



BUDAYA PERUSAHAAN BERKINERJA UNGGUL

Penulis:

Dewi Andriani, S.E., M.M.

Dr. Sumartik, S.E., M.M.

20
25

Buku Ajar **Budaya Perusahaan Berkinerja Unggul**

Penulis

Dewi Andriani
Sumartik



Anggota APPTI Nomor : 002.018.1.09.2017
Anggota IKAPI Nomor : 218/Anggota Luar Biasa/JTI/2019

Diterbitkan oleh
UMSIDA PRESS
Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo
ISBN: 978-623-464-133-2
Copyright©2025
Authors
All rights reserved

Buku Ajar Budaya Perusahaan Berkinerja Unggul

Penulis: Dewi Andriani; Sumartik

ISBN: 978-623-464-133-2

Editor: M. Tanzil Multazam & Mahardika Darmawan K.W.

Copy Editor: Wiwit Wahyu Wijayanti

Design Sampul dan Tata Letak: Galuh Reqa Adji

Penerbit: UMSIDA Press

Redaksi: Universitas Muhammadiyah Sidoarjo Jl. Mojopahit No.666B Sidoarjo, Jawa Timur

Cetakan Pertama, Oktober 2025

Hak Cipta © 2025 Dewi Andriani; Sumartik

Pernyataan Lisensi Atribusi Creative Commons (CC BY)

Konten dalam buku ini dilisensikan di bawah lisensi Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY).

Lisensi ini memungkinkan Anda untuk:

Menyalin dan menyebarkan materi dalam media atau format apa pun untuk tujuan apa pun, bahkan untuk tujuan komersial.

Menggabungkan, mengubah, dan mengembangkan materi untuk tujuan apa pun, bahkan untuk tujuan komersial. Pemberi lisensi tidak dapat mencabut kebebasan ini selama Anda mengikuti ketentuan lisensi.

Namun demikian, ada beberapa persyaratan yang harus Anda penuhi dalam menggunakan buku ini: Atribusi - Anda harus memberikan atribusi yang sesuai, memberikan informasi yang cukup tentang penulis, judul buku, dan lisensi, dan menyertakan tautan ke lisensi CC BY.

Penggunaan yang Adil - Anda tidak boleh menggunakan buku ini untuk tujuan yang melanggar hukum atau melanggar hak-hak orang lain. Dengan menerima dan menggunakan buku ini, Anda setuju untuk mematuhi persyaratan lisensi CC BY sebagaimana diuraikan di atas.

Catatan : Pernyataan hak cipta dan lisensi ini berlaku untuk buku ini secara keseluruhan, termasuk semua konten yang terkandung di dalamnya, kecuali dinyatakan lain. Hak cipta situs web, aplikasi, atau halaman eksternal yang digunakan sebagai contoh dipegang dan dimiliki oleh sumber aslinya

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR	ix
KATA PENGANTAR	x
BAB I LANDASAN DASAR BUDAYA PERUSAHAAN	2
1.1 Pengertian Budaya Perusahaan.....	2
1.2 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja.....	3
1.3 Fungsi dan Manfaat Adanya Budaya Perusahaan	3
1.4 Elemen Kunci Budaya Perusahaan.....	9
1.5 Tipe Budaya.....	10
1.6 Dimensi Budaya Organisasi	12
1.7 Hubungan Visi Misi Perusahaan dengan Budaya Perusahaan	13
1.8 Ringkasan	13
1.9 Latihan Soal.....	15
BAB II STRUKTUR ORGANISASI.....	16
2.1. Arti Struktur Organisasi.....	16
2.2. Apa Itu Piramida Manajemen?	17
2.3. Tingkatan Piramida Manajemen.....	17
2.4 Pentingnya Struktur dalam Budaya Perusahaan	40
2.5 Struktur Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Perusahaan	44
2.6 Penelitian Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	47
2.7. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi.....	49
2.8 Pengaruh Struktur Perusahaan Terhadap Pengambilan Keputusan.....	51
2.9 Pentingnya Adaptasi dan Fleksibilitas dalam Budaya Perusahaan.....	52
2.10 Ringkasan	53
2.11 Latihan Soal.....	56
BAB III BUDAYA PERUSAHAAN DALAM IMPLEMENTASI STRATEGIS	55
3.1 Pengertian Budaya Perusahaan.....	55
3.2 Peran Budaya Perusahaan dalam Implementasi Strategi.....	57
3.3 Kesesuaian Budaya dengan Strategi (<i>Strategic Fit</i>)	59
3.4 Hubungan antara Budaya dan Strategi	60

3.5	Implementasi Strategi dalam Perusahaan	62
3.6	Pentingnya Budaya Perusahaan dalam Implementasi Strategis	63
3.7	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan	64
3.8	Indikator Budaya Kerja	67
3.9	Tantangan dalam Implementasi Strategis.....	68
3.10	Membangun Budaya yang Mendukung Implementasi Strategis.....	70
3.11	Studi Kasus Contoh Implementasi Budaya dalam Strategi	72
3.12	Ringkasan	73
3.13	Latihan Soal.....	74
BAB IV Membangun Budaya Kerja Berkualitas		75
4.1.	Pengertian Budaya Kerja.....	75
4.2	Jenis Budaya Kerja	76
4.3	Cara Menciptakan Budaya Kerja Yang Baik	77
4.4	Tanda perusahaan punya budaya kerja yang baik	78
4.5	Margin Penerapan 5S Dalam Perusahaan.....	79
4.6	Lambang fondasi pemahaman dari 5S adalah:	79
4.7	Strategi Membangun Budaya Perusahaan yang Kuat.....	81
4.8	Penelitian Budaya Kerja 5S (<i>SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, DAN SHITSUKE</i>)	82
4.9	Ringkasan	85
4.10	Latihan Soal.....	86
BAB V Perubahan Menuju Budaya Perusahaan Berkualitas		87
5.1	Pendahuluan.....	87
5.2	Pengertian dan Konsep Budaya Perusahaan Berkualitas.....	88
5.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Menuju Budaya Perusahaan Berkualitas	89
5.4	Strategi Implementasi Perubahan Budaya Perusahaan.....	90
5.5	Tantangan dalam Perubahan Menuju Budaya Perusahaan Berkualitas.....	90
5.6	Ringkasan	90
5.7	Latihan Soal.....	90
BAB VI PERKEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI.....		92
6.1	Terbentuknya Budaya Organisasi.....	92
6.2	Perkembangan Budaya Organisasi	93
6.3	Proses Perkembangan Budaya Organisasi.....	94
6.4	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Budaya Organisasi.....	98

6.5	Ringkasan	99
6.6	Latihan Soal.....	99
BAB VII KARIER DALAM BUDAYA GLOBAL		100
7.1	Latar Belakang.....	100
7.2	Arti Karier	100
7.3	Perubahan Sifat Karier	101
7.4	Peningkatan Kecerdasan Budaya Manajer Global	101
7.5	Ekspatriat dalam Karier Internasional	102
7.6	Tantangan dan Kebutuhan Pelatihan bagi Manajer <i>Ekspatriat</i>	103
7.7	Tahapan Manajemen <i>Ekspatriat</i>	103
7.8	Peran Pemberi Kerja dalam Mendukung Proses Adaptasi Ekspatriat	104
7.9	Ringkasan	105
7.10	Latihan Soal.....	105
BAB VIII PENGARUH BUDAYA NASIONAL TERHADAP BUDAYA PERUSAHAAN		106
8.1	Definisi Budaya Nasional dan Budaya Perusahaan.....	106
8.2	Teori Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Budaya Perusahaan.....	108
8.3	Perbedaan Budaya Nasional yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan.....	111
8.4	Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Budaya Perusahaan	113
8.5	Tantangan dalam Mengelola Keragaman Budaya.....	114
8.6	Manfaat mengintegrasikan budaya nasional terhadap Budaya Perusahaan.....	116
8.7	Ringkasan	118
8.8	Latihan Soal.....	118
BAB IX KOMUNIKASI DALAM BUDAYA KERJA.....		119
9.1	Pengertian Komunikasi.....	119
9.2	Tujuan Komunikasi	123
9.3	Komponen Komunikasi.....	124
9.4	Etika Komunikasi	124
9.5	Iklim Komunikasi	124
9.6	Bentuk Komunikasi	126
9.7	Hambatan komunikasi efektif.....	126
9.8	Hambatan Komunikasi Pria dan Wanita	127
9.9	Pengaruh Komunikasi Terhadap Budaya Organisasi	127
9.10	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komunikasi	128

9.11	Ringkasan	129
9.12	Soal Latihan.....	129
BAB X GAYA KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA PERUSAHAAN		131
10.1	Arti Gaya Kepemimpinan.....	131
10.2	Fungsi Kepemimpinan dalam Perusahaan.....	132
10.3	Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Perusahaan	133
10.4	Indikator Kepemimpinan	136
10.5	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	138
10.6	Arti Gaya Kepemimpinan.....	138
10.7	Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan	141
10.8	Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Perusahaan	142
10.9	Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Perusahaan.....	144
10.10	Ringkasan	145
10.11	Latihan Soal.....	145
BAB XI KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA PERUSAHAAN DAN KEMASLAHATAN SESUAI ISLAM		147
11.1	Konsep Dasar Kepemimpinan Dalam Islam.....	147
11.2	Keterkaitan Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan.....	148
11.3	Karakteristik Pemimpin Islami.....	151
11.4	Tantangan dan Solusi Penerapan Kepemimpinan Islami	155
11.5	Teori Kepemimpinan dalam Islam	156
11.6	Dampak Kepemimpinan Islami terhadap Kemashlatan Organisasi	157
11.7	Budaya Organisasi yang Bernilai Kemashlatan Dalam Islam.....	157
11.8	Hubungan antara Kepemimpinan, Budaya Perusahaan Islami.....	158
11.9	Ringkasan	160
11.10	Latihan Soal	161
BAB XII KOMPETENSI DALAM BUDAYA ORGANISASI.....		162
12.1	Pengertian Kompetensi.....	162
12.2	Tingkatan Kompetensi.....	164
12.3	Peranan Budaya dan Kompetensi	164
12.4	Kondisi Terkini.....	165
12.5	Fokus Dari Strategi Perubahan Budaya.....	166
12.6	Membangun Budaya Organisasi Melalui Kompetensi	166

12.7	Strategi Implementasi	167
12.8	Kompetensi Mendukung Keberhasilan Organisasi	167
12.9	Ringkasan	172
12.1	Latihan Soal.....	172
BAB XIII NEGOSIASI DALAM BUDAYA PERUSAHAAN		174
13.1	Pengertian Negosiasi	174
13.2	Mengelola Negosiasi	174
13.3	Kerangka Kerja Negosiasi.....	175
13.4.	Proses Negosiasi.....	176
13.5.	Gaya Negosiasi.....	177
13.6.	Analisis Negosiasi Antar Budaya.....	179
13.7.	Negosiasi Untuk Saling Menguntungkan	179
13.8.	Pedoman Negosiasi Antar Budaya	181
13.9.	Ringkasan	181
13.10.	Latihan Soal.....	182
BAB XIV KECERDASAN BUDAYA		183
14.1	Pengertian Kecerdasan Budaya	183
14.2	Manfaat Kecerdasan Budaya.....	184
14.3	<i>Cultural Intelligence</i> dalam Konteks Global.....	184
14.4	Integrasi Kecerdasan Budaya Dalam Organisasi.....	187
14.5	Ringkasan	188
14.6	Latihan Soal.....	189
BAB XV BUDAYA PERUSAHAAN BERKINERJA UNGGUL.....		190
15.1	Prinsip-Prinsip Utama Budaya Kinerja Unggul dalam Berbagai Konteks Perusahaan.....	190
15.2	Budaya Kinerja Unggul dalam Suatu Perusahaan	190
15.3	Dampak-Dampak Budaya Kinerja Unggul dalam Suatu Perusahaan.....	192
15.4	Faktor-Faktor yang dapat Membangun Budaya Kinerja Unggul dalam Suatu Perusahaan	193
15.5	Manfaat Budaya Kinerja Unggul untuk Keberlangsungan Suatu Perusahaan	194
15.6	Contoh Kriteria Penilaian Kinerja Unggul Perusahaan BUMN	195
15.7	Penelitian Tentang Hubungan Budaya Perusahaan	196
15.8	Ringkasan	202
15.9	Latihan Soal.....	202

DAFTAR PUSTAKA	203
GLOSARIUM.....	206

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Fungsi Budaya Organisasi	6
Gambar 2 Terbentuknya Budaya Organisasi	14
Gambar 3 Tingkatan Manajemen	18
Gambar 4 Struktur Perusahaan (Sumber : Mekari Talenta 2022).....	45
Gambar 5 Bentuk struktur organisasi garis (Sumber : Sutarto 2000)	50
Gambar 6 Bentuk Struktur Organisasi Garis Fungsional	51
Gambar 7 Bentuk Struktur Organisasi Garis dan Staff	52
Gambar 8 Bentuk Struktur Organisasi Fungsional dan Staff	53
Gambar 9 Proses perkembangan budaya organisasi	95
Gambar 10 Model Budaya Hofstede	109
Gambar 11 Kerangka Kerja Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN	195

KATA PENGANTAR

Buku Budaya Perusahaan ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang esensi budaya dalam sebuah organisasi, dimulai dari prinsip dasar seperti konsensus, keunggulan, dan integritas yang menjadi fondasi pembentukan karakter perusahaan. Buku ini membahas struktur budaya, peran budaya dalam pencapaian strategi bisnis, serta metode praktis membangun budaya kerja yang berkualitas, termasuk penerapan pendekatan 5S untuk peningkatan berkelanjutan. Selain itu, pembahasan juga merangkum tantangan dan peluang dalam budaya global, serta pengaruh budaya nasional yang membentuk karakter dan dinamika organisasi.

Selanjutnya, buku ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam mengelola budaya perusahaan, membahas berbagai gaya kepemimpinan serta nilai-nilai kepemimpinan dalam perspektif Islam yang unik dan relevan. Di bagian akhir, dibahas pula hubungan erat antara budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, menjadikan buku ini referensi penting bagi siapa saja yang ingin memahami dan membangun budaya organisasi yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan. Buku ini diakhiri dengan pembahasan tentang Kinerja Unggul, mengikat semua elemen budaya perusahaan untuk mencapai keunggulan berkelanjutan dalam setiap aspek operasional. Penulis juga mengucapkan terima kasih khususnya kepada:

- a. Dr. Hidayatullah, M.Si pemangku pimpinan tertinggi yaitu Rektor Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang telah memberikan dan memfasilitasi dalam penulisan buku ajar ini.
- b. LP3iK Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang telah memfasilitasi dan mengkoordinasi dalam penulisan buku ajar ini.
- c. Dr. Poppy Febriana, S. Sos, M.Med.Kom sebagai Dekan Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Sidoarjo, 10 Agustus 2025

Penulis

BAB I

LANDASAN DASAR BUDAYA PERUSAHAAN

1.1 Pengertian Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah istilah yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang secara kolektif dianut oleh anggota suatu perusahaan. Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari serta dalam interaksi mereka satu sama lain dan dengan pihak eksternal, seperti pelanggan dan mitra bisnis. Budaya perusahaan lebih dari sekadar pedoman perilaku; ia membentuk cara hidup di dalam Perusahaan. Setiap keputusan, baik yang besar maupun kecil, dipengaruhi oleh budaya yang ada, termasuk dalam hal komunikasi, penanganan masalah, dan pengelolaan inovasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Budaya memiliki peranan yang sangat krusial dalam suatu Perusahaan, karena budaya yang kuat dapat membangun hubungan harmonis antara karyawan dan manajemen, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Budaya ini tidak hanya berfungsi untuk mengarahkan perilaku karyawan, tetapi juga memberikan kerangka acuan yang jelas mengenai hal-hal yang dianggap penting oleh perusahaan. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan, baik pada tingkat individu maupun kelompok, menjadi lebih terstruktur dan berlandaskan pada norma serta nilai-nilai yang telah disepakati bersama.

Menurut (Nabilah et al., n.d.), Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, kebiasaan, keyakinan, dan cara bersama dalam menjalankan aktivitas yang memengaruhi suasana di tempat kerja organisasi. Budaya ini mencerminkan ciri khas organisasi, seperti cara karyawan berkomunikasi, berinteraksi, serta memandang tugas mereka. Budaya organisasi membentuk kerangka kerja yang memengaruhi pengambilan keputusan, motivasi, dan hubungan antar anggota organisasi. Contohnya, organisasi yang memiliki budaya terbuka dan kolaboratif dapat mendukung komunikasi yang jujur, kreativitas, serta kerja sama antar tim.

Menurut (Nabilah et al., n.d.), Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pola perekat dan juga acuan perilaku dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang baik akan menghambat jalannya suatu organisasi. Budaya organisasi juga harus memiliki beberapa karakteristik dalam upaya sebagai wujud nyata keberadaannya, seperti toleransi terhadap resiko, yakni adanya dorongan agar lebih agresif, inovatif, dan mampu menghadapi resiko di dalam melaksanakan pekerjaannya, serta pengarahan, yakni kejelasan organisasi dalam menentukan sasarannya serta harapannya terhadap sumber daya manusia atas hasil kerjanya.

Menurut (Aqilla et al., 2024), Budaya Perusahaan berperan sebagai kekuatan sosial yang mendorong individu dalam suatu Perusahaan untuk menjalankan tugas-tugas mereka. Tanpa disadari, setiap orang dalam Perusahaan tersebut akan mempelajari dan memahami budaya yang berlaku di sana. Mereka mengerti apa yang diizinkan dan dilarang, serta mengetahui mana yang benar dan salah

dalam konteks Perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, Budaya Perusahaan diserap dan dihayati oleh para anggotanya.

Dengan memiliki budaya yang kuat dan positif menurut (Rahmatika et al., 2024), Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan, semua itu merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

1.2 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja

Menurut (Sholikhah & Sumartik, 2024) Budaya perusahaan memegang peranan penting dalam membentuk perilaku dan etos kerja individu di dalam organisasi. Setiap anggota perusahaan berinteraksi dan bekerja dalam lingkungan yang telah dibentuk oleh nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang melekat pada budaya organisasi. Lingkungan yang mendukung kerja sama tim, komunikasi terbuka, dan saling menyemangati antar karyawan akan mendorong terciptanya sinergi yang positif, sehingga karyawan mampu melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Budaya organisasi yang kuat dan positif cenderung membentuk pola kerja yang disiplin dan bertanggung jawab, sehingga memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Orientasi tim dalam budaya organisasi turut berperan sebagai pendorong utama meningkatnya kinerja individu maupun kelompok. Ketika karyawan saling membantu dan mendukung rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi masalah, tercipta suasana kerja yang harmonis dan solid. Sikap saling memberi semangat dan kolaborasi antarkaryawan bukan hanya meningkatkan kualitas hasil pekerjaan, tetapi juga mempercepat penyelesaian tugas dan pencapaian target perusahaan. Dengan budaya yang berorientasi tim, setiap anggota perusahaan terdorong untuk berkontribusi optimal, sehingga tingkat kinerja secara keseluruhan ikut meningkat.

Tidak hanya berperan dalam membangun kekompakan, budaya organisasi juga memberi arah terhadap perilaku dan pengambilan keputusan. Melalui aturan, norma, dan etika yang dijadikan pedoman, karyawan dapat mengidentifikasi tindakan yang dapat diterima dan didukung oleh perusahaan. Pola nilai dan asumsi yang diterapkan secara internal membantu masing-masing individu untuk memahami tujuan bersama dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Hal ini menciptakan keterlibatan yang lebih mendalam dan motivasi untuk bekerja lebih baik sesuai visi dan misi organisasi.

Selain aspek sosial dan nilai, budaya perusahaan juga berpengaruh pada ketelitian dan detail dalam pelaksanaan pekerjaan. Perusahaan dengan budaya kerja yang teliti dan disiplin mendorong karyawan untuk memperhatikan setiap tahapan dan proses dalam aktivitas organisasi. Budaya yang mendorong orientasi hasil akan menciptakan standar tinggi untuk kualitas dan kuantitas kerja, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan. Dengan adanya komitmen bersama terhadap budaya organisasi, tercipta kontinuitas dalam peningkatan produktivitas dan pencapaian hasil kerja yang lebih baik.

Menurut (Cahyaningrum & Andriani, 2024), budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan budaya yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini sudah dibuktikan dengan indikator budaya organisasi yang paling banyak di pilih oleh responden adalah inovasi yang merujuk pada tujuan atau identitas inti dari organisasi itu sendiri.

Inovasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik membimbing aktivitas organisasi, membantu memotivasi karyawan, dan memberikan arah yang jelas untuk pencapaian tujuan jangka panjang (Cahyaningrum & Andriani, 2024)

Menurut (Arzuni & Andriani, 2022) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tanggapan pernyataan pada variabel budaya organisasi mayoritas responden laki-laki setuju dengan pernyataan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan sop kerja yang diberikan oleh perusahaan dengan baik dan benar, pada indikator norma-norma kelompok. Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan sop kerja yang berlaku di perusahaan maka dapat meningkatkan kinerja yang akan dihasilkannya. Berdasarkan kondisi yang terjadi di lapangan karyawan perusahaan telah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SOP yang berlaku di perusahaan yang mencakup banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan dan mengetahui urutan-urutan pekerjaan yang akan dilaksanakan, sehingga akan mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Pada indikator norma-norma kelompok yang berhubungan dengan SOP kerja dalam perusahaan sendiri bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, juga sebagai dasar mengatur cara kerja seluruh individu dalam bekerja sekaligus dapat menjaga budaya perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah menerapkan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut juga sependapat dengan (Rohim, 2022) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pedoman bagi para anggotanya mengenai aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. Dengan adanya pemahaman terhadap pedoman terkait norma-norma tersebut akan memungkinkan para anggotanya untuk menyesuaikan diri terhadap budaya organisasi yang ada, sehingga dapat meningkatkan kerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa Budaya Organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu penelitian dari : Nuryasman MN & Eka Andana Suryaman (2018), Rizal, Fakhry Zamzam, dan Luis Marnisah (2021) hasil pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dibuktikan dari maka hipotesis dalam penelitian tersebut diterima. Artinya apabila budaya organisasi dapat dijalankan secara baik di perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadude, dkk (2019) dimana hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Secara keseluruhan, budaya perusahaan adalah fondasi penting yang mendasari hubungan antar individu, proses kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang positif mampu mempengaruhi sikap, perilaku, dan motivasi karyawan untuk mencapai performa terbaik. Ketika budaya organisasi dijalankan dengan baik dan mendapat dukungan dari seluruh anggota, maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan, memberikan dampak langsung pada keberhasilan jangka panjang perusahaan.

1.3 Fungsi dan Manfaat Adanya Budaya Perusahaan

Budaya organisasi memiliki fungsi tertentu dan tidak berdiri tanpa tujuan yang jelas. Peran budaya organisasi adalah menciptakan perbedaan yang nyata antara satu organisasi dengan yang lain. Budaya organisasi juga memberikan sebuah identitas bagi seluruh anggota organisasi yang ada di dalamnya. Budaya organisasi juga dapat mendukung pertumbuhan komitmen terhadap kepentingan yang melampaui sekedar kepentingan pribadi.

Adapun fungsi budaya perusahaan adalah :

a. Budaya yang positif

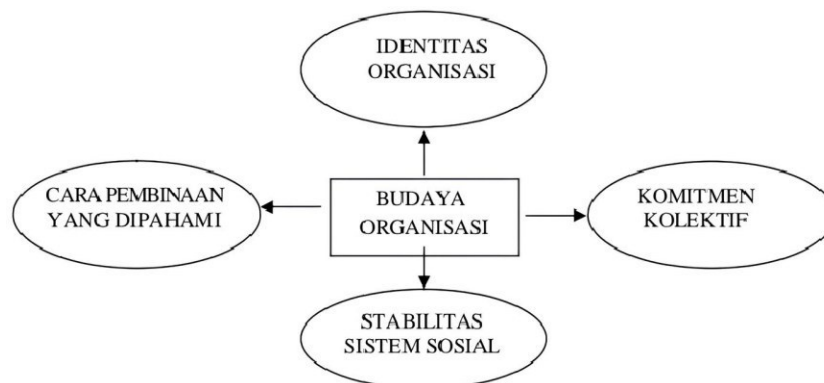
Budaya perusahaan memainkan peran penting dan memberikan berbagai manfaat yang signifikan dalam meningkatkan kinerja serta stabilitas suatu Perusahaan. Pertama-tama, budaya ini berfungsi sebagai pedoman yang membantu karyawan dalam berperilaku dan mengambil keputusan, sehingga memudahkan pencapaian tujuan perusahaan dengan lebih efisien.

Budaya yang positif dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan, karena mereka merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan Perusahaan, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk memberikan performa terbaik. Sebagai contoh, budaya yang mendukung kolaborasi dan inovasi mampu mendorong munculnya ide-ide baru serta solusi yang lebih efektif. Contoh nyata dari hal ini adalah Google, yang memberikan waktu kepada karyawan untuk mengeksplorasi proyek-proyek kreatif, yang telah melahirkan produk inovatif seperti Gmail dan Google News.

Budaya perusahaan juga berfungsi untuk membangun kesatuan di antara anggota tim, menciptakan identitas perusahaan yang solid. Identitas ini menjadi aset penting dalam branding dan menjaga citra positif di mata publik. Coca-Cola, misalnya, telah berhasil membangun identitas yang kuat dengan mengedepankan keragaman dan inklusi, merayakan keberagaman di antara karyawannya melalui berbagai program dan acara.

b. Pendukung Inovasi

Budaya yang mendukung inovasi dapat menjadi pendorong pertumbuhan jangka panjang bagi perusahaan. *Karyawan* yang merasa bahwa ide-ide mereka dihargai akan terus berusaha untuk meningkatkan proses dan produk. Budaya perusahaan juga sangat mempengaruhi motivasi karyawan, pengambilan keputusan bisnis, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.



Gambar 1 Fungsi Budaya Organisasi

Sumber : N Arianty, 2014

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi sebagai identitas organisasi.

Budaya organisasi sebagai sebuah identitas sebuah organisasi lebih merujuk pada nilai norma dan praktik yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Budaya organisasi membentuk cara pandang dan juga perilaku setiap anggotanya.

Budaya organisasi sebagai sebuah identitas organisasi mencakup beberapa aspek penting, diantaranya:

a. Nilai inti

Budaya organisasi bisa menjadikan sebuah landasan bagi semua tindakan dan juga keputusan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi. Nilai inti yang dimaksud ialah memberikan sebuah arahan serta tujuan untuk membantu setiap anggota organisasi memahami apa yang dianggap penting di dalam sebuah organisasi.

b. Norma dan kebiasaan

Lingkungan kerja yang konsisten dan terorganisir difasilitasi oleh pola perilaku yang diharapkan dalam suatu organisasi. Ungkapan ini menyiratkan bahwa pola perilaku tertentu dalam suatu organisasi ditetapkan sebagai norma atau harapan bagi setiap anggota.

c. Simbol dan Ritual

Komponen visual, logo, jargon, atau ritual tertentu dapat berfungsi sebagai simbol yang membantu anggota merasa lebih teridentifikasi dan menjadi bagian dari kelompok.

d. Komunikasi

Gaya komunikasi formal atau informal suatu organisasi mencerminkan budayanya dan membentuk hubungan anggota.

e. Inovasi dan Adaptasi

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi dapat membantunya berkembang.

2. Komitmen kolektif

Budaya organisasi yang berkaitan kepada komitmen yang kolektif lebih mengacu pada sebagaimana perusahaan yang kuat serta positif dalam mempengaruhi sejauh mana anggota merasa berkomitmen serta terikat untuk bisa mencapai tujuan utama organisasi.

Fungsi budaya organisasi yang berkaitan dengan komitmen kolektif mencakup beberapa aspek penting, diantaranya:

a. Membangun identitas bersama

Dalam sebuah budaya organisasi yang kuat, dapat membantu anggota merasa memiliki sebuah identitas yang sama. Budaya organisasi yang kuat juga bisa mengeratkan rasa solidaritas dan juga komitmen yang kolektif terhadap tujuan organisasi.

b. Mendorong kerja sama

Budaya organisasi secara otomatis memfasilitasi kolaborasi setiap anggota. Sehingga bisa menciptakan suasana yang membuat mereka merasa saling mendukung dan bekerjasama didalam sebuah lingkungan yang membuat mereka nyaman.

c. Memfokuskan tujuan

Dalam sebuah budaya organisasi yang jelas dapat membantu dalam mencapai tujuan dari organisasi. Ketika semua anggota mengetahui apa yang organisasi harapkan, maka mereka akan lebih mudah dalam memahami bagaimana kontribusi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini bisa menciptakan sebuah fokus pada arah yang sama sehingga semua anggota dapat berjalan dengan bersama-sama, sehingga bisa memperkuat kerjasama dan efisiensi didalam sebuah organisasi.

d. Meningkatkan loyalitas

Maksud dari pernyataan ini, ketika sebuah budaya organisasi berperilaku positif, dapat membuat karyawan akan merasa dihargai di tempat kerja mereka. Sehingga mereka bisa lebih setia dan juga berkomitmen untuk tetap bekerja di dalam ruang lingkup organisasi tersebut dalam jangka waktu yang panjang. Karyawan juga akan merasa bahwa diri mereka dihargai dan penting di dalam tim dengan rasa cenderung untuk berinvestasi lebih banyak dalam keberhasilan organisasi sehingga dapat meningkatkan stabilitas tim.

e. Mengurangi konflik

Pernyataan ini berarti daya organisasi dapat menciptakan suasana yang harmonis sehingga terjadinya konflik antar anggota akan berkurang. Pada lingkungan yang positif anggota cenderung berkomunikasi secara terbuka. Jika pun memiliki masalah mereka akan menyelesaikannya dengan waktu yang relatif cepat. Sehingga suatu

organisasi akan tercipta lingkungan yang nyaman dan produktif. Karena mereka lebih fokus pada tujuan bukan konflik-konflik internal.

3. Stabilitas sistem sosial

a. Menetapkan norma dan aturan

Menetapkan norma dan aturan adalah proses penting dalam suatu masyarakat atau organisasi yang bertujuan untuk menciptakan keturutan dan keadilan. Norma dan aturan membantu menciptakan lingkungan yang teratur dan meminimalkan konflik.

b. Membangun kepercayaan

Membangun kepercayaan adalah proses penting dalam hubungan pribadi maupun profesional. membangun kepercayaan memang memerlukan waktu dan usaha, tetapi hasilnya dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat dan lebih produktif.

c. Menyesuaikan adaptasi

Menyesuaikan adaptasi bisa merujuk pada berbagai hal, seperti menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, belajar dalam situasi baru, atau mengubah strategi untuk mencapai tujuan.

d. Mendorong partisipasi

Partisipasi mendorong individu atau kelompok untuk secara sukarela menyumbang atau mendukung kegiatan bersama, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama terhadap kepentingan organisasi atau kelompok.

e. Mengurangi ketidakpastian

Pengurangan teori yang menjelaskan bagaimana komunikasi digunakan untuk mengurangi ketidakpastian ketika dua orang asing atau lebih bertemu dan terlibat dalam suatu pembicaraan untuk pertama kalinya.

4. Cara pembinaan yang dipahami

a. Pendidikan dan pelatihan

Dalam budaya organisasi itu sendiri memiliki peran yang sangat penting dalam pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan ini biasanya berfungsi sebagai salah satu fondasi utama dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Kepemimpinan dan monitoring

Kepemimpinan monitoring adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemantauan dan pengawasan terhadap kinerja tim atau individu. Pemimpin dengan gaya ini memiliki peran aktif dalam memantau proses, mengevaluasi pencapaian, serta memberikan umpan balik untuk memastikan tujuan dan standar organisasi tercapai.

c. Umpan balik

Umpan balik konstruktif adalah bentuk komunikasi yang bertujuan memperbaiki kualitas diri. Dalam kehidupan sehari-hari, umpan balik konstruktif sering digunakan untuk memberikan observasi, kritik, atau saran yang menghasilkan perkembangan positif bagi individu maupun kelompok.

d. Penerimaan dan dukungan

Penerimaan dan dukungan adalah dua hal yang penting dalam membangun hubungan yang sehat, baik itu di dalam keluarga, pertemanan, atau lingkungan kerja. Penerimaan berarti menerima seseorang apa adanya, dengan segala kelebihan dan kekurangannya, tanpa memberikan penilaian negatif.

e. Penerapan nilai prinsip

Dalam fungsi budaya organisasi melalui konteks penerapan nilai prinsip yaitu mencakup memberikan arah atau pedoman berperilaku, memperlancar komitmen yang kolaboratif, menjaga stabilitas sosial, memberikan identitas organisasional, dan mengarahkan sikap dan perilaku anggota. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan nilai-nilai pedoman dalam berperilaku di perusahaan sehingga bisa mendorong anggota untuk membuat komitmen besar demi keberhasilan organisasi.

Fungsi budaya organisasi juga meliputi menjaga stabilitas sosial dalam organisasi melalui mengkomunikasikan secara jelas untuk membantu memelihara lingkungan kerja yang harmonis dan stabil. Budaya organisasi memberikan identitas yang unik kepada organisasi serta membuat makna dan kontrol yang memandu sikap, perilaku karyawan.

Budaya organisasi memiliki berbagai fungsi. Pertama, budaya berperan sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan lainnya bagi para anggotanya. Kedua, budaya organisasi memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Ketiga, budaya organisasi memfasilitasi pertumbuhan komitmen terhadap tujuan yang lebih luas daripada kepentingan pribadi. Keempat, budaya organisasi meningkatkan kestabilan sistem sosial.

Manfaat utama dari budaya perusahaan yang kokoh adalah :

1. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas: Budaya yang kuat mendorong karyawan untuk mencapai hasil maksimal, sebab kinerja menggambarkan nilai Perusahaan.
2. Menarik dan Mempertahankan Talenta Unggul: Perusahaan dengan budaya positif cenderung menarik bakat-bakat terbaik dan mengurangi biaya terkait pergantian staf, sehingga meningkatkan daya saing mereka.
3. Meningkatkan Loyalitas dan Komitmen Karyawan: Budaya yang mendukung menciptakan rasa loyalitas di kalangan anggota tim, meningkatkan komitmen mereka terhadap visi dan misi Perusahaan.
4. Memperkuat Citra Merek dan Reputasi: Budaya positif dapat menjadi aset berharga, ditandai dengan diminati oleh pencari kerja, dan peningkatan hubungan dengan pelanggan serta mitra bisnis.

5. Membangun Lingkungan Kerja Positif: Budaya perusahaan yang kuat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan produktif, mendukung pertumbuhan serta perkembangan karyawan secara keseluruhan

Secara sosial, budaya bertindak sebagai perekat yang menyatukan organisasi dengan menetapkan standar yang jelas mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan. Selain itu, budaya juga berperan sebagai mekanisme pengendali yang memberi makna dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi adalah hal yang penting ketika membahas budaya organisasi, bukan apakah karyawan setuju dengan budaya tersebut atau tidak. Oleh karena itu, istilah "kebudayaan" bersifat deskriptif. Setiap karyawan dalam suatu bisnis memiliki pemahaman yang sama tentang budayanya.

Perilaku organisasi merupakan disiplin yang memahami bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaannya. Meskipun keunikan individu diakui, perilaku organisasi masih berfokus pada kebutuhan manajer untuk memastikan untuk memastikan tugas-tugas dapat diselesaikan. Ada beberapa cara agar usaha individu dapat terkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, disiplin ini menawarkan berbagai cara untuk mengkoordinasi usaha individu demi mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan organisasi, sementara yang lemah atau negatif dapat menghambat atau bertentangan dengan tujuan tersebut. Dalam organisasi dengan budaya yang kuat, nilai-nilai bersama dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggota organisasi, yang juga mengarahkan bagaimana mereka bertindak dan berperilaku.

1.4 Elemen Kunci Budaya Perusahaan

Stoner dan Wengkel dalam buku Siswanto (2005) mengemukakan adanya empat elemen yang berguna untuk menganalisis struktur organisasi sebagai berikut :

- 1 *Spesialisasi aktivitas (Specialization of activities)* mengacu pada pembagian tugas-tugas individual maupun kelompok dalam organisasi sehingga setiap pekerjaan memiliki fokus dan keahlian tertentu. Di dalam organisasi, pembagian kerja ini merupakan kebutuhan mutlak untuk menghindari tumpang tindih tugas yang dapat menimbulkan kebingungan dan inefisiensi. Aktivitas-aktivitas yang telah terpisah tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam unit-unit kerja atau departemen sesuai fungsi dan tanggung jawab masing-masing, yang dikenal dengan istilah departementalisasi. Dengan cara ini, organisasi dapat mengelola pekerjaan secara sistematis dan efisien, sekaligus memperjelas peran setiap bagian dalam pencapaian tujuan bersama.
- 2 *Standardisasi aktivitas (Standardization of activities)* adalah prosedur atau aturan yang diterapkan organisasi untuk menciptakan keseragaman dalam pelaksanaan kegiatan kerja. Dengan standarisasi, setiap aktivitas diharapkan terlaksana sesuai pada norma yang telah ditetapkan, sehingga hasil dan proses kerja menjadi dapat diprediksi dan konsisten. Hal ini penting untuk menjaga kualitas, mengurangi kesalahan, dan memastikan bahwa seluruh bagian

organisasi berjalan dengan pola yang sejalan, menciptakan stabilitas operasional sekaligus memudahkan pengawasan dan evaluasi kinerja.

- 3 Koordinasi aktivitas (*Coordination of activities*) merupakan proses penting yang mengintegrasikan dan menyelaraskan seluruh fungsi dan aktivitas dari berbagai departemen atau unit dalam organisasi. Koordinasi bertujuan agar semua bagian organisasi bergerak bersama secara harmonis menuju pencapaian tujuan umum secara efektif dan efisien. Tanpa koordinasi yang baik, organisasi akan menghadapi masalah fragmentasi fungsi, duplikasi pekerjaan, atau konflik antar bagian yang dapat menghambat kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.
- 4 Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan (*Centralization and Decentralization of decision making*) menjelaskan lokasi atau tingkat di mana keputusan penting dalam organisasi dibuat. Dalam struktur organisasi yang sentralisasi, keputusan terpusat di tangan manajer puncak atau beberapa orang di tingkat atas, sehingga kontrol dan pengawasan lebih ketat. Sebaliknya, desentralisasi memungkinkan pengambilan keputusan didistribusikan ke tingkat manajer menengah atau bawahan, memberikan fleksibilitas dan respons lebih cepat terhadap kebutuhan lokal atau operasional. Pilihan antara sentralisasi dan desentralisasi harus disesuaikan dengan tujuan organisasi, karakteristik lingkungan, serta tingkat kompleksitas tugas yang dihadapi

1.5 Tipe Budaya

Konsep "budaya organisasi" memiliki beberapa mitos yang diidentifikasi oleh Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy. Definisi awal budaya organisasi mencakup pola perilaku manusia yang terintegrasi, meliputi pemikiran, ucapan, tindakan, dan artefak, serta bergantung pada kemampuan manusia untuk belajar dan mentransmisikan pengetahuan antar generasi. Glaser menggambarkan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos yang berkembang seiring waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Menurut Terrence“ E. Deal dan Allan A. Kennedy (2000)” dalam (Sumartik et al., 2022) terdapat 8 unsur mitos yang“ berkenaan dengan budaya organisasi”, yaitu:”

1. “Budaya merupakan alat ukur cepat untuk menetapkan setiap persoalan”

Budaya membutuhkan waktu yang tidak singkat untuk diterapkan dengan cepat bagi semua persoalan. Penerapan strategi yang cepat dapat diterapkan untuk terciptanya penyelesaian persoalan (Sumartik et al., 2022). Contoh dari penerapan strategi tersebut yaitu sebuah perusahaan di bidang penerbangan yang menghentikan rute tujuannya ke kota tertentu karena adanya load factor yang rendah. Load factor tersebut menunjukkan tingkat jumlah penumpang per penerbangan atau flight. Hal tersebut merupakan terdapatnya perubahan strategi dari arah perusahaan tersebut. Setelah itu perusahaan tersebut membuat keputusan untuk membuka kembali jalur penerbangan sebagai langkah strategis menuju keberhasilan dari perusahaan.”

2. “Budaya dan strategi tidak ada hubungannya satu sama lain”

Budaya organisasi yang telah diyakini sebagai sumber kekuatan baru dalam meningkatkan kinerja organisasi, seharusnya juga telah menjadi tumpuan pada pengembangan setiap bahwa dalam pengembangan organisasi tidak bisa lagi hanya bertumpu pada perangkat keras organisasi (hard system tools) seperti strategi, struktur dan sistem, tanpa memperhatikan budaya organisasi. Budaya juga berpengaruh terhadap strategi untuk bersaing secara efektif. Budaya dan organisasi

merupakan 2 hal yang” selalu”berkaitan dimana gagasan baru atau quick fix atau memungkinkan adanya perubahan pada budaya secara cepat. Adanya peran dari ahli strategi diantaranya untuk memilih strategi yang dibangun suatu organisasi atas dasar kekuatan natural maupun kultural. Hubungan antara strategi dan budaya harus terus diperhatikan karena mempunyai peran yang krusial.”

3. “Budaya menolak semua perubahan”

“Adanya mitos bahwa budaya bahwa menolak perubahan dalam implementasi suatu perusahaan sama dengan menolak manifestasi kehidupan atau nafas dari keinginan seseorang untuk melakukan apa yang benar. Proses awal budaya dan proses perusahaan ini merupakan suatu mata rantai. Memang harus diakui kalau tidak mungkin semua unsur kebudayaan bersifat sempurna. Beberapa unsur-unsur tertentu mempunyai derajat lebih tinggi (Hakim Lukman, 2010). Maksudnya unsur-unsur luar dikhawatirkan akan menggoyahkan integrasi dan menyebabkan perubahan-perubahan pada aspek-aspek tertentu masyarakat. Pada kenyataannya budaya akan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya dan munculnya kegagalan menyesuaikan akan terlihat sebagai ancaman bahwa peran budaya adalah faktor yang tertinggal.”

