah proses yang berlangsung lama, dan orang-orang yang terlibat di dalamnya harus sangat teliti. Salah satu ciri umum budaya organisasi adalah sebagai berikut: satu kesatuan yang penting dan saling terkait, refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan, terkait dengan ritual, simbol, cerita, dan ketokohan, dibangun secara sosial dalam arti bahwa itu berasal dari kesepakatan bersama sekelompok orang yang mendirikan organisasi, dan sulit untuk diubah.

Semua budaya organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam skala organisasi, dan semua budaya ini harus dipahami dan dipadukan jika organisasi ingin berhasil:

Kebudayaan yang dipelajari bukan instingtif, kebudayaan itu ditanamkan, kebudayaan itu bersifat gagasan, kebudayaan itu sampai pada titik di mana individu dapat memenuhi kebutuhan biologis dan ikutan mereka, kebudayaan itu bersifat integrative, kebudayaan itu selalu menuntut konsistensi, dan kebudayaan itu dapat menyesuaikan diri.

Tujuh ciri budaya organisasi yang penting bagi perusahaan: 1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan diharapkan untuk mengambil risiko dan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. 2. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen berkonsentrasi pada hasil daripada metode dan prosedur yang digunakan untuk mencapai hasil. 3. Orientasi orang, sejauh mana kepuasan karyawan difokuskan pada hasil. 7. Keagresifan, yang dikaitkan dengan agresifitas karyawan. Organisasi mengevaluasi organisasi untuk memastikan bahwa budaya organisasi yang sudah baik dipertahankan.

Budaya organisasi yang kuat dapat diidentifikasi melalui beberapa karakteristik utama:

1. Identitas organisasi yang terdefinisi dengan jelas, meliputi lokasi fisik, perjanjian resmi, dan nama perusahaan yang dikenal.
2. Kejelasan status karyawan, dibuktikan dengan atribut konkret seperti kartu identitas, kartu keanggotaan, dan seragam kerja.
3. Visi dan misi yang terformulasi dengan baik. Meskipun bukan merupakan budaya itu sendiri, visi dan misi mencerminkan dan membentuk arah budaya perusahaan, memberikan panduan yang jelas bagi operasional organisasi.

4. Keterbukaan manajemen dalam berbagi pengetahuan dan strategi untuk meningkatkan produktivitas, memastikan karyawan memahami kondisi perusahaan dan kontribusi yang diharapkan dari mereka.
5. Aktivitas organisasi yang terstruktur dan terarah, dengan proses pengambilan keputusan yang sistematis dan bertahap, bukan keputusan sepihak yang langsung diimplementasikan.
6. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, menganggap mereka sebagai aset berharga. Hal ini diwujudkan melalui penyediaan pelatihan, workshop, dan penghargaan atas inovasi, sebagai upaya untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia.

Berikut adalah parafrase dari ciri-ciri budaya organisasi yang kuat menurut pendapat lain:

1. Transparansi dan kerendahan hati di semua tingkat hierarki, dari pimpinan hingga staf.
2. Pengembangan lingkungan yang menekankan akuntabilitas dan tanggung jawab individual.
3. Keberanian dalam pengambilan risiko yang telah diperhitungkan dengan matang.
4. Implementasi keputusan dengan integritas dan ketepatan.
5. Kemampuan untuk bersikap toleran dalam batas wajar terhadap kesalahan anggota organisasi.
6. Penekanan pada integritas sebagai nilai inti yang tidak dapat dikompromikan dalam kondisi apapun.
7. Komitmen untuk membangun kolaborasi, menjaga integritas, dan mengembangkan pemikiran holistik.

8. Ketahanan organisasi dalam menghadapi periode-periode sulit.
9. Perlakuan terhadap karyawan dengan penuh rasa hormat dan penghargaan.

S.P. Robbins mendefinisikan budaya organisasi yang kuat sebagai suatu kondisi dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang dengan teguh dan diadopsi secara luas oleh anggota organisasi. Sebaliknya, jika nilai-nilai tersebut diabaikan atau dilanggar, itu menandakan budaya organisasi yang lemah. Robbins menguraikan karakteristik budaya organisasi yang kuat sebagai berikut:

1. Anggota organisasi menunjukkan loyalitas tinggi terhadap organisasi mereka.
2. Terdapat pedoman perilaku yang jelas, mudah dipahami, dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi, menciptakan kohesi yang kuat di antara karyawan.
3. Nilai-nilai organisasi tidak hanya menjadi slogan, tetapi terinternalisasi dan tercermin dalam perilaku sehari-hari anggota organisasi secara konsisten.
4. Organisasi memberikan pengakuan khusus kepada individu-individu yang dianggap sebagai panutan atau 'pahlawan' organisasi, dan secara sistematis mengembangkan berbagai tingkatan pahlawan.
5. Terdapat saluran budaya yang memfasilitasi penyebaran cerita-cerita inspiratif tentang prestasi para pahlawan organisasi.

Kotter dan Haskett mengidentifikasi tiga ciri utama budaya organisasi yang kuat:

1. Penghormatan terhadap martabat dan hak setiap karyawan.
2. Fokus pada pemberian layanan terbaik kepada pelanggan.
3. Dedikasi dalam mencapai tujuan melalui metode kerja yang unggul.

Kreitner dan Kinicki menekankan tiga karakteristik budaya organisasi yang kuat:

1. Sosialisasi budaya organisasi kepada karyawan baru.
2. Pengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan di tempat kerja.
3. Penerapan pada dua tingkat berbeda, dengan variasi dalam perspektif eksternal dan adaptabilitas terhadap perubahan.

Deal dan Kennedy menguraikan ciri-ciri budaya organisasi yang kuat sebagai berikut:

1. Loyalitas anggota terhadap organisasi dan pemahaman mereka tentang perilaku yang tepat.
2. Kepatuhan dan pemahaman anggota terhadap pedoman organisasi.
3. Penerapan konsisten nilai-nilai organisasi dalam aktivitas sehari-hari.
4. Penghargaan organisasi terhadap individu yang berprestasi.
5. Keterlibatan pimpinan dalam acara-acara organisasi.
6. Adanya saluran budaya untuk menyebarkan kisah inspiratif tentang pahlawan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat memiliki beberapa ciri khas yang membuatnya efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kohesif, produktif, dan memotivasi. Berikut adalah ciri-ciri budaya organisasi yang kuat:

1. **Nilai dan Keyakinan yang Jelas dan Bersama:** Organisasi memiliki nilai dan keyakinan yang jelas dan diterima bersama oleh semua anggota. Ini menciptakan rasa tujuan dan arah yang sama.
2. **Komitmen Tinggi terhadap Tujuan:** Anggota organisasi memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan dan visi organisasi. Mereka memahami dan mendukung arah strategis yang diambil oleh organisasi.
3. **Kepemimpinan yang Kuat:** Pemimpin organisasi bertindak sebagai teladan dan penggerak utama budaya organisasi. Mereka konsisten dalam menjalankan nilai-nilai organisasi dan mendorong anggota lain untuk melakukan hal yang sama.
4. **Komunikasi yang Efektif:** Informasi mengalir dengan lancar di seluruh tingkat organisasi. Ada saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, yang memungkinkan pertukaran ide dan umpan balik yang konstruktif.
5. **Penghargaan dan Pengakuan:** Prestasi dan kontribusi anggota diakui dan dihargai. Ini menciptakan motivasi dan mendorong perilaku positif.
6. **Adaptabilitas dan Inovasi:** Meskipun memiliki nilai inti yang kuat, organisasi tetap fleksibel dan terbuka terhadap perubahan. Mereka mendorong inovasi dan terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

7. **Keterlibatan Karyawan:** Karyawan merasa terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka. Ini meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab.
8. **Integritas dan Etika:** Organisasi menjunjung tinggi integritas dan standar etika yang tinggi. Ini menciptakan kepercayaan dan rasa hormat baik di dalam maupun di luar organisasi.
9. **Pelatihan dan Pengembangan:** Organisasi berinvestasi dalam pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawannya. Ini membantu dalam pertumbuhan pribadi dan profesional anggota organisasi.
10. **Kohesi dan Solidaritas:** Ada rasa kebersamaan dan solidaritas di antara anggota organisasi. Mereka bekerja sama dan mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan memiliki ciri-ciri ini, organisasi dapat membangun budaya yang kuat yang tidak hanya meningkatkan kinerja bisnis tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung kesejahteraan karyawan.

6.3 Ciri budaya organisasi yang lemah

Menurut (Bulan Paramitta et al., 2024) Budaya Organisasi yang lemah biasanya ditandai dengan:

1. Visi dan Misi yang tidak jelas
Anggota tidak memahami atau tidak mendukung visi dan misi organisasi.
2. Nilai-nilai yang tidak konsisten
Nilai-nilai yang diutarakan oleh organisasi tidak diterapkan dalam praktik sehari-hari.
3. Kepemimpinan yang lemah
Pemimpin tidak mampu menginspirasi atau mendukung anggotanya, dan sering kali membuat keputusan yang tidak konsisten.
4. Komunikasi yang buruk
Kurangnya saluran komunikasi yang efektif, informasi sering tidak disampaikan dengan baik atau tidak merata.
5. Keterlibatan karyawan Rendah
Karyawan merasa tidak terlibat atau tidak dihargai dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi.
6. Penghargaan dan pengakuan tidak adil
Sistem penghargaan yang tidak adil atau tidak transparan, sering kali kinerja yang baik tidak diakui.
7. Lingkungan Kerja Negatif
Suasana kerja yang tidak mendukung kolaborasi, sering terjadi konflik, dan karyawan merasa tidak nyaman.
8. Kurangnya pelatihan dan pengembangan
Minimnya kesempatan untuk pengembangan diri dan

peningkatan keterampilan.