4. “Perubahan budaya dapat dikelola”

Kebudayaan mengalami perkembangan atau dinamis seiring dengan perkembangan manusia itu sendiri, oleh karenanya tidak ada kebudayaan yang bersifat statis. Perubahan budaya bisa diterapkan bagi masyarakat yang sudah siap menghadapinya dibantu dengan kecerdasan untuk menerima perubahan tersebut. Adanya keterikatan dalam cara berbudaya dan praktik menyebabkan adanya rasa kerugian bila keterikatan tersebut putus. Perubahan pada budaya membutuhkan proses sensitif secara kultural. Perubahan yang terjadi karena suatu bangsa memodifikasi cara hidup dengan mengadopsi suatu pengetahuan atau kepercayaan baru atau karena perubahan dalam pandangan hidup dan konsepsinya tentang realitas.”

5. “Kepemimpinan tingkat atas merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat”

Perlu adanya aksi nyata dari pemimpin dalam menanamkan budaya korporasi”di suatu”perusahaan. Pemimpin organisasi / perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati unsur imbalan yang diberikan kepada para anggota guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi. Faktor kepemimpinanlah dapat membentuk lingkungan kerja yang efektif dan merupakan peran krusial untuk membangun strong culture. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada ketepatan tindakan, sikap dan perilaku. Pemimpin yang berhasil adalah yang bersikap dan berperilaku sedemikian rupa sehingga situasi dan kondisi yang ada menjadi pendukung kearah tercapainya tujuan secara efektif.”

6. “Orang bergantung pada budaya yang diketahui bahkan sudah tidak relevan lagi”

Sebagian besar masyarakat selalu berpegangan dan menerapkan cara kerja lama untuk bekerja. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas pada tugas yang diberikan oleh perusahaan. Seringkali masyarakat menolak apa yang terjadi di masa sekarang dan yang terjadi di masa depan dan lebih menyukai menikmati masa-masa lampau hal itu disebabkan karena masih terjebaknya pemikiran dan zona nyaman di masa lalu. Perusahaan yang bertanggung jawab akan kesejahteraan pegawainya akan berusaha untuk

bertindak melawan adanya kecenderungan ini untuk melindungi status quo di perusahaan tersebut.”

7. “Strong culture bersifat monolitis”

Lokalitas dan kultur monolitik yang mendasarkan diri pada etnisitas, kesukuan, dan primordialisme ini mulai meneguhkan diri vis to vis identitas nasional yang saat ini mengalami pengenduran. Budaya monolitikseringkali timbul dalam industri di mana adanya rasa konsisten akan berpengaruh pada pola pikir masyarakat dalam menghadapi strong culture yang meluas. Arti dari budaya monolitis sendiri yaitu budaya monolitik suatu budaya politik yang memiliki sifat atau karakter yang menyerupai monolit yaitu kesatuan organisasi yang mempunyai kekuatan tunggal dan sangat kuat”

8. “Budaya tidak untuk semua orang”

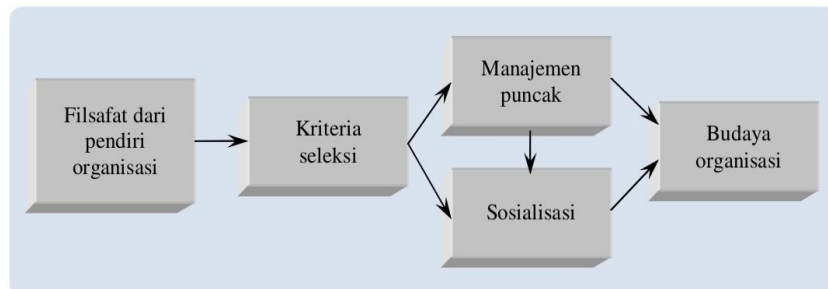
“Perubahan-perubahan yang memerlukan waktu lama dan rentetan- rentetan perubahan kecil yang saling mengikuti dengan lambat dinamakan evolusiPerubahan tersebut terjadi karena usaha-usaha masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan keperluan-keperluan, keadaan-keadaan dan kondisi-kondisi baru yang timbul”sejalan dengan“pertumbuhan masyarakat. Rentetan perubahan-perubahan tersebut tidak perlu sejalan dengan rentetan peristiwa peristiwa dalam sejarah masyarakat yang bersangkutan. Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.Budaya kerja akan otomatis tertanam pada pemikiran para pekerja, hal tersebut meresap kedalam identitas yang diciptakan di setiap perusahaan dan merupakan salah satu faktor kesuksesan dalam upaya meningkatkan manajemen perusahaan

Sejalan dengan pertumbuhan sosial, perubahan ini tidak serta merta mengikuti urutan peristiwa dalam sejarah masyarakat yang bersangkutan. Budaya kerja adalah filosofi yang didasarkan pada pandangan dunia sebagai nilai-nilai yang menjadi karakteristik, kebiasaan, dan motivasi yang dipupuk dalam suatu kelompok dan tercermin dalam perilaku, aspirasi, pendapat, perspektif, dan tindakan.

Budaya kerja secara alami akan tertanam di benak pekerja, meresap ke dalam identitas mereka yang tercipta di setiap perusahaan dan merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam upaya meningkatkan manajemen perusahaan.

1.6 Dimensi Budaya Organisasi

Semua anggota organisasi baik itu atasan atau bawahan dapat memanfaatkan sistem nilai yang muncul dan berkembang di dalamnya sebagai panduan untuk membantu mereka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Ilustrasi berikut dapat menunjukkan bagaimana budaya organisasi dibentuk secara skematik.



Gambar 2 Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber: Chairul Furqon (2007)

Berdasarkan gambar diatas, menurut Chairul Furqon (2007) terbentuknya budaya organisasi yaitu berawal dari filsafat pendiri organisasi, yang menguraikan tentang bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Filsafat ini dapat mempengaruhi kriteria dalam menyeleksi suatu anggota atau karyawan. Selain itu, tindakan manajemen puncak memiliki peran besar dalam membentuk suatu budaya organisasi, yang dapat dilihat melalui perilaku karyawan yang kemudian menetapkan norma perilaku yang dapat diterima atau tidak. Seberapa baik proses seleksi menyelaraskan keyakinan karyawan baru dengan keyakinan perusahaan akan berdampak signifikan pada bagaimana anggota atau pekerja disosialisasikan, serta preferensi manajemen puncak terhadap metode sosialisasi tersebut.

Pendiri organisasi memiliki dampak yang signifikan pada budaya awal organisasi, baik dari segi adat istiadat dan kepercayaan, budaya organisasi berakar di dalamnya. Oleh karena itu, dapat menarik kesimpulan bahwa dasar dari nilai-nilai dan keyakinan bersama di antara semua anggota suatu organisasi adalah budaya organisasinya. Karena budaya organisasi adalah prinsip dan tradisi bisnis yang dianut oleh semua karyawan, maka dianggap penting bagi bisnis untuk menerapkannya. Hal ini dikarenakan merupakan sumber pergerakan dari perilaku karyawan dan dianggap sebagai salah satu pemicu kesuksesan perusahaan.

1.7 Hubungan Visi Misi Perusahaan dengan Budaya Perusahaan

Visi dan Misi perusahaan merupakan dua komponen penting yang saling melengkapi satu sama lain dan berperan besar dalam pembentukan budaya perusahaan secara keseluruhan. Visi dapat dipahami sebagai gambaran ideal tentang masa depan perusahaan, yaitu apa yang ingin dicapai dalam jangka panjang dan bagaimana perusahaan ingin dikenal di pasar, sementara misi menjelaskan tujuan utama dari eksistensi perusahaan dan juga perencanaan tahapan dalam menggapai tujuan.

Visi bersifat aspiratif dan memberikan inspirasi kepada semua pihak dalam perusahaan untuk menggapai bersama menuju pencapaian tujuan bersama, sedangkan misi lebih bersifat praktis dan operasional, memberikan arahan jelas tentang tindakan sehari-hari yang harus dilakukan oleh karyawan. Keduanya memiliki keterkaitan yang erat dengan budaya perusahaan karena visi dan misi yang jelas dapat membantu membentuk nilai-nilai inti yang akan dianut oleh semua karyawan. Misalnya, jika visi perusahaan adalah untuk menjadi pemimpin pasar dalam bidang inovasi

teknologi, maka misi perusahaan mungkin akan mencakup komitmen untuk terus berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan produk baru.

Dengan adanya visi dan misi yang terintegrasi dengan baik ke dalam budaya perusahaan, karyawan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif dan positif dalam mencapai tujuan tersebut.

1.8 Ringkasan

Menurut Robbins dan Judge (2013), budaya perusahaan dapat dilihat sebagai sistem makna yang disepakati oleh para anggota Perusahaan, yang membedakannya dari Perusahaan lainnya. Hal ini menegaskan betapa signifikan peran budaya dalam pengelolaan operasional serta manajemen sumber daya manusia.

Ada 8 ukuran untuk menilai budaya antara lain dengan : Asas Tujuan, Asas Konsensus , Asas Keunggulan, Asas Prestasi , Asas Kesatuan, Asas Empirik , Asas Keakraban dan Asas Integritas

Fungsi Budaya Perusahaan adalah :

1. Budaya yang positif
2. Pendukung Inovasi

Manfaat budaya perusahaan yaitu :

1. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas: Budaya yang kuat mendorong karyawan untuk mencapai hasil maksimal, sebab kinerja menggambarkan nilai Perusahaan.
2. Menarik dan Mempertahankan Talenta Unggul: Perusahaan dengan budaya positif cenderung menarik bakat-bakat terbaik dan mengurangi biaya terkait pergantian staf, sehingga meningkatkan daya saing mereka.
3. Meningkatkan Loyalitas dan Komitmen Karyawan: Budaya yang mendukung menciptakan rasa loyalitas di kalangan anggota tim, meningkatkan komitmen mereka terhadap visi dan misi Perusahaan.
4. Memperkuat Citra Merek dan Reputasi: Budaya positif dapat menjadi aset berharga, ditandai dengan diminati oleh pencari kerja, dan peningkatan hubungan dengan pelanggan serta mitra bisnis.
5. Membangun Lingkungan Kerja Positif: Budaya perusahaan yang kuat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan produktif, mendukung pertumbuhan serta perkembangan karyawan secara keseluruhan

Ada 4 elemen untuk menganalisis struktur organisasi yaitu :

1. Spesialisasi aktivitas (*Specialization of activities*);
2. Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*) ;
3. Koordinasi aktivitas (*Coordination of activities*);
4. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan (*Centralization and Decentralization of decision making*)

Glaser menggambarkan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, simbol, ritual, dan mitos yang berkembang seiring waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Deal dan Kennedy mengidentifikasi delapan unsur mitos terkait budaya organisasi

1.9 Latihan Soal

Soal

1. Apa definisi budaya perusahaan menurut Schein (1985) dan bagaimana budaya tersebut memengaruhi perilaku anggota perusahaan?
2. Sebutkan dan jelaskan tiga dari delapan asas budaya organisasi menurut Miller (1987) yang penting untuk membentuk karakter budaya perusahaan!
3. Apa saja fungsi utama budaya perusahaan dalam mendukung kinerja dan inovasi di dalam organisasi? Berikan contoh nyata yang mendukung!
4. Bagaimana unsur-unsur seperti spesialisasi aktivitas, standarisasi, koordinasi, serta sentralisasi/desentralisasi pengambilan keputusan berperan dalam struktur budaya perusahaan?
5. Jelaskan hubungan antara visi dan misi perusahaan dengan pembentukan budaya perusahaan serta bagaimana hal tersebut dapat memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi!

BAB II

STRUKTUR ORGANISASI

2.1. Arti Struktur Organisasi

Pada bab ini kita akan menjelaskan bagaimana struktur Perusahaan, yang mencakup hierarki, alur komunikasi, dan pembagian tanggung jawab, memainkan peran signifikan dalam membentuk dan menjaga keberlanjutan budaya perusahaan. Struktur Perusahaan yang tepat memungkinkan budaya perusahaan tumbuh secara konsisten, mendukung produktivitas, inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif.

Struktur organisasi perusahaan yang membantu menentukan kesuksesan. Struktur organisasi dideskripsikan sebagai sistem yang digunakan guna mendefinisikan suatu organisasi. Pada struktur organisasi mempunyai kelebihan dan kekurangan dan hanya berfungsi untuk perusahaan ataupun organisasi di dalam situasi tertentu atau pada suatu titik tertentu dalam siklus hidup.

Menurut Robbins (2000), pengertian dari struktur organisasi (design organization) adalah mekanisme –mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.

Sedangkan menurut Gibson (2002), struktur organisasi adalah pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan.

Ratnasari (2019), mendefinisikan struktur organisasi adalah :

1. Struktur organisasi adalah jaringan yang relative stabil dari hubungan antara personel dan tugas yang membentuk sebuah organisasi.
2. Pembentukan struktur organisasi dapat membagi dapat membagi pekerjaan di antara anggota-anggota organisasi dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan sehingga anggota organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari definisi diatas tentang pengertian truktur organisasi dapat disimpulkan bahwa arti dari struktur organisasi adalah menggambarkan kerangka dan susunan hubungan antar fungsi, bagian atau posisi , juga menunjukkan hirarki organisasi dan struktur sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggung jawab dan system pelaporan terhadap organisasi dan pada akhirnya memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup walaupun orang datang dan pergi serta pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan.

2.2. Apa Itu Piramida Manajemen?

Sebelum mempelajari struktur organisasi lebih lanjut terlebih terlebih dahulu kita harus mengenal tentang piramida manajemen. Arti piramida menurut KKBI adalah bentuk susunan naskah berita yang mendahulukan klimaks dan diikuti oleh bagian yang kurang penting sampai ke yang tidak penting.

Arti dari kata tingkatan menurut KKBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) adalah pangkat, kedudukan; lapisan; kelas;

Definisi manajemen menurut Anang Firmansyah dalam buku "Pengantar Manajemen" (2018) adalah: proses perencanaan, koordinasi, memimpin, serta mengawasi kerja anggota organisasi dan sumber daya lainnya. Sedangkan manajer didefinisikan sebagai anggota organisasi yang punya tanggung jawab terhadap kualitas kerja anggota lainnya.

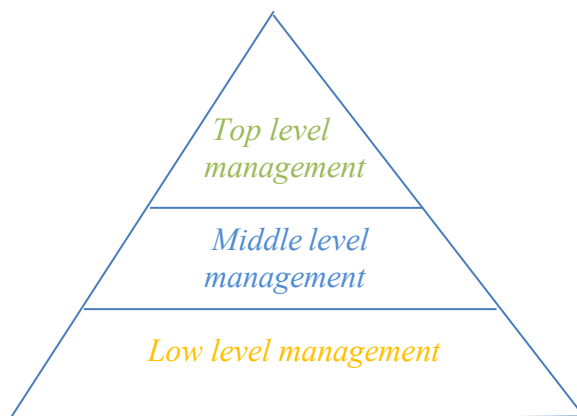
Sehingga definisi dari tingkatan manajemen (piramida manajemen) adalah pembagian dari *level managerial* berdasarkan urutan seberapa berat wewenang serta beban pekerjaan masing-masing yang harus ditanggung. Sistem ini dibuat untuk memudahkan pembagian *job desc* agar setiap aktivitas perusahaan berjalan lancar.

2.3. Tingkatan Piramida Manajemen

Ada tiga level manajemen yang umum dipakai saat ini, yaitu tingkat atas, menengah, dan pertama. Mulai dari tingkat pertama ke atas, jumlah pelaku manajemen makin sedikit. Sehingga, bila digambarkan akan menyerupai piramida.

Menurut Sulaksono (2015), struktur organisasi terdiri dari :

1. Manajer kelas atas (*top level management*),
2. Manajer kelas menengah (*middle level management*), dan
3. Manajemen kelas bawah (*low level management*),



Gambar 3 Tingkatan Manajemen

Tingkatan manajemen dan manajer adalah sebagai berikut :

A. Top level Management (Manajer kelas atas)

Tingkatan tertinggi di perusahaan yang berada di tingkat pertama, *top level management* mengawasi cara kerja semua manajer yang ada dibawahnya dan tidak terlibat dalam penanganan aspek teknis sehari-hari dari perusahaan. Namun, tugas utama mereka adalah merumuskan rencana, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Top level management bisa dikatakan sebagai arsitek utama dalam perusahaan, karena mereka yang mengambil keputusan tentang arah yang akan diambil oleh perusahaan. *Top level management* dipilih oleh para pemegang saham perusahaan dan memiliki tanggung jawab penuh terhadap keseluruhan organisasi yang mereka pimpin. Mereka juga memiliki wewenang dalam menunjuk, menempatkan, dan mengakhiri tugas para manajer di bawah mereka.

Lalu siapa saja yang termasuk dalam *top level management*? Mereka terdiri dari CEO; C-Level Executives seperti

1. *Chief Operating Officer* (COO),
2. *Chief Marketing Officer* (CMO), dan
3. *Chief Human Resources Officer* (CHRO);
4. dan Dewan Direksi

Top level management berperan untuk merumuskan tujuan organisasi atau perusahaan dengan menetapkan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan baik secara *short-term* maupun *long-term*. Selain itu, *top level management* juga bertugas untuk merencanakan kebijakan dan strategi perusahaan, mengoptimalkan sumber daya perusahaan, serta menjadi citra dan penghubung perusahaan dengan pihak publik, pemerintah dan media.

Chief Operating Officer (COO)

Chief Operating Officer (COO) adalah seorang eksekutif senior dalam struktur organisasi perusahaan yang bertanggung jawab atas pengawasan operasional sehari-hari serta implementasi strategi bisnis. COO biasanya menduduki posisi kedua tertinggi setelah CEO, dan sering disebut sebagai “tangan kanan” CEO, karena tugasnya menerjemahkan visi serta strategi CEO menjadi tindakan nyata di tingkat operasional perusahaan. COO juga dikenal dengan istilah seperti “executive vice president of operations”, “operations director”, atau “direktur operasional” di berbagai perusahaan.

Peran dan Tanggung Jawab COO. Tugas dan tanggung jawab utama seorang COO pada umumnya meliputi:

1. Mengelola Operasi Harian: Memastikan seluruh aktivitas operasional dari berbagai fungsi berjalan efisien dan efektif agar mendukung tujuan strategis perusahaan.
2. Implementasi Strategi Bisnis: Menjalankan strategi yang telah dirumuskan oleh CEO, memastikan semua bagian perusahaan mengikuti visi dan rencana bisnis yang ditetapkan.
3. Koordinasi Antar Departemen: Merancang sinergi antara tim dan departemen agar seluruh bagian bekerja secara terkoordinasi.
4. Mengelola Sumber Daya: Bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia, anggaran, teknologi, dan aset perusahaan.
5. Meningkatkan Efisiensi Operasional: Mengidentifikasi dan melakukan perbaikan proses kerja, mengurangi biaya, serta meningkatkan produktivitas.
6. Manajemen Kinerja: Mengawasi kinerja karyawan dan departemen untuk memastikan target organisasi tercapai.
7. Pengembangan dan Inovasi: Mendorong inovasi, pembaruan kebijakan, serta perbaikan berkelanjutan dalam operasional perusahaan.

8. Manajemen Risiko: Mengidentifikasi dan mengelola risiko operasional agar bisnis tetap berjalan sesuai ketentuan dan tujuan perusahaan.
9. Memonitor Kepatuhan: Pastikan setiap aktivitas operasional sudah sesuai dengan regulasi dan peraturan yang berlaku.
10. Menghadapi Perubahan dan Tantangan: Adaptif terhadap perubahan pasar, tantangan kompetitif, serta mampu mengambil keputusan cepat di situasi krisis.

Contoh lain tanggung jawab COO:

1. Mengawasi proyek baru
2. Delegasi tugas ke divisi lain
3. Melakukan riset untuk mengembangkan bisnis
4. Memberikan informasi penting kepada CEO

Kualifikasi dan Skill yang Harus Dimiliki COO

Syarat utama bagi seorang COO meliputi:

1. Kepemimpinan (Leadership): Sebagai pemimpin operasional, COO harus mampu membimbing, memotivasi, dan menjadi panutan timnya.
2. Team Building: Mampu membangun tim lintas departemen yang kompak dan produktif.
3. Pemecahan Masalah (Problem Solving): Menguasai cara menangani konflik, memecahkan masalah dan mengembalikan kondisi perusahaan pasca-krisis.
4. Pengambilan Keputusan: COO harus mampu mengambil keputusan strategis secara cepat dan tepat.
5. Komunikasi Efektif: Bisa berkomunikasi dengan CEO, direktur, serta seluruh karyawan agar informasi strategis tersampaikan.
6. Manajemen Proyek: Mengelola proyek kompleks, timeline, anggaran, dan sumber daya agar tujuan tercapai sesuai rencana.
7. Kemampuan Analisis: COO perlu kemampuan analisis laporan keuangan, data operasional, serta faktor eksternal bisnis.
8. Inovasi: Siap berinovasi, beradaptasi terhadap tren baru, dan mencari peluang pengembangan perusahaan.

Struktur Organisasi dan Hubungan dengan CEO

COO menempati posisi kedua setelah CEO dalam struktur organisasi perusahaan. Peran COO sangat vital dalam menjembatani hubungan antara CEO dengan seluruh direksi atau kepala divisi lain, serta memastikan semua jalur komunikasi dan pelaksanaan strategi berjalan efektif.

Bagan struktur organisasi yang umum:

Posisi	Tanggung Jawab Utama
CEO	Visi & strategi, hubungan eksternal
COO	Implementasi strategi, operasional harian
CFO	Kuangan & anggaran
CTO	Teknologi & pengembangan produk
CMO	Marketing & brand perusahaan

COO umumnya melaporkan laporan operasional harian kepada CEO, dan seringkali menjadi pihak penengah atau jembatan keputusan CEO ke level manajemen dan operasional sehari-hari.

Tantangan dan Dinamika Posisi COO

Posisi COO sangat menantang karena harus siap menghadapi:

1. Konflik internal perusahaan
2. Penyesuaian kebijakan terhadap perubahan pasar
3. Penjaminan kualitas operasional di tengah tekanan kepatuhan dan pelaporan
4. Menjaga harmoni antara efisiensi biaya dan inovasi
5. Kesiapan menggantikan CEO dalam kondisi tertentu
6. Contoh Peran COO di Perusahaan Indonesia

COO banyak dijumpai di perusahaan besar maupun startup modern di Indonesia, seperti Gojek, Tokopedia, dan perusahaan-perusahaan manufaktur maupun teknologi. Misalnya, di beberapa startup, COO bertugas menjadi eksekutor keputusan CEO tentang peluncuran produk baru dan memastikan seluruh lini operasional bersiap menghadapi pertumbuhan pesat.

Kesimpulan

COO adalah inti dari operasional harian dan implementasi strategi di perusahaan. Peran ini tidak hanya soal pengelolaan internal, namun juga sebagai motor penggerak pencapaian visi dan target bisnis jangka panjang. Seorang COO harus adaptif, tegas, komunikatif, inovatif, dan mampu bekerja sama erat dengan CEO serta tim eksekutif lainnya.

COO umumnya melaporkan laporan operasional harian kepada CEO, dan seringkali menjadi pihak penengah atau jembatan keputusan CEO ke level manajemen dan operasional sehari-hari.

Chief Financial Officer (CFO)

Pengertian Chief Financial Officer (CFO)

Chief Financial Officer (CFO) adalah eksekutif puncak yang bertanggung jawab terhadap kesehatan keuangan suatu perusahaan. CFO memegang posisi tertinggi dalam hal keuangan di organisasi dan bertindak sebagai penanggung jawab utama dalam semua aktivitas keuangan, mulai dari perencanaan, pelaporan, hingga pengelolaan risiko keuangan. Selain itu, CFO juga seorang strategis dan penasihat utama CEO maupun dewan direksi, mengambil peran penting dalam perumusan serta implementasi kebijakan bisnis secara menyeluruh.

Peran dan Tanggung Jawab CFO

Seorang CFO memiliki tugas yang sangat beragam, meliputi

1. Mengawasi Operasi Keuangan: Mengelola seluruh siklus keuangan mulai dari pembukuan hingga pelaporan keuangan, memastikan laporan keuangan akurat, terperinci, dan sesuai peraturan (GAAP atau IFRS).
2. Perencanaan & Analisis Keuangan (FP&A): Membuat proyeksi keuangan (forecasting), membuat anggaran, serta menganalisis performa keuangan secara berkala untuk mendukung keputusan bisnis.
3. Manajemen Risiko: Mengidentifikasi, memitigasi, dan mengelola risiko yang berhubungan dengan aktivitas keuangan, seperti risiko pasar, kredit, hingga risiko operasional.

4. **Pengelolaan Kas & Likuiditas:** Memastikan perusahaan memiliki likuiditas yang cukup untuk beroperasi secara efektif, serta mengelola arus kas, investasi, dan modal kerja.
5. **Pengawasan Kepatuhan:** Menjamin seluruh aktivitas keuangan sesuai dengan hukum dan regulasi yang berlaku, serta melakukan pelaporan pajak secara benar dan tepat waktu.
6. **Pengambilan Keputusan Investasi:** Memberikan masukan pada strategi investasi, merger, akuisisi, hingga aksi korporasi lainnya yang berdampak pada keuangan perusahaan.
7. **Menjadi Mitra Strategis CEO & Dewan Direksi:** Memberikan insight berdasarkan data keuangan, memandu strategi bisnis, hingga menyarankan langkah perbaikan bisnis.
8. **Pengelolaan Tim Keuangan & Akuntansi:** Membangun dan memimpin tim keuangan, memastikan kompetensi SDM, serta membangun budaya kerja yang solid di departemen keuangan.

Tugas Spesifik CFO

Area Tugas	Uraian Singkat
Pelaporan Keuangan	Menyiapkan, menandatangani, dan memastikan keakuratan laporan keuangan
Penyusunan Anggaran	Membuat dan mengawasi implementasi anggaran perusahaan
Kontrol Internal	Mengembangkan sistem kontrol internal untuk melindungi aset perusahaan
Pengelolaan Pajak	Mengelola kewajiban perpajakan dan memastikan kepatuhan
Investasi	Mengatur kebijakan investasi dan penggunaan dana perusahaan
Hubungan Investor	Berkomunikasi dengan pemegang saham dan pihak eksternal terkait
Pengelolaan Risiko	Mengidentifikasi risiko keuangan serta mengembangkan strategi mitigasi
Pengembangan Sistem	Menerapkan teknologi finansial terbaru untuk efisiensi dan akurasi
Transformasi Bisnis	Menjadi motor inovasi dalam proses bisnis berbasis data dan analisis

Kualifikasi dan Keahlian CFO

Seorang CFO umumnya harus memenuhi kualifikasi berikut:

1. Pendidikan: Sarjana di bidang akuntansi, keuangan, ekonomi, atau bisnis; lebih diutamakan dengan gelar magister (MBA/MSc Finance) serta sertifikasi profesional seperti CPA, CA, CMA, CIMA, atau CFA.
2. Pengalaman: Minimal 10 tahun pengalaman di bidang keuangan, akuntansi, atau manajemen senior dalam perusahaan, dengan rekam jejak dalam kepemimpinan tim finansial.

Keahlian Teknis:

1. Pelaporan & analisis keuangan tingkat lanjut
2. Penguasaan budgeting, forecasting, serta manajemen risiko
3. Pengetahuan perpajakan dan regulasi lokal/global
4. Kemampuan mengelola investasi serta transformasi digital di bidang finansial

Soft Skills:

1. Kepemimpinan dan manajemen tim
2. Komunikasi efektif dengan stakeholders internal maupun eksternal
3. Pengambilan keputusan berbasis data dan analisis
4. Kemampuan negosiasi dan membangun hubungan baik dengan investor, bank, pihak eksternal lainnya

Hubungan CFO dengan CEO dan C-Suite Lain

CFO melapor langsung kepada CEO serta menjadi mitra dekat dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam organisasi besar, CFO juga berkoordinasi dengan COO (Chief Operating Officer), CTO (Chief Technology Officer), dan CMO (Chief Marketing Officer) terkait anggaran dan prioritas strategis bisnis.

Tantangan CFO Masa Kini

1. Digitalisasi dan otomatisasi proses keuangan (adopsi cloud, AI dalam forecasting)
2. Penyesuaian dengan perubahan regulator dan perpajakan global
3. Menyeimbangkan pertumbuhan bisnis dan stabilitas finansial
4. Kolaborasi lintas fungsi untuk inovasi bisnis serta menjaga nilai pemegang saham
5. Menjadi pemimpin dalam transformasi keberlanjutan dan ESG (environmental, social, governance).

CFO di Indonesia

Banyak perusahaan besar di Indonesia memiliki CFO handal yang menonjol, seperti Kusumawati (Godrej Consumer Products Indonesia), Hendra Agus Santoso (Orang Tua Group), Ferdinand Sadeli (Sinar Mas Land Ltd), Ida Apulia Simatupang (Nippon Indosari Corpindo/Sari Roti), dan lain-lain. Mereka berperan penting dalam pertumbuhan perusahaan di lingkungan bisnis yang kompetitif dan seringkali berubah-ubah.

Kesimpulan

Chief Financial Officer adalah posisi strategis dengan tanggung jawab utama memastikan keberlanjutan keuangan perusahaan melalui pengawasan, evaluasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. CFO modern dituntut berperan sebagai penjaga stabilitas keuangan sekaligus motor inovasi dan mitra utama *CEO untuk mendorong pertumbuhan perusahaan jangka panjang*.

Chief Marketing Officer (CMO)

Posisi eksekutif tertinggi di bidang pemasaran yang bertanggung jawab mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan pemasaran serta strategi pemasaran perusahaan. CMO berperan krusial dalam meningkatkan pendapatan perusahaan melalui aktivitas pemasaran yang terpadu dan strategis, bertugas merancang berbagai kampanye pemasaran, membangun brand, memimpin tim pemasaran, serta menyesuaikan strategi dengan budget yang tersedia agar target bisnis dapat tercapai secara efektif.

Peran utama CMO mencakup:

1. Mendatangkan revenue: CMO bertanggung jawab menciptakan dan menjalankan strategi pemasaran yang efektif untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan perusahaan. Dia memastikan berbagai aktivitas pemasaran menjangkau target pasar dan menghasilkan laba sesuai tujuan perusahaan.
2. Riset pemasaran dan analisis pasar: Seorang CMO melakukan riset pasar secara mendalam guna memahami target konsumen, kebutuhan pasar, tren industri, serta persaingan. Informasi ini kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis dan pengembangan produk.
3. Terlibat dalam manajemen produk: Selain pemasaran, CMO sering terlibat dalam pengembangan produk baru, mulai dari studi kelayakan, promosi, distribusi, hingga monitoring feedback pelanggan agar produk tetap relevan dan kompetitif.
4. Menyesuaikan strategi dengan anggaran: CMO bertanggung jawab memastikan seluruh rencana pemasaran berjalan sesuai dengan anggaran yang disediakan. Monitoring pemakaian budget dan mengevaluasi Return on Investment (ROI) sangat krusial untuk menilai efektivitas kampanye pemasaran.
5. Memimpin tim pemasaran: CMO memimpin dan mengkoordinasikan tim pemasaran, mengoptimalkan sumber daya manusia dan talenta untuk mencapai tujuan perusahaan, serta mengintegrasikan berbagai fungsi pemasaran seperti digital marketing, branding, komunikasi, dan customer service.
6. Pendorong inovasi dan teknologi pemasaran: CMO di era modern harus mampu mengadopsi teknologi terbaru, termasuk pemasaran digital dan analitik data, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemasaran. Pemanfaatan big data dan insight berbasis data sangat penting untuk pengambilan keputusan.
7. Membangun hubungan pelanggan dan brand storytelling: CMO memiliki peran sebagai storyteller, membangun narasi yang kuat dan mengundang konsumen untuk terlibat dengan brand. Hal ini penting untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperkuat citra perusahaan.

8. Mendorong pertumbuhan perusahaan: Selain meningkatkan pendapatan, CMO juga berfokus pada pertumbuhan pasar (market share) dan margin keuntungan, memastikan perusahaan terus berkembang di tengah persaingan ketat.

Kualifikasi dan keterampilan yang penting bagi CMO antara lain:

1. Pengalaman luas di bidang pemasaran, brand management, dan pengembangan produk
2. Kepemimpinan yang kuat dan kemampuan mengelola tim besar
3. Kemampuan analisis pasar dan data untuk mengambil keputusan strategis
4. Kreativitas dan inovasi dalam menciptakan kampanye pemasaran
5. Keahlian komunikasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak internal dan eksternal.

Hubungan CMO dalam organisasi biasanya melapor langsung kepada CEO dan bekerja sama erat dengan jajaran eksekutif lain seperti COO, CFO, dan CTO untuk menyelaraskan strategi pemasaran dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dalam beberapa perusahaan, CMO juga berperan sebagai penghubung antara pelanggan dan bisnis, memfasilitasi feedback serta fokus pada pengalaman konsumen.

Dalam era digital dan persaingan bisnis yang semakin kompleks, peran CMO semakin strategis. Tantangan yang dihadapi meliputi pemanfaatan teknologi pemasaran terbaru, adaptasi terhadap perubahan tren konsumen, serta memastikan pemasaran tidak hanya kreatif tetapi juga menghasilkan dampak bisnis nyata. Oleh karena itu, seorang CMO dituntut menjadi pemimpin visioner dan inovator yang mampu mengkombinasikan teknologi, data, dan kreativitas untuk mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Chief Human Resource Officer (CHRO)

adalah posisi eksekutif tingkat C-suite tertinggi yang memimpin dan mengelola seluruh aspek sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan. CHRO memiliki peran strategis yang sangat penting dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengawasi kebijakan serta strategi SDM yang selaras dengan tujuan bisnis perusahaan. Dengan demikian, CHRO berkontribusi langsung pada pencapaian kinerja organisasi melalui pengelolaan aset manusia yang optimal.

Peran dan Tanggung Jawab Utama CHRO

1. Merancang dan mengelola strategi SDM: CHRO bertanggung jawab mengembangkan dan menjalankan strategi sumber daya manusia yang mendukung tujuan bisnis perusahaan. Strategi ini mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan karyawan, perencanaan suksesi, serta kebijakan kompensasi dan tunjangan.
2. Pengelolaan siklus hidup karyawan: Meliputi proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta pengelolaan hubungan industrial. CHRO mengawasi seluruh siklus tersebut agar karyawan tumbuh dan memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan.
3. Menjadi mitra strategis bagi CEO dan manajemen: CHRO menyediakan analisis dan rekomendasi terkait aspek SDM sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan strategis

perusahaan. Dia membantu CEO memahami implikasi SDM dari kebijakan dan strategi bisnis yang akan diambil.

4. Mempromosikan keberagaman dan inklusi: Membangun budaya kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman di perusahaan adalah tanggung jawab CHRO agar tercipta lingkungan kerja yang positif dan produktif.
5. Manajemen hubungan tenaga kerja dan kepatuhan hukum: CHRO menjaga keharmonisan hubungan kerja antar karyawan dan memastikan seluruh aktivitas SDM mematuhi regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.
6. Mengelola perubahan dan budaya organisasi: CHRO memimpin transformasi budaya organisasi, termasuk pengembangan kepemimpinan, program pengembangan karir, dan inisiatif peningkatan skill untuk menghadapi dinamika bisnis.
7. Mengawasi departemen HR dan membangun tim: CHRO memimpin seluruh tim HR serta memastikan sinergi fungsi HR seperti talent acquisition, training, employee relations, dan compliance berjalan optimal.

Kualifikasi dan Kompetensi CHRO

Seorang CHRO idealnya memiliki:

1. Pengalaman profesional luas dan kepemimpinan: Berpengalaman di bidang manajemen SDM dengan kemampuan memimpin tim besar dan mengelola berbagai fungsi HR secara strategis.
2. Pengetahuan bisnis dan hukum ketenagakerjaan: Memiliki ketajaman bisnis dan wawasan hukum yang kuat untuk menyelaraskan kebijakan SDM dengan regulasi dan dinamika pasar tenaga kerja.
3. Kemampuan analisis data dan digital agility: Mampu menggunakan data dalam pengambilan keputusan SDM serta adaptif terhadap teknologi HR digital.
4. Keterampilan komunikasi dan advokasi SDM: Menguasai komunikasi efektif untuk membangun relasi antara manajemen dan karyawan serta mendorong kebijakan inklusif dan pengembangan SDM.

Hubungan Organisasi

CHRO melapor langsung kepada CEO dan merupakan mitra penting dalam tim eksekutif yang menjembatani kebutuhan SDM dengan strategi bisnis. Perannya menjadi penghubung antara kepemimpinan dan karyawan dalam mengelola aset manusia yang menjadi kekuatan utama organisasi.

Tantangan dan Pentingnya CHRO di Era Modern

Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan cepat berubah, peran CHRO semakin vital. Di antaranya:

1. Menangani masalah ketenagakerjaan yang kompleks dan mengelola perubahan budaya organisasi yang dinamis.

2. Mengoptimalkan retensi dan pengembangan talenta di tengah tingginya angka turnover.
3. Menyesuaikan kebijakan ketenagakerjaan sesuai regulasi terbaru dan tren global.
4. Mendorong keberagaman, inklusi, dan lingkungan kerja yang sehat untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi.

Dewan Direksi

adalah sekelompok individu yang dipilih oleh pemegang saham untuk menjalankan pengurusan dan mengelola perusahaan demi kepentingan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan yang tertera dalam anggaran dasar. Dewan Direksi memegang peran penting dalam pengelolaan dan pengawasan operasional perusahaan serta bertanggung jawab mengarahkan strategi bisnis tingkat tinggi dan memastikan kelangsungan serta keuntungan perusahaan.

Jenis-Jenis Dewan Direksi

Dewan Direksi terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu:

1. Dewan Direksi Internal: Merupakan anggota yang berasal dari dalam perusahaan, biasanya pemegang saham utama, karyawan senior, dan pejabat yang memiliki pengalaman dan peran aktif dalam manajemen perusahaan. Mereka berkontribusi langsung dalam operasional dan pengambilan keputusan strategis.
2. Dewan Direksi Eksternal (Independent): Anggota dari luar perusahaan yang tidak terlibat dalam aktivitas operasional sehari-hari. Mereka membawa perspektif independen dan objektif untuk mengawasi jalannya perusahaan serta membantu memecahkan permasalahan tanpa keberpihakan, guna menjaga kepentingan semua pemangku kepentingan.

Struktur dan Posisi dalam Dewan Direksi

Dewan Direksi biasanya terdiri dari beberapa posisi penting yang memiliki fungsi berbeda, antara lain:

1. Chairperson/Chairman: Sebagai ketua Dewan Direksi, bertugas memimpin dewan dan menetapkan arah kebijakan secara keseluruhan.
2. Vice Chairperson: Bertugas menggantikan Chairperson jika berhalangan dan kadang dipersiapkan sebagai calon ketua dewan berikutnya.
3. Direktur Utama/CEO: Posisi tertinggi operasional perusahaan, sering kali menjadi anggota dewan sekaligus eksekutif yang menjalankan aktivitas sehari-hari.
4. Bendahara: Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan, termasuk anggaran dan audit internal.
5. Sekretaris: Mengelola dokumentasi, mencatat notulen rapat dewan, dan menjadi penghubung komunikasi dengan pemegang saham serta pemangku kepentingan lain.
6. Direktur Eksekutif: Anggota dewan yang juga terlibat secara aktif dalam manajemen sehari-hari perusahaan.
7. Direktur Nominee: Perwakilan dari pemegang saham tertentu yang ditunjuk untuk menjaga kepentingan mereka dalam perusahaan.

Tugas dan Fungsi Dewan Direksi

Dewan Direksi memiliki tugas utama sebagai pengelola dan pengarah perusahaan secara strategis. Beberapa fungsi dan tanggung jawab utama Dewan Direksi meliputi:

1. Menetapkan kebijakan strategis dan tujuan jangka panjang perusahaan.
2. Memilih, menunjuk, meninjau kinerja, dan jika perlu memberhentikan Direksi Eksekutif atau CEO.
3. Memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai untuk operasional perusahaan.
4. Menyetujui anggaran tahunan dan rencana kerja perusahaan.
5. Mengawasi pelaksanaan tugas oleh manajemen serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.
6. Menjaga hubungan yang sehat antara perusahaan dan para pemegang saham.
7. Menyampaikan laporan berkala kepada pemegang saham mengenai kinerja dan kondisi perusahaan.
8. Mengelola risiko strategis dan menjaga keberlanjutan perusahaan.

Posisi dan Hubungan dalam Tata Kelola Perusahaan

Dewan Direksi berada pada posisi ketiga tertinggi dalam struktur tata kelola perusahaan setelah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan Dewan Komisaris. Dewan Direksi memiliki kewenangan menjalankan pengurusan perusahaan sehari-hari berdasarkan arahan dan pengawasan dari Dewan Komisaris. Dalam banyak perusahaan, CEO yang juga menjabat sebagai Direktur Utama merupakan anggota Dewan Direksi yang paling dominan dalam pengambilan keputusan operasional. Dewan Direksi bertugas mengawasi dan mendukung CEO agar visi dan strategi perusahaan terlaksana dengan baik.

Jumlah dan Komposisi Dewan Direksi

Tidak ada aturan baku mengenai jumlah anggota Dewan Direksi, namun biasanya berkisar antara 3 hingga 31 orang, dengan jumlah yang ideal menurut berbagai studi adalah sekitar tujuh orang agar efektif dan efisien dalam pengambilan keputusan. Komposisi anggota dewan harus mencerminkan perpaduan yang seimbang antara anggota internal dan eksternal agar keputusan yang diambil dapat mempertimbangkan berbagai perspektif dari dalam dan luar perusahaan.

Pentingnya Dewan Direksi dalam Perusahaan

Dewan Direksi penting sebagai badan pengurus dan pengarah yang menjaga agar perusahaan berjalan sesuai aturan, etika, dan memenuhi tujuan bisnis. Dewan Direksi memegang peranan vital dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan pemegang saham, tata kelola perusahaan yang baik, dan keberlangsungan bisnis di masa depan.

Peraturan yang Mengatur Dewan Direksi di Indonesia

Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. 33 Tahun 2014, perusahaan publik wajib memiliki Dewan Direksi yang minimal beranggotakan dua orang, dengan salah satu menjabat sebagai Direktur Utama. Anggota Dewan Direksi dipilih oleh RUPS dan bertanggung jawab untuk memastikan pengelolaan perusahaan berjalan sesuai prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Chief Financial Officer (CFO): Definisi, Peran, Tugas, dan Kualifikasi

Pengertian *Chief Financial Officer (CFO)*

Chief Financial Officer (CFO) adalah eksekutif puncak yang bertanggung jawab terhadap kesehatan keuangan suatu perusahaan. CFO memegang posisi tertinggi dalam hal keuangan di organisasi dan

bertindak sebagai penanggung jawab utama dalam semua aktivitas keuangan, mulai dari perencanaan, pelaporan, hingga pengelolaan risiko keuangan. Selain itu, CFO juga seorang strategis dan penasihat utama CEO maupun dewan direksi, mengambil peran penting dalam perumusan serta implementasi kebijakan bisnis secara menyeluruh.

CFO di Indonesia

Banyak perusahaan besar di Indonesia memiliki CFO handal yang menonjol, seperti Kusumawati (Godrej Consumer Products Indonesia), Hendra Agus Santoso (Orang Tua Group), Ferdinand Sadeli (Sinar Mas Land Ltd), Ida Apulia Simatupang (Nippon Indosari Corpindo/Sari Roti), dan lain-lain. Mereka berperan penting dalam pertumbuhan perusahaan di lingkungan bisnis yang kompetitif dan seringkali berubah-ubah.

Peran dan Tanggung Jawab CFO

Seorang CFO memiliki tugas yang sangat beragam, meliputi:

1. Mengawasi Operasi Keuangan: Mengelola seluruh siklus keuangan mulai dari pembukuan hingga pelaporan keuangan, memastikan laporan keuangan akurat, terperinci, dan sesuai peraturan (GAAP atau IFRS).
2. Perencanaan & Analisis Keuangan (FP&A): Membuat proyeksi keuangan (forecasting), membuat anggaran, serta menganalisis performa keuangan secara berkala untuk mendukung keputusan bisnis.
3. Manajemen Risiko: Mengidentifikasi, memitigasi, dan mengelola risiko yang berhubungan dengan aktivitas keuangan, seperti risiko pasar, kredit, hingga risiko operasional.
4. Pengelolaan Kas & Likuiditas: Memastikan perusahaan memiliki likuiditas yang cukup untuk beroperasi secara efektif, serta mengelola arus kas, investasi, dan modal kerja.
5. Pengawasan Kepatuhan: Menjamin seluruh aktivitas keuangan sesuai dengan hukum dan regulasi yang berlaku, serta melakukan pelaporan pajak secara benar dan tepat waktu.
6. Pengambilan Keputusan Investasi: Memberikan masukan pada strategi investasi, merger, akuisisi, hingga aksi korporasi lainnya yang berdampak pada keuangan perusahaan.
7. Menjadi Mitra Strategis CEO & Dewan Direksi: Memberikan insight berdasarkan data keuangan, memandu strategi bisnis, hingga menyarankan langkah perbaikan bisnis.
8. Pengelolaan Tim Keuangan & Akuntansi: Membangun dan memimpin tim keuangan, memastikan kompetensi SDM, serta membangun budaya kerja yang solid di departemen keuangan.

Tugas Spesifik CFO

Area Tugas	Uraian Singkat
Pelaporan Keuangan	Menyiapkan, menandatangani, dan memastikan keakuratan laporan keuangan
Penyusunan Anggaran	Membuat dan mengawasi implementasi anggaran perusahaan

Kontrol Internal	Mengembangkan sistem kontrol internal untuk melindungi aset perusahaan
Pengelolaan Pajak	Mengelola kewajiban perpajakan dan memastikan kepatuhan
Investasi	Mengatur kebijakan investasi dan penggunaan dana perusahaan
Hubungan Investor	Berkomunikasi dengan pemegang saham dan pihak eksternal terkait
Pengelolaan Risiko	Mengidentifikasi risiko keuangan serta mengembangkan strategi mitigasi
Pengembangan Sistem	Menerapkan teknologi finansial terbaru untuk efisiensi dan akurasi
Transformasi Bisnis	Menjadi motor inovasi dalam proses bisnis berbasis data dan analisis

Kualifikasi dan Keahlian CFO

Seorang CFO umumnya harus memenuhi kualifikasi berikut:

1. Pendidikan: Sarjana di bidang akuntansi, keuangan, ekonomi, atau bisnis; lebih diutamakan dengan gelar magister (MBA/MSc Finance) serta sertifikasi profesional seperti CPA, CA, CMA, CIMA, atau CFA.
2. Pengalaman: Minimal 10 tahun pengalaman di bidang keuangan, akuntansi, atau manajemen senior dalam perusahaan, dengan rekam jejak dalam kepemimpinan tim finansial.

Keahlian Teknis:

1. Pelaporan & analisis keuangan tingkat lanjut
2. Penguasaan budgeting, forecasting, serta manajemen risiko
3. Pengetahuan perpajakan dan regulasi lokal/global
4. Kemampuan mengelola investasi serta transformasi digital di bidang finansial

Soft Skills:

1. Kepemimpinan dan manajemen tim
2. Komunikasi efektif dengan stakeholders internal maupun eksternal
3. Pengambilan keputusan berbasis data dan analisis
4. Kemampuan negosiasi dan membangun hubungan baik dengan investor, bank, pihak eksternal lainnya

Hubungan CFO dengan CEO dan C-Suite Lain

CFO melapor langsung kepada CEO serta menjadi mitra dekat dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam organisasi besar, CFO juga berkoordinasi dengan COO (Chief Operating Officer), CTO (Chief Technology Officer), dan CMO (Chief Marketing Officer) terkait anggaran dan prioritas strategis bisnis.

Tantangan CFO Masa Kini

1. Digitalisasi dan otomatisasi proses keuangan (adopsi cloud, AI dalam forecasting)
2. Penyesuaian dengan perubahan regulator dan perpajakan global
3. Menyeimbangkan pertumbuhan bisnis dan stabilitas finansial
4. Kolaborasi lintas fungsi untuk inovasi bisnis serta menjaga nilai pemegang saham
5. Menjadi pemimpin dalam transformasi keberlanjutan dan ESG (environmental, social, governance).

Chief Marketing Officer (CMO)

adalah posisi eksekutif tertinggi di bidang pemasaran dalam suatu perusahaan yang bertanggung jawab mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan pemasaran serta strategi pemasaran perusahaan. CMO berperan krusial dalam meningkatkan pendapatan perusahaan melalui aktivitas pemasaran yang terpadu dan strategis, bertugas merancang berbagai kampanye pemasaran, membangun brand, memimpin tim pemasaran, serta menyesuaikan strategi dengan budget yang tersedia agar target bisnis dapat tercapai secara efektif.

Peran utama CMO mencakup:

1. Mendatangkan revenue: CMO bertanggung jawab menciptakan dan menjalankan strategi pemasaran yang efektif untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan perusahaan. Dia memastikan berbagai aktivitas pemasaran menjangkau target pasar dan menghasilkan laba sesuai tujuan perusahaan.
2. Riset pemasaran dan analisis pasar: Seorang CMO melakukan riset pasar secara mendalam guna memahami target konsumen, kebutuhan pasar, tren industri, serta persaingan. Informasi ini kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis dan pengembangan produk.
3. Terlibat dalam manajemen produk: Selain pemasaran, CMO sering terlibat dalam pengembangan produk baru, mulai dari studi kelayakan, promosi, distribusi, hingga monitoring feedback pelanggan agar produk tetap relevan dan kompetitif.
4. Menyesuaikan strategi dengan anggaran: CMO bertanggung jawab memastikan seluruh rencana pemasaran berjalan sesuai dengan anggaran yang disediakan. Monitoring pemakaian budget dan mengevaluasi Return on Investment (ROI) sangat krusial untuk menilai efektivitas kampanye pemasaran.
5. Memimpin tim pemasaran: CMO memimpin dan mengkoordinasikan tim pemasaran, mengoptimalkan sumber daya manusia dan talenta untuk mencapai tujuan perusahaan, serta mengintegrasikan berbagai fungsi pemasaran seperti digital marketing, branding, komunikasi, dan customer service.
6. Pendorong inovasi dan teknologi pemasaran: CMO di era modern harus mampu mengadopsi teknologi terbaru, termasuk pemasaran digital dan analitik data, untuk meningkatkan efisiensi

dan efektivitas pemasaran. Pemanfaatan big data dan insight berbasis data sangat penting untuk pengambilan keputusan.

7. Membangun hubungan pelanggan dan brand storytelling: CMO memiliki peran sebagai storyteller, membangun narasi yang kuat dan mengundang konsumen untuk terlibat dengan brand. Hal ini penting untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperkuat citra perusahaan.
8. Mendorong pertumbuhan perusahaan: Selain meningkatkan pendapatan, CMO juga berfokus pada pertumbuhan pasar (market share) dan margin keuntungan, memastikan perusahaan terus berkembang di tengah persaingan ketat.

Kualifikasi dan keterampilan yang penting bagi CMO antara lain:

1. Pengalaman luas di bidang pemasaran, brand management, dan pengembangan produk
2. Kepemimpinan yang kuat dan kemampuan mengelola tim besar
3. Kemampuan analisis pasar dan data untuk mengambil keputusan strategis
4. Kreativitas dan inovasi dalam menciptakan kampanye pemasaran
6. Keahlian komunikasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak internal dan eksternal.

Hubungan CMO dalam organisasi biasanya melapor langsung kepada CEO dan bekerja sama erat dengan jajaran eksekutif lain seperti COO, CFO, dan CTO untuk menyelaraskan strategi pemasaran dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dalam beberapa perusahaan, CMO juga berperan sebagai penghubung antara pelanggan dan bisnis, memfasilitasi feedback serta fokus pada pengalaman konsumen.

Dalam era digital dan persaingan bisnis yang semakin kompleks, peran CMO semakin strategis. Tantangan yang dihadapi meliputi pemanfaatan teknologi pemasaran terbaru, adaptasi terhadap perubahan tren konsumen, serta memastikan pemasaran tidak hanya kreatif tetapi juga menghasilkan dampak bisnis nyata. Oleh karena itu, seorang CMO dituntut menjadi pemimpin visioner dan inovator yang mampu mengkombinasikan teknologi, data, dan kreativitas untuk mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Chief Human Resource Officer (CHRO)

adalah posisi eksekutif tingkat C-suite tertinggi yang memimpin dan mengelola seluruh aspek sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan. CHRO memiliki peran strategis yang sangat penting dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengawasi kebijakan serta strategi SDM yang selaras dengan tujuan bisnis perusahaan. Dengan demikian, CHRO berkontribusi langsung pada pencapaian kinerja organisasi melalui pengelolaan aset manusia yang optimal.

Peran dan Tanggung Jawab Utama CHRO

1. Merancang dan mengelola strategi SDM: CHRO bertanggung jawab mengembangkan dan menjalankan strategi sumber daya manusia yang mendukung tujuan bisnis perusahaan. Strategi ini mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan karyawan, perencanaan suksesi, serta kebijakan kompensasi dan tunjangan.

2. Pengelolaan siklus hidup karyawan: Meliputi proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta pengelolaan hubungan industrial. CHRO mengawasi seluruh siklus tersebut agar karyawan tumbuh dan memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan.
3. Menjadi mitra strategis bagi CEO dan manajemen: CHRO menyediakan analisis dan rekomendasi terkait aspek SDM sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan strategis perusahaan. Dia membantu CEO memahami implikasi SDM dari kebijakan dan strategi bisnis yang akan diambil.
4. Mempromosikan keberagaman dan inklusi: Membangun budaya kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman di perusahaan adalah tanggung jawab CHRO agar tercipta lingkungan kerja yang positif dan produktif.
5. Manajemen hubungan tenaga kerja dan kepatuhan hukum: CHRO menjaga keharmonisan hubungan kerja antar karyawan dan memastikan seluruh aktivitas SDM mematuhi regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.
6. Mengelola perubahan dan budaya organisasi: CHRO memimpin transformasi budaya organisasi, termasuk pengembangan kepemimpinan, program pengembangan karir, dan inisiatif peningkatan skill untuk menghadapi dinamika bisnis.
7. Mengawasi departemen HR dan membangun tim: CHRO memimpin seluruh tim HR serta memastikan sinergi fungsi HR seperti talent acquisition, training, employee relations, dan compliance berjalan optimal.

Kualifikasi dan Kompetensi CHRO

Seorang CHRO idealnya memiliki:

1. Pengalaman profesional luas dan kepemimpinan: Berpengalaman di bidang manajemen SDM dengan kemampuan memimpin tim besar dan mengelola berbagai fungsi HR secara strategis.
2. Pengetahuan bisnis dan hukum ketenagakerjaan: Memiliki ketajaman bisnis dan wawasan hukum yang kuat untuk menyelaraskan kebijakan SDM dengan regulasi dan dinamika pasar tenaga kerja.
3. Kemampuan analisis data dan digital agility: Mampu menggunakan data dalam pengambilan keputusan SDM serta adaptif terhadap teknologi HR digital.
4. Keterampilan komunikasi dan advokasi SDM: Menguasai komunikasi efektif untuk membangun relasi antara manajemen dan karyawan serta mendorong kebijakan inklusif dan pengembangan SDM.

Hubungan Organisasi

CHRO melapor langsung kepada CEO dan merupakan mitra penting dalam tim eksekutif yang menjembatani kebutuhan SDM dengan strategi bisnis. Perannya menjadi penghubung antara kepemimpinan dan karyawan dalam mengelola aset manusia yang menjadi kekuatan utama organisasi.

Tantangan dan Pentingnya CHRO di Era Modern

Dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan cepat berubah, peran CHRO semakin vital. Di antaranya:

1. Menangani masalah ketenagakerjaan yang kompleks dan mengelola perubahan budaya organisasi yang dinamis.
2. Mengoptimalkan retensi dan pengembangan talenta di tengah tingginya angka turnover.
3. Menyesuaikan kebijakan ketenagakerjaan sesuai regulasi terbaru dan tren global.
4. Mendorong keberagaman, inklusi, dan lingkungan kerja yang sehat untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi.

Dewan Direksi

adalah sekelompok individu yang dipilih oleh pemegang saham untuk menjalankan pengurusan dan mengelola perusahaan demi kepentingan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan yang tertera dalam anggaran dasar. Dewan Direksi memegang peran penting dalam pengelolaan dan pengawasan operasional perusahaan serta bertanggung jawab mengarahkan strategi bisnis tingkat tinggi dan memastikan kelangsungan serta keuntungan perusahaan.

Jenis-Jenis Dewan Direksi

Dewan Direksi terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu:

1. Dewan Direksi Internal: Merupakan anggota yang berasal dari dalam perusahaan, biasanya pemegang saham utama, karyawan senior, dan pejabat yang memiliki pengalaman dan peran aktif dalam manajemen perusahaan. Mereka berkontribusi langsung dalam operasional dan pengambilan keputusan strategis.
2. Dewan Direksi Eksternal (Independent): Anggota dari luar perusahaan yang tidak terlibat dalam aktivitas operasional sehari-hari. Mereka membawa perspektif independen dan objektif untuk mengawasi jalannya perusahaan serta membantu memecahkan permasalahan tanpa keberpihakan, guna menjaga kepentingan semua pemangku kepentingan.

Struktur dan Posisi dalam Dewan Direksi

Dewan Direksi biasanya terdiri dari beberapa posisi penting yang memiliki fungsi berbeda, antara lain:

1. Chairperson/Chairman: Sebagai ketua Dewan Direksi, bertugas memimpin dewan dan menetapkan arah kebijakan secara keseluruhan.
2. Vice Chairperson: Bertugas menggantikan Chairperson jika berhalangan dan kadang dipersiapkan sebagai calon ketua dewan berikutnya.
3. Direktur Utama/CEO: Posisi tertinggi operasional perusahaan, sering kali menjadi anggota dewan sekaligus eksekutif yang menjalankan aktivitas sehari-hari.
4. Bendahara: Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan, termasuk anggaran dan audit internal.
5. Sekretaris: Mengelola dokumentasi, mencatat notulen rapat dewan, dan menjadi penghubung komunikasi dengan pemegang saham serta pemangku kepentingan lain.
6. Direktur Eksekutif: Anggota dewan yang juga terlibat secara aktif dalam manajemen sehari-hari perusahaan.

7. Direktur Nominee: Perwakilan dari pemegang saham tertentu yang ditunjuk untuk menjaga kepentingan mereka dalam perusahaan.

Tugas dan Fungsi Dewan Direksi

Dewan Direksi memiliki tugas utama sebagai pengelola dan pengarah perusahaan secara strategis. Beberapa fungsi dan tanggung jawab utama Dewan Direksi meliputi:

1. Menetapkan kebijakan strategis dan tujuan jangka panjang perusahaan.
2. Memilih, menunjuk, meninjau kinerja, dan jika perlu memberhentikan Direksi Eksekutif atau CEO.
3. Memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai untuk operasional perusahaan.
4. Menyetujui anggaran tahunan dan rencana kerja perusahaan.
5. Mengawasi pelaksanaan tugas oleh manajemen serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.
6. Menjaga hubungan yang sehat antara perusahaan dan para pemegang saham.
7. Menyampaikan laporan berkala kepada pemegang saham mengenai kinerja dan kondisi perusahaan.
8. Mengelola risiko strategis dan menjaga keberlanjutan perusahaan.

Posisi dan Hubungan dalam Tata Kelola Perusahaan

Dewan Direksi berada pada posisi ketiga tertinggi dalam struktur tata kelola perusahaan setelah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan Dewan Komisaris. Dewan Direksi memiliki kewenangan menjalankan pengurusan perusahaan sehari-hari berdasarkan arahan dan pengawasan dari Dewan Komisaris. Dalam banyak perusahaan, CEO yang juga menjabat sebagai Direktur Utama merupakan anggota Dewan Direksi yang paling dominan dalam pengambilan keputusan operasional. Dewan Direksi bertugas mengawasi dan mendukung CEO agar visi dan strategi perusahaan terlaksana dengan baik.

Jumlah dan Komposisi Dewan Direksi

Tidak ada aturan baku mengenai jumlah anggota Dewan Direksi, namun biasanya berkisar antara 3 hingga 31 orang, dengan jumlah yang ideal menurut berbagai studi adalah sekitar tujuh orang agar efektif dan efisien dalam pengambilan keputusan. Komposisi anggota dewan harus mencerminkan perpaduan yang seimbang antara anggota internal dan eksternal agar keputusan yang diambil dapat mempertimbangkan berbagai perspektif dari dalam dan luar perusahaan.

Pentingnya Dewan Direksi dalam Perusahaan

Dewan Direksi penting sebagai badan pengurus dan pengarah yang menjaga agar perusahaan berjalan sesuai aturan, etika, dan memenuhi tujuan bisnis. Dewan Direksi memegang peranan vital dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan pemegang saham, tata kelola perusahaan yang baik, dan keberlangsungan bisnis di masa depan.

Peraturan yang Mengatur Dewan Direksi di Indonesia

Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. 33 Tahun 2014, perusahaan publik wajib memiliki Dewan Direksi yang minimal beranggotakan dua orang, dengan salah satu menjabat

sebagai Direktur Utama. Anggota Dewan Direksi dipilih oleh RUPS dan bertanggung jawab untuk memastikan pengelolaan perusahaan berjalan sesuai prinsip tata kelola perusahaan yang baik

B. *Middle Level Management* (Manajer kelas menengah)

Middle level management berada di tengah struktur perusahaan dan bertanggung jawab kepada *top management*. *Middle management* mengimplementasikan kebijakan atas ke dalam rencana divisi, seperti merumuskan target yang spesifik dan konkret. *Middle level management* harus memiliki keahlian operasional yang kuat dalam mengelola departemen atau cabang.

Mereka memiliki tanggung jawab dalam mengelola serta memberikan arahan kepada manajer tingkat bawah. Peran mereka sebagai penghubung dan penyampai informasi antara manajemen puncak dan manajemen tingkat bawah, termasuk menyampaikan kebijakan dari atas ke bawah dan mengkomunikasikan umpan balik dari manajer tingkat bawah ke manajemen puncak.

Adapun yang termasuk *middle level management* antara lain

- a. *General Manager*.
- b. *Factory Manager*.
- c. *Regional Manager*.
- d. *Division Manager*.

General Manager (GM)

adalah posisi manajerial tingkat tinggi yang memiliki tanggung jawab utama mengelola keseluruhan operasional sebuah perusahaan atau unit bisnis tertentu. Posisi ini berfungsi sebagai jembatan utama antara manajemen eksekutif, seperti CEO atau direktur, dengan tim operasional di lapangan. GM memimpin berbagai divisi, mulai dari pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, hingga produksi, dengan tujuan memastikan seluruh fungsi bisnis berjalan lancar, terintegrasi, dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Tugas utama *General Manager* sangat luas dan strategis. Seorang GM memegang kendali penuh atas operasi harian perusahaan, memastikan bisnis berjalan efektif dan efisien, serta bertanggung jawab atas profit and loss (P&L) dari unit atau bisnis yang dipimpinnya. Dengan demikian, keberhasilan keuangan unit bisnis tersebut menjadi ukuran kinerja GM. GM juga mengambil keputusan strategis terkait pengelolaan sumber daya, penentuan sasaran kerja (KPI), serta pengembangan tim manajemen tingkat bawah.

Secara spesifik, tugas dan tanggung jawab *General Manager* meliputi:

1. Memimpin dan mengawasi manajer tingkat bawah dan kepala departemen, memberikan arahan serta menetapkan target yang jelas.
2. Menangani proses perekrutan, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia di bawah pengawasannya.
3. Mengevaluasi serta menjaga efisiensi operasional setiap departemen untuk mendukung produktivitas dan profitabilitas perusahaan.
4. Menyampaikan arahan dari eksekutif senior ke manajer dan memberikan laporan terkait kinerja departemen kepada manajemen atas.

5. Berkolaborasi dengan manajer dan eksekutif senior dalam merumuskan serta mencapai tujuan bisnis strategis.
6. Membuat, mengelola, dan memantau anggaran operasional untuk sejumlah kebutuhan seperti tenaga kerja, produksi, pemasaran, hingga peralatan.
7. Memantau keuangan perusahaan dan kinerja departemen akuntansi agar tetap sesuai target dan regulasi.
8. Mengembangkan dan menerapkan strategi penjualan dan pemasaran yang efektif untuk mendorong pertumbuhan bisnis.
9. Mengembangkan kebijakan serta memastikan kepatuhan terhadap standar dan protokol perusahaan dalam operasional sehari-hari.

Di dalam perusahaan kecil, General Manager biasanya memiliki kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih luas sehingga mereka dapat membuat keputusan secara lebih otonom, bahkan menjadi kepala eksekutif di tingkat operasional. Sementara itu, di perusahaan besar, GM biasanya memimpin unit bisnis tertentu atau satu divisi besar dan melapor kepada eksekutif senior seperti CEO atau Direktur Utama. Dalam struktur organisasi modern, posisi GM berada tepat di bawah CEO sehingga menjadi peran kunci dalam menghubungkan strategi tingkat atas dengan pelaksanaan operasional.

Posisi *General Manager* dapat dikenal dengan berbagai penamaan tergantung industri dan lingkungannya, seperti *product manager* di sektor teknologi, *branch manager* di perbankan, *managing director* di perusahaan jasa, atau *brand manager* di perusahaan produk konsumen. Peran GM juga sering disamakan dengan *operations manager*, di mana keduanya bertugas merancang dan mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas perusahaan.

Kualifikasi yang perlu dimiliki seorang *General Manager* meliputi pengalaman luas di bidang manajemen dan kepemimpinan, kemampuan strategis dalam pengambilan keputusan, penguasaan pengelolaan sumber daya dan anggaran, serta keterampilan interpersonal dan komunikasi yang baik untuk memimpin tim berbagai departemen secara efektif.

Secara singkat, *General Manager* adalah sosok manajer senior yang memegang tanggung jawab besar untuk mengelola dan mengarahkan fungsi-fungsi bisnis agar perusahaan atau unit bisnisnya dapat mencapai tujuan strategis, berkembang secara berkelanjutan, serta menjaga efisiensi dan profitabilitas operasional.

Factory Manager,

atau Manajer Pabrik, adalah posisi kunci yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengawasan keseluruhan proses produksi di sebuah pabrik atau fasilitas manufaktur. Peran utama *Factory Manager* adalah memastikan proses produksi berjalan lancar, efisien, dan memenuhi standar kualitas serta tenggat waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Posisi ini mengharuskan pengelolaan sumber daya manusia, mesin, bahan baku, anggaran, serta aspek keselamatan dan kesehatan kerja secara terpadu untuk mencapai target produksi dan menjaga kelangsungan bisnis.

Tugas dan Tanggung Jawab Utama *Factory Manager*

1. Perencanaan dan Pengorganisasian Produksi

Factory Manager merencanakan jadwal produksi, menentukan prioritas pesanan, dan menyusun alur kerja yang optimal agar proses produksi dapat berjalan tepat waktu dan efektif. Mereka bertugas memastikan ketersediaan bahan baku dan sumber daya lain diperlukan.

2. Pengendalian Kualitas Produk

Memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan, *Factory Manager* menerapkan sistem kontrol kualitas, melakukan inspeksi rutin, dan menangani setiap masalah kualitas yang muncul untuk mempertahankan standar tersebut.

3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Factory Manager mengawasi dan memimpin seluruh tenaga kerja pabrik, mulai dari perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga motivasi karyawan. Mereka memastikan setiap pegawai menjalankan tugas dengan baik dan sesuai prosedur keselamatan kerja.

4. Manajemen Peralatan dan Pemeliharaan

Memelihara dan mengelola peralatan produksi agar selalu dalam kondisi prima untuk mencegah gangguan proses produksi. *Factory Manager* mengatur jadwal perawatan mesin dan bertanggung jawab pada efisiensi operasional peralatan.

5. Pengelolaan Anggaran dan Biaya Produksi

Menyusun dan mengawasi anggaran produksi, memperkirakan biaya-biaya terkait, serta memastikan seluruh operasi produksi berjalan sesuai anggaran dan mengupayakan efisiensi pengeluaran.

6. Kepatuhan terhadap Protokol Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Factory Manager wajib menerapkan protokol keselamatan serta melakukan pelatihan dan pemeriksaan rutin untuk meminimalkan risiko kecelakaan kerja dan menjaga lingkungan kerja tetap aman dan sehat.

7. Pelaporan dan Koordinasi dengan Manajemen

Secara berkala, *Factory Manager* melaporkan progres produksi, kendala yang dihadapi, dan rekomendasi perbaikan kepada manajemen puncak. Mereka juga menjadi penghubung antara pabrik dengan departemen lain seperti pemasaran, pengadaan, dan pengendalian mutu.

8. Inovasi dan Peningkatan Proses Produksi

Factory Manager bertugas mengikuti perkembangan teknologi dan metode produksi terbaru untuk mengadopsi inovasi yang dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya produksi.

Kompetensi dan Kualifikasi yang Diperlukan

1. Pengalaman manajemen produksi dan pengetahuan teknik manufaktur yang kuat.
2. Kemampuan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian operasional pabrik.
3. Keterampilan komunikasi dan kepemimpinan yang mampu mengelola tim besar

4. Pengetahuan tentang sistem manajemen mutu dan keselamatan kerja.
5. Kemampuan analisis data produksi serta pengambilan keputusan yang tepat.
6. Kemampuan dalam mengelola anggaran dan mengoptimalkan sumber daya.

Kesimpulan

Factory Manager adalah peran penting yang menjadi tumpuan kelancaran operasional pabrik. Dengan mengelola alur produksi, kualitas produk, tenaga kerja, peralatan, dan biaya, *Factory Manager* memastikan perusahaan dapat memenuhi target produksi tepat waktu dan menjaga standar mutu tinggi. Keberhasilan seorang *Factory Manager* sangat menentukan daya saing dan keberlanjutan industri manufaktur.

Regional Manager

adalah posisi manajerial yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengawasan operasional cabang perusahaan atau beberapa kantor dalam suatu wilayah geografis tertentu. Peran utama *Regional Manager* adalah memastikan bahwa semua cabang atau unit bisnis di wilayahnya dapat beroperasi dengan optimal, mencapai target yang telah ditetapkan, dan menjalankan standar perusahaan dengan konsisten. Posisi ini biasanya termasuk dalam level manajemen menengah hingga senior yang menghubungkan antara kantor pusat dengan unit-unit cabang di lapangan.

Tugas utama *Regional Manager* meliputi:

1. Mengawasi operasional perusahaan di wilayah yang dikelola. *Regional Manager* bertugas memantau aktivitas harian di kantor cabang, memastikan semua berjalan sesuai ketentuan dan standar perusahaan.
2. Mengoptimalkan performa kantor dan cabang. Meningkatkan pendapatan dan hasil kerja cabang dengan merancang serta menerapkan strategi yang tepat sesuai kondisi pasar dan kebutuhan wilayah.
3. Meningkatkan kinerja dan kualitas sumber daya manusia. *Regional Manager* juga berperan dalam mengelola SDM, mulai dari pelatihan, pengembangan, hingga motivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan.
4. Melakukan koordinasi dan pelaporan ke manajemen pusat. Secara rutin *regional manager* menyampaikan laporan kinerja dan evaluasi serta memberikan solusi untuk perkembangan cabang kepada manajemen pusat.
5. Mengelola anggaran dan pengeluaran di wilayahnya. *Regional Manager* bertanggung jawab atas pengawasan dana masuk dan keluar di kantor cabang serta memastikan semua aman dan terkelola dengan baik.
6. Menjalin kerja sama dengan perusahaan atau pihak pendukung lain di wilayahnya. Hal ini penting untuk memperluas jaringan dan peluang bisnis yang bermanfaat bagi perusahaan.

7. Memimpin dan membangun budaya kerja positif di wilayahnya. Regional Manager harus memastikan tim di wilayahnya bekerja dengan baik serta tetap bersemangat dan kompak untuk mencapai target bersama.

Regional Manager juga berperan sebagai mata dan telinga perusahaan dalam mengamati kondisi pasar, kompetitor, serta peluang dan tantangan yang ada di wilayah tersebut, sehingga strategi bisnis dapat disesuaikan secara tepat dan cepat. Kualifikasi yang umumnya diperlukan seorang Regional Manager adalah pengalaman manajerial, pemahaman bisnis dan pasar lokal, kemampuan leadership dan komunikasi yang baik, serta keahlian dalam analisis data dan perencanaan strategis.

Posisi Regional Manager penting di perusahaan yang memiliki jaringan cabang luas seperti ritel, perbankan, asuransi, dan distribusi produk, dimana mereka menjadi kunci dalam memastikan keseragaman layanan dan pencapaian target di bawah koordinasi manajemen pusat.

Division Manager (Manajer Divisi)

adalah posisi manajerial yang bertanggung jawab memimpin dan mengelola suatu divisi dalam perusahaan, agar divisi tersebut dapat bekerja secara efektif dan sinergis sesuai dengan tujuan organisasi. Divisi yang dipimpin dapat berupa unit bisnis, departemen, atau kelompok kerja tertentu yang memiliki fungsi khusus, seperti divisi pemasaran, keuangan, produksi, atau sumber daya manusia.

Tugas dan Fungsi *Division Manager*

Tugas utama Division Manager meliputi:

1. Perencanaan
Division Manager bersama timnya merumuskan rencana kerja divisi, mulai dari menentukan target bisnis, strategi pemasaran, pengembangan produk, hingga pengelolaan sumber daya. Contohnya, jika perusahaan ingin memperluas pasar internasional, manajer divisi bertanggung jawab merancang langkah strategis agar divisinya dapat menembus pasar baru tersebut.
2. Pengorganisasian dan Pengaturan
Manajer bertanggung jawab mengatur dan membagi tugas dalam divisi agar seluruh anggota memahami peran dan tanggung jawab masing-masing. Ini juga mencakup penyusunan prosedur operasional standar dan pembuatan kebijakan untuk mencapai efisiensi kerja yang optimal.
3. Pengawasan dan Kontrol
Division Manager memantau pelaksanaan kegiatan dalam divisi untuk memastikan semua berjalan sesuai rencana. Selain itu, manajer harus mengidentifikasi kendala dan hambatan yang muncul serta membantu tim mengatasi masalah tersebut.
4. Evaluasi Kinerja
Manajer melaksanakan penilaian terhadap hasil kerja dan proses yang berlangsung, baik secara individu maupun tim. Tujuannya untuk mengetahui apakah target telah tercapai dan menemukan area yang perlu diperbaiki agar kinerja divisi terus meningkat.

5. Komunikasi dan Koordinasi

Manajer divisi menjadi penghubung antara atasan (manajemen senior) dan bawahan, menyampaikan arahan manajemen serta melaporkan perkembangan atau kebutuhan divisi kepada pimpinan perusahaan. Ia juga menjalin komunikasi yang baik untuk membangun kepercayaan dan kerja sama tim.

6. Pemecahan Masalah (Problem Solving)

Manajer divisi harus mampu menjadi problem solver yang handal, menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul dalam operasional divisi agar tetap berjalan lancar.

7. Peran Strategis Division Manager

Selain mengelola fungsi operasional di divisinya, division manager juga berperan dalam pengembangan kualitas dan pertumbuhan divisi sesuai visi dan misi perusahaan. Mereka berkontribusi dalam pencapaian target bisnis dan memastikan divisi mendukung arah perusahaan secara keseluruhan.

Kualifikasi dan Skill yang dibutuhkan seorang manajer divisi idealnya memiliki:

1. Kemampuan perencanaan dan pengorganisasian yang matang.
2. Leadership yang kuat untuk memimpin dan memotivasi tim.
3. Kemampuan komunikasi efektif, baik vertikal maupun horizontal.
4. Keterampilan analitis untuk mengidentifikasi masalah dan mengambil keputusan tepat.
5. Pengalaman terkait bidang divisi yang dipimpinnya, serta pengetahuan manajerial yang komprehensif.

Divisi dalam Konteks Organisasi

Divisi adalah bagian dari struktur organisasi yang terbagi berdasarkan fungsi atau produk. Divisi memiliki kewenangan tertentu sesuai tanggung jawabnya dan biasanya dipimpin oleh seorang manajer atau kepala divisi. Divisi berbeda dengan departemen; departemen merupakan unit yang biasanya lebih besar dan bisa memiliki beberapa divisi di dalamnya.

Kesimpulan

Division Manager adalah sosok pemimpin yang memainkan peran penting dalam mengelola operasional, sumber daya manusia, dan strategi di dalam suatu divisi perusahaan. Dengan tanggung jawab mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengawasan hingga evaluasi, manajer divisi memastikan unit kerja yang dipimpinnya selaras dengan tujuan dan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

Middle level management berperan untuk memberikan saran dan rekomendasi kepada *top level management*, memberikan laporan perkembangan operasional departemen ke tingkat atas, mengelola dan mengupayakan pencapaian target departemen, serta bekerja sama dengan departemen lain untuk pekerjaan operasional perusahaan sehari-hari.

C. Lower Level Management

Tingkatan ini berada di struktur paling bawah, sehingga tidak membawahi manajer lain. Mereka secara langsung mengelola tim karyawan dan memiliki tanggung jawab dalam memberikan pengawasan serta arahan kepada pekerja dalam aktivitas operasional perusahaan.

Lower level management memiliki kewenangan yang terbatas dan melapor kepada manajer tingkat menengah. Untuk melaksanakan peran ini, mereka harus memiliki keterampilan teknis yang kuat, serta kemampuan kepemimpinan dan organisasi dalam mengelola staf.

1. *Supervisor* atau Mandor.
2. *Section Manager*.
3. *Department Manager*.
4. *Superintendent*.

Lower level management memiliki peran untuk menjaga kualitas produksi maupun layanan sesuai dengan standar perusahaan, memberikan bantuan pemecahan masalah dalam pekerjaan teknis, menyediakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan, serta memotivasi kinerja tim.

Dimana ketiga manajer tadi menjadi satu kesatuan membentuk suatu struktur yang saling terkait dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing manajemen. Maka dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan sistem yang membentuk pola dan cara kerja untuk menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kapasitasnya. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya ditentukan pula oleh bagaimana struktur organisasi diorganisasi tersebut.

Gill Corkindale dari Harvard University menjelaskan desain dan juga struktur organisasi yang buruk menghasilkan kontradiksi yang membingungkan: kebingungan dalam suatu peran, dan kurangnya koordinasi antar fungsi, kegagalan untuk berbagi inovasi, dan pengutipan.

2.4 Pentingnya Struktur dalam Budaya Perusahaan

Pentingnya struktur organisasi dikarenakan sumber daya manusia yang ada dalam struktur organisasilah yang akan menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya melalui visi dan misi organisasi.

1. Penelitian (Ratnasari et al., 2020) yang menyatakan bahwa struktur organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, bagaimana peran struktur organisasi terhadap budaya kerja organisasi masih perlu dibuktikan penelitiannya lebih lanjut. Artinya, bagaimana budaya kerja organisasi juga dipengaruhi lewat penempatan sumber daya manusia dalam struktur organisasi, dimana dalam struktur organisasi terdapat sumber daya manusia dengan karakter yang berbeda-beda dan akan membawa budaya kerja yang berbeda pula dalam organisasi.

Struktur perusahaan berfungsi sebagai dasar yang memberikan kerangka untuk memungkinkan budaya perusahaan berkembang secara sistematis dan terarah. Struktur ini mencakup berbagai elemen penting, seperti hierarki, jalur komunikasi, serta pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas di antara karyawan. Dengan adanya struktur yang baik, setiap individu dalam perusahaan dapat memahami peran mereka, mengetahui kepada siapa mereka harus melapor, dan memahami cara berinteraksi dengan anggota tim lainnya. Ini memungkinkan

budaya perusahaan untuk berkembang secara konsisten, karena ada alur yang jelas untuk menjalankan tugas, menyampaikan ide, dan mengatasi tantangan. Tanpa struktur yang teratur, budaya perusahaan akan sulit berkembang dengan baik, karena akan terjadi ketidakjelasan dalam fungsi dan tanggung jawab.

Selain itu, struktur perusahaan juga mempengaruhi cara pengambilan keputusan dan menentukan siapa yang memiliki wewenang untuk melaksanakannya. Dalam perusahaan dengan struktur yang hierarkis dan kaku, keputusan umumnya diambil oleh manajemen tingkat atas, sehingga budaya perusahaan cenderung lebih formal, disiplin, dan teratur. Peraturan yang ketat serta prosedur formal biasanya diterapkan lebih sering di perusahaan dengan struktur seperti ini. Di sisi lain, perusahaan yang memiliki struktur lebih datar atau fleksibel memberikan kebebasan yang lebih besar kepada karyawan untuk berinovasi dan berkolaborasi. Struktur yang lebih horizontal ini biasanya mendukung budaya yang lebih terbuka, santai, dan kreatif, di mana karyawan dari berbagai tingkatan dapat berinteraksi dengan lebih langsung dan memberikan masukan.

Struktur Perusahaan tidak hanya berpengaruh pada cara keputusan diambil, tetapi juga memperjelas bagaimana komunikasi dan kolaborasi berlangsung di antara anggota perusahaan. Dengan adanya jalur komunikasi yang teratur, informasi dapat mengalir dengan efisien dari satu departemen ke departemen lain atau dari manajemen kepada karyawan. Hal ini membantu menjaga keselarasan antara tujuan perusahaan dan tindakan sehari-hari karyawan. Sebaliknya, tanpa adanya struktur yang jelas, komunikasi dapat menjadi tidak teratur, kolaborasi menjadi kurang efektif, dan hasil kerja dapat terhambat akibat kesalahpahaman atau kurangnya koordinasi. Struktur yang baik memastikan bahwa budaya perusahaan, beserta semua nilai dan norma yang dipegang, dapat diterapkan secara selaras dan efisien di seluruh Perusahaan.

2. Menurut (kama konsultan) <https://kamakonsultan.com/pentingnya-struktur-organisasi-di-sebuah-perusahaan/>

Tujuan dibentuknya struktur organisasi dalam perusahaan

Pentingnya struktur organisasi tidak terlepas dari tujuan dibentuknya struktur organisasi tersebut. Berikut beberapa tujuan dibentuknya struktur organisasi:

- a. Membentuk departemen dan tim struktur organisasi
Bermanfaat untuk membantu perusahaan menentukan kebutuhan apa yang diperlukan perusahaan yang akan dikelompokkan dalam berbagai jenis departemen dan tim.
- b. Pengambilan keputusan dan akuntabilitas struktur organisasi
Bermanfaat untuk pengambilan keputusan. Beberapa perusahaan menerapkan fleksibilitas untuk mempercepat proses pengambilan keputusan sehingga tidak semua keputusan hanya boleh dibuat oleh pihak manajemen.
- c. Menetapkan potensi perkembangan karir.
Struktur organisasi mempunyai potensi memberikan peluang perkembangan karir ke tingkat yang lebih tinggi dan pemahaman yang jelas tentang apa yang menjadi tanggung jawab untuk posisi tersebut.

Manfaat Struktur Organisasi

Sangat penting untuk melakukan analisis kebutuhan dan tujuan organisasi terlebih dahulu agar struktur organisasi bisa berjalan dengan baik. Berikut beberapa manfaat struktur organisasi:

1. Struktur organisasi yang baik dapat memfasilitasi pencapaian tujuan melalui koordinasi yang tepat dari semua kegiatan.
2. Mengurangi kemungkinan ketidakjelasan peran karyawan.
3. Menghilangkan tumpang tindih dan duplikasi pekerjaan.
4. Dalam struktur organisasi yang baik, konflik antar individu akan terjaga seminimal mungkin.
5. Membantu dalam administrasi upah dan gaji.
6. Memfasilitasi promosi jabatan untuk setiap karyawan.
7. Komunikasi lebih mudah di semua tingkat organisasi.
8. Organisasi yang terstruktur dengan baik memberikan dasar yang kuat untuk perencanaan yang efektif.
9. Struktur organisasi menghasilkan peningkatan kolaborasi dan rasa bangga diantara organisasi.
10. Mendorong kreativitas.