9. Resistensi terhadap perubahan
Kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan dan kurangnya dorongan untuk inovasi.
10. Keputusan berdasarkan insting atau institusi
Keputusan sering kali diambil tanpa mempertimbangkan data atau informasi yang akurat.

Mengatasi budaya organisasi yang lemah memerlukan pendekatan strategis dan komitmen dari semua level dalam organisasi. Berikut adalah beberapa cara untuk mengatasinya:

1. Menetapkan Visi dan Misi Yang Jelas
 - a. Tentukan dan komunikasikan visi dan misi yang jelas dan dapat dipahami oleh semua anggota organisasi.
 - b. Pastikan Visi dan Misi tersebut mencerminkan tujuan jangka panjang organisasi.
2. Kepemimpinan yang kuat
 - a. Pemimpin harus menjadi contoh dan menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi.
 - b. Pemimpin harus mampu menginspirasi dan mendukung anggotanya.
3. Memperbaiki Komunikasi
 - a. Bangun saluran komunikasi yang efektif dan transparan di seluruh organisasi.
 - b. Dorong komunikasi dua arah dan pastikan semua karyawan merasa di dengar.
4. Meningkatkan keterlibatan karyawan

- a. Libatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan
 - b. Buat lingkungan kerja dimana karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya
5. Menerapkan Nilai-Nilai Organisasi
 - a. Integrasikan Nilai-Nilai inti organisasi dalam setiap aspek operasional
 - b. Berikan pelatihan dan orientasi untuk memastikan semua karyawan memahami dan menerapkan nilai-nilai tersebut.
6. Pelatihan dan pengembangan
Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta menumbuhkan budaya pembelajaran dan pertumbuhan.
7. Penghargaan dan Pengakuan
Implementasikan sistem penghargaan dan pengakuan yang adil untuk menghargai kinerja dan kontribusi karyawan. Ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan.
8. Kolaborasi dan kerja sama
Dorong kerja sama lintas departemen dan proyek kolaboratif untuk membangun hubungan yang lebih kuat antara karyawan dan memperkuat budaya organisasi.
9. Evaluasi dan Penyesuaian
 - a. Lakukan Evaluasi berkala terhadap budaya organisasi dan buat penyesuaian yang diperlukan berdasarkan umpan balik dan perubahan kebutuhan bisnis.

b. Ciri budaya organisasi lemah menurut Deal dan Kennedy

- 1) Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- 2) Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- 3) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri-sendiri. (Bilqis et al., 2023)

Budaya organisasi yang lemah memiliki sejumlah ciri yang dapat menghambat kinerja dan produktivitas organisasi. Berikut adalah beberapa ciri budaya organisasi yang lemah:

1. **Nilai dan Keyakinan yang Tidak Konsisten:** Tidak ada nilai atau keyakinan yang jelas atau diterima bersama oleh anggota organisasi. Ini menciptakan kebingungan dan kurangnya arah.
2. **Komitmen yang Rendah terhadap Tujuan:** Anggota organisasi tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan dan visi organisasi. Mereka mungkin tidak memahami atau mendukung arah strategis yang diambil oleh organisasi.
3. **Kepemimpinan yang Lemah:** Pemimpin organisasi tidak mampu menjadi teladan atau penggerak utama budaya organisasi. Mereka mungkin tidak konsisten dalam menjalankan nilai-nilai organisasi atau gagal memotivasi anggota lain untuk melakukan hal yang sama.
4. **Komunikasi yang Buruk:** Informasi tidak mengalir dengan lancar di seluruh tingkat organisasi. Ada saluran komunikasi yang tertutup atau tidak efektif, yang

menghalangi pertukaran ide dan umpan balik yang konstruktif.