2.5 Struktur Perusahaan dan Pengaruhnya Terhadap Budaya Perusahaan

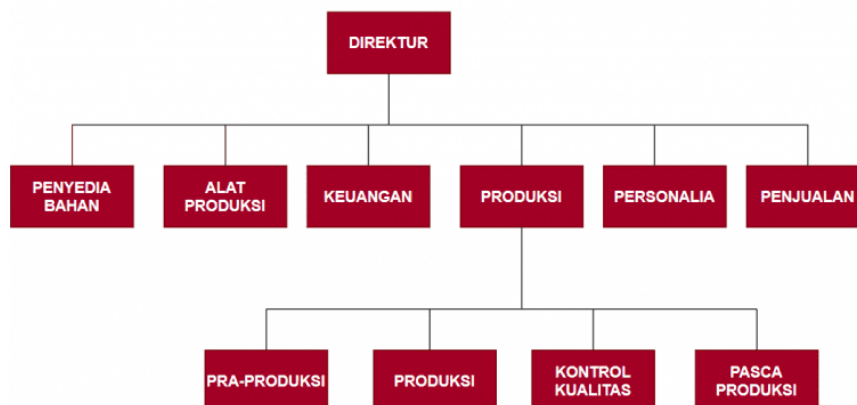
Struktur Perusahaan memegang peranan penting dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya perusahaan. Ini adalah kerangka yang mengatur jalur komunikasi, distribusi tugas, dan tanggung jawab dalam perusahaan.

1. Hubungan antara Struktur dan Budaya

Struktur Perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap perkembangan budaya di dalam perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan dengan struktur yang sangat hierarkis cenderung mendorong budaya yang kaku dan formal, di mana keputusan diambil oleh manajemen puncak dan kemudian disampaikan ke bawah. Di sisi lain, perusahaan yang menerapkan struktur datar atau matriks sering kali memiliki budaya yang lebih terbuka dan kolaboratif, di mana inovasi serta masukan dari semua tingkatan Perusahaan sangat dihargai.

2. Peran Manajemen dalam Membentuk Budaya

Manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk dan memperkuat budaya perusahaan. Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk menghayati nilai-nilai yang dijunjung dalam budaya perusahaan. Manajemen juga harus menjadi teladan dalam menerapkan etika, norma, dan nilai-nilai perusahaan. Selain itu, mereka perlu memastikan bahwa semua tingkat dalam Perusahaan mematuhi standar budaya yang telah ditetapkan.



Gambar 4 Struktur Perusahaan

Sumber : Mekari Talenta 2022

Direktur

Direktur merupakan puncak struktur organisasi dalam perusahaan manufaktur dan memegang tanggung jawab tertinggi atas seluruh operasional perusahaan. Ia menjadi pengambil keputusan strategis mencakup perencanaan, pelaksanaan kebijakan, pengawasan kinerja, hingga pengendalian sumber daya untuk memastikan visi dan misi tercapai dengan baik. Selain itu, direktur harus mampu menjadi pemimpin inspiratif, mengkoordinasikan seluruh fungsi manajerial lintas departemen, serta menjalin relasi dengan pihak eksternal seperti investor, regulator, dan mitra bisnis, demi keberlanjutan serta pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, seorang direktur juga wajib memastikan seluruh bagian organisasi berjalan harmonis dan selaras dengan tujuan besar perusahaan.

Penyedia Bahan

Fungsi penyedia bahan pada perusahaan manufaktur menjadi fondasi utama proses produksi, yaitu mengelola seluruh kebutuhan bahan dasar dan tambahan yang diperlukan untuk pembuatan produk. Bagian ini bertanggung jawab mulai dari mencari, memilih, negosiasi dengan pemasok, hingga memastikan bahan baku yang masuk sesuai standar kualitas dan jumlah yang dibutuhkan. Pengelolaan inventaris bahan pun menjadi tugas penting agar produksi tidak terganggu akibat kekurangan atau keterlambatan bahan. Efektivitas bagian penyedia bahan sangat mempengaruhi efisiensi biaya produksi dan kualitas akhir produk, sehingga kerjasama yang erat dengan bagian produksi sangat diperlukan.

Alat Produksi

Bagian alat produksi berfungsi menjaga ketersediaan dan kelancaran operasional mesin serta peralatan yang digunakan dalam proses produksi. Tugas utamanya meliputi pemeriksaan rutin, pemeliharaan preventif, perbaikan jika terjadi kerusakan, serta pengadaan alat baru jika ada

penambahan kapasitas produksi. Peranan bagian ini sangat vital karena gangguan pada alat produksi dapat menimbulkan kerugian besar, baik berupa keterlambatan produksi maupun penurunan kualitas produk. Oleh karena itu, diperlukan sistem pelaporan, perawatan berkala, dan dokumentasi yang baik untuk memastikan alat produksi selalu dalam kondisi optimal dan siap digunakan setiap saat.

Keuangan

Bagian keuangan merupakan tulang punggung manajemen keuangan perusahaan manufaktur dengan tanggung jawab merencanakan, mengelola, dan mengawasi seluruh arus dana perusahaan. Fungsi utamanya meliputi pengelolaan belanja rutin, pengeluaran untuk pembelian bahan baku dan alat, pembayaran gaji, serta pencatatan transaksi keuangan secara akurat. Selain itu, bagian ini juga terlibat dalam perencanaan anggaran, analisis keuangan untuk pengambilan keputusan strategis, serta pelaporan kepada manajemen dan otoritas terkait. Pengelolaan keuangan yang baik diperlukan agar perusahaan tetap sehat secara finansial, dapat memenuhi kewajiban operasional, dan melakukan investasi untuk peningkatan kapasitas serta pengembangan bisnis.

Produksi

Bagian produksi adalah jantung perusahaan manufaktur, bertanggung jawab memastikan seluruh proses produksi berjalan lancar, efisien, dan menghasilkan produk berkualitas. Kegiatan produksi terbagi dalam beberapa sub-bagian, dimulai dari pra-produksi yang mempersiapkan bahan baku, proses produksi inti yang mengolah bahan hingga menjadi barang jadi, kontrol kualitas yang menyeleksi produk sesuai standar mutu, hingga pasca-produksi yang mengemas dan menyimpan barang. Setiap tahapan harus terkoordinasi dengan baik agar kapasitas dan jadwal produksi terpenuhi tanpa mengorbankan kualitas. Kolaborasi antara divisi produksi dengan bagian penyedia bahan, alat produksi, serta penjualan sangat penting guna menjamin konsistensi produksi dan kesiapan produk untuk dipasarkan.

Personalia dan *Human Resource (HR)*

Bagian personalia dan HR memegang peranan strategis dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan manufaktur. Tugasnya mulai dari proses rekrutmen, penempatan karyawan sesuai talenta dan keahlian, pelatihan dan pengembangan, administrasi pegawai, manajemen hubungan industrial, hingga pemberian sanksi atau PHK jika diperlukan. Personalia bertanggung jawab menata aspek administratif serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, sedangkan HR fokus ke pengembangan SDM dan penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Kolaborasi kedua bagian ini memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang kompeten, terjaga produktivitas dan loyalitasnya, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan bisnis.

Penjualan

Divisi penjualan memegang peranan vital sebagai ujung tombak dalam menghubungkan hasil produksi dengan pasar atau konsumen akhir. Tanggung jawab utamanya adalah mengembangkan strategi penjualan, membina hubungan baik dengan pelanggan, melakukan

promosi, serta mengelola distribusi barang. Bagian penjualan ikut menentukan keberhasilan perusahaan dengan memastikan barang hasil produksi terserap pasar, target penjualan tercapai, dan *feed back* pelanggan ditampung untuk perbaikan produk. Keberhasilan divisi ini akan berdampak langsung pada pendapatan perusahaan serta peningkatan daya saing di industri manufaktur yang kompetitif.

Penelitian (Ardiana et al., 2013) misalnya mengkonfirmasi bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi budaya kerja organisasi adalah struktur organisasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa faktor-faktor lain yang disebut dapat mempengaruhi budaya kerja organisasi adalah seperti faktor karakter personal, faktor pembagian hak, faktor struktur organisasi, dan faktor etika perusahaan. Meskipun demikian masih perlu dibuktikan lebih lanjut secara empiris bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap budaya kerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Tatiek Nurhayati (2013) dengan judul peran struktur organisasi dan system remunerasi dalam meningkatkan kinerja Penelitian ini difokuskan untuk menguji pengaruh struktur organisasi, sistem remunerasi, terhadap motivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak di Wilayah Semarang. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak di Kota Semarang dengan jumlah sampel 120 orang. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel struktur organisasi, sistem remunerasi, terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak wilayah Semarang. Dengan demikian melalui upaya penataan struktur organisasi, sistem remunerasi yang mendukung organisasi menjadi lebih baik sesuai dengan perubahan yang dilakukan, sehingga mampu memotivasi kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai sehingga mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat khususnya wajib pajak.

2.6 Penelitian Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Para ahli Struktur organisasi adalah untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. (*how job asks are formally dividend, grouped, and coordinated*). Robbins & Judge (2014) Struktur organisasi atau desain organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola, adapun faktor-faktor utama yang menentukan perancangan dari struktur organisasi adalah:

1. Strategi organisasi dalam mencapai tujuan.
2. Teknologi yang dipergunakan.
3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat didalamnya.

Ukuran organisasi, makin besar organisasi maka struktur organisasi akan semakin kompleks sehingga harus dipilih bentuk struktur organisasi yang tepat. Struktur organisasi Menurut Koonz, Donnel (2001), menjelaskan dengan adanya struktur organisasi maka akan dapat' menghindari atau sekurang-kurangnya mengurangi kesimpang siuran dalam pelaksanaan tugas-tugas. Selain itu akan sangat bermanfaat didalam menganalisa struktur organisasi dengan berdasarkan pada lima unsur berikut:

1. Spesialisasi Kegiatan.

Berdasarkan dengan spesifikasi tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan menyatukan tugastugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).

2. Standarisasi Kegiatan.

Merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.

3. Koordinasi Kegiatan.

Menunjukkan prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi, satuan-satuan kerja dalam organisasi.

4. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan.

Yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.

5. Ukuran Satuan Kerja.

Menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja

Pengorganisasian merupakan proses rangkaian struktur organisasi yang sejalan dengan tujuan dasar organisasi, sumber daya yang dimiliki serta lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama pada proses rangkaian struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Berikut ini langkah-langkah prosedur perorganisasian:

1. Pembagian seluruh pekerjaan yang harus dikerjakan guna mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan menjadi aktivitas secara logis dapat dikerjakan oleh individual.
3. Pengembangan suatu metode untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Pengaruh antar variabel ini (struktur organisasi dan kinerja karyawan) sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya: (N.Savitri.A Kesumarati dan MK Zen , 2008), (Nyoman Ary 2020) (Anto, 2015), (Prasetyo.)

Penelitian yang dilakukan oleh Niken Savitri (2008) dengan judul pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja karyawan Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini ada dua jenis variabel yang diteliti oleh Niken savitri yaitu ;

1. Variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan.
2. Variabel independen (X), adalah struktur organisasi yang terdiri dari pembagian kerja atau spesialisasi kerja (X1), departementalisasi atau departementasi (X2), rentang kendali (X3), rantai komando (X4), sentralisasi (X5), dan formalisasi (X6).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan/bersama-sama struktur organisasi yang terdiri dari unsur - unsur pembagian kerja (*spesialisasi*), departementalisasi, rentang kendali, rantai komando, sentralisasi pengambilan keputusan serta formalisasi berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan.

Analisis struktur organisasi terhadap kinerja terhadap sekretariat DPRD di Kabupaten Buleleng. Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa :

1. Pembentukan organisasi setelah pergeseran format pemerintah daerah justru bergeser dari tujuan-tujuan pembentukan organisasi yang ideal.
2. Implikasi terhadap bentuk struktur organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Buleleng yang pembentukannya didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 04 Tahun 2000 adalah ;
 - a. Lambatnya pengambilan keputusan akibat jenjang hirarkis yang panjang karena terlalu banyaknya jumlah jabatan struktural,
 - b. Duplikasi dan tumpang tindih (*overlapping*) tugas dan fungsi antar unit kerja sehingga tidak menciptakan institutional coherence.
 - b. Tidak terciptanya sinkronisasi mekanisme dan prosedur kerja antar satuan organisasi, dan
 - c. Ketidakterpaduan berbagai program dan kegiatan antar satuan organisasi perangkat daerah.
3. Memegang beban dan tanggung-jawab yang besar.
4. Berdasarkan pada landasan filosofis, konsep dasar, visi Undang-undang Pemerintahan Daerah bahwa pembangunan dan pelayanan pemerintah diselenggarakan lebih diorientasikan oleh dan untuk daerah dengan regulasi dan kontrol pemerintah pusat.
5. Birokrasi yang ramping struktur tetapi kaya fungsi.
6. Tugas sekretariat DPRD mempunyai fungsi penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD, penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD, fasilitas penyelenggaraan rapat DPRD, penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD, serta pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan tugas dan fungsinya” (Peraturan Bupati Nomor 76 Tahun 2016). Sekretariat DPRD harus tumbuh menjadi unit organisasi yang dapat memberikan pelayanan prima dan mendukung setiap aktivitas DPRD , untuk menciptakan pelayanan prima harus disertai dengan kinerja pegawai yang memuaskan.

Jadi kesimpulan tentang struktur organisasi baik itu yang ada dalam organisasi perusahaan maupun instansi pemerintahan sangat memegang peranan yang sangat penting. Jika struktur organisasi sudah dibentuk dengan baik tapi jika pelaksanaannya kerjanya tidak sesuai dengan jabatan dan wewenangnya maka akan menimbulkan masalah, dan bisa-bisa akan menjadi perangkap jabatan, perpindahan jabatan, dan yang akhirnya menimbulkan beban kerja yang lebih

2.7. Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi

Menurut pola hubungan kerja lalu lintas wewenang dan tanggung jawab serta pelaporan, Sutarto (2000), bentuk-bentuk organisasi dapat dibedakan menjadi 4 yaitu :

1. Bentuk struktur organisasi garis
2. Bentuk struktur organisasi fungsional.
3. Bentuk struktur organisasi garis dan staff
4. Bentuk struktur organisasi fungsional dan staff

Bentuk Struktur Organisasi Garis

Dalam struktur organisasi ini wewenang puncak pimpinan dilimpahkan pada suatu organisasi yang ada dibawahnya langsung pada semua bidang pekerjaan.

Ciri-ciri struktur organisasi garis sebagai berikut :

1. Organisasinya masih kecil.

2. Bentuknya sederhana,
3. Jumlah karyawan masih sedikit.
4. Spesialisasi karyawan belum begitu tinggi.

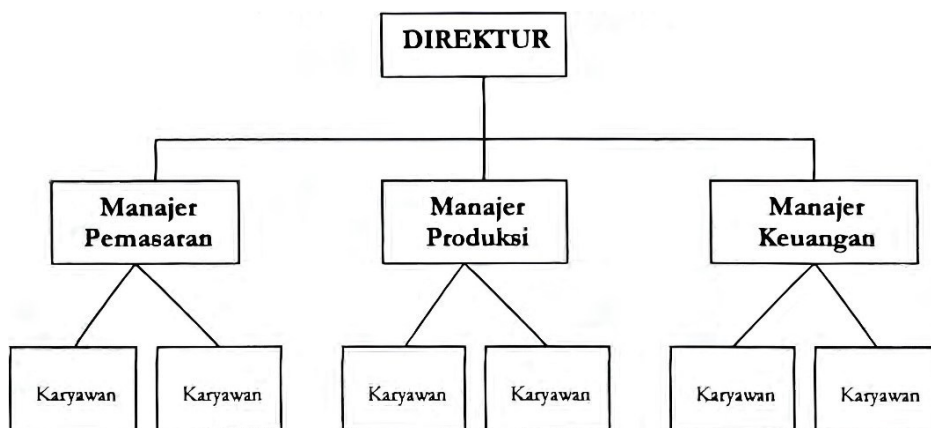
Kebaikan dari struktur organisasi garis:

1. Kesatuan komando terjamin dengan baik.
2. Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat, karena sedikit pihak yang diajak berkonsultasi.
3. Rasa solidaritas karyawan umumnya tinggi, karena saling mengenal.

Keburukan dari struktur organisasi garis:

1. Adanya kecenderungan pimpinan bertindak otoritas.
2. Seluruh organisasi bergantung pada satu orang, bila seorang itu tidak dapat mengambil keputusan seluruh organisasi terancam kehancuran.
3. Kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri dalam kemampuan, keahlian atau pengetahuan terbatas.

Dari penjelasan diatas lebih jelasnya bisa dilihat gambar dibawah ini bentuk dari struktur organisasi garis :



Gambar 5 Bentuk struktur organisasi garis

Sumber : Sutarto 2000

Bentuk Struktur Organisasi Fungsional

Pada struktur organisasi fungsional wewenang dari pimpinan perusahaan dilimpahkan pada satuan-satuan organisasi yang ada dibawahnya dalam semua bidang kerja tertentu dan pimpinan satuan bidang kerja tertentu tadi dapat memerintahkan dan meminta pertanggung jawaban dari semua pimpinan satuan pelaksana yang ada sepanjang itu menyangkut bidang kerjanya.

Ciri-ciri struktur organisasi fungsional:

1. Pembagian tugas secara jelas dan tegas dapat dibedakan.
2. Pembagian unit-unit organisasi berdasarkan pada spesialisasi.
3. Pada tingkat pelaksana koordinasi tidak begitu diperlukan, karena bidang tugas telah jelas digariskan.

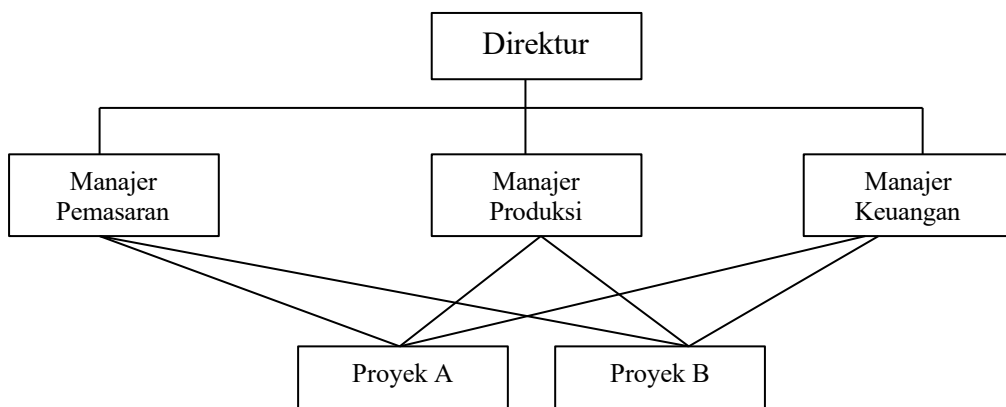
Kebaikan dari struktur organisasi fungsional:

1. Pembidangan tugas sangat jelas sehingga kesalah pahaman dapat dihindarkan.
2. Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal.
3. Koordinasi antar karyawan pada fungsi yang sama biasanya mudah, karena masing sudah mempunyai pengertian mengenai bidangnya.

Keburukan dari struktur organisasi fungsional:

1. Para karyawan terlalu mementingkan bidang tugasnya sehingga koordinasi yang bersifat menyeluruh sukar untuk dilaksanakan.
2. Karena adanya spesialisasi sukar untuk diadakan *tour of duty* atau pemindahan tugas maupun tempat
3. Menimbulkan rasa golongan yang beriebihan.

Dari penjelasan diatas lebih jelasnya bisa dilihat gambar dibawah ini bentuk dari **Bentuk Struktur Organisasi Garis Fungsional**



Gambar 6 Bentuk Struktur Organisasi Garis Fungsional

Sumber : Sutarto 2000

Bentuk Struktur Organisasi Garis dan Staff

Dalam organisasi puncak pimpinan dilimpahkan pada satuan-satuan yang ada dibawahnya dalam suatu bidang kerja dan dibawah pimpinan diangkat pejabat tentang pemecahan masalah organisasi. Pejabat ini tidak memiliki wewenang untuk memerintahkan bawahan dibawah komando puncak pimpinan.

Ciri-ciri struktur organisasi garis dan staf yaitu :

1. Organisasi besar dan kompleks.
2. Jumlah karyawannya banyak.
3. Mempunyai bidang tugas kerja yang beraneka ragam serta rumit Dalam organisasi garis dan staff ini yang berhak untuk memberikan perintah hanyalah pimpinan, sedangkan staff hanyalah sebagai pnbantu pimpinan dengan tugas perencanaan, memberikan nasehat dan lain-lain.

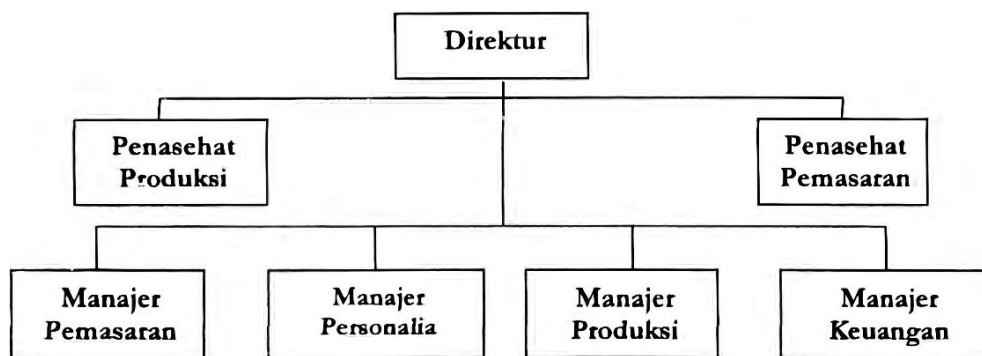
Kebaikan dari struktur organisasi garis dan staff

1. Dapat digunakan oleh setiap organisasi yang besar.
2. Pengambilan keputusan yang sehat lebih mudah dapat diambil karena adanya staff ahli.
3. Perwujudan dari penempatan karyawan pada posisi yang tepat lebih mudah dilaksanakan.

Keburukan dari struktur organisasi garis dan staff

1. Karena rumitnya dan kompleksnya organisasi, maka koordinasi kadang-kadang sukar untuk diterapkan.
2. Rasa solidaritas karyawan tidak begitu tinggi, sukar untuk diharapkan seperti dalam organisasi garis karena pimpinan dan karyawan ada yang tidak saling mengenal.

Dari penjelasan diatas lebih jelasnya bisa dilihat gambar dibawah ini bentuk dari Bentuk Struktur Organisasi Garis dan Staff



Gambar 7 Bentuk Struktur Organisasi Garis dan Staff

Sumber : Sutarto 2000

Bentuk Struktur Organisasi Fungsional dan Staff

Dalam organisasi fungsional dan staff wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan yang ada dibawahnya hanya dalam bidang tertentu dan pimpinan bidang-bidang kerja tertentu dapat memerintah kepada dan meminta pertanggung jawaban dari semua pimpinan satuan pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bidang kerjanya. Dibawah pucuk pimpinan diangkat pejabat yang tidak memberikan pertimbangan dalam keahlian tertentu.

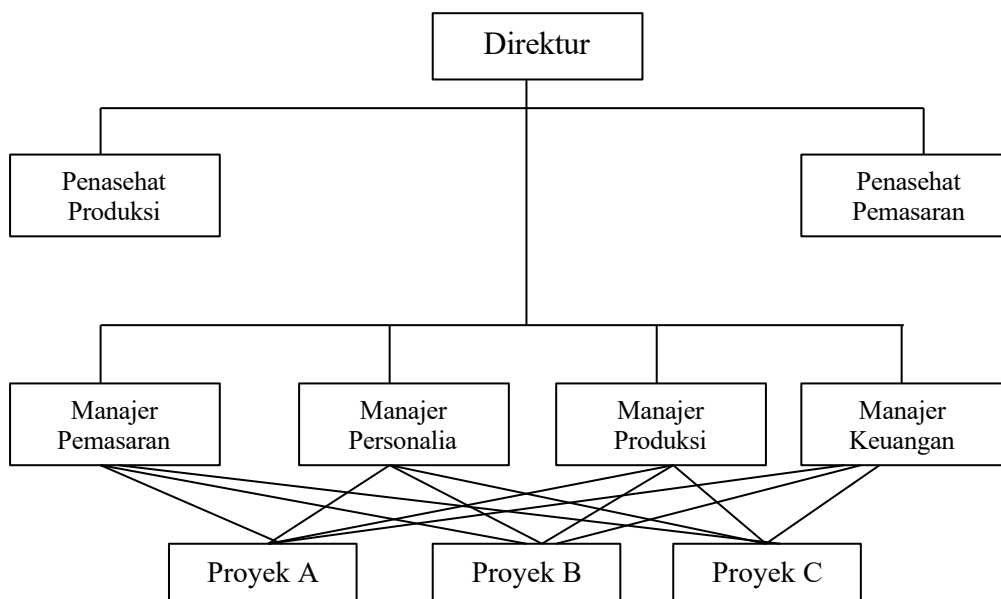
Kebaikan dari struktur organisasi fungsional dan staff

1. Pembagian uraian tugas sangat jelas.
2. Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan.
3. Dapat digunakan oleh organisasi besar dan kompleks.
4. Perwujudan dari penempatan karyawan pada posisi yang tepat lebih mudah terwujud.
5. Solidaritas, moral dan disiplin karyawan yang menjalankan fungsi yang sama pada umumnya tinggi.
6. Koordinasi menyeluruh cukup pada tingkat atas.

Keburukan dari struktur organisasi fungsional dan staff:

1. Karena adanya spesialisasi akan mempersulit tiap-tiap bagian.
2. Menimbulkan rasa golongan yang berlebihan.
3. Koordinasi menyeluruh kemungkinan akan mengalami kesulitan karena adanya spesialisasi, karyawan terlalu mementingkan bidang tugas mereka.

Dari penjelasan diatas lebih jelasnya bisa dilihat gambar dibawah ini Bentuk Struktur Organisasi Fungsional dan Staff



Gambar 8 Bentuk Struktur Organisasi Fungsional dan Staff

Sumber : Sutarto 2000

2.8 Pengaruh Struktur Perusahaan Terhadap Pengambilan Keputusan

Menurut Syamsi (2000: 23) mengemukakan salah satu faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan adalah keadaan internal organisasi, keadaan internal organisasi bersangkutan paut dengan apa yang ada dalam organisasi tersebut, keadaan internal organisasi antara lain meliputi dana yang tersedia, keadaan sumber daya manusia, kemampuan karyawan, kelengkapan dari peralatan organisasi dan struktur organisasi.

Dengan struktur organisasi yang sesuai dengan perusahaan akan semakin lebih efisien dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan (M. Fitiri dan Widho, 2002). Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ridah Suaib (2008) menyatakan bahwa struktur organisasi mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan terutama didukung dengan adanya ketepatan pembagian tugas dan tanggung jawab.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh Robins (1996) yang menyatakan bahwa: “Struktur organisasi merupakan alat pengendalian organisasional yang menunjukkan tingkat pelimpahan wewenang pimpinan puncak dalam pembuatan keputusan yang secara ekstrim dikelompokkan menjadi dua, yaitu sentralisasi dan desentralisasi”.

Sedangkan Widjajanto (2001; 18) juga menambahkan bahwa: “Struktur Organisasi adalah struktur hierarki yang menunjukan suatu susunan pembagian tanggung jawab menurut fungsi hirarkis yang ditunjukan untuk pengambilan keputusan individu dalam suatu organisasi”

2.9 Pentingnya Adaptasi dan Fleksibilitas dalam Budaya Perusahaan

Dalam dunia bisnis yang terus berubah, pentingnya adaptasi dan fleksibilitas dalam budaya perusahaan tidak bisa diabaikan. Perusahaan yang mampu dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Dengan budaya yang mendukung inovasi dan responsif terhadap kebutuhan pasar, Perusahaan dapat lebih mudah menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul. Adaptasi tidak hanya melibatkan perubahan dalam strategi, tetapi juga mencakup penyesuaian dalam cara berpikir, berinteraksi, dan berkolaborasi dalam tim. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan menjaga posisi mereka di industri yang kompetitif.

a. Adaptasi terhadap Perubahan Pasar

Budaya perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar yang bersifat dinamis. Dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah, perusahaan dituntut untuk tidak hanya melakukan inovasi pada produk dan layanan mereka, tetapi juga mengubah cara mereka beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan. Budaya yang fleksibel dan adaptif akan membantu perusahaan dalam merespons perubahan ini dengan cara yang lebih efektif dan efisien, sehingga mereka dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan dengan cepat dan tepat. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat tetap relevan dan proaktif dalam menghadapi tantangan yang muncul di pasar.

Lebih jauh lagi, perusahaan yang memiliki budaya yang mendukung inovasi dan eksperimen akan lebih siap untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tren pasar serta kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Hal ini memungkinkan mereka untuk terus memenuhi ekspektasi konsumen dan bertahan di tengah persaingan yang ketat. Ketika perusahaan mengutamakan budaya adaptif, mereka tidak hanya mampu merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, tetapi juga menciptakan solusi baru yang dapat mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan di masa depan. Dengan demikian, keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar sangat bergantung pada sejauh mana mereka mampu mengembangkan dan mempertahankan budaya yang mendukung adaptasi dan inovasi.

b. Mengelola Konflik Budaya dalam Perusahaan

Dalam Perusahaan yang sedang berkembang, perbedaan budaya antar tim atau divisi sering kali muncul dan dapat memicu konflik serta tantangan dalam kolaborasi. Untuk mengelola

konflik ini secara efektif, diperlukan kebijakan yang jelas serta komunikasi yang baik antara semua anggota tim. Ketika setiap individu memiliki pemahaman yang mendalam mengenai nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi dasar budaya perusahaan, mereka akan lebih cenderung untuk berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan saling mendukung. Hal ini mengedepankan pentingnya membangun kesepahaman bersama di dalam Perusahaan, di mana setiap anggota merasa diakui dan dihargai.

Budaya yang kuat tidak hanya berfungsi sebagai landasan untuk meminimalkan konflik, tetapi juga menciptakan titik kesamaan yang menyatukan berbagai tim di dalam perusahaan. Dengan adanya budaya yang inklusif dan terbuka, kolaborasi antar bagian perusahaan akan lebih mudah terwujud, yang pada gilirannya membantu menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, mengelola perbedaan budaya dengan pendekatan yang konstruktif dapat memperkuat kohesivitas di dalam Perusahaan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian hasil yang lebih baik dan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Ketika konflik dapat dikelola dengan baik, Perusahaan akan menjadi lebih resilient dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.

2.10 Ringkasan

Ratnasari, (2019) mendefinisikan struktur organisasi adalah :

1. Jaringan yang relative stabil dari hubungan antara personel dan tugas yang membentuk sebuah organisasi.
2. Pembentukan struktur organisasi dapat membagi dapat membagi pekerjaan di antara anggota-anggota organisasi dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan sehingga anggota organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi dari tingkatan manajemen (piramida manajemen) yang kalau diterjemahkan adalah tingkatan dan manajemen, tingkatan adalah pembagian pangkat, kedudukan; lapisan; kelas. Sedangkan manajemen adalah pimpinan yg bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Jadi arti keseluruhan dari tingkatan manajemen adalah pembagian dari *level manajerial* berdasarkan urutan seberapa berat wewenang serta beban pekerjaan masing-masing yang harus ditanggung. Sistem ini dibuat untuk memudahkan pembagian *job desc* agar setiap aktivitas perusahaan berjalan lancar.

Menurut Sulaksono (2015), struktur organisasi terdiri dari :

1. Manajer kelas atas (*top level management*); *Chief Operating Officer* (COO), *Chief Marketing Officer* (CMO), dan *Chief Human Resources Officer* (CHRO); dan Dewan Direksi
2. Manajer kelas menengah (*middle level management* *General Manager*); *Factory Manager*. *Regional Manager*. *Division Manager*.
3. Manajemen kelas bawah (*low level management*), *Supervisor* atau Mandor. *Section Manager*. *Department Manager*. *Superintendent*

Menurut pola hubungan kerja lalu lintas wewenang dan tanggung jawab serta pelaporan, Sutarto (2000), bentuk-bentuk organisasi dapat dibedakan menjadi 4 yaitu :

1. Bentuk struktur organisasi garis

2. Bentuk struktur organisasi fungsional.
3. Bentuk struktur organisasi garis dan staff
4. Bentuk struktur organisasi fungsional dan staff

Dengan adanya struktur organisasi pada suatu perusahaan maka akan mempermudah terlaksananya aktivitas kerja yang jelas pada perusahaan.

2.11 Latihan Soal

Soal

1. Apa pengertian struktur organisasi menurut Robbins (2000) dan Gibson (2002), serta bagaimana struktur organisasi memengaruhi kinerja perusahaan?
2. Jelaskan peran dan tanggung jawab *Chief Operating Officer* (COO) dalam membantu CEO serta mengelola operasional perusahaan sehari-hari!
3. Apa perbedaan antara struktur organisasi hierarki dan struktur organisasi datar, serta bagaimana pengaruh masing-masing terhadap budaya perusahaan?
4. Bagaimana struktur organisasi dapat mempengaruhi jalur komunikasi dan pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan?
5. Sebutkan dan jelaskan tiga manfaat utama memiliki struktur organisasi yang baik dalam pembentukan budaya perusahaan!

BAB III

BUDAYA PERUSAHAAN DALAM IMPLEMENTASI STRATEGIS

3.1 Pengertian Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan aspek fundamental yang membentuk identitas dan karakteristik suatu Perusahaan. Istilah ini merujuk pada sistem nilai, norma, keyakinan, serta asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota Perusahaan dan menjadi pedoman dalam berperilaku, berinteraksi, serta mengambil keputusan dalam berbagai konteks Perusahaan. Menurut (Septa, Putra and Abadiyah, 2022) salah satu tokoh terkemuka dalam studi Perusahaan, Budaya Perusahaan didefinisikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, dan diajarkan kepada anggota Perusahaan sebagai cara yang tepat dalam memandang, berpikir, dan merasakan permasalahan yang dihadapi Perusahaan. Dengan kata lain, Budaya Perusahaan terbentuk melalui proses pembelajaran kolektif yang berlangsung dari waktu ke waktu, di mana anggota Perusahaan menyepakati pendekatan tertentu dalam menyikapi tantangan maupun peluang yang ada. Asumsi-asumsi ini kemudian menjadi tidak disadari (*taken for granted*) dan membentuk kebiasaan berpikir dan bertindak yang khas dalam Perusahaan tersebut.

Lebih lanjut, memperluas pemahaman tentang Budaya Perusahaan dengan menyoroti beberapa dimensi utama yang membentuknya. Mereka menyebutkan bahwa budaya perusahaan dapat dilihat dari aspek-aspek seperti inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), orientasi terhadap hasil (*outcome orientation*), penekanan pada kerja tim (*team orientation*), tingkat agresivitas dalam bersaing (*aggressiveness*), serta stabilitas Perusahaan (*stability*). Masing-masing dimensi ini menunjukkan bagaimana suatu Perusahaan memandang dan menanggapi situasi tertentu. Misalnya, perusahaan dengan budaya yang menekankan inovasi akan cenderung memberikan ruang lebih bagi kreativitas, eksperimentasi, dan toleransi terhadap kegagalan. Sebaliknya, perusahaan dengan orientasi stabilitas akan lebih menghargai keteraturan, prosedur tetap, dan penghindaran risiko.

Budaya perusahaan juga bersifat holistik dan kompleks karena meliputi berbagai simbol, bahasa, ritual, serta narasi yang hidup di dalam Perusahaan. Budaya ini menjadi semacam "lem sosial" yang mengikat individu-individu dengan latar belakang, fungsi, dan kepentingan yang berbeda dalam satu kesatuan yang utuh. Dengan adanya budaya yang kuat, karyawan dapat memahami harapan Perusahaan, menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, serta menginternalisasi nilai-nilai inti perusahaan. Oleh karena itu, budaya perusahaan tidak hanya berfungsi sebagai kerangka kerja normatif, tetapi juga sebagai alat manajemen strategis yang mampu menciptakan kohesi internal, meningkatkan motivasi, serta mendorong kinerja secara keseluruhan.

3.2 Peran Budaya Perusahaan dalam Implementasi Strategi

Budaya perusahaan memainkan peran yang sangat vital dalam proses implementasi strategi. Dalam dunia bisnis yang penuh dengan dinamika dan perubahan, strategi hanya akan efektif jika

dijalankan oleh sumber daya manusia yang memahami, menerima, dan bersedia melaksanakannya secara konsisten. Di sinilah budaya perusahaan berfungsi sebagai fondasi yang mengarahkan perilaku individu dan kolektif agar selaras dengan arah strategis Perusahaan. Budaya tidak hanya membentuk “cara bekerja”, tetapi juga membangun “cara berpikir” yang mendasari setiap keputusan dan tindakan di semua level Perusahaan. Dengan demikian, budaya perusahaan bukan sekadar unsur pelengkap, tetapi menjadi pendorong utama dalam memastikan strategi dapat dijalankan dengan optimal.

1. Budaya perusahaan menggerakkan karyawan untuk bekerja sesuai arah strategis yang telah ditentukan. Nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama akan menciptakan rasa tanggung jawab dan kesadaran kolektif untuk menjalankan peran masing-masing demi tercapainya visi dan misi Perusahaan. Misalnya, dalam Perusahaan yang memiliki budaya berbasis inovasi dan kolaborasi, strategi yang menuntut kreativitas serta kerja lintas departemen akan lebih mudah dijalankan karena perilaku tersebut telah menjadi bagian dari budaya sehari-hari. Dalam konteks ini, budaya berperan sebagai motor penggerak (*driving force*) yang secara internal mendorong seluruh komponen Perusahaan untuk bergerak secara sinergis menuju tujuan strategis.
2. Budaya yang kuat dan positif mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan Perusahaan. Implementasi strategi sering kali melibatkan perubahan signifikan, baik dalam struktur, proses kerja, maupun sistem penilaian kinerja. Perubahan semacam ini dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan ketidakpastian di kalangan karyawan. Namun, ketika Budaya Perusahaan telah tertanam kuat, dan nilai-nilainya dirasakan adil, inklusif, serta mendukung pertumbuhan bersama, maka tingkat kepercayaan karyawan terhadap arah perubahan akan meningkat. Mereka tidak hanya bersedia mengikuti perubahan, tetapi juga secara aktif terlibat dalam menyukseskannya.
3. Budaya Perusahaan membantu menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan kolektif Perusahaan. Dalam sebuah perusahaan besar, tidak mudah untuk menyatukan berbagai latar belakang, kepentingan, dan gaya kerja individu. Namun, melalui budaya yang konsisten dan komunikatif, Perusahaan dapat menciptakan sistem nilai bersama yang menjadi acuan dalam bertindak [9]. Ketika setiap karyawan memahami bahwa tindakannya berdampak pada hasil keseluruhan dan bahwa keberhasilan Perusahaan adalah tanggung jawab bersama, maka orientasi kerja akan lebih fokus dan terarah. Hal ini menciptakan keterpaduan antar individu dan unit kerja dalam menjalankan strategi.
4. Budaya yang sehat mampu mengurangi resistensi terhadap perubahan strategi. Resistensi biasanya muncul karena rasa takut kehilangan kendali, tidak memahami arah perubahan, atau ketidaksesuaian antara nilai-nilai pribadi dan tuntutan Perusahaan. Dalam situasi seperti ini, Budaya Perusahaan yang terbuka, komunikatif, dan menghargai kontribusi individu dapat menjadi penyeimbang. Budaya yang mendorong dialog, memberi ruang partisipasi, serta menyediakan umpan balik dua arah akan membantu Perusahaan dalam memitigasi potensi konflik dan membangun suasana kerja yang kondusif untuk perubahan.

Secara keseluruhan, budaya perusahaan memiliki pengaruh langsung terhadap bagaimana strategi dapat diimplementasikan di lapangan. Budaya yang kuat, selaras, dan adaptif akan menjadi fondasi yang kokoh bagi Perusahaan dalam menghadapi tantangan strategis. Sebaliknya, budaya

yang lemah, kontradiktif, atau tidak dikelola dengan baik dapat menjadi penghalang serius yang menyebabkan gagalnya transformasi. Oleh karena itu, manajemen perlu menjadikan budaya sebagai bagian integral dari strategi, bukan sekadar faktor eksternal. Menyatukan budaya dan strategi dalam satu kerangka kerja yang koheren akan memberikan kekuatan kolektif yang mampu membawa Perusahaan pada pencapaian tujuan jangka panjang secara berkelanjutan.

3.3 Kesesuaian Budaya dengan Strategi (*Strategic Fit*)

Kesesuaian antara Budaya Perusahaan dan strategi yang dijalankan—dikenal sebagai *Strategic Fit* merupakan faktor kunci yang menentukan efektivitas implementasi strategi dalam jangka panjang. Konsep ini menekankan pentingnya penyelarasan antara nilai-nilai budaya yang dianut oleh Perusahaan dengan arah strategis yang dirancang oleh manajemen. Tanpa kesesuaian ini, strategi yang secara teoritis tepat pun dapat mengalami kegagalan dalam pelaksanaannya karena bertabrakan dengan kebiasaan, keyakinan, dan pola perilaku yang telah mengakar dalam Perusahaan.

Strategic Fit bukan hanya sekadar keharmonisan antara dua aspek, tetapi lebih jauh merupakan kondisi ideal di mana strategi mendapat dukungan penuh dari budaya internal, sehingga mendorong keterlibatan karyawan, meminimalkan resistensi, dan mempercepat adopsi perubahan. Misalnya, strategi yang menargetkan pertumbuhan berbasis inovasi akan membutuhkan Budaya Perusahaan yang terbuka terhadap ide-ide baru, toleran terhadap kegagalan, dan mendorong pengambilan risiko secara terukur. Sebaliknya, strategi efisiensi dan pengendalian biaya akan lebih sesuai dengan budaya yang menekankan keteraturan, kepatuhan prosedural, dan disiplin operasional.