5. **Kurangnya Penghargaan dan Pengakuan:** Prestasi dan kontribusi anggota tidak diakui atau dihargai dengan baik. Ini dapat menyebabkan demotivasi dan perilaku negatif.
6. **Resistensi terhadap Perubahan:** Organisasi tidak fleksibel dan cenderung menolak perubahan. Mereka mungkin tidak mendorong inovasi atau gagal beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.
7. **Keterlibatan Karyawan yang Rendah:** Karyawan merasa tidak terlibat atau tidak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka. Ini dapat mengurangi rasa memiliki dan tanggung jawab.
8. **Kurangnya Integritas dan Etika:** Organisasi tidak menjunjung tinggi integritas atau standar etika yang tinggi. Ini dapat menciptakan ketidakpercayaan dan rasa tidak hormat baik di dalam maupun di luar organisasi.
9. **Minimnya Pelatihan dan Pengembangan:** Organisasi tidak berinvestasi dalam pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawannya. Ini dapat menghambat pertumbuhan pribadi dan profesional anggota organisasi.
10. **Kurangnya Kohesi dan Solidaritas:** Tidak ada rasa kebersamaan atau solidaritas di antara anggota organisasi. Mereka mungkin bekerja secara terpisah dan tidak saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi yang lemah dapat berdampak negatif pada kinerja bisnis dan kesejahteraan karyawan. Organisasi yang memiliki budaya lemah perlu bekerja keras untuk memperkuat nilai-nilai inti mereka, meningkatkan komunikasi, dan membangun komitmen serta keterlibatan karyawan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Utrisno, Edy. (2018). *Budaya Organisasi*. Prenadamedia Group
- Ginting, Seriwati. (2023). *Membangun Budaya Organisasi Membentuk Karakter Tangguh*. Ideas Publishing
- Berutu, K., Silvia, K., Dalimunthe, N. H., Pramono, R., & Ardian, W. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Pembelajaran Di Sekolah. *EDU MANAGE-Journal of STAI Nurul Ilmi Tanjungbalai*, 1(1), 28–34.
- Islam, U., Sultan, N., & Hasanuddin Banten, M. (2020). Budaya Organisasi Habudin. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23–32. <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn>
- Kosasih, A. (2022). *Budaya Organisasi* (A. Rachmatullah (ed.)). Indigo Media.
- Solehudin, Yulistiono, A., Anwar, Karim, A., & Deni, A. (2023). *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Era 5.0* (I. P. Kusuma (ed.)). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Wahyudin, H. (2022). Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal.*, 1(3), 51–56.
- Wardiah, M. L. (2022). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi* (B. A. Saebani (ed.)). Pustaka Setia.
- Widiasih, P. A., Mulamukti, A., & Eryandra, A. (2022). *Modul Pembelajaran Psikologi Industri dan Organisasi*. CV. Feniks Muda Sejahtera.
- Efendi, F., Ambarwati, S. W., & Navion, F. P. (2023). Mediasi Komitmen Kerja pada Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Era Merdeka Belajar. *Jurnal Paedagogy*, 10(2), 613. <https://doi.org/10.33394/jp.v10i2.7424>

- Farida, F., Patimah, S., Subandi, S., & Makbulloh, D. (2023). Learning Organization Di Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Knowledge Management Di Era Society 5.0. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 7(2), 344–354.
- Nadiroh, U., Qibtiyah, M., Ulfa, H., & Maulana, M. A. (n.d.). *Dinamika Kreatif Manajemen Strategis TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN Dinamika Kreatif Manajemen Strategis*. 06(2), 361–379.
- Pasaribu, L. V., & Arfusau, W. A. I. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Adhigana Papua: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 43–54.
<https://doi.org/10.61331/adhiganapapua.v1i1.6>
- Sakdiah, H., Fatwa, I., Muliani, M., Andriani, R., & Hidayat, A. T. (2023). Sosialisasi Budaya Kerja Industri Sebagai Upaya Penguatan Kompetensi Dasar Siswa SMK Negeri 7 Lhokseumawe. *Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 208–217.
<https://doi.org/10.31294/jabdimas.v6i2.15086>
- Wahyudi, I., Alim, M. N., Malia, E., & Dewi, I. O. (2021). Budaya Organisasi dan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perguruan Tinggi. *Jabilah : Journal of Social Community*, 6(2), 126–140.
<http://ejournal.kopertais4.or.id/madura/index.php/kabilah/article/view/5408>

- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). *Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan kewirausahaan, 10(2), 124-135.
- Furqon, Chairul. (2020). Budaya Organisasi. *Jurnal academia.edu*, 10(2), 4-5.
- Gamal, Thabroni. (2022). Budaya Organisasi: Pengertian, Dimensi, Indikator. *Jurnal serupa.id*, 6(2), 50. <https://serupa.id/budaya-organisasi-pengertian-dimensi-indikator-contoh-dsb/#>
- Qohar, A., & Rosyidi, M. H. (2017). *Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SD Bungah*. Ummul Qura, 9(1),12.
- Sari, Eliana. (2009). *Budaya Organisasi: Membangun Etos Kerja Profesional*. Jakarta: Jayabaya University Press.
- Sumartik., Rifdah, Abadiyah. & Hasan, Ubaidillah. (2022). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. Sidoarjo, Jawa Timur: Umsida Press.
- Bilqis, S., Ayodha, B., Putra, K., & Hellyani, C. A. (2023). *Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di rumah sakit*. 3(2), 162–170.
- Bulan Paramitta, M., Maharani, T., & Hermana, C. (2024). Membentuk budaya organisasi dalam mengembangkan perusahaan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(1), 593–598.