Edgar H. Schein, seorang pakar terkemuka dalam bidang Budaya Perusahaan, memperkenalkan kerangka berpikir yang dikenal sebagai *Model Alignment*. Dalam model ini, Schein menyoroti dua pendekatan utama dalam menyelaraskan budaya dengan strategi :

1. *Cultural Embeddedness*

Dalam pendekatan *Cultural Embeddedness*, strategi dirancang agar selaras dengan budaya internal yang telah ada. Artinya, manajemen menyadari bahwa budaya merupakan elemen yang sudah tertanam kuat dan sulit diubah dalam waktu singkat, sehingga strategi sebaiknya disesuaikan dengan nilai-nilai dan pola pikir yang dominan dalam Perusahaan. Misalnya, jika suatu Perusahaan memiliki budaya hierarkis dan birokratis, strategi yang terlalu mendorong desentralisasi dan pengambilan keputusan cepat mungkin tidak akan efektif. Sebaliknya, strategi yang mendukung kestabilan, kepastian, dan peningkatan efisiensi prosedural akan lebih mudah diterima dan diimplementasikan. Pendekatan ini cocok digunakan pada Perusahaan yang memiliki budaya mapan dan tidak sedang berada dalam fase perubahan drastis.

2. *Transformational Strategy*

Berbeda dengan pendekatan sebelumnya, *Transformational Strategy* justru menjadikan strategi sebagai instrumen untuk mengubah Budaya Perusahaan secara bertahap. Dalam hal ini, manajemen menyadari bahwa budaya yang ada saat ini tidak mendukung arah strategis yang ingin dicapai, sehingga perubahan budaya menjadi keharusan. Strategi dirancang bukan hanya untuk mencapai tujuan bisnis, tetapi juga untuk membentuk nilai-nilai baru yang mendukung pencapaian tersebut. Transformasi budaya ini dilakukan melalui berbagai cara, seperti perubahan struktur Perusahaan, rekrutmen dengan kriteria nilai tertentu, pelatihan intensif, sistem penghargaan yang baru, serta peran aktif pimpinan sebagai agen perubahan. Walaupun lebih

kompleks dan memerlukan waktu yang panjang, pendekatan ini sangat efektif jika Perusahaan sedang berada dalam fase transisi atau inovasi radikal.

Kesesuaian antara strategi dan budaya tidak hanya penting pada tahap awal implementasi, tetapi juga dalam proses evaluasi dan pengembangan berkelanjutan. Perusahaan yang berhasil dalam menyelaraskan budaya dan strategi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan, memiliki kejelasan identitas, dan mampu membangun loyalitas karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, manajemen perlu secara berkala meninjau apakah strategi yang diterapkan masih relevan dengan nilai-nilai Perusahaan, dan sebaliknya apakah budaya yang berkembang mendukung arah strategis yang dikehendaki.

3.4 Hubungan antara Budaya dan Strategi

Hubungan antara Budaya Perusahaan dan strategi merupakan aspek krusial yang sering kali menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya dan strategi bukanlah dua entitas yang berdiri sendiri, melainkan saling terkait, saling memengaruhi, dan seyogianya bergerak secara harmonis. Strategi menentukan *apa* yang ingin dicapai Perusahaan, sedangkan budaya menentukan *bagaimana* Perusahaan akan mencapainya. Dalam konteks ini, budaya bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan antara visi strategis dengan praktik operasional di lapangan. Sejalan dengan hal tersebut, dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard*, menyatakan bahwa budaya adalah “mesin penggerak” dari strategi. Tanpa Budaya Perusahaan yang mendukung, strategi tidak lebih dari sekadar rencana atau dokumen formal yang tidak memiliki kekuatan eksekusi di lapangan.

Strategi yang hebat dapat runtuh apabila nilai-nilai yang tertanam dalam Budaya Perusahaan tidak sejalan dengan arah strategis yang dituju. Misalnya, strategi yang berfokus pada inovasi dan kreativitas akan sangat sulit diimplementasikan di dalam Perusahaan yang memiliki budaya konservatif, birokratis, dan enggan mengambil risiko. Demikian pula, strategi ekspansi global akan terhambat apabila Budaya Perusahaan tidak mendukung keterbukaan terhadap perbedaan, kurang fleksibel dalam adaptasi lintas budaya, atau tidak memiliki orientasi pelayanan pelanggan yang kuat. Dengan kata lain, Budaya Perusahaan dapat menjadi kekuatan pendorong (*enabler*) atau sebaliknya, menjadi hambatan laten (*barrier*) dalam implementasi strategi.

Budaya perusahaan dan strategi memiliki relasi yang sangat erat, di mana budaya berperan sebagai fondasi dalam pembentukan serta implementasi strategi bisnis. Budaya organisasi tidak hanya memengaruhi tujuan yang ingin dicapai, tetapi juga menentukan bagaimana strategi tersebut dirancang dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Visi, nilai, kepercayaan, dan norma yang berkembang di dalam perusahaan akan memandu langkah-langkah strategis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi hasil. Dengan demikian, budaya menjadi “driving force” yang mendorong atau bahkan membatasi gerak strategi perusahaan.

Ketika budaya organisasi kuat dan selaras dengan strategi yang dijalankan, hal ini mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap perubahan akan mempercepat penerapan strategi baru, baik dalam menghadapi tantangan pasar domestik maupun internasional. Sebaliknya, budaya yang kaku atau menolak perubahan dapat menjadi hambatan besar dalam adaptasi strategi, sehingga perusahaan sulit berkembang di tengah dinamika persaingan global.

Integrasi antara budaya dan strategi juga tampak nyata dalam konteks globalisasi bisnis. Perbedaan budaya memengaruhi pola komunikasi, gaya pengambilan keputusan, hingga preferensi konsumen di berbagai negara. Agar berhasil melakukan ekspansi dan penetrasi pasar baru, perusahaan harus melakukan adaptasi strategi berdasarkan riset budaya lokal, menghormati nilai dan kebiasaan setempat, serta membangun relasi yang baik dengan seluruh pemangku kepentingan. Adopsi praktik lokal tanpa menghilangkan identitas perusahaan menjadi kunci dalam mencegah konflik serta meningkatkan efektivitas eksekusi strategi.

Pada akhirnya, hubungan budaya dan strategi tidak bersifat satu arah, melainkan saling mempengaruhi. Ketika strategi baru diimplementasikan, sering kali dibutuhkan penyesuaian atau pergeseran budaya agar seluruh anggota organisasi mendukung perubahan tersebut. Sebaliknya, budaya yang telah tertanam dapat menjadi bahan bakar yang mempercepat pencapaian visi strategis perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan yang ingin bertahan dan unggul di pasar global wajib menyeimbangkan pengembangan budaya yang relevan dengan desain strategi yang tanggap terhadap perubahan eksternal maupun internal

1. Kesesuaian Budaya dan Strategi

Kesesuaian antara budaya perusahaan dan strategi yang diterapkan merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi. Ketika budaya perusahaan selaras dengan strategi yang diusulkan, Perusahaan akan lebih mampu menggerakkan seluruh anggotanya untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan strategis. Kesesuaian ini menciptakan sinergi yang memungkinkan karyawan merasa terlibat dan termotivasi, sehingga mereka lebih cenderung untuk mendukung perubahan yang diperlukan dalam proses implementasi. Sebaliknya, ketidakselarasan antara budaya dan strategi dapat menimbulkan hambatan yang signifikan. Misalnya, jika sebuah perusahaan memiliki budaya yang konservatif dan tidak fleksibel, tetapi mencoba menerapkan strategi inovatif yang memerlukan perubahan cepat, karyawan mungkin mengalami resistensi terhadap perubahan tersebut. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan, ketidakpuasan, dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan strategis. Dalam banyak kasus, ketika manajemen baru mengambil alih perusahaan, perbedaan dalam nilai-nilai dan norma-norma antara manajemen lama dan baru dapat menciptakan ketidakselarasan yang menghambat implementasi strategi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan analisis mendalam tentang budaya yang ada sebelum merumuskan atau menerapkan strategi baru. Jika terdapat ketidakselarasan, ada beberapa alternatif respon yang dapat diambil, seperti memodifikasi budaya agar sesuai dengan strategi atau sebaliknya, menyesuaikan strategi dengan budaya yang ada. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mengurangi risiko kegagalan dalam implementasi strategi dan memastikan bahwa semua anggota Perusahaan bergerak ke arah tujuan yang sama.

2. Dampak Budaya terhadap Perubahan Strategis.

Budaya perusahaan yang kuat dapat berfungsi sebagai pendorong utama dalam mendukung perubahan strategis dan inovasi. Ketika Budaya Perusahaan mendorong nilai-nilai seperti kolaborasi, kreativitas, dan keterbukaan terhadap ide-ide baru, karyawan akan lebih bersedia untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Budaya yang positif menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide-ide mereka tanpa takut akan kritik atau penolakan. Ini sangat penting dalam konteks inovasi, di mana eksperimen dan pengambilan risiko sering kali diperlukan.

Sebuah budaya yang kuat juga dapat mempercepat proses adopsi perubahan strategis. Karyawan yang memahami dan menginternalisasi nilai-nilai budaya perusahaan cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan kebijakan atau prosedur baru. Misalnya, jika sebuah perusahaan memiliki budaya pembelajaran yang kuat, karyawan akan lebih terbuka untuk mengikuti pelatihan atau kursus baru yang diperlukan untuk mendukung implementasi strategi baru.

Hal ini tidak hanya meningkatkan keterampilan individu tetapi juga memperkuat kemampuan Perusahaan secara keseluruhan. Sebagai contoh nyata, perusahaan seperti Netflix telah berhasil menerapkan perubahan strategis dengan memanfaatkan budaya inovatifnya. Netflix dikenal dengan budayanya yang menekankan kebebasan dan tanggung jawab; karyawan diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka sambil diharapkan bertanggung jawab atas hasilnya. Pendekatan ini telah memungkinkan Netflix untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi, serta terus berinovasi dalam layanan streaming mereka.

Di sisi lain, Kodak adalah contoh dari sebuah perusahaan yang gagal beradaptasi dengan perubahan strategis karena kurangnya dukungan dari budaya perusahaan. Meskipun Kodak adalah pelopor dalam teknologi fotografi digital, budaya perusahaan mereka yang konservatif dan fokus pada produk tradisional menghambat kemampuan mereka untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perkembangan pasar digital. Akibatnya, Kodak kehilangan pangsa pasarnya secara signifikan dan akhirnya mengajukan kebangkrutan pada tahun 2012. Dari kedua contoh tersebut, jelas terlihat bahwa budaya perusahaan tidak hanya memengaruhi bagaimana strategi diterapkan tetapi juga menentukan sejauh mana Perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Budaya yang mendukung inovasi dan fleksibilitas memungkinkan Perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah.

3.5 Implementasi Strategi dalam Perusahaan

Implementasi strategi merupakan tahapan krusial dalam proses manajemen strategis yang menentukan apakah rencana strategis yang telah dirumuskan dapat diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata dan menghasilkan output sesuai tujuan Perusahaan. Pada dasarnya, implementasi strategi adalah proses transformasi dari ide menjadi aksi, dari visi menjadi operasional. Tanpa implementasi yang efektif, strategi terbaik sekalipun hanya akan menjadi dokumen statis yang tidak memberikan dampak nyata terhadap keberlangsungan Perusahaan. Oleh karena itu, proses ini memerlukan keterlibatan seluruh elemen Perusahaan secara menyeluruh dan sistematis.

Menurut (Darmin et al., 2013) implementasi strategi melibatkan penggunaan perusahaan sumber daya yang tersedia, penyesuaian struktur Perusahaan, pengembangan sistem pendukung, penyesuaian anggaran, serta pengelolaan kinerja dan Budaya Perusahaan untuk mendukung arah strategis yang telah ditetapkan. Proses implementasi mencakup pengambilan keputusan taktis, pendelegasian wewenang, serta penyusunan kebijakan operasional yang selaras dengan strategi utama perusahaan. Hal ini sering kali menuntut perubahan dalam berbagai aspek Perusahaan, termasuk struktur manajerial, peran dan tanggung jawab karyawan, alokasi sumber daya manusia, serta sistem insentif dan evaluasi kinerja.

Transformasi digital menurut Mayang Wulandari dkk (2025) merupakan kunci penting dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan di Indonesia. Dalam penelitian ini menganalisis

implementasi strategi transformasi digital dan tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan pelayanan rumah sakit berdasarkan kajian literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital, seperti penggunaan teknologi AI, IoT, dan telemedicine, mampu meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, serta kepuasan pasien. Namun, tantangan utama meliputi keterbatasan infrastruktur, keamanan data, kurangnya literasi teknologi, dan resistensi terhadap perubahan. Strategi yang diusulkan mencakup peningkatan infrastruktur, pelatihan tenaga kerja, regulasi yang adaptif, dan kolaborasi lintas sektoral untuk mengatasi kendala tersebut. Transformasi digital yang terintegrasi dan berkelanjutan diharapkan dapat mendorong pencapaian target SDG 3.

Penelitian yang dilakukan oleh Ulya & Jatmiko (2019) mengidentifikasi beberapa hambatan utama dalam implementasi teknologi di sektor kesehatan Indonesia, terutama terkait dengan infrastruktur yang belum memadai di daerah terpencil. Mereka menekankan pentingnya penyediaan konektivitas yang lebih baik untuk mendukung pengimplementasian e-health di seluruh wilayah Indonesia.

Berdasarkan studi-studi ini, jelas terlihat bahwa meskipun ada banyak kemajuan, masih ada banyak tantangan yang harus dihadapi untuk memastikan keberhasilan implementasi strategi. Tantangan dan hambatan akan bisa diatasi jika adanya budaya yang baik antara atasan dan bawahan.

3.6 Pentingnya Budaya Perusahaan dalam Implementasi Strategis

Peran Budaya dalam Strategi Budaya perusahaan memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi strategi. Ketika sebuah Perusahaan merumuskan strategi baru, budaya perusahaan dapat berfungsi sebagai pendorong atau penghambat dalam proses tersebut. Budaya yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan komitmen karyawan terhadap tujuan strategis. Sebaliknya, budaya yang lemah atau tidak selaras dengan strategi dapat menyebabkan resistensi, kebingungan, dan bahkan kegagalan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan.

Salah satu cara budaya perusahaan mempengaruhi implementasi strategi adalah melalui penyelarasan nilai-nilai. Jika nilai-nilai inti perusahaan sejalan dengan strategi yang diusulkan, karyawan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi dan mendukung inisiatif tersebut. Misalnya, perusahaan yang menekankan inovasi sebagai bagian dari budayanya akan lebih berhasil dalam menerapkan strategi yang berfokus pada pengembangan produk baru. Karyawan di perusahaan tersebut cenderung akan lebih terbuka terhadap perubahan dan siap untuk beradaptasi dengan pendekatan baru. Selain itu, komunikasi yang efektif dalam budaya perusahaan juga memainkan peran penting.

Transformasi digital dan implementasi strategi bisnis hijau pada era modern juga bergantung pada kesiapan budaya organisasi. Budaya inovatif dan adaptif memudahkan proses transformasi digital dan penerapan strategi keberlanjutan, sementara organisasi yang berpegang pada pola lama cenderung tertinggal. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi digital atau strategi hijau sangat dipengaruhi oleh kesediaan perusahaan untuk mengubah dan mengembangkan budaya kerja mereka secara berkelanjutan, seiring dengan perkembangan teknologi dan tuntutan lingkungan.

3.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan

Ada 6 faktor yang mempengaruhi budaya perusahaan antara lain :

1. Kepemimpinan

Pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk dan memelihara budaya perusahaan. Mereka tidak hanya bertanggung jawab untuk menetapkan visi dan tujuan Perusahaan, tetapi juga untuk mengkomunikasikan nilai-nilai inti yang diharapkan dapat diinternalisasi oleh seluruh anggota Perusahaan. Pemimpin yang efektif memahami bahwa budaya perusahaan adalah cerminan dari perilaku dan sikap mereka sendiri; oleh karena itu, mereka harus menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai yang ingin ditanamkan. Salah satu cara pemimpin dapat membentuk budaya perusahaan adalah melalui komunikasi yang jelas dan konsisten. Dengan menyampaikan visi dan nilai-nilai Perusahaan secara terbuka, pemimpin membantu karyawan memahami arah strategis perusahaan dan bagaimana mereka dapat berkontribusi. Misalnya, pemimpin di perusahaan seperti Starbucks secara aktif mengkomunikasikan nilai-nilai seperti keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, yang kemudian tercermin dalam setiap aspek operasi mereka. Selain itu, pemimpin juga bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Mereka harus mendorong keterlibatan karyawan dengan menciptakan ruang bagi umpan balik dan dialog terbuka. Dalam hal ini, pemimpin yang baik akan mendengarkan kekhawatiran karyawan dan menanggapi secara konstruktif, sehingga menciptakan rasa saling percaya dan keterhubungan. Pemimpin juga harus berkomitmen untuk menghargai dan merayakan pencapaian yang sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan. Dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku yang sejalan dengan Budaya Perusahaan, pemimpin dapat memperkuat norma-norma positif dan mendorong karyawan lain untuk mengikuti jejak tersebut.

2. Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan elemen penting dalam membangun dan mempertahankan budaya perusahaan yang positif. Melalui komunikasi internal yang efektif, Perusahaan dapat menyampaikan visi strategis dan nilai-nilai budaya kepada seluruh anggota tim, memastikan bahwa semua orang berada pada halaman yang sama. Hal ini sangat penting untuk menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan Perusahaan. Pentingnya komunikasi internal terletak pada kemampuannya untuk mengurangi miskomunikasi dan memastikan bahwa pesan disampaikan dengan jelas. Ketika informasi disampaikan secara terbuka dan transparan, anggota Perusahaan merasa lebih dihargai dan terlibat. Misalnya, perusahaan seperti Buffer menerapkan kebijakan transparansi ekstrim, di mana informasi gaji dan laporan keuangan dibagikan secara terbuka kepada semua karyawan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap visi perusahaan. Komunikasi internal juga berfungsi sebagai alat untuk mengelola perubahan. Selama periode transisi atau ketika strategi baru diperkenalkan, komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami alasan di balik perubahan tersebut serta bagaimana mereka dapat berkontribusi. Dengan membangun saluran komunikasi yang baik, perusahaan dapat mengurangi kecemasan karyawan terkait perubahan dan meningkatkan dukungan mereka terhadap inisiatif baru.

3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah komponen penting dalam membantu anggota Perusahaan memahami dan menginternalisasi budaya baru. Proses ini melibatkan penanaman nilai-nilai budaya melalui berbagai metode pelatihan, seperti seminar, lokakarya, atau sesi orientasi bagi karyawan baru. Melalui program pelatihan yang dirancang dengan baik, karyawan dapat belajar tentang nilai-nilai inti perusahaan serta bagaimana menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi mungkin menyelenggarakan pelatihan tentang inovasi untuk mendorong kreativitas di antara karyawan. Dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, pelatihan membantu menciptakan kesadaran tentang budaya perusahaan. Selain itu, pelatihan juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk

4. Berinteraksi satu sama lain

Membangun hubungan kerja yang kuat. Ini penting karena hubungan interpersonal yang baik dapat memperkuat rasa kebersamaan di antara anggota tim, sehingga meningkatkan kolaborasi dan dukungan terhadap tujuan bersama. Proses internalisasi budaya melalui pelatihan tidak hanya berhenti pada saat pelatihan selesai; sebaliknya, ini harus menjadi proses berkelanjutan. Perusahaan perlu menyediakan peluang pengembangan profesional secara teratur agar karyawan tetap terhubung dengan nilai-nilai budaya seiring dengan perubahan kebutuhan bisnis.

5. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan alat penting dalam mendorong perilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan. Dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan perilaku positif atau mencapai hasil sesuai dengan nilai-nilai Perusahaan, perusahaan dapat memperkuat norma-norma budaya yang diinginkan. Penghargaan dapat berupa berbagai bentuk, mulai dari pengakuan formal seperti penghargaan tahunan hingga penghargaan informal seperti pujian dari atasan atau rekan kerja. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin memiliki program penghargaan bulanan untuk menghargai karyawan yang menunjukkan inovasi atau kolaborasi luar biasa dalam proyek-proyek tim. Program semacam ini tidak hanya memotivasi individu tetapi juga menginspirasi orang lain untuk mengikuti contoh tersebut. Sistem penghargaan juga harus dirancang agar

6. Adil dan Transparan

Agar semua karyawan merasa memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan. Ketika penghargaan diberikan berdasarkan prestasi nyata yang sejalan dengan nilai-nilai budaya perusahaan, hal ini akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem tersebut serta memperkuat komitmen mereka terhadap tujuan Perusahaan. Dengan demikian, sistem penghargaan memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana perilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya tidak hanya dihargai tetapi juga menjadi bagian integral dari identitas Perusahaan.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja, menurut Stephen P. Robbins dalam buku Tika (2013 : 10) menyatakan bahwa ada 10 (sepuluh) karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya kerja.

Kesepuluh karakteristik budaya organisasi tersebut sebagai berikut :

1. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

2. Toleransi

Tindakan Berisiko Dalam budaya kerja perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil risiko. Suatu budaya kerja dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif

dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat.

9. Toleransi

Terhadap konflik Sejauh mana para pegawai/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Untuk dapat menentukan karakteristik budaya kerja yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, diperlukan kriteria ukuran. Kriteria ukuran budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe budaya kerja tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap perusahaan memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik perusahaan yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja. Dan bagaimana orang-orang seharusnya berperilaku. Tujuannya untuk memastikan bahwa keyakinan ini juga dimiliki dan dilaksanakan karyawan. Strategi manajemen budaya seharusnya menganalisis perilaku yang sesuai dan kemudian dibawa ke dalam proses, seperti manajemen kinerja, yang akan mendorong pengembangan perilaku tersebut.

3.8 Indikator Budaya Kerja

Adapun indikator dalam budaya kerja menurut adalah:

1. Inovasi dan mengambil resiko
 - a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas
 - b. Penghargaan terhadap aspirasi karyawan perusahaan
 - c. Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko
 - d. Tanggung jawab karyawan perusahaan
2. Perhatian pada rincian
 - a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan
 - b. Evaluasi hasil kerja
3. Orientasi hasil
 - a. Pencapaian target
 - b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja
4. Orientasi manusia
 - a. Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja
 - b. Perhatian perusahaan terhadap rekreasi
 - c. Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi
5. Orientasi tim
 - a. Kerja sama yang terjadi antara karyawan perusahaan

- b. Toleransi antar karyawan perusahaan
- 6. Agresifitas
 - a. Kebebasan untuk memberikan kritik
 - b. Iklim bersaing dalam perusahaan
 - c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri
- 7. Stabilitas
 yaitu Kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi
 Gambaran tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau disepakati bersama. Pendidikan Indonesia di Bandung

3.9 Tantangan dalam Implementasi Strategis

1. Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan adalah fenomena umum yang sering dihadapi oleh Perusahaan ketika mereka berusaha untuk menerapkan strategi baru atau melakukan transformasi. Penyebab utama resistensi ini dapat bervariasi, tetapi beberapa faktor kunci meliputi:

- a. Ketidakpastian merupakan salah satu penyebab utama resistensi terhadap perubahan di lingkungan kerja. Ketika dihadapkan pada perubahan yang belum dipahami sepenuhnya, karyawan sering kali merasa cemas dan tidak nyaman. Ketidakjelasan terkait dampak perubahan terhadap pekerjaan, status, atau kehidupan sehari-hari mendorong kecenderungan munculnya reaksi negatif dan penolakan dari anggota organisasi. Perasaan tidak aman ini dapat menghambat proses adaptasi dan menimbulkan kekhawatiran berlebihan di antara karyawan.
- b. Kehilangan kontrol juga menjadi faktor signifikan yang memicu resistensi terhadap perubahan. Banyak karyawan khawatir perubahan akan mengurangi pengaruh, wewenang, atau kendali yang selama ini mereka miliki atas pekerjaannya. Kekhawatiran terhadap hilangnya posisi, peran, atau bahkan pekerjaan bisa menimbulkan ketakutan dan penolakan yang kuat terhadap perubahan organisasi. Kondisi ini menimbulkan rasa tidak berdaya dan bisa memengaruhi semangat kerja secara keseluruhan.
- c. Perubahan identitas merupakan faktor psikologis yang tidak kalah penting dalam proses perubahan organisasi. Saat perusahaan melakukan perubahan yang signifikan, seperti restrukturisasi tim atau merger dengan perusahaan lain, karyawan dapat mengalami kebingungan atau ketidakjelasan mengenai peran dan identitas mereka di lingkungan baru. Ketidakpastian ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, rasa kehilangan jati diri, dan akhirnya menumbuhkan resistensi terhadap perubahan yang diterapkan.
- d. Kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses perubahan juga menjadi penyebab resistensi yang sering terjadi. Ketika karyawan merasa diabaikan atau tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, rasa memiliki terhadap perubahan menjadi lemah. Minimnya partisipasi menyebabkan karyawan cenderung menolak dan tidak mendukung setiap perubahan yang ada. Pelibatan karyawan secara aktif dapat meningkatkan rasa kepemilikan, dukungan, serta menurunkan tingkat resistensi.

- e. Kekakuan kognitif berkaitan dengan kecenderungan individu untuk tetap berpegang pada pola pikir dan rutinitas lama. Beberapa karyawan merasa sulit untuk menyesuaikan diri dengan metode atau cara baru dalam bekerja dan lebih nyaman dengan kebiasaan sebelumnya. Ketidakmauan untuk menerima ide baru dan adaptasi terhadap perubahan kerja menjadi penghalang dalam proses transformasi organisasi, sehingga resistensi terhadap perubahan tetap tinggi.

Budaya perusahaan memainkan peran penting dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan. Budaya yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi dapat membantu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Berikut adalah beberapa cara budaya dapat berkontribusi untuk mengatasi resistensi:

- a. Komunikasi Terbuka. Budaya yang mendorong komunikasi terbuka memungkinkan manajemen untuk menjelaskan alasan di balik perubahan dan manfaatnya bagi Perusahaan serta individu. Dengan memberikan informasi yang jelas dan transparan, karyawan akan lebih memahami dan menerima perubahan.
- b. Partisipasi Karyawan. Melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap inisiatif tersebut. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar, mereka lebih cenderung mendukung perubahan.
- c. Pelatihan dan Dukungan. Budaya yang menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan membantu karyawan beradaptasi dengan keterampilan baru yang diperlukan untuk menjalani perubahan. Dukungan dari manajemen selama transisi juga sangat penting untuk membantu karyawan menyesuaikan diri.
- d. Penghargaan terhadap Inovasi. Menghargai ide-ide baru dan inovasi dalam budaya perusahaan dapat mendorong karyawan untuk lebih terbuka terhadap perubahan. Ketika inovasi dihargai, karyawan merasa lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.

2. Kepuasan Karyawan dan Keterlibatan

Kepuasan karyawan dan keterlibatan merupakan dua faktor penting yang sangat berpengaruh pada keberhasilan implementasi strategi dalam suatu Perusahaan. Hubungan antara keduanya dapat dijelaskan melalui beberapa aspek berikut:

- a. Kepuasan Karyawan.
Kepuasan kerja merujuk pada tingkat kebahagiaan atau kepuasan individu terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan kerjanya. Karyawan yang puas cenderung memiliki motivasi tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta loyalitas terhadap perusahaan. Kepuasan ini sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompensasi, pengakuan atas prestasi, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang.
- b. Keterlibatan Karyawan.
Keterlibatan mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan perusahaan dan tujuan strategisnya. Karyawan yang terlibat aktif berkontribusi pada

pencapaian tujuan Perusahaan karena mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan dampak positif.

- c. Dampak pada Implementasi Strategi.
Ketika karyawan merasa puas dan terlibat, mereka lebih cenderung mendukung inisiatif strategis perusahaan. Mereka akan berusaha memberikan kontribusi terbaiknya selama proses implementasi strategi baru, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan inisiatif tersebut.
- d. Pengurangan Resistensi: Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan. Karyawan yang puas cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan bersedia beradaptasi dengan kebijakan atau prosedur baru yang diterapkan oleh perusahaan.
- e. Lingkungan Kerja Positif. Lingkungan kerja yang positif yang mendorong kepuasan dan keterlibatan menciptakan suasana kolaboratif di mana ide-ide baru dapat muncul dan diterima dengan baik. Hal ini sangat penting dalam konteks implementasi strategi di mana inovasi dan adaptabilitas diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Dalam rangka meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, Perusahaan perlu secara aktif mendengarkan umpan balik dari karyawan, menyediakan peluang pengembangan karier, serta menciptakan budaya penghargaan yang menghargai kontribusi individu terhadap tujuan bersama. Dengan demikian, hubungan antara kepuasan karyawan, keterlibatan, dan keberhasilan implementasi strategi adalah saling terkait; Perusahaan perlu memastikan bahwa kedua faktor ini dikelola dengan baik agar dapat mencapai hasil strategis yang diinginkan..

3.10 Membangun Budaya yang Mendukung Implementasi Strategis

Pendekatan yang terencana dan sistematis untuk membangun budaya yang mendukung implementasi strategis antara lain:

1. Strategi Pengembangan Budaya

Berikut adalah langkah-langkah strategis yang dapat diambil untuk mengembangkan budaya perusahaan yang efektif:

- a. Penetapan Visi dan Nilai-Nilai.
Langkah pertama adalah merumuskan visi dan nilai-nilai inti perusahaan. Visi harus mencerminkan tujuan jangka panjang Perusahaan, sementara nilai-nilai harus mendukung visi tersebut. Melibatkan karyawan dalam proses ini dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap nilai-nilai yang ditetapkan.
- b. Komunikasi yang Efektif.
Setelah visi dan nilai-nilai ditetapkan, penting untuk menyampaikan pesan ini secara jelas dan konsisten kepada seluruh anggota Perusahaan. Komunikasi harus dilakukan melalui berbagai saluran, termasuk pertemuan, email, dan platform internal lainnya, untuk memastikan bahwa semua karyawan memahami dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut.
- c. Pelatihan dan Pengembangan.

Mengadakan program pelatihan yang fokus pada nilai-nilai budaya baru sangat penting. Pelatihan ini dapat mencakup workshop, seminar, atau sesi orientasi bagi karyawan baru untuk membantu mereka memahami bagaimana menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

d. Keterlibatan Karyawan.

Mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan proses perubahan dapat meningkatkan dukungan terhadap budaya baru. Karyawan yang merasa dilibatkan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada implementasi strategi.

e. Membangun sistem penghargaan yang menghargai karyawan yang menunjukkan perilaku sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan adalah langkah penting lainnya. Penghargaan dapat berupa pengakuan formal atau informal, bonus, atau kesempatan pengembangan karier.

f. Pengukuran dan Evaluasi.

Secara berkala, Perusahaan perlu mengevaluasi sejauh mana budaya perusahaan telah diinternalisasi oleh karyawan. Survei kepuasan karyawan dan umpan balik dapat digunakan untuk mengukur efektivitas strategi pengembangan budaya dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

g. Penerapan Budaya dalam Proses Bisnis.

Pastikan bahwa nilai-nilai budaya diterapkan dalam semua aspek operasional perusahaan, termasuk proses rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengambilan keputusan strategis. Ini akan membantu menciptakan konsistensi antara apa yang diucapkan dan apa yang dilakukan oleh Perusahaan.

h. Kepemimpinan Teladan.

Pemimpin di semua tingkatan harus menjadi contoh dalam menerapkan nilai-nilai budaya perusahaan. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen terhadap budaya yang diinginkan, mereka akan menginspirasi karyawan lain untuk mengikuti jejak mereka.

2. Peran Tim Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran sentral dalam membangun dan memelihara budaya perusahaan yang positif. Berikut adalah beberapa cara di mana tim SDM dapat berkontribusi:

a. Rekrutmen Berbasis Budaya.

Tim SDM harus memastikan bahwa proses rekrutmen mempertimbangkan kesesuaian kandidat dengan budaya perusahaan. Menggunakan wawancara berbasis perilaku atau penilaian psikologis dapat membantu mengidentifikasi kandidat yang tidak hanya memenuhi syarat teknis tetapi juga cocok dengan nilai-nilai Perusahaan.

b. Pengembangan Program Pelatihan.

SDM bertanggung jawab untuk merancang program pelatihan yang tidak hanya fokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada pengembangan soft skills yang mendukung budaya perusahaan, seperti keterampilan komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan.

- c. **Penciptaan Lingkungan Kerja yang Mendukung.**
Tim SDM harus berupaya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Ini termasuk menyediakan fasilitas kerja yang nyaman, kebijakan fleksibilitas kerja, serta program kesejahteraan karyawan.
- d. **Pengukuran Keterlibatan Karyawan.**
SDM perlu secara rutin melakukan survei keterlibatan karyawan untuk mendapatkan umpan balik mengenai kepuasan kerja dan persepsi terhadap budaya perusahaan. Hasil survei ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan merancang intervensi yang sesuai.
- e. **Program Penghargaan dan Pengakuan.**
Mengembangkan program penghargaan yang menyoroti kontribusi individu atau tim terhadap pencapaian budaya positif sangat penting. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga memperkuat perilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.
- f. **Manajemen Perubahan.**
Dalam menghadapi perubahan strategis, tim SDM harus memainkan peran aktif dalam manajemen perubahan dengan menyediakan dukungan kepada karyawan melalui komunikasi yang jelas, pelatihan, dan sumber daya lainnya untuk membantu mereka beradaptasi.
- g. **Kepemimpinan Pengembangan.** SDM juga bertanggung jawab untuk mengembangkan pemimpin di dalam Perusahaan yang mampu mendukung dan memelihara budaya positif. Ini bisa dilakukan melalui program pengembangan kepemimpinan yang fokus pada nilai-nilai budaya perusahaan.
- h. **Penciptaan Forum Diskusi.** Mendorong dialog terbuka antara manajemen dan karyawan melalui forum diskusi atau sesi umpan balik dapat membantu menciptakan rasa saling percaya dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan terkait budaya perusahaan.
- i. Dengan demikian, tim SDM memiliki tanggung jawab penting dalam membangun dasar-dasar budaya perusahaan yang kuat serta memastikan bahwa budaya tersebut dipelihara seiring dengan pertumbuhan Perusahaan dan perubahan strategi bisnisnya.

3.11 Studi Kasus Contoh Implementasi Budaya dalam Strategi

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, integrasi antara budaya perusahaan dan strategi yang diterapkan menjadi sangat penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Berikut adalah beberapa studi kasus dari perusahaan-perusahaan yang berhasil mengintegrasikan budaya perusahaan dengan strategi mereka, serta pelajaran yang dapat diambil dari pengalaman tersebut.

a. **Google: Budaya Inovasi dan Kreativitas**

Google dikenal dengan budaya perusahaan yang mendukung inovasi dan kreativitas. Dengan menerapkan prinsip "20% Time", di mana karyawan didorong untuk menghabiskan 20% dari waktu kerja mereka untuk proyek-proyek pribadi, Google berhasil menciptakan lingkungan yang mendorong eksperimen dan inovasi. Budaya ini sejalan dengan strategi perusahaan untuk terus berinovasi dalam produk dan layanan mereka. Hasilnya, banyak produk sukses seperti Gmail dan

Google News lahir dari inisiatif ini. Pelajaran yang Dipetik: Membangun budaya yang mendukung inovasi dapat mempercepat pengembangan produk baru dan meningkatkan kepuasan karyawan. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara kreatif.

b. Zappos: Fokus pada Pelayanan Pelanggan

Zappos, perusahaan e-commerce sepatu dan pakaian, mengadopsi budaya pelayanan pelanggan yang sangat kuat sebagai bagian dari strategi bisnis mereka. Nilai-nilai inti Zappos menekankan pentingnya memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa, dan setiap karyawan dilatih untuk mengambil keputusan yang mendukung pelanggan. Budaya ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga menciptakan loyalitas yang tinggi terhadap merek. Pelajaran yang Dipetik, Menanamkan nilai-nilai pelayanan pelanggan dalam budaya perusahaan dapat menghasilkan pengalaman pelanggan yang positif, meningkatkan retensi pelanggan, dan membedakan perusahaan dari pesaing.

c. Netflix: Kebebasan dan Tanggung Jawab

Netflix menerapkan budaya perusahaan yang menekankan kebebasan dan tanggung jawab. Karyawan diberikan otonomi untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka, dengan harapan bahwa mereka akan bertanggung jawab atas hasilnya. Budaya ini mendukung strategi Netflix untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan, serta mendorong inovasi dalam pembuatan konten. Pelajaran yang Dipetik, Memberikan kebebasan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kreativitas, serta memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan dengan lebih cepat.

d. Starbucks. Komitmen terhadap Keberlanjutan

Starbucks telah membangun budaya perusahaan yang kuat berfokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Dengan menanamkan nilai-nilai ini ke dalam strategi bisnis mereka, Starbucks tidak hanya menarik pelanggan yang peduli lingkungan tetapi juga meningkatkan loyalitas karyawan. Program-program seperti "Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices" menunjukkan komitmen Starbucks terhadap keberlanjutan dalam rantai pasokan kopi mereka. **Pelajaran yang Dipetik:** Mengintegrasikan nilai-nilai sosial dan lingkungan ke dalam budaya perusahaan dapat meningkatkan reputasi merek dan menarik pelanggan serta karyawan yang sejalan dengan nilai-nilai tersebut.

3.12 Ringkasan

Bab ini telah membahas berbagai aspek penting mengenai peran budaya perusahaan dalam implementasi strategi. Berikut adalah Ringkasan poin-poin utama yang telah dibahas:

1. Pengertian Budaya Perusahaan.

Budaya perusahaan adalah kumpulan nilai, norma, dan praktik yang membentuk cara karyawan berinteraksi dan beroperasi dalam Perusahaan. Budaya ini berfungsi sebagai fondasi yang memengaruhi semua aspek Perusahaan, termasuk implementasi strategi.

2. Peran Budaya dalam Strategi.

Kesesuaian antara budaya perusahaan dan strategi yang diterapkan sangat penting untuk keberhasilan implementasi. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan dapat mempercepat adopsi strategi baru.

3. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya.**

Kepemimpinan, komunikasi internal, pelatihan, dan sistem penghargaan adalah elemen-elemen kunci yang dapat membentuk dan memelihara budaya perusahaan yang positif.

4. **Resistensi terhadap Perubahan.** Resistensi karyawan terhadap perubahan sering kali disebabkan oleh ketidakpastian, kehilangan kontrol, dan kurangnya keterlibatan. Budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan partisipasi dapat membantu mengatasi resistensi ini.
5. **Kepuasan Karyawan dan Keterlibatan.** Tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan berpengaruh langsung pada keberhasilan implementasi strategi. Karyawan yang puas dan terlibat cenderung lebih mendukung perubahan dan berkontribusi secara aktif.
6. **Studi Kasus.** Contoh perusahaan seperti Google, Zappos, Netflix, dan Starbucks menunjukkan bagaimana budaya perusahaan yang kuat dapat mendukung implementasi strategi dengan cara yang efektif.

3.13 Latihan Soal

SOAL

1. Bagaimana budaya perusahaan mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi dalam sebuah organisasi?
2. Jelaskan peran kepemimpinan dalam membentuk dan mempertahankan budaya perusahaan yang mendukung strategi!
3. Apa yang dimaksud dengan kesesuaian budaya dan strategi (strategic fit), serta mengapa hal ini penting dalam pelaksanaan strategi bisnis?
4. Sebutkan dan jelaskan tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi budaya perusahaan serta dampaknya terhadap implementasi strategi!
5. Berikan contoh perusahaan yang berhasil mengintegrasikan budaya perusahaan dengan strategi bisnisnya dan jelaskan pelajaran yang bisa dipetik dari kasus tersebut!

BAB IV

Membangun Budaya Kerja Berkualitas

4.1. Pengertian Budaya Kerja

Pengertian budaya kerja berasal dari kata yang diturunkan oleh budaya organisasi. Triguno (2004:1) berpendapat bahwa “Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. Sedangkan Sugiarto (2007:3) berpendapat bahwa “Budaya kerja adalah nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi perusahaan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan serta memberikan disiplin kerjayang tinggi.”

Selanjutnya Herliany (2008:5) mengemukakan bahwa “Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.”

Menurut Moeljono (2005) Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofi, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber daya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat yang terwujud “kerja atau bekerja”. Budaya kerja memiliki tujuan utama dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan yaitu mengubah sikap dan juga perilaku SDM, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan sekaligus sebagai upaya strategis didalam menghadapi berbagai tantangan bisnis dimasa yang akan datang.

Menurut Moeljono (2013), dimensi yang digunakan untuk mengukur budaya kerja adalah sebagai berikut.

1. Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya dalam perusahaan. Indikatornya yaitu: konsisten tindakan dengan nilai, dan tindakan dengan kode etik profesi.
2. Professionalisme; merupakan tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan dalam organisasi seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman

pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional. Indikatornya yaitu: efektif, efisien, dan disiplin.

3. Kepuasan adalah memenuhi kebutuhan dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, SDM yang terampil, ramah dan senang melayani, serta teknologi unggul. Indikatornya: memberikan pelayanan yang baik, ramah, dan teknologi unggul. Keempat, keteladanan merupakan perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang. Indikatornya yaitu: bekerja keras, bertindak adil dan bersikap. Suatu konsep terkandung dan berperilaku ketenagakerjaan didasari oleh suatu gagasan perusahaan, kemudian bagaimana interaksi antara buruh serta bagaimana perusahaan terus berkembang. (Supriyadi dan Triguno 2006).

4.2 Jenis Budaya Kerja

Budaya perusahaan juga mencakup sistem penghargaan dan pengakuan, yang dirancang untuk memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi maksimal terhadap kemajuan perusahaan. Terdapat berbagai jenis budaya perusahaan.

Adapun menurut Tanjung (2021), ada beberapa budaya kerja yang ada di perusahaan, yaitu :

1. Budaya *Clan*

Biasa disebut budaya keluarga, mengutamakan hubungan yang dekat antara anggota Perusahaan. Dalam lingkungan ini, kolaborasi dan dukungan antar karyawan sangat ditekankan, menciptakan suasana kerja yang hangat dan bersahabat. Komunikasi yang terbuka dan partisipatif menjadi ciri khas, di mana keputusan sering kali diambil melalui konsensus.

Perusahaan yang menerapkan budaya ini biasanya memiliki nilai-nilai yang kuat terkait dengan kebersamaan dan kesejahteraan karyawan. Contoh nyata dari budaya ini dapat dilihat pada perusahaan seperti Tom's of Maine, yang berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung.

2. Budaya *Adhocracy*

Menekankan pentingnya inovasi dan kreativitas dalam setiap aspek operasional. Dalam budaya ini, karyawan didorong untuk berpikir di luar batasan konvensional dan mengambil risiko dalam pengembangan ide-ide baru. Pemimpin dalam Perusahaan dengan budaya adhocracy cenderung bersifat visioner dan mendukung inisiatif yang berani, menciptakan lingkungan yang dinamis dan responsif terhadap perubahan. Sebagai contoh, Facebook merupakan perusahaan yang mencerminkan budaya ini, di mana karyawan diberi kebebasan untuk bereksperimen dan mengembangkan proyek-proyek inovatif.

3. Budaya *Market*

Berfokus pada hasil dan pencapaian tujuan, dengan penekanan pada kompetisi baik di dalam maupun di luar Perusahaan. Dalam konteks ini, karyawan sering kali diberikan tanggung jawab untuk mencapai target tertentu, dan kinerja mereka dievaluasi berdasarkan hasil yang dicapai. Meskipun pendekatan ini dapat mendorong produktivitas tinggi, ada risiko bahwa lingkungan kerja menjadi terlalu kompetitif atau bahkan stresful. Perusahaan-perusahaan yang menerapkan budaya ini biasanya memiliki struktur insentif yang jelas untuk menghargai pencapaian individu maupun tim.

4. Budaya *Hierarchical*

Budaya hierarki ditandai oleh adanya struktur Perusahaan yang jelas serta prosedur formal yang harus diikuti oleh semua anggota. Dalam lingkungan seperti ini, kepatuhan terhadap aturan dan regulasi sangat ditekankan, memberikan stabilitas dan kepastian bagi karyawan mengenai peran mereka dalam Perusahaan. Meskipun budaya ini dapat memberikan kejelasan dalam pengambilan keputusan, terkadang dapat menghambat inovasi karena kurangnya fleksibilitas dalam proses kerja. Banyak perusahaan besar seperti lembaga pemerintah atau perusahaan besar tradisional cenderung mengadopsi budaya hierarki.

Setiap jenis budaya perusahaan memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi cara kerja karyawan serta dinamika Perusahaan secara keseluruhan. Memahami berbagai jenis budaya ini penting bagi manajer dan pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan mereka serta mendukung pertumbuhan jangka panjang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan tidak hanya berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap reputasi serta keberlanjutan bisnis secara keseluruhan.

4.3 Cara Menciptakan Budaya Kerja Yang Baik

Cara menciptakan budaya kerja yang baik menurut (Lucki Hidayanto et al., 2025)

1. **Pemimpin yang Supportif dan Inspiratif**
Memiliki pimpinan yang mendukung karyawan dengan memberikan arahan jelas, menjadi contoh etika kerja, serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Kepemimpinan yang seperti ini mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi.
2. **Membangun Komunikasi Terbuka**
Menjalin komunikasi yang transparan dan efektif antara manajemen dan karyawan untuk membangun kepercayaan dan pemahaman bersama. Komunikasi terbuka membantu menghindari kesalahpahaman dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
3. **Penghargaan dan Apresiasi terhadap Kinerja Karyawan**
Memberikan penghargaan yang nyata, baik berupa bonus, promosi, maupun pengakuan atas kontribusi karyawan sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.
4. **Menciptakan Lingkungan Kerja yang Nyaman**
Menyediakan fasilitas kerja yang memadai dan membangun hubungan kerja yang harmonis antar karyawan agar suasana kerja menjadi kondusif dan menyenangkan.
5. **Mendorong Budaya Kolaborasi dan Kerjasama Tim**
Membangun rasa kebersamaan melalui kerja sama tim yang baik, sehingga karyawan saling mendukung dan dapat menyelesaikan tugas-tugas lebih efisien.
6. **Menetapkan Nilai, Visi, dan Misi Perusahaan yang Jelas**
Memberikan arah dan tujuan yang jelas sehingga karyawan memahami peran mereka dalam kesuksesan perusahaan dan merasa memiliki tujuan bersama.

7. Sistem Evaluasi dan Feedback yang Adil
Memberikan umpan balik yang konstruktif secara berkala mengenai kinerja karyawan untuk membantu mereka berkembang dan memperbaiki kinerja.
8. Memberikan Kesempatan Pengembangan Karier
Menyediakan pelatihan dan jalur karier yang jelas agar karyawan merasa memiliki masa depan yang cerah di perusahaan dan termotivasi untuk bertahan.
9. Memperhatikan Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi
Menghargai kebutuhan karyawan untuk memiliki waktu istirahat dan kehidupan pribadi yang sehat agar mereka tidak mengalami stres berlebihan dan burnout.
10. Menciptakan Budaya yang Mendukung Inovasi dan Kreativitas
Memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan bereksperimen dengan ide baru demi kemajuan perusahaan.

4.4 Tanda perusahaan punya budaya kerja yang baik

Guna membuat sircle nyaman serta memberikan chance bagi karyawan untuk berkembang. Tetapi tidak hanya berdampak pada kesuksesan perusahaan, hal tersebut juga memberikan dampak bagi anggota di dalamnya. Ini tanda – tanda perusahaan yang memiliki budaya kerja positif:

1. Kerja yang Produktif
Budaya kerja yang terbaik menyediakan lingkungannya nyaman. Sehingga karyawan itu dapat merasakan bahwa: Saya senang dan menikmati suasana di tempat kerja. Selain itu, bekerja dilingkungan kantor yang nyaman bisa meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
2. Komunikasi Terbuka dan Jujur
Karyawan dapat communicate secara to be honest. Seperti yang kita ketahui bersama, politik kantor dapat menciptakan suasana buruk di kantor. Oleh karena itu, Anda perlu menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka dan jujur serta membiasakannya. Ini akan membantu Anda memberikan pendapat dan masukan, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan.
3. Suasana Kantor yang Seru
Office atmosphere yang menyenangkan dan mengasyikkan membuat merasa tenang dan nyaman, merasai pekerjaan mereka. Di sela-sela kesibukan, ada juga waktu untuk bercanda. Hal ini membantu karyawan merasa rileks, tenang, dan tidak terlalu stres dibandingkan jika mereka harus bekerja sehabisan.
4. Penghargaan dan Motivasi
Setiap perusahaan pasti menginginkan para karyawannya agar dapat mencapai *goal* yang sudah ditentukan. Oleh karena itu, tidak ada salahnya untuk memberikan apresiasi dan motivasi bagi karyawan yang berprestasi. Anda bisa memberikan seperti promosi, bonus, sertifikat, atau hadiah lainnya. Dengan begini karyawan akan merasa lebih dihargai.
5. Kerja Sama Antar Tim

Perusahaan atau kantor yang memiliki budaya kerja positif Nampak dari karyawannya yang mampu bekerja sama dengan tim dengan baik. Selain itu, kerja sama antar tim juga bisa dengan adanya persaingan sehat. Sehingga karyawan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

4.5 Margin Penerapan 5S Dalam Perusahaan

Seorang karyawan dalam lingkungan tempat mereka bekerja harus menerapkan 5S seperti dalam kalimat ini :

In this modernization era, "5S Work Culture", is a work culture of the highest company in the world today. "5S Work Culture", is a science that needs to be learned, in the development of a company or organization (University, School), to achieve effectiveness and efficiency, create people who value time, hard workers, highly disciplined, meticulous, success-oriented, thrifty and modest, like to save and invest, oriented to Integrity and other positive things.

Pernyataan itu kalau di terjemahkan dalam bahasa Indonesia adalah :

Di era modernisasi ini, "Budaya Kerja 5S" merupakan budaya kerja perusahaan tertinggi di dunia saat ini. "Budaya Kerja 5S" merupakan ilmu yang perlu dipelajari dalam pengembangan perusahaan atau organisasi (Universitas, Sekolah) untuk mencapai efektivitas dan efisiensi, menciptakan manusia yang menghargai waktu, pekerja keras, berdisiplin tinggi, teliti, berorientasi pada kesuksesan, hemat dan rendah hati, gemar menabung dan berinvestasi, berorientasi pada integritas, dan hal-hal positif lainnya.

4.6 Lambang fondasi pemahaman dari 5S adalah:

Budaya kaizen adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berpikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan. Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taiichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motor Corporation. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer dan karyawan yang melibatkan biaya dalam jumlah yang tak seberapa. Filsafat Kaizen berpandangan bahwa cara hidup kita, baik itu kehidupan kerja ataupun kehidupan sosial hendaknya berfokus pada upaya perbaikan secara terus menerus Imai; (2008; dalam Nurma dkk 2017).

Kaizen (*Continuous Improvement*) atau perbaikan berlanjut adalah aktivitas perubahan yang dilakukan secara terus menerus untuk meningkatkan apa yang telah dicapai ke arah yang lebih baik. Pada dasarnya setiap individu maupun perusahaan manapun pasti meningkatkan selalu menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan.

Kaizen merupakan suatu filosofi dari Jepang yang memfokuskan diri pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam perusahaan bisnis. Kaizen berasal dari Bahasa Jepang yaitu *kai* artinya perubahan dan *zen* artinya baik. Jadi Kaizen dapat diartikan sebagai perubahan kepada arah yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan Imai (dalam Nurma, dkk 20017) mengemukakan, kaizen adalah perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer dan karyawan dan melibatkan biaya dalam jumlah tak seberapa.

1. Indikator Budaya Kaizen

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya Kaizen pada penerapannya:

- a. Tim Kerja (*Team Work*)
- b. Disiplin Pribadi (*Personal Discipline*)
- c. Peningkatan Moral (*Imprved Morale*)
- d. Kualitas Lingkaran (*Quality Circle*)
- e. Saran untuk Perbaikan (*Suggestion for Improvement*)

Untuk mencapai budaya kaizen digunakan 5S sebagai strategi yang terdiri dari :

- a. *Seiton* (rapi),
- b. *Seiso* (resik),
- c. *Seiri* (ringkas),
- d. *Seiketsu* (rawat),
- e. *Shitsuke* (rajin).

a. *Seiton*

Ketika mengelompokkan semua barang yang tidak dipergunakan lagi, pastikan jika segala sesuatu harus diletakkan sesuai posisi yang dipatok, sehingga selalu sedia mengenakan pada saat ddidambakan. Memverivikasi bahwa: Suasana kerja yang lebih nyaman. Mencegah bahan/alat/tempat menjadi reyot lebih awal.

1. Tiap barang harus punya wadah.
2. Usahkan Setiap tempat punya julukan untuk kepastian tertentu.
3. Guna menjadi sistematis serta terorganisir.

Keuntungan yang akan didapat dalam menerapkan Seiton

1. pengendalian stok produk, secara efisien.
2. Lalu waktu pencarian yang relatif cepat.
3. Proses kerja jauh lekas.

b. *Seiso (shine)*

Setelah rapih Langkah selajutnya yaitu membersihkan lingkungan kerja. Tanam pikiran bahwa kebersihan menjadi hal yang wajib dalam kehidupan, lingkungan kerja yang kotor membuat rasa kurang nyaman yang menyebabkan penurunan produktivitas yang membuat Perusahaan merugi Keuntungan dalam menerapkan Seiso (Shine):

1. pengawasan ketersediaan dan produk yang lebih praktis dan cukup.
2. Meminimalisir biaya kerusakan peralatan.
3. Meningkatkan mutu produk.

c. *Seiketsu (Standadized)*

Untuk menjaga tiga aspek yang telah dijalankan sebelumnya memerlukan fase perawatan. Hal ini sudah menjadi standarisasi dan konsistensi dari masing-masing devisi guna melakukan tahapan sebelum nya. Agar standarisasi terjaga Perusahaan memerlukan peraturan guna menjaga tata tertib dan SOP selalu terjalan sesuai rencana awal, bagi pekerja yang melakukan Tindakan yang tidak sesuai maka perlu ada nya Tindakan hukuman baik sedang maupun berat.

Keunggulan menerapkan *Seiketsu (Standardize)*:

1. *cost* penyelenggaraan operasi yang minim.
2. Sedikit klaim dari pelanggan.
3. Mendidik disiplin agar karyawan positif.

d. *Shitsuke (Sustain)*

Maintance kedisiplinan pribadi meliputi suatu habit dan pemeliharaan program 5S yang sudah berjalan. Jika kita sebagai pemimpin maka kita harus membuat standarisasi yang relevan dan berikan pelatihan secara rutin pada karyawan agar seluruh karyawan dapat mengerti akan kegunaan dari Sebagian besar kemajuan Perusahaan dalam mendorong perubahan budaya menjadi lebih berkualitas.

keunggulan menerapkan *Shitsuke (Sustain)*:

1. Budaya kerja collab yang tinggi.
2. Kualitas produk/layanan sangat meningkat.
3. Meminimalkan kecelakaan/kesalahan di tempat kerja.

Ini juga dapat kita praktekan pada kehidupan sehari-hari agar menjadi individu lebih baik lagi, untuk melawan budaya negative perlulah mentoring tentang bahaya nya dan penyebab nya, perlu juga penanaman budaya positif mulai sejak dini yang membuat kita menjadikan kita menjadi bangsa unggul, yang akan membawa kita kepada kehidupan yang lebih baik, makmur, damai dan sejahtera.

4.7 Strategi Membangun Budaya Perusahaan yang Kuat

1. Nilai-Nilai Inti dan Tujuan Jangka Panjang

Proses awal dalam membangun budaya perusahaan yang kokoh adalah mendefinisikan nilai-nilai utama dan visi yang jelas. Nilai-nilai ini harus merepresentasikan prinsip-prinsip dasar yang ingin dijunjung tinggi oleh Perusahaan, seperti integritas, kerjasama, dan daya kreasi.

Visi perusahaan harus memberikan gambaran jangka panjang tentang apa yang ingin dicapai, yaitu tujuan dan aspirasi masa depan. Kemudian, komunikasi nilai dan visi ini secara konsisten kepada semua anggota Perusahaan melalui berbagai platform, seperti rapat tim dan bimbingan awal (onboarding), sangat penting agar semua orang memahami dan menginternalisasinya. Hal ini bertujuan agar setiap individu memiliki wawasan yang sama tentang apa yang dipercaya dan dirayookan oleh perusahaan.

2. Mendukung Kepemimpinan Inspiratif

Pemimpin memiliki peran sentral dalam pembentukan dan perlindungan budaya perusahaan, mereka harus menjadi model dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam aksi harian mereka sendiri. Kepemimpinan yang kuat melibatkan komunikasi terbuka dan transparansi, dimana pemimpin mendengarkan umpan balik dari karyawan dan memberikan dukungan untuk pengembangan mereka.

Dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didengarkan, pemimpin dapat meningkatkan motivasi dan partisipasi tim. Oleh karena itu, penting bagi

para pemimpin untuk menjadi teladan yang inspiratif dan berdedikasi demi menciptakan suasana kerja yang harmonis dan dinamis.

3. Meningkatkan Partisipasi Karyawan

Tambahan partisipasi karyawan merupakan unsur penting dalam membangun Budaya Perusahaan yang kokoh. Ketika karyawan merasa terlibat aktif, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimum. Melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan bisa meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Selain itu, mendorong komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan melalui forum diskusi atau survei bisa memperkuat ikatan serta meningkatkan partisipasi aktif. Dengan demikian, setiap individu akan merasa lebih terlibat dalam proses bisnis dan memiliki peran yang signifikan dalam mencapai tujuan bersama.

4. Memberikan Penghargaan yang Sah

Memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka adalah cara efektif untuk memperkuat perilaku positif dalam Budaya Perusahaan. Penghargaan resmi seperti “Karyawan Terbaik Bulan Ini” atau bonus prestasi bisa memotivasi karyawan untuk terus berprestasi tinggi. Selain itu, pengakuan informal seperti ucapan syukuran bisa memberikan dampak besar pada moral tim. Penting untuk memastikan bahwa proses penghargaan ini transparan dan adil supaya semua karyawan merasa memiliki kesempatan sama untuk diakui.

5. Ciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung

Mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan hidup pribadi dengan menawarkan fleksibilitas kerja adalah salah satu cara untuk mencapai hal ini. Fleksibilitas seperti jam kerja fleksibel atau sistem kerja remote bisa membantu meningkatkan produktivitas serta kenyamanan bagi para pegawai. Selain itu, menyediakan fasilitas aman dan nyaman serta program kesehatan bagi karyawan akan meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Lingkungan kerja positif akan mendorong daya kreasi serta motivasi karyawan.

4.8 Penelitian Budaya Kerja 5S (*SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, DAN SHITSUKE*)

A. Penelitian yang dilakukan oleh Chandra Sowondo (2012)

1. Dengan judul Penerapan Budaya Kerja Unggulan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Dan Shitsuke*) Indonesia. Penelitian ini menjelaskan tentang budaya kerja perusahaan atau organisasi yang unggul yang diakui di dunia. Sudah banyak yang meneliti budaya kerja 5S ini tapi rata-rata mereka mengerti dan memahaminya tapi mereka belum bisa menerapkannya.
2. Pada penelitian ini menggunakan 8 variabel yang terdiri dari :
 - a. Kesuksesan Penerapan Budaya Kerja 5S (Y), dipengaruhi oleh

- b. Dukungan Manajemen Puncak (X1),
 - c. Perencanaan yang Baik (X2),
 - d. Pembentukan Struktur Manajemen yang Efektif (X3),
 - e. Proyek Perintis (X4),
 - f. Pelatihan yang Terus Menerus ke Seluruh Tingkat Karyawan (X5),
 - g. Komunikasi yang Efektif (X6) dan
 - h. Membangun Kemitraan antar Bagian maupun Personal (X7).
3. Obyek penelitian perusahaan yang ada di Indonesia
4. 5S menjelaskan tentang (*Seiri, seiton, Seiso, Seiketsu, Dan Shitsuke*):
- a. Budaya kerja *Seiri* (Ringkas- Sisih–Keteraturan-Pemilahan–Sort)
 - b. Budaya kerja *Seiton* (整頓) (Rapi – Susun – Kerapian – Penataan - *Set In Order*)
 - c. Budaya kerja *Seiso* (清楚) (Resik – Sapu – Kebersihan – Pembersihan – Shine)
 - d. Budaya kerja *Seiketsu* (清潔) (Rawat – Seragam – Kepatuhan – Pemantapan – Standadized)
 - e. Budaya kerja *Shitsuke* (躰 け) (Rajin – Senantiasa – Kedisiplinan – Pembiasaan – Suistain) Indikator variabel-variabel
5. Penerapan kesuksesan budaya kerja 5S dipengaruhi :
- a. Dukungan Manajemen Puncak (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap “Kesuksesan Penerapan Budaya Kerja 5S”.
 - b. Perencanaan Yang Baik (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap “Kesuksesan Penerapan Budaya Kerja 5S”.
 - c. Pembentukan Struktur Manajemen Yang Efektif (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap “Kesuksesan Penerapan Budaya Kerja 5S”.
 - d. Proyek Perintis” berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap “Kesuksesan
 - e. Pelatihan Yang Terus Menerus Ke Seluruh Tingkat Karyawan (X5) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap “Kesuksesan Penerapan
 - f. Komunikasi Yang Efektif (X6) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap “Kesuksesan Penerapan Budaya Kerja 5S”. Indikator “Komunikasi yang Efektif
 - g. MembangaunKemitraan Bagian Maupun Personal (X7) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap “Kesuksesan Penerapan Budaya Kerja
6. Dengan budaya unggul perusahaan atau organisasi akan menjadi yang terbaik dan bertahan. Budaya kerja yang terbaik yang saat ini diakui adalah budaya 5S.
7. Metode analisisnya kualitatif
8. Hasil akhir dari kesuksesan penerapan 5S, antara lain:
- a. Menurunkan pemborosan,
 - b. Meningkatkan mutu dan produktivitas,
 - c. Menghindari kecelakaan kerja,
 - d. Meningkatkan kinerja tim,
 - e. Absensi yang rendah,
 - f. Peningkatan dan perbaikan kinerja yang berkelanjutan,
 - g. Peralatan kantor dan lokasi kerja yang teratur, rapi dan bersih,
 - h. Gugus mutu yang berjalan dengan baik, Hasil produksi yang berkualitas baik,

- i. Keunggulan untuk mempunyai karyawan yang bermental maju serta bersikap dan berperilaku positif serta
- j. Langkah awal menuju perusahaan kelas dunia.

B. Penelitian yang dilakukan oleh Handeka Setya Putra Sangjaya, Dewi Andriani, Rifdah Abadiyah (2025)

1. Judul penelitiannya adalah Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, sistem informasi, dan kaizen 5S terhadap kinerja karyawan Alfamidi
2. Ada 4 variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :
 - a. Gaya kepemimpinan demokratis (variable X1)
 - b. Sistem informasi (variable X2)
 - c. Kaizen 5S (variable X3)
 - d. Kinerja Karyawan (variable Y)
3. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, sistem informasi, dan kaizen 5S terhadap kinerja karyawan.
4. Obyek penelitian adalah di Alfa Midi
5. Kaizen 5S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*) atau dalam bahasa Indonesia kaizen 5R (ringkas, rapi, resik, rawat, rajin).
6. Metode analisis penelitian adalah kuantitatif
7. Pengambilan sampel menggunakan teknik simple random sampling
8. Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner
9. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik yakni uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas, kemudian uji hipotesis parsial, dan simultan serta uji koefisien determinasi
10. Indikator variable dari penelitian itu antara lain :

Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) :

- a. Mendiskusikan segala kegiatan kerja
- b. Mengapresiasi karyawan yang memiliki peningkatan kinerja di waktu dan kondisi yang tepat
- c. Terbuka terhadap kritik, saran dan ide terkait sikap kepemimpinan dan peraturan kerja
- d. Memberikan instruksi kerja yang jelas
- e. Membantu pekerjaan yang belum selesai
- f. Menjadi pembangkit semangat kerja ketika suasana kerja sedang tidak baik
- g. Memberi teguran terhadap karyawan yang melakukan kesalahan
- h. Mengawasi kerja karyawan
- i. Bersikap tegas terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan aturan

Indikator Sistem informasi (X2) ;

- a. Mendapatkan pelatihan untuk menggunakan Sistem informasi (SI) kasir
- b. Sistem Informasi (SI) kasir friendly user bagi karyawan
- c. Informasi yang dihasilkan Sistem Informasi (SI) kasir mudah dipahami karyawan
- d. Informasi yang dihasilkan SI kasir lengkap sesuai kebutuhan karyawan

- e. Informasi yang dibutuhkan disajikan dengan proses loading data yang cepat

Indikator Kaizen 5S (X3) ;

- a. Hanya tersedia inventaris/barang yang dibutuhkan di area kerja kasir
- b. Penataan barang yang sesuai kebutuhan
- c. Lingkungan kerja yang bersih
- d. Terpeliharanya aset perusahaan
- e. Disiplin membiasakan 4S

Indikator kinerja (Y) ;

- a. Pekerjaan selesai sesuai standar yang ditetapkan
- b. Pekerjaan selesai tepat waktu dan terus meningkatkan hasil kerja
- c. Kelengkapan kehadiran karyawan
- d. Penyelesaian kerja melalui kerja sama tim
- e. Mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya

11. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan demokratis, sistem informasi dan kaizen 5S terhadap kinerja karyawan Alfamidi cabang Sidoarjo. Namun secara parsial hanya variabel kaizen 5S tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Alfamidi cabang Sidoarjo

Kesimpulan dari kedua penelitian tentang budaya kaizen satu peneliti menggunakan metode analisis kualitatif dan peneliti satunya menggunakan metode analisis kuantitatif. Untuk peneliti Chandra suwondo budaya kaizen sukses sudah diterapkan hanya saja kesehariannya belum diterapkan secara maksimal. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Handeka kaizen secara bersama-sama ada pengaruh tetapi untuk parsial tidak adanya pengaruh.

Saran dengan adanya uji parsial dibudaya kaizen yang tidak berpengaruh diharapkan pimpinan memberikan imbalan atau penghargaan pada karyawan yang melaksanakan 5S.

4.9 Ringkasan

Dalam membangun budaya kerja yang berkualitas ternyata bukan suatu hal yang mudah, memerlukan beberapa aspek dan pertimbangan yang matang agar dapat selaras dengan visi serta misi perusahaan.

Melibatkan karyawan/pegawai yang ada juga menjadi salah satu factor pendukung karna kita sebagai pimpinan dapat mengetahui apa yang harus diperbaiki dan apa yang harus dipertahankan melalui feedback yang diberikan mereka.

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitas ditempat kerja mempunyai budaya kerja yang berbeda-beda, karena bisa juga disebabkan cara pemimpin dalam memberikan perintah atau peraturan dan juga mungkin produksi yang dihasilkan yang tidak sama. Berbagai-bagai bentuk jenis budaya kerja diantaranya adalah Budaya Klan , Budaya Pasar, Budaya Hirarki dan Budaya Adhokrasi

Hubungan yang baik antara karyawan dan atasan sangat diperlukan agar bisa meningkatkan produktivitas. Karena kalau terjadi hubungan yang tidak baik saat bekerja maka tidak akan mencapai target yang diinginkan. Cara menciptakan budaya kerja yang baik yaitu dengan cara antara lain :

1. Pembentukan Visi dan Misi Komunikasi Perusahaan

2. Mengembangkan Sikap normal Harus dilakukan
3. Melakukan *training* Kado and vonis

Tanda perusahaan punya budaya kerja yang baik Kerja yang Produktif

1. Komunikasi Terbuka dan Jujur
2. Penghargaan dan Motivasi
3. Suasana Kantor yang Seru
4. Kerja Sama Antar Tim

Lambang fondasi pemahaman dari 5S adalah dari budaya kaizen yang berasal dari jepang yang terdiri dari :

1. *Seiton* (rapi),
2. *Seiso* (resik),
3. *Seiri* (ringkas),
4. *Seiketsu* (rawat),
5. *Shitsuke* (rajin)

Selain faktor infividu ada juga factor lain seperti lingkungan kerja yang nyaman guna memacu performa produktifitas tinggi, factor lingkungan yang dimaksud disini yaitu kondisi lapangan kerja yang bersih dan kebutuhan akan peralatan atau pun K3 yang lengkap guna memberikan rasa aman dan nyaman.

4.10 Latihan Soal

Soal

1. Apa pengertian budaya kerja menurut beberapa ahli dan mengapa budaya kerja dianggap penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perusahaan?
2. Sebutkan dan jelaskan empat jenis budaya kerja menurut Tanjung (2021) beserta karakteristik utama masing-masing budaya!
3. Bagaimana penerapan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke) dapat membantu menciptakan budaya kerja yang efektif dan produktif di perusahaan?
4. Jelaskan filosofi budaya kaizen dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan penerapannya dalam organisasi menurut Imai dan penelitian terkait!
5. Berdasarkan penelitian Handeka Setya Putra Sangjaya dkk. (2025), mengapa variabel kaizen 5S secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Alfamidi cabang Sidoarjo, dan langkah apa yang disarankan untuk meningkatkan efektivitas penerapan kaizen 5S dalam perusahaan?

BAB V

Perubahan Menuju Budaya Perusahaan Berkualitas

5.1 Pendahuluan

Perubahan menuju budaya perusahaan berkualitas merupakan langkah strategis yang sangat penting bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks. Di era yang penuh dengan inovasi teknologi dan perubahan dinamis dalam tuntutan pasar, perusahaan dituntut tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional, tetapi juga untuk membangun fondasi budaya yang kokoh dan berorientasi pada kualitas. Budaya perusahaan adalah sistem nilai, norma, perilaku, dan kebiasaan yang dibentuk dan dijalankan oleh seluruh anggota Perusahaan, yang mencerminkan identitas dan cara kerja perusahaan. Dalam konteks ini, kualitas bukan sekadar hasil akhir yang diperoleh dari suatu proses, tetapi juga mencakup seluruh proses yang melibatkan integritas, komitmen terhadap standar tinggi, serta kepuasan baik bagi konsumen, karyawan, maupun pemangku kepentingan lainnya (Siswanti, 2016).

Perubahan menuju budaya perusahaan berkualitas tidak bisa dilihat sebagai sesuatu yang datang dengan sendirinya. Ini adalah proses yang melibatkan transformasi internal perusahaan, mulai dari perubahan dalam pola pikir manajemen puncak hingga perilaku yang diadopsi oleh setiap individu dalam Perusahaan. Di tengah perkembangan ekonomi yang pesat dan kompetisi yang semakin ketat, perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dan memperbaharui budaya mereka akan kesulitan bertahan, apalagi berkembang. Dalam banyak kasus, perusahaan yang sukses dalam menciptakan budaya berkualitas adalah mereka yang mampu menumbuhkan inovasi, mendorong kolaborasi, dan mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai nilai inti yang dijalankan secara konsisten di seluruh tingkatan Perusahaan (Imbron & Pamungkas, 2021).

Pentingnya budaya perusahaan yang berkualitas juga terlihat dalam hubungannya dengan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pembentukan budaya perusahaan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk bekerja secara optimal. Di sisi lain, perusahaan yang mengutamakan budaya yang berbasis kualitas cenderung mampu memberikan pelayanan yang lebih baik, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta beradaptasi lebih cepat dengan perubahan pasar. Oleh karena itu, proses perubahan menuju budaya perusahaan berkualitas harus melibatkan berbagai aspek, mulai dari pengembangan kepemimpinan yang visioner, penerapan sistem yang mendukung inovasi, hingga pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berorientasi pada hasil (Prasetyo, 2020).

Melalui perubahan menuju budaya perusahaan yang berkualitas, perusahaan tidak hanya akan memperoleh keuntungan jangka panjang dalam aspek ekonomi, tetapi juga akan menjadi entitas yang lebih adaptif terhadap perubahan sosial, teknologi, dan lingkungan. Proses ini menuntut adanya komitmen jangka panjang dari seluruh elemen perusahaan untuk selalu menjaga kualitas dalam setiap aspek operasionalnya. Selain itu, perusahaan harus mampu membangun sistem evaluasi dan feedback yang terus-menerus, sehingga perbaikan dan peningkatan kualitas dapat dilakukan secara berkesinambungan. Dalam konteks ini, penting untuk mempertimbangkan bahwa budaya perusahaan

yang berkualitas bukanlah hasil instan, melainkan suatu pencapaian yang diperoleh melalui usaha kolektif dan kesadaran bersama untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap langkah dan keputusan yang diambil.

5.2 Pengertian dan Konsep Budaya Perusahaan Berkualitas

Budaya perusahaan yang berkualitas merupakan fondasi utama yang menentukan bagaimana sebuah perusahaan menjalankan aktivitasnya dengan standar tinggi. Budaya ini mencakup etika kerja yang ditaati oleh seluruh anggota perusahaan, interaksi sosial yang harmonis antar karyawan, serta sikap perusahaan terhadap pelanggan dan masyarakat luas. Dengan budaya yang kuat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan saling mendukung, sehingga produktivitas dan kualitas kerja dapat terus terjaga dan berkembang seiring waktu.

Konsep budaya berkualitas ini tidak hanya menitikberatkan pada nilai-nilai positif yang dianut oleh perusahaan, tetapi juga meliputi pencapaian kualitas dalam proses produksi dan pelayanan kepada pelanggan. Seperti yang diungkapkan Aries (2023), budaya perusahaan harus menuntut pemahaman yang mendalam mengenai tujuan perusahaan dan bagaimana cara mencapainya secara konsisten dan terukur. Dengan demikian, budaya berkualitas menjadi pilar dalam mendorong evaluasi berkelanjutan dan penyesuaian praktik-praktik kerja agar selalu relevan dan efektif dalam menghadapi perkembangan zaman.

Salah satu aspek penting dari budaya berkualitas adalah menciptakan budaya kerja bermutu di seluruh tingkatan organisasi, sebagaimana ditegaskan oleh Ruffiah dan Muhsin (2018). Budaya kerja bermutu ini mengandung pengertian bahwa setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab menjalankan tugas dan perannya dengan standar yang tinggi dan penuh kesungguhan. Hal ini bukan hanya tanggung jawab dari manajemen tingkat atas, melainkan harus meresap hingga ke level staf dan karyawan agar tercipta sinergi kerja yang optimal demi tujuan bersama.

Budaya kerja bermutu bukan sekadar jargon atau slogan kosong, tetapi merupakan landasan yang mendasari setiap aspek operasional dan interaksi dalam perusahaan, seperti yang dikemukakan oleh Anggraeni dan Muhsin (2020). Budaya ini menuntut adanya disiplin, integritas, dan komitmen nyata dari seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dengan begitu, budaya ini memengaruhi cara berpikir, sikap, dan perilaku individu yang pada akhirnya membentuk citra dan reputasi perusahaan di mata publik.

Budaya kerja yang bermutu juga sangat memengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dan berkomunikasi dengan pelanggan, mengambil keputusan, serta menjalankan tugas mereka secara profesional dan penuh tanggung jawab (Hamsiah et al., 2022). Pelayanan yang prima tidak dapat dipisahkan dari sikap dan pola kerja yang berlandaskan budaya tersebut. Oleh karena itu, membangun budaya kerja yang bermutu menjadi keharusan agar perusahaan tidak hanya mampu memenuhi harapan pelanggan tetapi juga meningkatkan loyalitas dan kepercayaan mereka.

Dalam konteks ini, budaya kerja bermutu berperan sebagai standar yang tidak bisa dipisahkan dari pelayanan berkualitas, sebagaimana ditegaskan oleh Candra (2019). Pelayanan berkualitas akan sulit dicapai jika tidak didukung oleh budaya kerja yang kuat dan berfokus pada keunggulan. Dengan menginternalisasi budaya kerja yang bermutu, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan serta memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pelanggan, pengembangan karyawan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Menuju Budaya Perusahaan Berkualitas

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi perubahan menuju budaya perusahaan berkualitas. Salah satu faktor utama adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang visioner dan komunikatif dapat memotivasi karyawan untuk mendukung perubahan dan beradaptasi dengan budaya baru. Selain itu, faktor lain yang tak kalah penting adalah kebijakan dan sistem manajemen perusahaan, yang perlu disesuaikan dengan kebutuhan untuk mendukung kualitas (Satyakusuma, 2019). Perusahaan juga harus memperhatikan kebutuhan dan harapan karyawan untuk menciptakan budaya yang inklusif dan memberdayakan. Faktor eksternal seperti perubahan teknologi, tuntutan pasar, dan regulasi juga memainkan peran penting dalam mendorong perusahaan untuk melakukan perubahan dalam budaya mereka.

Perubahan menuju budaya perusahaan berkualitas merupakan proses kompleks yang juga dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal perusahaan. Salah satu faktor utama adalah struktur organisasi itu sendiri. Struktur organisasi menggambarkan hierarki, pembagian tugas, dan hubungan antar individu di perusahaan. Struktur yang jelas dan adaptif memudahkan arus komunikasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan sehingga mampu mendorong terbentuknya budaya kerja yang positif. Namun, penelitian menunjukkan bahwa perubahan struktur tidak selalu berdampak langsung pada kualitas budaya kerja, melainkan harus didukung elemen lain seperti kejelasan peran dan pemberdayaan anggota organisasi.

Selain struktur, karakteristik organisasi juga berperan signifikan dalam membentuk budaya perusahaan. Karakteristik meliputi visi, misi, nilai-nilai, serta tujuan perusahaan yang dirancang sebagai identitas yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain. Perusahaan dengan identitas yang kuat dan tujuan yang terintegrasi akan lebih mudah menanamkan nilai-nilai budaya kerja berkualitas kepada seluruh karyawan. Keselarasan antara karakteristik organisasi dan karakter individu karyawan juga penting agar nilai budaya yang diusung perusahaan tidak bertentangan dengan kepribadian anggota organisasi.

Faktor manajemen dan gaya kepemimpinan sangat menentukan arah perubahan budaya. Pemimpin yang efektif mampu menjadi contoh dalam menerapkan nilai-nilai budaya, memberikan motivasi, dan mengambil keputusan strategis yang mempertimbangkan aspek budaya perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, terbukti dapat meningkatkan kualitas budaya organisasi melalui keterlibatan aktif seluruh anggota dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif. Kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif juga terbukti mendorong perubahan budaya ke arah yang lebih progresif dan positif.

Motivasi karyawan adalah faktor intrinsik yang tak kalah penting. Lingkungan kerja yang memberikan penghargaan, kesempatan pengembangan, serta fasilitas untuk berinovasi akan meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Motivasi yang kuat pada akhirnya membangun budaya kerja yang produktif, inovatif, dan berkualitas. Selain itu, penerapan sistem reward and punishment yang adil turut memperkuat perilaku positif dan menekan tindakan kontraproduktif di perusahaan.

Komunikasi dan adaptasi terhadap perubahan eksternal juga sangat menentukan keberhasilan perubahan budaya. Komunikasi yang efektif memastikan seluruh kebijakan, tujuan, dan nilai-nilai perusahaan tersampaikan dengan jelas kepada seluruh karyawan. Selain itu, perubahan di lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, kompetisi pasar, dan perubahan sosial—menuntut

perusahaan untuk terus beradaptasi agar budaya yang dibangun tetap relevan dan mendorong kinerja perusahaan. Dengan dukungan perilaku kepemimpinan, struktur organisasi yang adaptif, karakteristik kuat, motivasi tinggi, dan komunikasi efektif, perubahan menuju budaya perusahaan berkualitas akan berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

5.4 Strategi Implementasi Perubahan Budaya Perusahaan

Untuk dapat berhasil dalam perubahan budaya, perusahaan perlu memiliki strategi yang matang dan implementasi yang terencana dengan baik. Langkah pertama yang harus diambil adalah membangun kesadaran akan pentingnya perubahan di seluruh lapisan Perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menentukan nilai-nilai inti yang akan membentuk budaya perusahaan baru, dan memastikan bahwa nilai-nilai ini tercermin dalam setiap aspek operasional dan interaksi karyawan. Pembinaan komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan juga merupakan kunci penting dalam memastikan keberhasilan perubahan budaya (Setiawan, 2020). Selain itu, perusahaan harus melakukan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa perubahan yang diterapkan tetap relevan dan efektif, serta memberikan pelatihan dan pendampingan yang diperlukan bagi karyawan untuk beradaptasi dengan budaya yang baru.

5.5 Tantangan dalam Perubahan Menuju Budaya Perusahaan Berkualitas

Perubahan budaya perusahaan sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan, baik internal maupun eksternal. Di antara tantangan internal adalah resistensi terhadap perubahan dari sebagian anggota Perusahaan yang mungkin merasa nyaman dengan budaya lama atau kurang memahami pentingnya perubahan tersebut. Hal ini dapat menghambat proses adaptasi dan penerimaan terhadap budaya yang baru.

Selain itu, keterbatasan sumber daya, baik dalam hal keuangan maupun waktu, sering menjadi kendala dalam implementasi perubahan budaya yang efektif (Ong & Mahazan, 2020).

Dari sisi eksternal, faktor seperti tekanan pasar, persaingan industri, dan kebijakan pemerintah yang berubah dapat memengaruhi seberapa cepat dan seberapa jauh perubahan budaya yang diinginkan dapat tercapai. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi untuk mengatasi tantangan ini, seperti dengan melakukan pendekatan yang inklusif dan memastikan bahwa seluruh stakeholder terlibat dalam proses perubahan.

5.6 Ringkasan

Perubahan menuju budaya perusahaan berkualitas merupakan langkah strategis yang diperlukan untuk memastikan perusahaan tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi tantangan zaman. Proses ini membutuhkan komitmen yang kuat dari seluruh lapisan Perusahaan, dimulai dari pimpinan hingga karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan ini sangat bervariasi, mulai dari aspek internal seperti kepemimpinan dan sistem manajemen, hingga faktor eksternal seperti regulasi dan dinamika pasar. Dalam implementasinya, perusahaan perlu mengatasi berbagai tantangan, baik dari dalam maupun luar Perusahaan, untuk memastikan bahwa budaya yang diinginkan dapat terwujud dengan sukses.

5.7 Latihan Soal

Soal

1. Bagaimana cara perusahaan dapat mengukur kualitas budaya yang sudah ada?
2. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi perubahan menuju budaya perusahaan yang lebih baik?
3. Bagaimana perusahaan dapat melibatkan seluruh pihak dalam Perusahaan untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan budaya ini?
4. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam implementasi perubahan budaya perusahaan?
5. Seberapa penting kepemimpinan peran kepemimpinan dalam Perusahaan agar dapat membangun budaya lebih baik?

BAB VI

PERKEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI

6.1 Terbentuknya Budaya Organisasi

Terbentuknya sebuah budaya organisasi pasti dari pemimpin perusahaan yang pertama terlebih dahulu. Namun budaya yang dimaksud disitu bisa dibilang masih lemah maka dari itu pemimpin selanjutnya memiliki kewajiban untuk memperkuat budaya tersebut dijadikan budaya organisasi yang baru kuat dan juga cocok untuk dilingkup organisasi tersebut. Suatu budaya organisasi yang dikatakan baik apabila suatu kebiasaan tersebut membuat anggota organisasinya lebih produktif, kreatif dan juga antusias dalam pekerjaan. sesuatu kebiasaan yang dijadikan contoh dan dilakukan secara terus menerus dan akan memperkuat pembiasaan dari pemimpin dan hal tersebut melembaga dan disepakasi oleh semua orang yang berada dalam lingkup organisasi tersebut hal ini lah yang dinamakan terbentuknya budaya organisasi.