- Habudin, *"Budaya Organisasi"*, Jurnal Literasi Pendidikan Indonesia 1 No.1 (2020):27 ACT CONSULTING, "Ciri-Ciri Budaya Organisasi yang Sehat",
<https://actconsulting.co/budaya-organiasi-organization-budaya-konsultan-budaya-corporate-culture-consultant>, 2018
- Karmila & Adli. *"Peran Komunikasi dalam Budaya Organisasi dalam Fenomena Kisruh Partai Demokrat"*, Jurnal Balayudha 1 No.1 (2021):43
- Letti Lukman Hakim, *"Karakteristik Budaya Organisasi Kuat Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Industri di Batik Danar Hadi Surakarta"*, Jurnal Manajemen dan Bisnis 19 No2 (2015):197
- Wilson Bangun, *"Budaya Organisasi: Dampaknya pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan"*, Jurnal Manajemen 8 No.1(2008):41

PROFIL PENULIS



Putri Ayu Mardhiyah biasa dipanggil **Putri**, lahir di Kota Bukittinggi pada tanggal 24 April 1998. Penulis merupakan anak ketiga dari empat bersaudara dari kedua orang tua hebat bernama Bapak Bakri dan Ibu Yusni.A. Saat ini, penulis tinggal di Kota Bukittinggi dan bekerja di Pengadilan Negeri Tanjung Pati di Kabupaten Lima Puluh Kota. Pendidikan penulis dimulai di SDN 15 Pulai Anak Air Bukittinggi (2004-2010), kemudian SMPN 8 Bukittinggi (2010-2013) dan SMAN 5 Bukittinggi (2013-2016). Penulis melanjutkan pendidikan Strata 1 di Institut Teknologi PLN Jakarta program studi Teknik Informatika (2016-2020). Saat ini, penulis sedang menempuh pendidikan Strata 2 program studi Magister Manajemen di Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Buku ini merupakan buku perdana yang penulis buat. Menulis buku pertama ini merupakan pencapaian yang membanggakan bagi saya. Penulis berharap semoga buku ini dapat memberikan pemahaman dan ilmu yang bermanfaat bagi para pembaca. Menulis bagi penulis adalah sebuah cara untuk menuangkan ide, gagasan dan perasaan. Penulis harap buku ini dapat menginspirasi para pembaca untuk terus belajar dan berkarya.



Rahmat Ridho, lahir Di Payakumbuh tanggal 08 februari 1992, Sekarang Penulis bekerja sebagai Guru Di pondok pesantren Dar el Iman di bawah yayasan Dar el Iman padang. Penulis kuliah Angkatan 2015 di Sekolah Tinggi Dirasat Islamiyah (STDI) Imam syafi'i jember – Jawa Timur kampus berbahasa Arab serasa

timur Tengah, jurusan fakultas Ilmu Hadist, Kelulusan tahun 2019. Penulis sudah menikah dengan Istri yang Sholehah nan Cantik dan punya dua orang putri. Dan Buku ini penulis susun ketika penulis menempuh pendidikan magister di Universitas Putra Indonesia (UPI YPTK) Padang Angkatan 48. semoga buku ini bermanfaat bagi penulis pribadi dan bagi yang membacanya di bidang manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).



Ranthika Hanum, SM. Lahir pada 30 Oktober 2000 di Kota Payakumbuh, Sumatera Barat. Anak pertama dari tiga bersaudara. Alamat, Batang Tabik Kel. Sungai Kamuyang, Kec. Luak, Kabupaten Lima Puluh Kota, Sumatera Barat. Penulis memulai pendidikannya dari TK IPHI Kota Payakumbuh tahun 2006 dan dilanjutkan di SDN 31

Payakumbuh pada tahun 2007, kemudian menempuh pendidikan di SMPN 1 Payakumbuh pada tahun 2013, dan

jenjang selanjutnya ke SMAN 2 Payakumbuh pada tahun 2016. Dan pada tahun 2019 penulis berkuliah S1 jurusan Manajemen di Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang dan menjadi Lulusan Terbaik dari Jurusan Manajemen dengan nilai IPK 3,95 pada tahun 2023. Dan pada saat penulis an buku ini dibuat, penulis sedang melanjutkan pendidikan S2 Magister Manajemen di Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang. Dalam kesempatan ini, buku ini merupakan buku perdana yang penulis buat, dengan harapan semoga dapat bermanfaat dan konsisten memberikan kontribusi pada judul-judul buku berikutnya.



Syahbani, lahir di Bukittinggi tanggal 09 November 2000. Penulis anak ke 2 dari Bapak Luhur Derick dan Ibu Hervina. Pada tahun 2019 Penulis masuk sebagai mahasiswa S1 di Universitas Putera Indonesia YPTK Padang jurusan manajemen ,dan lulus S1 di Universitas Putera Indonesia YPTK Padang pada tahun 2023. Pada tahun 2023 penulis melanjutkan

pendidikan penulis sebagai mahasiswa S2 jurusan manajemen di kampus Universitas Putera Indonesia YPTK Padang dan sekarang penulis masih menjalani pendidikan tersebut dan pada saat buku kedua ini dibuat penulis masih menjalani pendidikan S2 nya di kampus tersebut. Dalam kesempatan ini penulis berharap semoga buku ini bisa bermanfaat untuk semua orang dan bisa menjadi referensi bagi semua orang.



Aldi Saputra, S.E. biasa dipanggil Aldi dalam panggilan sehari-hari, penulis adalah anak ketiga dari bapak alm. Drs. Iswardi dan ibu Masrida Zasriati, S.E, M.Si. Lahir di Padang, 14 Desember 2001. Pada tahun 2013 penulis menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar di SDN 33 Air Tenang, lalu melanjutkan SMP di at-thayibah dan lulus pada tahun 2016, dan menyelesaikan Pendidikan SMA di SMAN 2 Kerinci dan lulus pada tahun 2019. Penulis adalah seorang sarjana S1 Ekonomi Angkatan 2019, lulusan tahun 2023 di Universitas STIE Kerinci,. Saat ini penulis juga sedang melanjutkan Pendidikan Program Studi Megister di UPI YPTK padang.



Desri Yet Nofita, lahir di Solok Selatan pada tanggal 15 Desember 1984. Penulis lulusan S1 Manajemen dari Kampus Widyaswara Indonesia Solok Selatan. Dan saat ini penulis tercatat sebagai mahasiswa Magister Manajemen pada Universitas Putra Indonesia (UPI) YPTK Padang dan juga bekerja sebagai Kepala Urusan Perencanaan di Kantor Wali Nagari Pasir Talang Selatan, Sungai Pagu, Solok Selatan sejak tahun 2010 hingga sekarang. Bercita-cita menjadi seorang Dosen, penulis mempunyai

mimpi untuk mencerdaskan anak bangsa dan sangat senang sekali ketika bertemu dengan orang-orang baru. Hobi berpetualang dengan melakukan traveling dan suka menghabiskan waktu dengan membaca buku dan novel. Novel favorit penulis adalah karangan Johanna Lindsay dan Tere Liye. Penulis sudah menikah dan memiliki satu orang putri dan juga satu orang putra. Mereka adalah salah satu alasan penulis untuk terus melanjutkan pendidikan. Karena madrasah pertama anak-anak adalah ibunya, maka penulis ingin mereka memiliki madrasah yang terbaik. Harapan terbesar penulis adalah sukses menjadi seorang Istri dan Ibu yang baik bagi keluarga penulis serta menjadi Dosen keren dengan tugas mulia mencerdaskan anak bangsa sekaligus pelayan masyarakat yang mengutamakan hajat hidup orang banyak. Semoga buku ini dapat menjadi sumber ilmu bagi kami dan orang banyak serta bermanfaat dunia dan akhirat. Aamiin.



Febri Yetti, lahir di Bandar 08 February 1981. Penulis menempuh pendidikan dimulai dari SDN 28 Simpang Tiga Alin (lulus tahun 1993), melanjutkan ke MTS Negeri Ujung Gading (lulus tahun 1996), kemudian melanjutkan kembali di MAN Lembah Melintang (lulus tahun 1999), selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi di Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia lulus sebagai Diploma 1

dengan jurusan Manajemen Informatika (lulus tahun 2003), selanjutnya untuk pendidikan Strata 1 di STIE Simpang Empat Yayasan Pendidikan Pasaman dengan jurusan Manajemen (lulus tahun 2011). Olahraga merupakan hobi saya. Saat ini penulis bekerja sebagai ASN di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Penulis adalah seorang istri dari seorang laki-laki bernama Imam Jendri Fatlul Hakim, S.Ag, MSi. Penulis selalu berfikir bahwa semua orang memiliki kemampuan untuk mendapatkan semuanya, tetapi tidak sekaligus. Untuk itu ketika penulis piker penulis tidak bisa melanjutkan, penulis memaksakan diri untuk terus berjalan. Kesuksesan penulis didasarkan pada ketekunan bukan keberuntungan.



M. Emerald Pratama, lahir di Sungai Penuh 10 Desember 1999. Sehari-hari penulis bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara di Pemkot Sungai Penuh. Penulis seorang S1-Admindukcapil angkatan 2017 di Institut Pemerintah Dalam Negeri lulusan tahun 2021. Bernyanyi, Olahraga, dan Traveling adalah hobi saya. Penulis pribadi mempunyai karakter easy going,

sehingga gampang bersosialisasi dengan orang baru. Penulis anak Pertama dari Tiga bersaudara dan merupakan anak Laki-Laki satu-satunya di keluarga saya. Dan satu hal yang penulis suka dari parenting kedua orang tua saya, kami diajarkan untuk supaya mandiri, saling support dan bisa jadi contoh satu sama lain. Keputusan penulis untuk mengambil S2-Manajemen ini mendapatkan dukungan penuh dari seluruh anggota keluarga

saya, mereka punya harapan besar bahwa nantinya penulis bisa menjadi seorang pendidik untuk calon generasi bangsa. Penulis harap dengan buku ini nanti diterbitkan bisa menjadi acuan dalam pembelajaran, dan yang membaca bisa memanfaatkannya untuk mencari sumber ilmu pengetahuan.