Secara garis besar proses pembentukan budaya organisasi secara keseluruhannya meliputi:

1. Seorang pemimpin memiliki ide untuk mendirikan organisasi baru
2. Pemimpin menerima orang-orang penting dan membentuk kelompok inti yang memiliki visi yang sama.
3. Pendiri dan kelompok inti bekerja sama untuk menciptakan ide dan menyelesaikan tugas yang diperlukan organisasi untuk beroperasi.
4. Kelompok inti juga bekerja sama untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan.
5. Pembiasaan positif secara konsisten menjadi bagian dari tindakan dan tingkah laku organisasi, sehingga menjadi budaya organisasi tanpa disadari.

Untuk menjaga budaya organisasi yang baik di dalam organisasi tidak hanya dilakukan oleh pemimpin, tetapi juga oleh orang lain, seperti

- a. Dengan seleksi karyawan baru yang hati-hati, perusahaan dapat mendapat sumber daya yang sesuai dengan visi pendiri atau memiliki banyak potensi pengembangan diri. Proses seleksi bertujuan untuk mendapatkan dan mempekerjakan karyawan yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang untuk menyelesaikan pekerjaan di suatu perusahaan tersebut. Praktik seleksi sangapenting untuk memberikan data organisasi. Memilih orang yang sesuai dengan nilai-nilai inti adalah proses penting untuk menjaga budaya organisasi.
- b. Tindakan pimpinan juga berpengaruh besar terhadap budaya organisasi. Melalui perkataan dan tingkah laku mereka, eksekutif senior menetapkan aturan yang bisa diikuti oleh seluruh organisasi. Sebagai contoh, pendekatan risiko yang diinginkan, tingkat kebebasan manajer untuk memimpin bawahannya, standar pakaian yang diharapkan, dan tindakan yang akan dihargai dalam proses kenaikan gaji, promosi, dan kompensasi lainnya. Untuk menghindari penugasan

yang didasarkan pada keunggulan budaya, manajer harus membagi tugas berdasarkan kemampuan anggota tim. Manager modern harus memahami hukum dan bahasa negara tempat bisnis beroperasi. Gejala globalisasi tidak akan mengganggu manajer. Manajer yakin dapat belajar tentang orang lain melalui membaca, observasi, dan mendiskusikan perbedaan individual dengan manajer yang lebih berpengalaman. Dengan rendah hati pendiri dan eksekutif, karyawan baru akan lebih mudah menerima dan memahami budaya perusahaan.

- c. Penempatan kerja akan dilakukan setelah seseorang mengikuti pelatihan yang cukup, agar mereka memiliki sikap disiplin yang tinggi saat bekerja di unit kerja dan mampu mendukung kebiasaan positif yang sudah ada.
- d. Penguasaan suatu pekerjaan akan terwujud setelah individu menjalani periode kerja yang memadai. Pada saat itu, diharapkan bahwa kebiasaan positif telah mengalami perubahan dan transformasi melalui proses internalisasi, sehingga membentuk budaya pribadi yang sejalan dengan budaya organisasi.

6.2 Perkembangan Budaya Organisasi

Organisasi harus berubah untuk berkembang. Dengan mengubah nilai dan strukturnya serta cara kerjanya, pertumbuhan organisasi membantunya beradaptasi dengan lingkungannya. Organisasi menjadi lebih terorganisir dan efisien, yang mengakibatkan Perkembangan organisasi termasuk elemen internal dan eksternal, sertadengan Jika budaya organisasi diubah, sumber daya manusia saat ini akan menjadi lebih baik

Proses perubahan yang melibatkan nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman dalam sebuah organisasi disebut sebagai perkembangan budaya organisasi. Perkembangan budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti visi dan misi, kepemimpinan, struktur, dan adaptasi terhadap kemajuan teknologi dan perubahan pasar.

Untuk meningkatkan efektivitas organisasi, pengembangan organisasi memprioritaskan sistem sebagai target perubahan. Pengembangan organisasi adalah proses yang meliputi runtutan perencanaan perubahan sistematis yang dilaksanakan secara terus menerus dalam sebuah organisasi melalui pendekatan situasional atau kontingensi (shiqi Ramadhany Putri, 2022).

Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi perkembangan budaya organisasi :

a. Kepemimpinan

Bagaimana Gaya dan nilai yang ditentukan oleh pemimpin organisasi memberi dampak yang sangat besar dalam perkembangan budaya organisasi. Pemimpin yang mendorong kolaborasi, transparansi, dan inovasi akan membangun budaya yang berbeda jika dibandingkan dengan pemimpin yang terlalu fokus pada hierarki dan kontroling pada anggota organisasi.

b. Nilai dan Visi Organisasi

Nilai dan visi organisasi menjadi satu keterikatan yang penting dalam mengembangkan budaya. Ketika nilai dan visi organisasi dipegang teguh dan mampu untuk menerapkannya dengan konsisten, maka budaya organisasi akan berkembang secara pesat dan berakar.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang fleksibel akan cenderung menciptakan budaya yang lebih inovatif dan adaptif, sementara struktur organisasi yang ketat dapat mengarah pada budaya yang lebih formal dan birokratis.

d. Pola Komunikasi

Cara komunikasi yang tercipta dalam lingkungan organisasi juga menjadi peran yang sangat penting. Komunikasi yang baik dalam organisasi akan menciptakan lingkungan yang lebih sehat sehingga para anggota organisasi menjadi lebih transparan dan inklusif dalam berkomunikasi. Anggota organisasi juga lebih nyaman bila komunikasi dilakukan dengan cara yang transparan dan partisipatif.

e. Adaptasi terhadap Perubahan Eksternal

Perubahan teknologi, kebutuhan pasar, serta kebutuhan industri menjadi dasar dari perubahan budaya. Organisasi yang mampu mengimplentasikan perubahan akan memiliki budaya yang lebih dinamis dan open mindset terhadap perubahan.

f. Rekrutmen dan Pengembangan SDM

Perekrutan karyawan baru yang dibawa ke dalam organisasi akan menciptakan sebuah budaya baru tersebut. Dengan menerima orang yang sesuai dengan nilai dan budaya yang diinginkan, maka organisasi akan mampu mempertahankan maupun mengembangkan budaya yang sejalan dengan visi dan misi yang telah ditentukan sebelumnya.

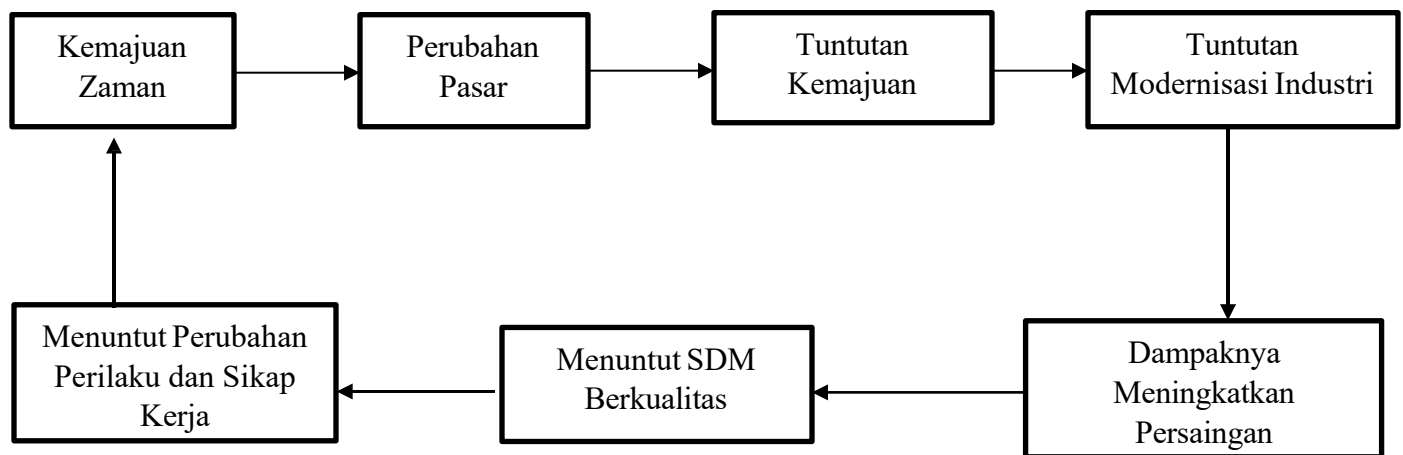
g. Penerapan Teknologi

Penggunaan teknologi baru juga dapat menciptakan sebuah budaya baru dalam organisasi, terutama pada produktivitas, efisiensi, fleksibilitas, dan inovasi.

Budaya organisasi dapat mengalami perubahan seiring dengan pertumbuhan internal dan eksternal organisasi. seperti pergantian pimpinan organisasi atau penyesuaian strategi baru. Untuk melakukan perubahan dalam budaya organisasi ini dan mencapai tujuan dan harapan yang telah ditetapkan, diperlukan komitmen dan komitmen.

6.3 Proses Perkembangan Budaya Organisasi

Proses perkembangan budaya organisasi biasanya berlangsung secara bertahap dan melibatkan berbagai elemen dalam organisasi. Untuk lebih jelasnya berikut ini gambar dari proses perkembangan Budaya organisasi :



Gambar 9 Proses perkembangan budaya organisasi

Jika dilihat dari informasi yang tertera pada bagan diatas maka dapat digambarkan secara eksplisit sebagai berikut :

a. Kemajuan zaman

Banyak perusahaan yang sukses di masa lalu, seperti Nokia, kini ditinggalkan oleh tuntutan perubahan yang sulit untuk dihindari atau diabaikan. Cara orang melihat dunia, kebutuhan, dan kemampuan kita sebagai produsen apaka telah berubah seiring berjalannya waktu. Dalam era modernisasi, globalisasi, dan digitalisasi, semua orang dimotivasi untuk maju ke depan dan terus melakukan perbaikan dan perubahan. Budaya kerja lama tidak dapat digunakan sebagai landasan dalam menanggapi perubahan zaman yang terus bergerak maju. Misalnya, perusahaan harus menyesuaikan diri dengan model kerja komputerisasi dan jaringan yang berubah karena semua proses bisnis dilakukan dengan standar teknologi informasi di era teknologi saat ini.

b. Perubahan pasar

Merupakan salah satu bukti dari perkembangan zaman yang memberi dampak besar dalam kemajuan proses bisnis. pasalnya, para konsumen menjadi sumber penting dalam Perusahaan untuk memperoleh profit. Sehingga setiap adanya perubahan permintaan pasar diwajibkan untuk lebih peka dengan perubahan tersebut (Schabracq, 2007).

Terdapat beberapa contoh perubahan pasar yakni sebagai berikut :

1. Perkembangan dari cara berbelanja yang fisik ke e-market place
2. Perubahan persaingan bisnis dari B2B (*Business to Business*) menjadi B2C (*Business to Customer*)
3. Perubahan preferensi, kebutuhan, atau gaya hidup konsumen yang memengaruhi permintaan produk atau layanan
4. Perubahan kebijakan pemerintah, seperti adanya peraturan baru tentang keamanan produk, standar lingkungan, atau pajak yang dapat mampu memberi pengaruh pada jalannya operasi bisnis dan cara perusahaan bersaing.

5. Pengaruh pasar internasional yang disebabkan adanya perubahan harga bahan pokok secara global, perjanjian perdagangan, atau tarif yang memengaruhi biaya produksi dan harga produk di pasar.
6. Persaingan dagang internasional yang meningkat di e-market place seperti Amazon, Alibaba, dan Ebay.
7. Perubahan dalam peraturan ekonomi nasional dan internasional, seperti wilayah perdagangan bebas China-Asia, China-Afrika, dan Uni Eropa
8. Tren musiman (seperti liburan atau musim) dan siklus hidup produk (introduksi, pertumbuhan, maturitas, penurunan) yang dapat memberi pengaruh dari permintaan dan strategi pemasaran produk.

Perubahan di pasar dipengaruhi oleh kemajuan. Keadaan ini harus ditangani dengan cepat dan serius. dikarenakan, pasar menjadi sumber utama dari keuntungan yang akan didapatkan oleh perusahaan (Adiprasetyo, 2007) Kondisi di atas dijelaskan; berbagai perubahan dan masalah muncul dari waktu ke waktu merupakan bagian dari kehidupan dunia.

Maka dalam organisasi bisnis, hal itu wajib ditanggapi dengan seperti halnya budaya kerja yang komprehensif, budaya yang menjadi faktor lahirnya kemampuan bersaing, seperti siap menjadi pilihan bagi pasar (Alvesson & Sveningsson, 2015)

c. Tuntutan Kemajuan Teknologi

Pasar bukan satu-satunya faktor yang menyebabkan perubahan dalam budaya perusahaan; inovasi teknologi baru-baru ini juga merupakan cara unik bagi perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Adiprasetyo, 2007). Pada zaman yang serba digital saat ini, kita dapat mempelajari dari konsep kerja kontemporer yang berbasis IT telah berkembang menjadi fenomena terkini dalam menghadapi persaingan yang sangat kompleks.

Sekarang ini dalam perusahaan di seluruh penjuru dunia teknologi menjadi alat kerja bagi mereka. Keadaan ini benar-benar mempengaruhi pola kerja, jadi pemimpin harus membangun budaya kerja yang lebih sesuai model kerja digital yang dilakukan saat ini. Salah satu karakteristik budaya kerja teknologi adalah kecepatan kreativitas dan inovasi. Hal ini mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan kembali kinerja mereka dengan mengutamakan kreativitas dan inovasi. Artinya, muatan budaya sudah berpusat pada peningkatan keahlian dan kompetensi, menekankan hasil dan menghindari birokrasi, mengedepankan lingkungan kerja yang produktif dan juga memerlukan kerja sama tim (Keyton, 2010). Misalnya, menciptakan sistem kerja yang lebih fleksibel yang memungkinkan Anda bias melakukan pekerjaan kapan saja dan dimana saja, dan membangun tim kerja yang kuat, dan sebagainya.

d. Tantangan Modernisasi Peralatan Industry

Perkembangan nilai budaya tidak jauh dikarenakan adanya pembaruan dalam peralatan kerja. Jika sebelumnya dulu alat mesin kerja masih menggunakan cara yang sederhana, pada zaman ini standart mesin sudah menggunakan otomatisasi (mampu digunakan dalam pembuatan massal). Kondisi ini dapat secara signifikan memengaruhi perspektif perusahaan, yang memerlukan perubahan untuk meningkatkan efisiensi dan keuntungan. Fakta ini mendefinisikan kalau struktur kerja karyawan menjadi hal yang berbeda, baik dalam penyikapnya ataupun Tindakan yang

diambil. Maka dari itu diperlukan nilai budaya yang ditingkatkan agar sesuai dengan kondisi yang dihadapi saat ini (Adiprasetyo, 2007).

e. Dampak Pesatnya Persaingan Pasar

Di era kontemporer, perusahaan harus mengeluarkan lebih banyak modal karena persaingan menjadi lebih kompleks dan membutuhkan lebih banyak upaya untuk mencapai tujuan, bahkan untuk mempertahankan minat pasar. Misalnya, kami dapat melihat persaingan e-commerce di mana beberapa perusahaan e-commerce seperti shopee, Tokopedia, bukalapak, dan sebagainya berlomba untuk menghasilkan uang. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja sudah berkembang, dan untuk menghasilkan keuntungan, budaya kerja yang lebih ketat dan kompleks diperlukan. Dalam dunia yang serba digital saat ini, setiap aspek bisnis harus selaras diperlukan adanya kesiapan mental para manajemen, dibutuhkannya sumber daya manusia yang lebih kompeten, dibutuhkannya peralatan yang canggih dan memadai, selain itu dibutuhkannya modal yang cukup dalam proses produksi, dan diperlukan nilai yang mengkoordinasi kepentingan semuanya (Cooper, Cartwright & Earley, 2001). Kompleksitas yang dihasilkan oleh kemajuan harus dipertimbangkan dengan cermat. Saat ini, budaya digunakan untuk membantu mencapai tujuan dengan menerapkan elemen dan fungsi manajemen.

f. Menuntut SDM berkualitas

Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dipengaruhi oleh penggunanya, yang merupakan sumber daya manusia. Budaya organisasi memengaruhi tujuan organisasi dan sangat bergantung pada bagaimana para pekerja bekerja. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja manusia yang berkualitas sangat penting. Standar SDM penting karena mereka mempertimbangkan dinamika zaman dan tujuan yang telah disepakati sebelumnya. Akibatnya, mereka dibutuhkan sebagai pelaksana budaya agar setiap turunan budaya dapat diterapkan dalam setiap aktivitas. dengan kata lain, Budaya menjadi berkembang apabila yang ada dalam lingkup organisasi mempunyai kesadaran yang tinggi, dan kualitas sumber daya manusia diperlukan (Koumachi, 2019).

Seperti yang sudah disebutkan tersebut, kualitas sumber daya manusia didefinisikan sebagai tingkat kecerdasan emosional, khususnya dengan adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan budaya yang telah ditetapkan sebagai kebutuhan diri sendiri. Kepedulian dan kepekaan karyawan akan membantu perusahaan. Menerima bahwa berperilaku baik merupakan kewajiban moral untuk diri sendiri, dan melakukan tindakan kerja yang tepat dan memikul tanggung jawab untuk memenuhi tanggung jawab sebagai seorang karyawan di perusahaan. dari bisnis. Dengan adanya SDM seperti ini, dengan sendirinya akan paham bagaimana cara untuk menempatkan diri tanpa perlu diminta sebelumnya. Secara sadar para karyawan akan membaktikan dirinya untuk dapat memberi hasil yang terbaik dari diri mereka, bahkan memaksakan diri mereka demi terwujudnya keinginan dari Perusahaan (Koumachi, 2019).

g. Mendorong perubahan sikap dan perilaku kerja.

Dilihat dari jangka pendek dari budaya bertujuan untuk meningkatkan sikap dan juga perilaku. Untuk mencapainya, perusahaan harus memperhatikan para pemimpin. Perlunya diadakan

pengawasan yang ketat dan pemeliharaan, agar unsur-unsur yang telah dirumuskan dapat dijalankan dengan benar sebagai satu keharusan kerja (Birdie & Jain, 2017).

Pemimpin harus menjadi contoh dan teladan dalam menerapkan budaya perusahaan untuk mendorong karyawannya. Budaya ini benar-benar berkontribusi pada perkembangan beberapa aspek, seperti :

1. Meningkatkan kualitas kerja
2. Meningkatkan kualitas diri
3. Meningkatkan tingkat output
4. Meningkatkan presisi dan kinerja

Dalam keadaan ini, pimpinan akan diuji kemampuan kepemimpinannya, seberapa jauh seorang pemimpin mampu menstimulasi validasi budaya kerja di lingkup operasional (Birdie & Jain, 2017). Memastikan bahwa setiap individu yang dipimpinnya menerapkan prinsip-prinsip tersebut untuk keuntungan pribadi dan organisasi. Akibatnya, budaya harus dimanfaatkan untuk meraih tujuan bersama. Jadi, budaya kerja harus mempertimbangkan beberapa elemen penting untuk menciptakan sikap dan perilaku kerja yang diharapkan.

6.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Budaya Organisasi

Berikut adalah beberapa faktor penting yang mempengaruhi perkembangan budaya organisasi menurut (Studi Manajemen & Sembiring, 2021):

a. Teknologi

Kemajuan teknologi saat ini memungkinkan anggota organisasi berkomunikasi dan bekerja sama di mana pun mereka berada. Budaya kerja jarak jauh atau kerja dari rumah dimungkinkan oleh platform digital, yang berdampak pada cara orang berinteraksi dan berkomunikasi dalam perusahaan.

b. Globalisasi

Globalisasi memberi organisasi kesempatan untuk bekerja dengan orang dari berbagai budaya dan meningkatkan keberagaman tim, yang menghasilkan budaya organisasi yang lebih multikultural dan inklusif.

c. Generasi Baru dalam Angkatan Kerja

Nilai dan harapan pekerjaan generasi milenial dan Gen Z berbeda, termasuk menemukan cara untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kerja serta keberlanjutan lingkungan. Agar menarik dan mempertahankan talenta muda, budaya organisasi harus diubah.

d. Krisis dan Perubahan Ekonomi

Budaya organisasi juga dipengaruhi oleh kondisi ekonomi di seluruh dunia. Organisasi mungkin beralih ke budaya yang lebih hemat dan efisien saat menghadapi resesi atau krisis ekonomi; di

sisi lain, organisasi cenderung lebih fleksibel dalam memberikan fasilitas kepada karyawan mereka saat kondisi ekonomi membaik.

6.5 Ringkasan

Perubahan budaya organisasi sesuatu hal yang seringkali di lakukan karena antara budaya organisasi satu dengan yang lainnya itu berbeda – beda. Terbentuknya budaya organisasi ini ada dari pemimpin yang terdahulu namun budaya organisasi pada saat itu masih sangat lemah maka dari itu tugas pemimpin selanjutnya merubah atau membuat budaya organisasi yang sesuai dengan lingkup karyawannya. Dalam suatu organisasi harus memiliki perubahan. Dengan adanya perkembangan organisasi membantu sumber daya mereka untuk beradaptasi dengan hal-hal yang baru. Jadi, perkembangan budaya organisasi adalah suatu proses perubahan yang melibatkan nilai, norma, dan juga keyakinan dan menjadi pedoman dalam sebuah organisasi. Biasanya faktor perkembangan budaya organisasi dipengaruhi oleh visi dan misi organisasi, kepemimpinan, struktur, adaptasi terhadap kemajuan teknologi, dan juga perubahan pasar.

Dalam perkembangan budaya organisasi memiliki serangkaian proses yang dilalui kemajuan zaman sebagai contohnya yaitu globalisasi. perubahan pasar bisa yang dimaksud adalah perubahan cara belanja e market dan persaingan bisnis dari B2B ke B2C. tuntutan kemajuan teknologi adalah seperti halnya yang tadi yaitu globalisasi semua hal sekarang menggunakan sistem digital. tantangan modernisasi peralatan industri adalah adanya pembaharuan dalam peralatan kerja mesin dan lainnya. dampak pesatnya persaingan pasar adalah sekarang dalam bentuk suatu produk saja sudah banyak sekali kompetitornya misalnya produk air mineral ada banyak sekali kompetitornya seperti aqua, le mineral, cleo dan masih banyak lagi. kemudian ada lagi yaitu menuntut SDM berkualitas karena sesungguhnya keberhasilan sebuah organisasi tergantung dari sumber daya mereka. dan yang terakhir adalah menuntut perubahan perilaku dan sikap kerja adalah sebagai seorang pemimpin harus menjadi tauladan bagi karyawan yang lain. Sedangkan untuk karyawan memiliki peranan yang penting dalam pelaksanaan budaya organisasi sebab para karyawan adalah point utama dalam pelaksanaan budaya organisasi.

6.6 Latihan Soal

Soal

1. Jelaskan proses terbentuknya budaya organisasi sejak pendirian organisasi hingga budaya tersebut menjadi kebiasaan yang melembaga di dalam organisasi!
2. Apa peran seleksi karyawan dan tindakan pimpinan dalam menjaga dan memperkuat budaya organisasi? Berikan contoh konkret bagaimana hal tersebut dapat dilakukan!
3. Sebutkan dan jelaskan minimal tiga faktor yang mempengaruhi perkembangan budaya organisasi serta bagaimana masing-masing faktor tersebut dapat berdampak pada budaya organisasi!
4. Bagaimana perubahan pasar dan kemajuan teknologi dapat mempengaruhi perkembangan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan?
5. Mengapa kualitas sumber daya manusia dan perubahan sikap serta perilaku kerja sangat penting dalam perkembangan budaya organisasi? Jelaskan bagaimana pimpinan dapat berperan dalam hal ini!

BAB VII

KARIER DALAM BUDAYA GLOBAL

7.1 Latar Belakang

Fenomena saat ini menunjukkan sifat hubungan antara perusahaan sebagai pemberi kerja dan karyawannya telah mengalami perubahan yang cukup mendalam. Di masa lalu, karyawan menunjukkan komitmen dan kesetiaan yang kuat terhadap perusahaan dengan harapan mereka bisa memperoleh kepastian keamanan dalam pekerjaan mereka. Di sisi lain, perusahaan juga berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memuaskan bagi para karyawan, dengan harapan bahwa hal tersebut akan menghasilkan stabilitas dan keamanan dalam keberlangsungan tenaga kerja.

Namun, di tengah persaingan yang kompetitif, perusahaan tidak memberikan kepastian untuk mempertahankan karyawan jika posisi perusahaan dalam kompetisi rentan, dan terpaksa perusahaan harus melakukan pemberhentian kerja, baik sebagian maupun sepenuhnya. Sebaliknya, seiring pertumbuhan usahanya, perusahaan justru memberi kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pengalaman bekerja di luar negeri. Langkah ini memberikan pengalaman berharga, namun juga membawa berbagai tantangan yang perlu diantisipasi bersama oleh perusahaan dan karyawannya.

Karyawan yang memiliki kinerja baik dan sukses di perusahaan tempatnya bekerja saat ini belum tentu dapat mencapai prestasi yang sama ketika bekerja di luar negeri yang memiliki budaya yang sangat bertolak belakang (Novianti et al., 2023). Untuk meraih kesuksesan di tempat kerja internasional dengan budaya yang berbeda, seorang pekerja perlu mengembangkan kemampuan untuk lebih cerdas dalam Budaya Perusahaan, yaitu memiliki pemahaman dan keterampilan untuk beradaptasi dengan norma, nilai, dan cara kerja yang berlaku di lingkungan yang baru tersebut.

7.2 Arti Karier

Pengertian karier menurut beberapa peneliti antara lain :

1. Menurut Winkel dan Hastuti (2006), karier memiliki makna yang lebih mendalam dibandingkan pekerjaan, karena mencakup suatu proses yang terjadi sepanjang kehidupan seseorang, termasuk didalamnya pekerjaan.
2. Karier didefinisikan sebagai serangkaian sikap, aktivitas atau perilaku yang diasosiasikan dengan peran pekerjaan sepanjang kehidupan seseorang (Arthur & Lawrence dalam Rachmawati, 2012).
3. Decenzo dan Robbins (dalam Rachmawati, 2012) mendefinisikan karier sebagai suatu bentuk hubungan antara pekerjaan dengan pengalaman yang akan dicapai individu sepanjang kehidupannya.
4. Widjaja (2010) mengatakan bahwa karier merupakan proses yang berlangsung terus menerus dan setiap individu selalu dihadapkan dengan keputusan-keputusan karier.
5. Havighurst (dalam Wijaya, 2012) mengatakan bahwa persiapan dalam pemilihan karier merupakan salah satu tugas perkembangan di masa remaja.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa karier adalah suatu proses dalam diri seseorang yang dilakukan secara terus menerus berhubungan dengan pekerjaan untuk mempersiapkan perkembangan yang lebih baik.

7.3 Perubahan Sifat Karier

Beberapa dekade yang lalu, kebanyakan orang lebih memilih mengembangkan karier di perusahaan yang jaraknya dekat tempat tinggal mereka, dengan fokus pada pekerjaan yang tersedia di wilayah lokal. Namun, seiring berjalannya waktu dan dengan semakin berkembangnya teknologi serta mobilitas, banyak dari mereka mulai memperluas pandangan dan pola berpikir dengan mencari peluang pekerjaan di berbagai daerah, asalkan masih berada dalam batas negara mereka.

Perubahan ini membuat perusahaan dan karyawan mengalihkan fokus mereka dari menciptakan hubungan jangka panjang ke merundingkan kesepakatan jangka pendek. Namun pada realisasinya, pihak mereka lebih memilih untuk menukar keuntungan langsung daripada memikirkan hal-hal abstrak seperti loyalitas, komitmen, dan pengembangan karier.

Dalam budaya yang menekankan pada individu, penugasan sering dilihat sebagai kesepakatan jangka pendek, sementara dalam budaya yang lebih mengutamakan kelompok, penugasan dianggap sebagai relasi jangka panjang. Perubahan dinamika antara pekerja dan perusahaan kerap memunculkan ide untuk memberikan kesempatan untuk menyelesaikan tugas di luar negeri dengan janji akan ada promosi setelah kembali.

Dengan demikian, meningkatkan jumlah orang yang bekerja di negara atau lingkungan dengan budaya yang berbeda dari yang mereka kenal. Di tempat kerja tersebut, mereka bisa memahami dan menyesuaikan diri dengan budaya baru. Kemampuan ini, yang disebut kecerdasan budaya, yang merupakan hal yang sangat penting dalam membantu mereka berkembang dan berhasil dalam karier. Kecerdasan budaya membantu seseorang memahami perbedaan nilai dan cara kerja, sehingga bisa bekerja dengan baik di lingkungan internasional.

7.4 Peningkatan Kecerdasan Budaya Manajer Global

Bagi perusahaan pengembangan bisnis pada tingkatan nasional bisa menghadapi tantangan, baik dalam hal terbatasnya sumber daya alam maupun rendahnya permintaan domestik. Salah satu solusi yang dapat dilakukan adalah memperluas operasi di ranah internasional, melalui offshoring. Ekspansi bisnis internasional menawarkan peluang besar bagi pertumbuhan perusahaan, namun diperlukan keyakinan untuk memastikan kesuksesannya.

James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. (2000) menyatakan, ekspansi bisnis ke negara lain bisa diwujudkan dalam bentuk Korporasi Multinasional atau Korporasi Global. Korporasi Multinasional adalah perusahaan yang menjalankan bisnisnya di berbagai negara dan setiap cabangnya diperlakukan sebagai entitas independen. Pada lain sisi, Korporasi Global memiliki struktur yang memungkinkan hilangnya batas-batas negara dan merekrut individu terbaik tanpa memandang negara asal mereka. Korporasi Global memandang dunia sebagai sumber tenaga kerja serta pasar. Korporasi ini juga mempercayai pasar global untuk produk-produk yang serupa. Tiga sumber karyawan yang sering digunakan oleh Perusahaan global adalah karyawan dari negara tuan rumah, karyawan dari negara induk, dan karyawan dari negara ketiga.

Perusahaan atau perusahaan luar, baik yang baru maupun yang telah berkembang, yang beroperasi di Amerika lebih memiliki pandangan etnosentris. Etnosentrisme merujuk pada keyakinan

bahwa budaya dan nilai-nilai dari negara asal dianggap lebih unggul daripada budaya lainnya. Para manajer, baik yang sekarang maupun di masa depan, dapat mengatasi etnosentrisme secara efektif dengan pendidikan, peningkatan kesadaran terhadap isu lintas budaya, pengalaman internasional yang lebih luas, serta upaya sadar untuk menghargai keanekaragaman budaya.

Menghabiskan masa untuk tinggal dan bekerja di negara merupakan cara yang relevan untuk meningkatkan kecerdasan budaya, namun hal ini tidak akan terealisasi dengan sendirinya perlu adanya proses di dalamnya. Kita harus fokus, membekali diri, dan tetap waspada terhadap setiap interaksi antarbudaya, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan sehari-hari.

7.5 Ekspatriat dalam Karier Internasional

Karier internasional dalam dunia profesional seringkali melibatkan penempatan seseorang sebagai ekspatriat. Penugasan ekspatriat ini umumnya dilakukan oleh perusahaan multinasional yang ingin memastikan bahwa kepentingan bisnisnya di berbagai negara tetap dapat dikelola secara optimal oleh manajer yang berasal dari negara asal perusahaan tersebut. Dengan menempatkan manajer dari kantor pusat, perusahaan berharap dapat menjaga konsistensi dalam penerapan strategi, produk, dan sistem perusahaan di berbagai lokasi internasional. Manajer yang ditugaskan ini diharapkan memiliki keahlian teknis yang cukup dan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai dan visi korporasi agar mampu menjalankan peranannya dengan efektif.

Ekspatriat adalah manajer yang tinggal dan bekerja di negara asing untuk periode tertentu. Mereka biasanya disebut sebagai *nationals*, yakni karyawan yang berasal dari kantor pusat perusahaan, walaupun tidak semua ekspatriat harus berasal dari negara asal perusahaan itu sendiri. Tugas utama mereka adalah mengadaptasi dan menerapkan praktik manajerial yang sesuai dengan prinsip dan budaya perusahaan di lingkungan kerja baru yang umumnya berbeda. Untuk itu, proses adaptasi harus dilakukan secara bertahap sehingga pekerja lokal dapat memahami dan menerima prinsip-prinsip manajerial tersebut tanpa merasa terpaksa atau mengalami kebingungan budaya.

Menurut pandangan para ahli seperti James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. (2000), keberhasilan seorang manajer ekspatriat sangat dipengaruhi oleh tipe kepribadian dan kemampuan adaptasinya. Manajer ekspatriat yang berhasil biasanya memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi, mampu cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru, serta mendapatkan dukungan keluarga yang solid selama masa penugasan. Selain itu, motivasi pribadi yang kuat juga menjadi faktor kunci, karena tugas ini menuntut kesiapan fisik, mental, dan emosional yang tidak mudah terutama ketika menghadapi tantangan yang tak terduga di negara asing.

Selain itu, peran ekspatriat wanita dalam karier internasional juga memerlukan perhatian khusus. Meskipun dari segi kemampuan manajerial tidak jauh berbeda dengan rekan pria, ekspatriat wanita menghadapi tantangan budaya yang lebih kompleks, terutama yang berkaitan dengan peran gender dalam masyarakat setempat. Di beberapa budaya, pandangan tradisional terhadap wanita sebagai manajer atau pemimpin masih belum sepenuhnya diterima, sehingga ekspatriat wanita kerap mengalami hambatan sosial dan resistensi dari rekan kerja pria maupun masyarakat lokal yang cenderung patriarkal.

Tantangan ini memerlukan strategi khusus bagi ekspatriat wanita untuk tetap dapat menjalankan tugasnya secara efektif. Mereka harus mampu membangun hubungan interpersonal yang baik, menunjukkan kompetensi profesional yang meyakinkan, serta memiliki ketangguhan emosional dalam menghadapi penolakan atau sikap diskriminatif. Dukungan dari perusahaan dan jaringan sosial di tempat penugasan juga sangat penting untuk membantu mereka mengatasi

hambatan tersebut, sekaligus meningkatkan peluang keberhasilan dalam menjalankan penugasan internasional.

Karier internasional melalui penugasan ekspatriat bukan hanya tentang penguasaan keahlian teknis dan pengetahuan bisnis, tetapi juga tentang kemampuan adaptasi budaya dan sosial di lingkungan baru. Kesuksesan ekspatriat bergantung pada persiapan yang matang, dukungan keluarga, serta kemampuan menjalani dinamika budaya dengan sikap terbuka dan fleksibel. Tantangan yang dihadapi, baik oleh pria maupun wanita, harus dihadapi dengan strategi yang tepat agar tujuan perusahaan dalam mengelola bisnis global dapat tercapai secara berkelanjutan dan harmonis.

7.6 Tantangan dan Kebutuhan Pelatihan bagi Manajer Ekspatriat

Kemampuan manajerial dan teknis saja tidak menjamin kesuksesan seorang manajer global. Manajer global harus mampu menyikapi perbedaan budaya pada tempat mereka bertugas. Seorang manajer ekspatriat hanya akan berhasil jika memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan budaya yang baru. Agar pekerjaan ekspatriat di luar negeri dapat berhasil, perusahaan perlu memberikan pelatihan dan persiapan yang menyeluruh.

Dua faktor yang perlu diperhatikan untuk menetapkan jumlah dan jenis pelatihan yang diperlukan oleh manajer ekspatriat. Pertama, sejauh mana manajer tersebut akan berinteraksi dengan budaya negara tempat mereka ditugaskan. Kedua, seberapa besar perbedaan antara budaya asal dan budaya negara tempat mereka bekerja. Jika tingkat interaksi dengan budaya negara tempat kerja tinggi, maka kebutuhan pelatihan akan lebih besar. Demikian juga, jika perbedaan budaya antara negara asal dan negara tempat kerja signifikan, maka pelatihan yang dibutuhkan akan lebih intensif.

Program pelatihan ekspatriat terdiri dari tiga fase: persiapan sebelum keberangkatan, pelatihan selama penugasan luar negeri, dan saat kembali ke negara asal. Tahap awal bertujuan untuk mengurangi benturan budaya dengan memperkenalkan manajer dan keluarganya pada budaya negara tujuan. Pelatihan di negara tujuan dilakukan selama penugasan, sementara pelatihan repatriasi membantu manajer beradaptasi kembali dengan lingkungan di negara asal. Repatriasi dapat menyebabkan benturan budaya serupa dengan yang dialami saat pertama kali berangkat, dan masalah utama adalah penyesuaian keuangan karena hilangnya tunjangan luar negeri dan gaji tambahan. Proses ini digambarkan melalui tiga tahap dalam siklus benturan budaya: ketertarikan, culture shock, dan adaptasi (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2000).

Kita mungkin tidak mengira bahwa kembali ke tempat asal selepas tinggal dan bertugas di luar negeri bisa menjadi hal yang sulit. Namun, kenyataannya, tantangan yang dihadapi saat kembali setelah lama berada di luar negeri seringkali lebih berat dibandingkan dengan benturan budaya yang dialami saat pertama kali berangkat. Ini disebabkan oleh beberapa alasan (David C. Thomas dan Kerr Inkson, 2004), yaitu perubahan yang terjadi di negara asal serta perubahan dalam diri repatriat itu sendiri. Banyak repatriat yang melaporkan bahwa meskipun pengalaman bekerja di luar negeri sangat berharga secara pribadi dan meningkatkan kecerdasan budaya mereka, hal tersebut tidak memberikan dampak baik bagi karier mereka di perusahaan, namun seringkali tidak diperhatikan setelah mereka kembali.

7.7 Tahapan Manajemen Ekspatriat

Elemen-elemen dalam manajemen ekspatriat dapat berbeda-beda, namun inti dari proses tersebut meliputi pemilihan ekspatriat, persiapan sebelum penugasan, dan suport dari perusahaan (Nina Jacob, 2003:221). Proses penugasan di negara asing menghadirkan tantangan yang memerlukan perhatian khusus. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2000) menggambarkan siklus penugasan luar negeri dengan tahapan-tahapan berikut:

1. Mencegah ekspektasi yang mungkin tidak terealisasi melalui pelatihan mengenai perbedaan budaya.
2. Mencegah terjadinya benturan budaya.
3. Memberikan dukungan selama periode penugasan di luar negeri.
4. Mencegah terjadinya "reentry shock" atau kesulitan dalam beradaptasi kembali setelah kembali ke negara asal.

Model pengembangan ekspatriat yang diajukan Sanchez, Spector, dan Cooper (Jeffrey A. Mello, 2006) menyarankan pendekatan yang lebih mendalam dalam mengelola ekspatriat, yang terdiri dari delapan tahap berikut:

1. Seleksi Ekspatriat (*Expatriate Selection*): Proses pemilihan individu yang tepat untuk tugas di luar negeri berdasarkan kriteria tertentu.
2. Penerimaan Tugas (*Assignment Acceptance*): Tahap di mana calon ekspatriat menerima dan berkomitmen untuk menjalani penugasan luar negeri.
3. Pelatihan Pra dan Pasca Kedatangan (*Pre and Post-Arrival Training*): Memberikan bimbingan sebelum keberangkatan dan setelah keberangkatan untuk mempersiapkan individu dalam menghadapi budaya baru.
4. Kedatangan (*Arrival*): Proses kedatangan ekspatriat di negara tujuan, yang melibatkan penyesuaian awal dengan lingkungan baru.
5. Pemula (*Novice*): Tahap di mana ekspatriat masih baru dan belum pernah mendapat penugasan luar negeri.

7.8 Peran Pemberi Kerja dalam Mendukung Proses Adaptasi Ekspatriat

Perusahaan harus berperan aktif terlibat dalam mendorong proses adaptasi ekspatriat. Pelatihan lintas budaya yang berfokus terhadap pengembangan keterampilan harus diberikan pada tahap sebelum, selama, dan setelah penugasan. Selain itu, perusahaan sebagai pemberi kerja perlu memiliki kepekaan terhadap keseimbangan antara kepentingan perusahaan induk dan cabang di negara tempat mereka beroperasi, dengan menjaga komunikasi yang baik dan bekerja sama dalam menetapkan serta mewujudkan tujuan bersama.

Ekspatriasi memindahkan eksekutif yang sudah mengenal lingkungan kerjanya, yang sering kali mengganggu keseimbangan antara individu dan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru. Ketika eksekutif tidak mampu memahami atau menafsirkan perbedaan budaya yang ada, hal ini bisa menyebabkan munculnya perasaan konflik internal. Ketidakmampuan tersebut dapat membuat mereka merasa kesulitan dalam menghadapi situasi yang tidak familiar dalam segi budaya.

Ketegangan yang muncul akibat perasaan negatif selama penugasan ekspatriat dapat, dalam banyak kasus, diminimalkan dengan pelatihan lintas budaya yang berfokus pada pengembangan

kompetensi. Keberhasilan penyesuaian ekspatriat sangat bergantung pada kemampuan individu untuk menghadapi hambatan budaya yang bersifat fisik maupun psikologis. Maka dari itu, penting bagi ekspatriat untuk memiliki keberanian dan kecenderungan untuk mengatasi tantangan tersebut. Salah satu aspek yang paling menantang dalam proses adaptasi ini adalah kemampuan untuk mengembangkan identitas ganda, di mana ekspatriat harus mampu menyeimbangkan dan mengintegrasikan budaya asal dengan budaya tempat mereka bekerja.

7.9 Ringkasan

Pada bab ini membahas bagaimana karier dalam budaya dunia global yang semakin penuh tantangan karena adanya perubahan hubungan antara perusahaan dan pekerjanya. Dulu, pekerja diharapkan setia dengan janji keamanan kerja, namun sekarang hubungan tersebut berubah lebih fleksibel dan jangka pendek. Bagi pekerja yang ditugaskan di luar negeri, mereka perlu memiliki kecerdasan budaya agar bisa sukses bekerja di lingkungan baru yang mungkin sangat berbeda dari budaya mereka berasal. Misalnya, di budaya individualis, pekerjaan dianggap hanya sebatas transaksi sementara, sedangkan di budaya kelompok hubungan kerja lebih dihargai sebagai komitmen jangka panjang.