Siveni, S.M. Lahir di Rimbo Bujang, pada tanggal 27 April 2001. Penulis menempuh pendidikan di SD Negeri 074 Wirotho Agung (2007-2013), SMP Negeri 30 Kabupaten Tebo (2013-2016), dan SMA Negeri 2 Tebo (2016-2019). Pada tahun 2019 penulis melanjutkan Pendidikan sarjana program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, di Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, lulus pada Mei tahun 2023. Pada saat penulis an buku ini, penulis sedang menempuh Pendidikan Magister Manajemen di Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, angkatan 48 tahun 2023. Dengan adanya buku ini, penulis berharap dapat memberikan pahala dan ilmu yang bermanfaat bagi semua orang.



Ilfiana, S.Kom, lahir di Batang Lapu 16 Juni 1999. Pada tahun 2012 menyelesaikan sekolah dasar di SD Negeri 07 Koto Balingka, Pada tahun 2015 menyelesaikan jenjang sekolah menengah pertama di SMP Negeri 1 Koto Balingka, pada tahun 2018 menyelesaikan pendidikan di

jenjang sekolah menengah atas di SMA Negeri 1 Koto Balingka, pada tahun 2022 telah menyelesaikan Strata 1 di Fakultas Ilmu Komputer Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, dan saat ini sedang mengambil Strata 2 di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Putra Indonesia YPTK Padang .Dalam kesempatan ini ,buku ini merupakan buku perdana yang dibuat. Dengan harapan semoga dengan buku ini dapat memberikan pahala dan ilmu yang bermanfaat bagi kita.



Muhammad Sandi Zikrillah, S.Hum, M.M, merupakan putra sulung dari H.M Nurman dan Ibu Siti Fatimah. Lahir di Lubuk Sepuh 28 Maret 2000 berasal dari daerah Provinsi Jambi. Penulis memulai pendidikan penulis dari Taman Kanak-Kanak (TK), Kemudian 2012 di SD 47 desa Lubuk Sepuh hingga 2018

lulus dari ponpes modern Alhidayah Jambi dan 2022 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan program S1 Bahasa dan Sastra Arab di Universitas Islam Negri Imam Bonjol Padang, adapun di tahun 2023 memulai pendidikan penulis di program pascasarjana Magister Manajemen Universitas Upi YPTK Padang. Saat ini penulis bekerja sebagai pendidik di ponpes perkampungan Minangkabau padang selain menjadi pendidik penulis memiliki hobby berwirausaha, traveling dan mencari wawasan/pengalaman terbaru yang dapat memberikan edukasi dan motivasi untuk diri saya. Impian penulis di kemudian hari sesuai dengan hobby bisa menjadi pengusaha

dan pejabat terkenal yang memiliki jiwa leadership yang di segani oleh lawan. Selain itu penulis mempunyai prinsip jika engkau ingin sukses maka bergaullah dengan orang-orang sukses dan perbanyaklah relasi dan jejaringan yang baik, serta dapat memberikan manfaat bagi orang di sekitar kita. Dalam kesempatan ini, dengan di tulis dan di terbitkannya buku ini besar harapan penulis dapat memberikan sumbangsih wawasan luas kepada si pembaca.



Satria M.S., lahir di Pariaman 19 April 1998. Saat ini bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman lebih tepatnya pada OPD Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Menjadi seorang ASN karena menempuh Pendidikan D.IV di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) dan lulus pada tahun 2020. Penulis adalah anak bungsu dari tiga bersaudara, walaupun anak paling bontot namun kemandirian tetap ditanamkan oleh Orang Tua sejak dari kecil sehingga menjadi modal utama dalam hidup penulis sampai saat ini. Bercita-cita menjadi orang yang “Sukses”, sukses dalam artian bisa menebarkan kebaikan kepada banyak orang. Penulis selalu teringat nasehat Orang Tua “apa yang kita tanam, ialah yang akan kita tuai”. Alhamdulillah Orang Tua selalu mendukung apa yang ingin capai. Termasuk melanjutkan pendidikan pada program pasca sarjana Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan

Bisnis Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang. Besar harapan penulis dengan terbitnya buku ini bisa menjadi salah satu kebaikan yang dapat ditebarkan kepada banyak orang dalam menambah ilmu pengetahuan kedepannya.



Icha Oktaviani, lahir di Dharmasraya 15 Oktober 1999. Sehari-hari penulis bekerja sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) di Pemkab Dharmasraya. Penulis seorang S1-Manajemen angkatan 2017 di Universitas Putra Indonesia YPTK Padang lulusan tahun 2021. Bernyanyi, Membaca, dan Traveling adalah hobi

saya. Penulis pribadi mempunyai karakter easy going, sehingga gampang bersosialisasi dengan orang baru. Penulis anak ketiga dari empat bersaudara dan merupakan anak perempuan satu-satunya di keluarga saya. Walaupun penulis anak perempuan satu-satunya tapi kedua orang tua penulis tidak pernah membedakan kasih sayang terhadap anak-anaknya. Dan satu hal yang penulis suka dari parenting kedua orang tua saya, kami diajarkan untuk supaya mandiri, saling support dan bisa jadi contoh satu sama lain. Keputusan penulis untuk mengambil S2-Manajemen ini mendapatkan dukungan penuh dari seluruh anggota keluarga saya, mereka punya harapan besar bahwa nantinya penulis bisa menjadi seorang pendidik untuk calon generasi bangsa. Penulis harap dengan buku ini nanti diterbitkan bisa menjadi acuan dalam pembelajaran, dan

yang membaca bisa memanfaatkannya untuk mencari sumber ilmu pengetahuan.



Muhammad Reza Himawan, lahir di Kerinci 19 Mei 1997. Sehari-hari penulis bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kota Sungai Penuh. Penulis berkuliah di Institut Pemerintahan Dalam Negeri pada Program Studi S1-Manajemen Pembangunan dan lulus pada tahun 2021. Mengajar,

Membaca, dan Traveling adalah hobi saya. Penulis pribadi mempunyai karakter yang berprinsip dan berusaha untuk memberikan manfaat kepada banyak orang sekecil apapun. Penulis anak kedua dari tiga bersaudara. Satu hal yang penulis suka dari parenting kedua orang tua saya, kami diajarkan untuk supaya mandiri, bekerja keras dan laki-laki terbaik bagi keluarga. Keputusan penulis untuk mengambil S2-Manajemen ini adalah untuk menambah wawasan dan pengalaman dan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari perjalanan karir penulis sebagai seorang ASN, orang tua penulis punya harapan besar bahwa nantinya penulis bisa menjadi seorang pendidik dan abdi negara. Penulis harap dengan buku ini nanti diterbitkan bisa menjadi pahala jariyah penulis dalam berbagi pembelajaran, dan yang membaca bisa memanfaatkannya untuk mencari sumber ilmu pengetahuan.



Rafi Romanza, lahir di Kerinci 08 Februari 1999. Sehari-hari penulis bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara di Pemkab Kerinci.. Bernyanyi, Membaca, dan Traveling adalah hobi saya. Penulis pribadi mempunyai karakter easy going, sehingga gampang bersosialisasi dengan orang baru.

Keputusan penulis untuk mengambil S2-Manajemen ini mendapatkan dukungan penuh dari seluruh anggota keluarga saya, mereka punya harapan besar bahwa nantinya penulis bisa menjadi seorang pendidik untuk calon generasi bangsa. Penulis harap dengan buku ini nanti diterbitkan bisa menjadi acuan dalam pembelajaran, dan yang membaca bisa memanfaatkannya untuk mencari sumber ilmu pengetahuan.



Tata Santoso, 04 April 1994 di Selayo Kecamatan Kubung Kabupaten Solok. Menamatkan pendidikan di SD Negeri 36 Selayo, SMP Negeri 06 Kota Solok, SMA Negeri 03 Kota Solok, dan lanjut ke Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Sekarang sedang menyelesaikan pendidikan pasca sarjana di UPI YPTK Padang. Terhitung 2018 diamanahkan

menjadi Aparatur Sipil Negara yang ditempatkan di Pemerintah Provinsi Sumatera Barat dan dimutasikan ke Pemerintah Kabupaten Kepulauan Anambas Provinsi Kepulauan Riau, dan pada tahun 2023 mutasi ke Pemerintah

Kota Solok sampai sekarang.



Roni Putra Harefa. Lahir di Solok, 28 juli 1995. Penulis seorang sarjana S1-Pemerintahan angkatan 25 IPDN tahun 2014. Saat ini penulis bekerja sebagai staff pemerintah provinsi sumatera barat. Hobi penulis adalah berolahraga dan bermusik, bukan bermain, karena penulis tau rasanya dipermainkan.

Penulis adalah seorang suami yang sangat disayangi oleh satu orang istri penulis yang tercinta. Saat buku ini dibuat penulis sedang menempuh pendidikan program studi Magister Manajemen di kampus UPI YPTK padang Angkatan 2023. Semoga buku ini berguna bagi siapapun.



Yudi Pranata Setyo, SSTP Lahir di padang pada tanggal 6 april 1993 penulis menyelesaikan pendidikan penulis di SDN 05 Puh Lubuk Sikaping, Pendidikan menengah di SMPN 1 lubuk sikaping dan melanjutkan di SMAN 1 lubuk sikaping. Kemudian melanjutkan kuliah di Institut pemerintahan

dalam negeri dan selesai pada tahun 2015. Moto hidup penulis jangan takut untuk mencoba. Harapan penulis dengan terbitnya buku ini untuk menambah ilmu pengetahuan dan literasi serta memberikan manfaat bagi banyak orang terutama bagi mahasiswa dan mahasiswi pascasarjana UPI YPTK padang.