Penugasan di luar negeri atau menjadi ekspatriat (pekerja asing) juga bisa mendatangkan tantangan seperti harus beradaptasi dengan budaya baru. Proses ini biasanya melalui tiga tahap:

1. Rasa tertarik akan budaya baru (*fascination*),
2. Budaya yang bisa menimbulkan kebingungan (*culture shock*),
3. Dan akhirnya bisa beradaptasi.

Agar ekspatriat berhasil, perusahaan perlu memberikan pelatihan budaya, seleksi yang tepat, dan dukungan yang konsisten. Saat ekspatriat pulang, mereka mungkin juga menghadapi kesulitan beradaptasi kembali ke lingkungan lama, jadi perusahaan juga perlu membantu mereka dalam proses ini.

7.10 Latihan Soal

Soal

1. Apa yang menjadi perbedaan utama dalam hubungan antara perusahaan dan pekerja zaman dahulu dengan hubungan perusahaan dan pekerja saat ini dalam budaya karier global?
2. Mengapa kecerdasan budaya dianggap penting bagi pekerja yang menjalankan tugas di luar negeri? Jelaskan.
3. Mengapa kecerdasan budaya dianggap penting bagi pekerja yang menjalankan tugas di luar negeri? Jelaskan.
4. Apa saja tahapan "*culture shock*" yang dialami oleh ekspatriat dan apa yang terjadi di setiap tahapan tersebut?
5. Sebutkan dua faktor yang memengaruhi pelatihan yang diperlukan oleh seorang ekspatriat sebelum menjalankan tugasnya di luar negeri.

BAB VIII

PENGARUH BUDAYA NASIONAL TERHADAP BUDAYA PERUSAHAAN

8.1 Definisi Budaya Nasional dan Budaya Perusahaan

Menurut (Tuala, 2020) budaya Nasional adalah keseluruhan sistem nilai, norma, kepercayaan adat istiadat, kesenian, bahasa, serta perilaku sosial yang dihasilkan serta diwariskan oleh masyarakat suatu negara sebagai identitas koloktif mereka. Budaya nasional mencerminkan karkter, sejarah, dan pengalaman yang dimiliki bersama oleh bangsa tersebut. Hal ini mencakup berbagai aspek kehidupan mulai dari seni, bahasa, adat istiadat, hingga sitem pemerintahan dan norma sosial yang menjadi ciri khas sebuah negara. Dalam konteks indonesia, budaya nasional merujuk pada warisan budaya yang diakui sebagai milik bangsa indonesia, terlepas dari keragaman etnis dan suku. Budaya nasional berfungsi bukan hanya sebagai pedoman untuk membangun persatuan dan kesatuan dalam masyarakat yang beragam, tetapi juga untuk mencegah berbagai bentuk perpecahan, termasuk konflik sosial. Sebagai bagian dari identitas bangsa, budaya nasional Indonesia memiliki karakteristik yang unik dan mencerminkan jati diri, yang membuat Indonesia berbeda dari negara-negara lain di dunia. Di Indonesia, budaya nasional mengacu pada warisan yang diakui sebagai milik bersama, terlepas dari keragaman etnis dan suku. Budaya nasional berfungsi untuk membina persatuan dan kesatuan dalam masyarakat majemuk, serta mencegah perpecahan dan konflik sosial. Sebagai identitas bangsa, budaya nasional Indonesia memiliki karakter unik yang membedakannya dari negara lain. Budaya nasional yang bersumber dari budayabudaya daerah memiliki beberapa ciri-ciri, seperti mengandung unsur budaya daerah, menjadi semangat pemersatu, dan sebagainya. Untuk memahami konteks secara lebih utuh, simak ciri-ciri budaya nasional di bawah ini:

1. Mengandung unsur budaya daerah
Budaya nasional Indonesia mencakup elemen-elemen dari berbagai budaya daerah yang diakui secara resmi. Ini mencerminkan bahwa keragaman dan kekayaan warisan budaya dapat bersatu menjadi satu identitas nasional.
2. Mencerminkan nilai luhur dan kepribadian bangsa
Budaya nasional Indonesia mencerminkan nilai-nilai luhur dan karakter bangsa. Ini terlihat dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari, seperti bahasa, masakan tradisional, pakaian adat, dan upacara, yang mengandung nilai-nilai tertentu.
3. Menjadi kebanggaan seluruh Rakyat Indonesia
Budaya nasional merupakan sumber kebanggaan bagi seluruh masyarakat Indonesia. Pengakuan dan penghargaan terhadap budaya nasional membangun ikatan emosional dan rasa kepemilikan di antara warga negara.
4. Mengandung unsur-unsur yang mempersatukan bangsa
Budaya nasional Indonesia memiliki unsur-unsur yang sangat penting dalam menyatukan bangsa. Keberagaman budaya ini bukanlah penghalang, melainkan jembatan yang

menghubungkan berbagai perbedaan. Misalnya, tradisi seni, bahasa, dan adat istiadat dari berbagai daerah justru saling melengkapi, menciptakan harmoni dalam keragaman. Dengan cara ini, budaya nasional berfungsi sebagai pengikat yang memperkuat identitas.

5. Menciptakan jati diri bangsa dan memberikan identitas bangsa

Budaya nasional membentuk identitas bangsa Indonesia. Unsur-unsur seperti bahasa Indonesia, masakan tradisional, pakaian adat, seni dan budaya, alat musik tradisional, rumah adat, serta warisan sejarah, semuanya memberikan ciri khas yang unik bagi bangsa Indonesia.

Budaya Perusahaan merupakan suatu kekuatan nasional yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu Perusahaan untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu Perusahaan mempelajari budaya yang berlaku di dalam Perusahaannya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang di larang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah; dan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dilakukan di dalam Perusahaan tempat bekerja itu.

Jadi Budaya Perusahaan memsosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota Perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Robbins (1990), bisa menimbulkan antara lain sebagai berikut :

1. Nilai-nilai, merupakan kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada Perusahaan;
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan;
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan Perusahaan;
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat rewarding;
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan perusahaan;
8. Berpengaruh kuat terhadap Perusahaan dalam tiga aspek; pengaruh perilaku dan kinerja Perusahaan, penyebarannya pada para anggota Perusahaan, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
9. Budaya berpengaruh terhadap pengaruh individu maupun kelompok.

Menurut Miller (1984), perusahaan yang efektif ialah perusahaan yang membudayakan nilai-nilai primer yang di perlakukan untuk kepentingan operasi perusahaan, yaitu asas-asas tujuan, konsensus, keunggulan, prestasi, empiri, kesatuan, keakraban, dan integritas, sebagaimana disebutkan di depan. Secara keseluruhan, budaya nasional adalah elemen penting dalam pembentukan identitas bangsa. Dalam konteks Indonesia, keberagaman etnis dan budaya justru memperkaya jati diri nasional. Memahami dan menghargai budaya nasional bukan hanya menjadi tanggung jawab setiap individu, tetapi juga menjadi kunci dalam menciptakan masyarakat yang harmonis dan berkelanjutan. Dengan melestarikan budaya nasional, Indonesia dapat menghadapi tantangan zaman modern tanpa kehilangan identitasnya.

8.2 Teori Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Budaya Perusahaan

Teori Pengaruh Budaya Nasional terhadap Budaya Perusahaan adalah kerangka pemikiran yang menjelaskan bagaimana nilai, norma, dan praktik dari budaya suatu negara memengaruhi perilaku dan struktur Perusahaan. Teori ini menyoroti interaksi antara budaya nasional dan Budaya Perusahaan, serta dampaknya pada pengambilan keputusan, komunikasi, dan praktik manajerial dalam konteks global. Budaya nasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Perusahaan karena nilai, norma dan kebiasaan suatu bangsa cenderung membentuk cara individu berperilaku di tempat kerja. Pengaruh tersebut terlihat dalam beberapa aspek :

1. Nilai-nilai inti: Budaya nasional menentukan nilai-nilai inti yang dianut oleh masyarakat, seperti sikap terhadap hierarki, kerja tim, inovasi, dan pengambilan keputusan. Misalnya, dalam budaya yang cenderung kolektif (seperti Indonesia), kerja tim dan harmoni mungkin lebih dihargai dibandingkan dengan budaya yang lebih individualis seperti Amerika Serikat.
2. Gaya kepemimpinan: Cara pemimpin memimpin sering kali dipengaruhi oleh budaya nasional. Di beberapa negara dengan budaya yang sangat hierarkis, kepemimpinan cenderung bersifat otoritatif, sementara di negara dengan budaya egaliter, kepemimpinan lebih bersifat partisipatif.
3. Struktur Perusahaan: Negara dengan budaya yang mengedepankan hierarki, seperti Jepang, cenderung memiliki struktur Perusahaan yang lebih kaku dan formal, sementara negara dengan budaya yang lebih terbuka terhadap perubahan, seperti negara-negara Skandinavia, mungkin memiliki struktur Perusahaan yang lebih fleksibel dan desentralisasi.
4. Komunikasi dan hubungan kerja: Pola komunikasi di dalam Perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya nasional. Di beberapa negara, komunikasi lebih formal dan tidak langsung, sementara di negara lain, komunikasi dapat lebih terbuka dan langsung. Hal ini berdampak pada cara orang berinteraksi dalam Perusahaan, baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan.
5. Pendekatan terhadap risiko dan inovasi: Budaya nasional memengaruhi sikap terhadap risiko. Di negara-negara yang lebih konservatif, Perusahaan mungkin cenderung menghindari risiko dan mengikuti prosedur yang mapan, sementara di negara-negara yang lebih progresif, Perusahaan mungkin lebih terbuka terhadap inovasi dan pengambilan risiko.

Pengaruh budaya nasional terhadap Budaya Perusahaan ini sangat penting diperhatikan, terutama oleh perusahaan multinasional yang harus beroperasi di berbagai negara dengan budaya yang berbeda. Adaptasi terhadap budaya setempat menjadi kunci keberhasilan Perusahaan dalam lingkungan global.

Dua teori yang paling di kenal dalam hal ini adalah Model Hofstede dan Teori Trompenaars. Keduanya menjelaskan perbedaan budaya melalui dimensi yang mempengaruhi Perusahaan di berbagai negara.

1. Model Hofstede

Geert Hofstede mengembangkan model ini berdasarkan studi terhadap karyawan di IBM di berbagai negara. Berikut ini gambar model Hofstede



Gambar 10 Model Budaya Hofstede

Sumber: Geert Hofstede 2001

Geert Hofstede mengidentifikasi beberapa dimensi budaya yang membantu menjelaskan perbedaan budaya antara negara dan pengaruhnya terhadap Perusahaan.

- Power Distance* (Jarak Kekuasaan): Mengukur sejauh mana anggota masyarakat menerima dan mengharapkan distribusi kekuasaan yang tidak merata. Di negara dengan jarak kekuasaan tinggi, seperti Indonesia, hierarki dalam Perusahaan sangat jelas, dan keputusan dibuat oleh pemimpin. Di negara dengan jarak kekuasaan rendah, seperti Denmark, struktur Perusahaan cenderung lebih egaliter dan partisipatif.
- Individualism*: mengukur seberapa berorientasinya suatu budaya terhadap kelompok. Contohnya seseorang memberikan keputusan yang terbaik berdasarkan diri mereka sendiri atau berdasarkan kelompok. Contoh negara yang menerapkan individualism adalah Jerman, dan Belanda
- Femininity/Masculinity* (Maskulinitas atau. Feminitas): Mengukur orientasi masyarakat terhadap peran gender tradisional. Negara maskulin seperti Jerman lebih berfokus pada kesuksesan, kompetisi, dan pencapaian. Negara feminin, seperti Swedia, lebih mengutamakan kesejahteraan, kerja sama, dan kualitas hidup.
- Uncertainty Avoidance* (Penghindaran Ketidakpastian): Mengukur tingkat kenyamanan suatu masyarakat terhadap ketidakpastian dan ambiguitas. Negara dengan tingkat penghindaran ketidakpastian tinggi, seperti Jepang, cenderung memiliki peraturan ketat dan prosedur formal

untuk mengurangi risiko. Sebaliknya, negara dengan tingkat rendah seperti Singapura lebih fleksibel dalam menghadapi ketidakpastian.

- e. *Long-Term vs. Short-Term Orientation* (Orientasi Jangka Panjang vs. Jangka Pendek): Menilai fokus masyarakat pada masa depan atau masa kini. Negara dengan orientasi jangka panjang seperti Cina, cenderung berpikir tentang hasil jangka panjang dan bertahan menghadapi tantangan. Sebaliknya, negara dengan orientasi jangka pendek seperti Amerika Serikat, lebih mengutamakan hasil yang cepat dan bersifat pragmatis.
- f. *Restraint/Indulgence*: mengukur masyarakat yang dominan yakin bahwa mereka mengendalikan nasib mereka sendiri atau kehidupan pribadi sehingga menemukan kebahagiaan dengan pilihan yang positif. Negara yang menerapkan indulgence adalah Meksiko, Venezuela, dan Nigeria.

Dimensi-dimensi ini memberikan kerangka untuk memahami bagaimana budaya nasional dapat mempengaruhi berbagai aspek Budaya Perusahaan, termasuk gaya kepemimpinan, struktur Perusahaan, dan cara pengambilan keputusan.

2. Teori Trompenaars

Fons Trompenaars mengembangkan model ini berdasarkan pendekatan yang berbeda dari Hofstede. Teorinya berfokus pada bagaimana orang di berbagai budaya menangani masalah utama dalam hubungan antar manusia, persepsi terhadap waktu, dan hubungan dengan lingkungan.

- a. *Universalism vs. Particularism* (Universalisme vs. Partikularisme): Menggambarkan sejauh mana masyarakat menekankan pentingnya aturan universal (yang berlaku untuk semua) dibandingkan hubungan pribadi atau konteks spesifik. Di budaya yang lebih universal (seperti AS), aturan dan prinsip diterapkan secara umum, sementara di budaya partikularis (seperti Cina), konteks dan hubungan personal memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan.
- b. *Individualism vs. Communitarianism* (Individualisme vs. Komunitarianisme): Seperti dimensi Hofstede, ini menunjukkan apakah budaya lebih menekankan kepentingan individu atau kelompok. Namun, Trompenaars juga menyoroti bagaimana hubungan antar manusia ditangani dalam masyarakat tersebut, baik dalam konteks Perusahaan maupun hubungan sosial.
- c. *Neutral vs. Affective* (Netral vs. Afektif): Mengukur sejauh mana emosi diekspresikan dalam interaksi. Di budaya afektif, seperti di Italia atau Meksiko, orang cenderung lebih ekspresif secara emosional dalam situasi formal maupun informal. Sedangkan di budaya netral, seperti Jepang atau Jerman, emosi lebih terkendali dan jarang diekspresikan secara terbuka.
- d. *Specific vs. Diffuse* (Spesifik vs. Difus): Menunjukkan apakah masyarakat lebih memisahkan antara kehidupan pribadi dan profesional. Di budaya spesifik, seperti AS, kehidupan pribadi dan profesional sangat dipisahkan, sedangkan di budaya difus, seperti di Cina, kedua aspek tersebut saling terkait erat.

- e. *Achievement vs. Ascription* (Pencapaian vs. Askripsi): Menggambarkan apakah status individu dalam masyarakat ditentukan oleh pencapaian (seperti pendidikan dan kerja keras) atau oleh faktor yang diberikan sejak lahir (seperti usia, jenis kelamin, atau latar belakang sosial). Budaya pencapaian seperti AS menghargai prestasi individu, sementara budaya askripsi seperti Jepang menekankan status berdasarkan faktor bawaan.
- f. Persepsi Waktu: Trompenaars juga mengklasifikasikan budaya berdasarkan pandangan mereka terhadap waktu. Ada budaya yang lebih berfokus pada masa lalu dan tradisi (seperti di Timur Tengah), budaya yang berfokus pada masa kini, dan budaya yang berorientasi pada masa depan.
- g. Hubungan dengan Alam: Trompenaars menyoroti bagaimana masyarakat melihat hubungan mereka dengan lingkungan alam. Ada budaya yang percaya bahwa manusia harus mengendalikan alam (seperti di Barat), sementara ada juga yang melihat bahwa manusia adalah bagian dari alam dan harus menyesuaikan diri (seperti di Asia Timur).

8.3 Perbedaan Budaya Nasional yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan

Perbedaan budaya nasional mempengaruhi Budaya Perusahaan melalui berbagai cara, seperti nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang berbeda. Misalnya, Perusahaan di negara dengan budaya kolektivis cenderung lebih menekankan kerja sama dan hubungan interpersonal, sedangkan budaya individualis lebih fokus pada pencapaian pribadi. Selain itu, perbedaan dalam gaya komunikasi dan pengambilan keputusan dapat menyebabkan konflik dan menurunkan produktivitas jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang perbedaan budaya sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Budaya nasional dan Budaya Perusahaan memiliki hubungan erat, namun keduanya berbeda dalam beberapa aspek utama. Perbedaan budaya nasional sering kali mempengaruhi bagaimana Budaya Perusahaan berkembang di suatu negara. Berikut adalah beberapa perbedaan dan bagaimana budaya nasional dapat memengaruhi Budaya Perusahaan:

1. Nilai dan Norma sosial
 - a. Budaya Nasional: Setiap negara memiliki nilai-nilai dan norma yang dipengaruhi oleh sejarah, agama, politik, dan faktor sosial lainnya. Misalnya, di negara yang memiliki nilai kolektivisme, seperti Indonesia atau Jepang, kerjasama dan keharmonisan menjadi sangat penting.
 - b. Budaya Perusahaan: Perusahaan di negara kolektivis cenderung lebih mementingkan kerja tim, solidaritas, dan keputusan bersama. Sebaliknya, di negara individualis seperti Amerika Serikat, Perusahaan mungkin lebih menghargai kemandirian, inovasi individual, dan persaingan.
2. Hierarki dan Kekuasaan
 - a. Budaya Nasional: Tingkat penerimaan terhadap hierarki dan distribusi kekuasaan dalam masyarakat sangat bervariasi. Negara-negara dengan budaya hierarki tinggi, seperti India atau Tiongkok, cenderung memiliki Perusahaan yang sangat terstruktur dengan kekuasaan yang terkonsentrasi di tangan manajemen puncak.

- b. Budaya Perusahaan: Perusahaan dalam budaya hirarkis mungkin lebih kaku dan formal, dengan jarak yang jelas antara manajemen dan karyawan. Sebaliknya, di negara dengan budaya yang lebih egaliter seperti Swedia, Perusahaan cenderung lebih datar dan partisipatif, dengan sedikit perbedaan status antara manajer dan staf.
- 3. Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan
 - a. Budaya Nasional: Budaya nasional juga mempengaruhi bagaimana orang berkomunikasi. Misalnya, di budaya yang lebih tinggi konteks (high-context) seperti Jepang, komunikasi cenderung lebih tersirat, penuh dengan nuansa, dan penghargaan terhadap harmoni. Di budaya rendah konteks (low-context) seperti Jerman, komunikasi lebih langsung dan eksplisit.
 - b. Budaya Perusahaan: Gaya kepemimpinan dalam budaya tinggi konteks mungkin lebih berbasis konsensus dan menghindari konflik, sedangkan dalam budaya rendah konteks, pemimpin mungkin lebih terbuka dan langsung dalam menyampaikan instruksi atau kritik.
- 4. Pengambilan Keputusan
 - a. Budaya Nasional: Beberapa negara cenderung mengambil keputusan secara cepat dan tegas (misalnya, Amerika Serikat), sementara yang lain lebih cenderung mempertimbangkan berbagai perspektif terlebih dahulu (seperti di Jepang).
 - b. Budaya Perusahaan: Di negara-negara yang mementingkan konsensus, keputusan dalam Perusahaan biasanya dibuat melalui musyawarah dan diskusi panjang. Di negara-negara yang lebih langsung, keputusan mungkin diambil lebih cepat dan tanpa terlalu banyak konsultasi.
- 5. Orientasi Waktu
 - a. Budaya Nasional: Beberapa budaya memiliki orientasi waktu jangka panjang, seperti Tiongkok dan Jepang, di mana perencanaan dan investasi jangka panjang sangat dihargai. Sementara itu, budaya seperti Amerika Serikat lebih berorientasi pada hasil jangka pendek dan pencapaian cepat.
 - b. Budaya Perusahaan: Perusahaan di negara dengan orientasi jangka panjang mungkin fokus pada strategi yang berkelanjutan dan loyalitas karyawan, sementara Perusahaan di budaya jangka pendek mungkin lebih berorientasi pada hasil cepat dan target jangka pendek.
- 6. Pendekatan Terhadap Risiko dan Ketidakpastian
 - a. Budaya Nasional: Tingkat kenyamanan terhadap ketidakpastian berbeda di setiap negara. Misalnya, negara-negara seperti Jerman atau Jepang cenderung menghindari risiko dan lebih menyukai kepastian serta stabilitas.
 - b. Budaya Perusahaan: Dalam budaya yang menghindari ketidakpastian, Perusahaan cenderung memiliki banyak aturan dan prosedur untuk meminimalisir risiko. Sebaliknya, di budaya yang lebih toleran terhadap ketidakpastian, Perusahaan mungkin lebih fleksibel dan bersedia mengambil risiko.

Perbedaan ini menunjukkan bagaimana budaya nasional dapat membentuk dinamika internal sebuah Perusahaan, mempengaruhi cara Perusahaan diatur, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain.

8.4 Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Budaya Perusahaan

Perdebatan tentang hubungan antara budaya nasional dan Budaya Perusahaan telah berlangsung lama dalam teori Perusahaan. Memahami budaya dari berbagai lingkungan geografis penting untuk menghadapi tantangan bisnis internasional, memungkinkan Perusahaan beradaptasi dengan dinamika global. Perusahaan multinasional dapat menawarkan implikasi teoritis yang berguna untuk praktik bisnis yang unggul. Budaya nasional mempengaruhi norma dan nilai dalam Perusahaan, yang membedakan perusahaan berkinerja tinggi dari yang biasa. Namun, perusahaan sering menghadapi kesulitan akibat kurangnya toleransi terhadap perbedaan budaya. Kompleksitas yang dihadapi oleh perusahaan multinasional terkait dengan perubahan pola bisnis di negara tuan rumah. Oleh karena itu, memahami dan mengelola perbedaan budaya adalah kunci untuk menghindari konflik dan memanfaatkan keragaman sebagai sumber daya untuk inovasi dan kinerja. Perusahaan global perlu mengembangkan keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya yang beragam.

Berikut adalah beberapa aspek kunci yang menunjukkan pengaruh budaya nasional terhadap Budaya Perusahaan:

1. Pilar Nilai dan Keyakinan

Nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat dalam suatu negara, seperti kolektivisme atau individualisme, membentuk cara Perusahaan beroperasi. Dalam budaya kolektivistis, Perusahaan cenderung menekankan kerjasama tim dan hubungan interpersonal yang kuat. Sebaliknya, di budaya individualistik, karyawan mungkin lebih termotivasi oleh pencapaian pribadi dan kompetisi.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam Perusahaan sering dipengaruhi oleh norma budaya nasional. Di negara-negara dengan hierarki yang kuat, pemimpin diharapkan untuk mengambil keputusan secara otoriter, sementara di budaya egaliter, pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif lebih umum. Hal ini mempengaruhi struktur Perusahaan dan cara komunikasi di dalamnya.

3. Komunikasi dan Interaksi

Budaya nasional mempengaruhi cara orang berkomunikasi dan berinteraksi di tempat kerja. Di budaya yang menghargai komunikasi langsung, seperti di banyak negara Barat, keterbukaan dan kejelasan dianggap penting. Sementara di budaya yang lebih tidak langsung, seperti di beberapa negara Asia, komunikasi sering kali dipenuhi nuansa dan lebih fokus pada menjaga hubungan harmonis.

4. Perilaku Kerja dan Etika

Perilaku kerja di dalam Perusahaan dapat dipengaruhi oleh norma-norma budaya. Di negara yang menekankan kerja keras dan dedikasi, karyawan mungkin memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap jam kerja dan pencapaian. Selain itu, nilai-nilai etika yang dianut di suatu negara juga

mempengaruhi praktik bisnis, dengan Perusahaan di negara yang menghargai tanggung jawab sosial cenderung lebih memperhatikan aspek keberlanjutan dan etika.

5. Proses Pengambilan Keputusan

Budaya nasional dapat membentuk proses pengambilan keputusan dalam Perusahaan. Di beberapa budaya, keputusan dibuat secara kolektif dan melibatkan banyak pihak, sedangkan di budaya lain, keputusan mungkin diambil oleh individu atau kelompok kecil. Perbedaan ini dapat mempengaruhi kecepatan dan efektivitas pengambilan keputusan dalam Perusahaan.

6. Inovasi dan Adaptasi

Budaya nasional yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi dapat mendorong Perusahaan untuk lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Di sisi lain, Perusahaan di negara dengan budaya yang lebih konservatif mungkin mengalami kesulitan dalam mengadopsi praktik baru atau teknologi inovatif.

7. Dampak Globalisasi

Dengan adanya globalisasi, banyak Perusahaan beroperasi di berbagai negara dengan budaya yang berbeda. Adaptasi terhadap budaya lokal menjadi kunci kesuksesan. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan elemen budaya nasional ke dalam praktik dan kebijakan mereka akan lebih efektif dalam membangun tim yang beragam dan mencapai tujuan bisnis yang lebih luas.

8.5 Tantangan dalam Mengelola Keragaman Budaya

Adanya keberagaman budaya dapat menimbulkan berbagai masalah yang dapat mengancam persatuan dan kesatuan bangsa Indonesia, seperti munculnya konflik antarsuku, konflik antaragama dan kepercayaan, disintegrasi (perpecahan), masalah hubungan dengan penduduk pendatang, dan perbedaan karakter serta kepribadian. Rasa saling menghormati dan menghargai sangat penting untuk mencegah konflik yang muncul akibat keberagaman budaya. Kurangnya kepedulian dan kesadaran akan kekayaan budaya sering menjadi penyebab masalah antarbudaya di Indonesia. Perbedaan latar belakang budaya dapat mengakibatkan perbedaan persepsi, yang pada gilirannya dapat menimbulkan kecemasan. dan ketidakpastian yang tentu hal tersebut membutuhkan adanya adaptasi. Dalam menjalin sebuah hubungan pasti dimulai dengan adanya komunikasi, kebudayaan menjadi salah satu faktor yang bisa mempengaruhi kelanjutan dalam sebuah hubungan. Budaya akan mempengaruhi komunikasi dan juga sebaliknya, maka setiap tindakan komunikasi yang dilakukan oleh individu, akan sangat dipengaruhi oleh budaya asalnya, tergantung dari daerahnya masing-masing. Lalu apa saja sih tantangan dalam mengelola keragaman budaya.

Berikut merupakan tantangan tantangan dalam mengelola keragaman budaya :

1. Persepsi dan Stereotip

a. Persepsi

Persepsi adalah anggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu; serapan

Contoh :Pemerintah kenapa menaikkan harga bahan bakar minyak

Solusi : melakukan penelitian

b. Stereotip

Stereotip adalah generalisasi yang sering kali berlebihan atau tidak akurat tentang karakteristik suatu kelompok berdasarkan atribut seperti etnis, agama, atau gender. Stereotip ini dapat membentuk persepsi negatif yang mengarah pada diskriminasi, prasangka, dan konflik. Ketika individu menginternalisasi stereotip ini, mereka mungkin membuat penilaian atau keputusan yang tidak adil terhadap anggota kelompok tersebut, yang dapat mengakibatkan ketidakadilan sosial dan ketegangan antarbudaya.

Contoh: Stereotip terhadap kelompok tertentu dalam konteks etnis atau agama yang menyebabkan prasangka.

Solusi: Edukasi masyarakat tentang budaya lain dan pengalaman langsung melalui interaksi.

2. Komunikasi

- a. Penjelasan: Perbedaan bahasa dan cara komunikasi dapat menyebabkan kesalahpahaman. Cara orang mengekspresikan diri bervariasi antarbudaya.
- b. Contoh: Penggunaan bahasa tubuh yang dianggap sopan di satu budaya tetapi kasar di budaya lain.
- c. Solusi: Pelatihan komunikasi antarbudaya dan penggunaan mediator dalam interaksi.

Hambatan komunikasi antarbudaya yang ada bisa dicegah dengan cara meningkatkan kesetaraan dan kesadaran diri terhadap individu lain tanpa meninggalkan identitas budaya asal. Memahami mengenai pentingnya toleransi dan menghormati orang lain dalam keberagaman, sehingga dapat menciptakan komunikasi yang kompeten. Dengan komunikasi yang baik dan bisa memahami perbedaan, maka masalah mengenai perbedaan budaya akan menjadi sebuah kekuatan besar untuk persatuan. Perbedaan yang ada jangan dianggap sebagai tantangan, namun perbedaan yang ada harus bisa diterima dan menjadi kekuatan bagi bangsa Indonesia.

1. Integrasi Nilai dan Norma

- a. Penjelasan: Setiap budaya memiliki nilai dan norma yang berbeda. Menyatukan ini dalam lingkungan kerja atau komunitas bisa sulit.
- b. Contoh: Perbedaan antara budaya kolektif yang menekankan kerja sama dan budaya individualis yang menekankan pencapaian pribadi.
- c. Solusi: Diskusi terbuka dan penyusunan nilai bersama yang mengakomodasi semua pihak.

2. Diskriminasi dan Ketidakadilan

- a. Penjelasan: Diskriminasi dapat mencegah akses individu terhadap pendidikan, pekerjaan, dan layanan lainnya.
- b. Contoh: Diskriminasi rasial dalam perekrutan tenaga kerja.
- c. Solusi: Kebijakan anti-diskriminasi dan promosi keadilan sosial.

3. Kepemimpinan yang Sensitif

- a. Penjelasan: Pemimpin perlu memiliki pemahaman tentang keragaman untuk mengelola tim yang beragam.
- b. Contoh: Pemimpin yang tidak memahami latar belakang budaya anggota tim mungkin menghadapi konflik yang tidak perlu.
- c. Solusi: Pelatihan kepemimpinan yang fokus pada kesadaran budaya dan keterampilan manajemen konflik.

4. Pendidikan dan Kesadaran

- a. Penjelasan: Kurangnya pengetahuan tentang budaya lain dapat menghambat interaksi positif.
- b. Contoh: Ketidakpahaman tentang tradisi atau praktik budaya yang menyebabkan konflik.
- c. Solusi: Program pendidikan tentang keragaman budaya di sekolah dan tempat kerja.

5. Kepentingan Ekonomi

- a. Penjelasan: Dalam konteks bisnis, keragaman dapat menciptakan tantangan dalam pengambilan keputusan.
- b. Contoh: Strategi pemasaran yang tidak mempertimbangkan budaya lokal mungkin gagal.
- c. Solusi: Membangun tim beragam untuk merancang strategi yang lebih inklusif dan relevan.

6. Perubahan Sosial

- a. Penjelasan: Globalisasi dapat mengancam budaya lokal dan memicu resistensi.
- b. Contoh: Tradisi lokal yang tergeser oleh budaya populer dari luar.
- c. Solusi: Dialog antara komunitas dan pemangku kepentingan untuk mencari keseimbangan antara perubahan dan pelestarian budaya.

8.6 Manfaat mengintegrasikan budaya nasional terhadap Budaya Perusahaan

Manfaat mengintegrasikan budaya nasional terhadap Budaya Perusahaan merujuk pada keuntungan yang diperoleh Perusahaan ketika nilai-nilai, norma, dan tradisi dari budaya suatu negara diadopsi dan dihargai dalam struktur dan praktik Perusahaan. Ini mencakup peningkatan keterlibatan karyawan, mendorong inovasi, memfasilitasi komunikasi yang efektif, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Dengan memahami dan mengintegrasikan perbedaan budaya, Perusahaan dapat meningkatkan kinerja, menyesuaikan strategi manajerial, serta membangun reputasi positif di mata karyawan dan masyarakat. Mengintegrasikan budaya nasional dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat memiliki banyak manfaat. Berikut adalah beberapa keuntungan dari integrasi budaya nasional:

a Meningkatkan Persatuan dan Kesatuan

Solidaritas Sosial: Integrasi budaya nasional dapat memperkuat rasa persatuan di antara masyarakat yang berasal dari berbagai latar belakang etnis dan budaya. Hal ini menciptakan solidaritas dan mengurangi potensi konflik.

b Identitas Nasional yang Kuat

Pengakuan Budaya: Mengintegrasikan berbagai budaya ke dalam satu identitas nasional membantu memperkuat rasa memiliki dan identitas di kalangan warga negara. Ini menciptakan kesadaran kolektif yang lebih kuat terhadap warisan budaya.

c Peningkatan Kreativitas dan Inovasi

Pertukaran Ide: Ketika berbagai budaya diintegrasikan, terjadi pertukaran ide dan perspektif yang dapat merangsang kreativitas. Inovasi sering kali lahir dari penggabungan berbagai elemen budaya.

d Pengembangan Ekonomi

1. Pariwisata Budaya: Memadukan berbagai budaya nasional dapat menarik perhatian wisatawan, sehingga meningkatkan sektor pariwisata. Acara budaya yang menampilkan keragaman juga dapat menjadi daya tarik tersendiri.
 2. Produk Budaya: Pengembangan produk yang menggabungkan elemen dari berbagai budaya dapat menciptakan peluang ekonomi baru.
- e. Pendidikan dan Kesadaran
Pendidikan Multikultural: Mengintegrasikan budaya nasional dalam pendidikan mendorong siswa untuk memahami dan menghargai perbedaan. Ini juga membantu membangun rasa toleransi dan penghargaan terhadap budaya lain.
- f. Kestabilan Sosial
Pengurangan Konflik: Dengan mempromosikan pemahaman dan penghormatan antarbudaya, integrasi budaya dapat mengurangi ketegangan dan konflik yang sering kali muncul dari perbedaan budaya.
- g. Penguatan Nilai-Nilai Bersama
Nilai Universal: Mengintegrasikan budaya nasional sering kali membantu menonjolkan nilai-nilai bersama, seperti keadilan, perdamaian, dan solidaritas. Nilai ini dapat membentuk dasar untuk kebijakan sosial yang lebih adil.
- h. Penguatan Komunitas
Keterlibatan Komunitas: Integrasi budaya mendorong partisipasi aktif dari berbagai kelompok dalam kegiatan sosial dan budaya, sehingga memperkuat ikatan antar anggota komunitas.
- i. Keterbukaan dan Dialog
Ruang untuk Diskusi:
Integrasi budaya membuka peluang untuk terjadinya dialog antarbudaya, di mana individu dan komunitas dapat saling berbagi pengalaman serta belajar dari satu sama lain. Hal ini tidak hanya memperkaya pemahaman kita tentang beragam tradisi dan nilai, tetapi juga mendorong toleransi dan penghargaan terhadap perbedaan. Melalui interaksi yang konstruktif, masyarakat dapat menciptakan ikatan yang lebih kuat dan harmonis.

Secara keseluruhan, integrasi budaya nasional memberikan banyak manfaat bagi masyarakat, baik dalam hal sosial, ekonomi, pendidikan, maupun hubungan antarbudaya. Integrasi budaya nasional tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memperkuat hubungan sosial dan menciptakan identitas kolektif, tetapi juga sebagai strategi penting bagi Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang semakin global dan beragam. Dengan mengadopsi dan menghargai nilai-nilai budaya nasional, Perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang berdampak langsung pada produktivitas dan kinerja keseluruhan. Proses integrasi ini juga menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif dan harmonis, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkontribusi. Ketika Perusahaan mendorong pertukaran ide dan perspektif yang berasal dari berbagai budaya, mereka tidak hanya merangsang kreativitas dan inovasi, tetapi juga menyiapkan diri untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat di pasar global. Dalam konteks pengembangan ekonomi, Perusahaan yang mengintegrasikan budaya nasional dapat memanfaatkan keragaman untuk menciptakan produk dan layanan yang lebih relevan dan menarik bagi berbagai segmen pasar. Selain itu, dengan menciptakan ruang untuk dialog antarbudaya,

Perusahaan dapat memupuk keterbukaan dan kolaborasi yang lebih baik, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja.

8.7 Ringkasan

Pengaruh budaya nasional terhadap Budaya Perusahaan sangat signifikan, terutama dalam konteks globalisasi yang menghadirkan keragaman di tempat kerja. Memahami perbedaan budaya merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan Perusahaan yang efektif dan harmonis.

Budaya nasional, yang terdiri dari nilai, norma, dan keyakinan suatu masyarakat, membentuk cara pandang dan perilaku individu dalam Perusahaan. Hal ini tercermin dalam pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, dan pola komunikasi yang berbeda di setiap negara. Teori-teori seperti Model Hofstede dan Teori Trompenaars membantu manajer memahami dimensi-dimensi budaya yang dapat mempengaruhi interaksi di tempat kerja.

Melalui studi kasus perusahaan multinasional, terlihat bahwa adaptasi Budaya Perusahaan terhadap konteks lokal sangat penting untuk keberhasilan operasional di pasar internasional. Namun, tantangan seperti konflik budaya tetap ada, yang dapat menghambat kolaborasi dan produktivitas. Di sisi lain, mengintegrasikan budaya nasional dalam Budaya Perusahaan dapat menjadi sumber inovasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Dengan memahami dan menghargai perbedaan budaya, Perusahaan dapat menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Pentingnya pemahaman lintas budaya dalam manajemen Perusahaan tidak dapat diabaikan. Manajer perlu mengembangkan keterampilan dan strategi untuk mengelola tim global atau multinasional, sehingga dapat memanfaatkan keragaman budaya sebagai aset yang berharga dalam mencapai tujuan Perusahaan.

8.8 Latihan Soal

Soal

1. Jelaskan pengertian budaya nasional menurut Tuala (2020) dan sebutkan ciri-ciri utama budaya nasional Indonesia!
2. Apa saja pengaruh budaya nasional terhadap budaya perusahaan dalam aspek nilai inti, gaya kepemimpinan, dan pola komunikasi? Berikan contohnya!
3. Bandingkan dimensi budaya menurut Model Hofstede dan Teori Trompenaars dalam konteks pengaruh budaya nasional terhadap budaya perusahaan!
4. Sebutkan dan jelaskan tantangan utama yang muncul dalam mengelola keragaman budaya di lingkungan perusahaan serta solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasinya!
5. Apa manfaat yang diperoleh perusahaan ketika mengintegrasikan nilai-nilai budaya nasional ke dalam budaya perusahaan? Jelaskan dampaknya terhadap kinerja dan inovasi karyawan!

BAB IX

KOMUNIKASI DALAM BUDAYA KERJA

9.1 Pengertian Komunikasi

Mencari aktivitas dalam organisasi yang tidak berhubungan dengan komunikasi bukan tugas yang mudah. Komunikasi adalah proses untuk mengubah perspektif karyawan tentang organisasi selain hanya berbagi informasi. Tidak adanya timbal balik dalam proses pertukaran informasi antar anggota organisasi menyebabkan banyak masalah. Jika konflik muncul dalam suatu organisasi, itu pasti menghasilkan kondisi yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Tidak ada kemajuan dalam organisasi dapat disebabkan oleh kebosanan, kemarahan, atau keengganan anggota.

Komunikasi adalah proses untuk mengubah perspektif karyawan tentang organisasi mereka selain hanya berbagi informasi. Jika ada hubungan korelasi buruk antara anggota organisasi, hasilnya akan jelek. Agar hal-hal seperti ini terjadi, perusahaan harus segera mencari solusi yang dianggap tepat. Kebijakan dihasilkan oleh perusahaan dihasilkan melalui komunikasi yang terbuka dan efektif. dapat disampaikan dengan mudah. Selain itu, fasilitas yang mendukung kelancaran kerja akan membantu perusahaan mencapai tujuan mereka. Seperti yang diketahui, karyawan baru memiliki kultur yang berbeda dan bagian baru harus menyesuaikan individu dengan kultur perusahaan modern. Pasti akan butuh waktu yang lama untuk memahami budaya yang ada dalam organisasi. Selama proses adaptasi budaya organisasi baru, semua pihak harus berkolaborasi dan mendukung satu sama lain.

Beberapa ahli memberikan beberapa definisi komunikasi, seperti berikut :

1. Menurut (Friska Helviana Vidanarko, Dewi Andriani, 2024) komunikasi dipandang sebagai elemen vital dalam membangun budaya kerja organisasi yang positif, di mana komunikasi yang terbuka dan efektif antara manajemen dan karyawan menjadi landasan utama untuk terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai medium penyampaian informasi, tetapi lebih jauh berperan dalam membangun saling pengertian, kepercayaan, serta keterlibatan yang mendalam di antara anggota organisasi. Dengan komunikasi yang baik, organisasi mampu menciptakan suasana yang mendukung motivasi, inovasi, dan integrasi nilai-nilai perusahaan, sehingga memperkuat keselarasan tujuan dan meningkatkan produktivitas kerja secara keseluruhan.
2. Hoben dalam Mulyana (2014:61) mengatakan bahwa komunikasi harus berhasil, yaitu berbicara tentang ide atau pikiran. Salah satu asumsi yang mendasari definisi ini adalah bahwa suatu ide atau pikiran dapat dipertukarkan dengan sukses dua. Komunikasi mencakup semua respons orang terhadap perilaku seseorang, baik verbal maupun nonverbal

3. Menurut Arni Muhammad (2017:4-5), komunikasi adalah pertukaran pesan verbal dan nonverbal antara pengirim dan penerima dengan tujuan mengubah tingkah laku.
4. Sementara Marwansyah (2016:321) mengatakan bahwa komunikasi adalah pertukaran pesan antar manusia dengan tujuan pemahaman.
5. Komunikasi menjadi vital dalam sebuah organisasi karena kapasitas administrasi dapat dikoordinasikan. Karena kapasitas untuk mengoordinasikan berbagai kapasitas administrasi, komunikasi menjadi sangat penting dalam di suatu perkumpulan atau organisasi. Setiap perhimpunan pasti akan menghadapi hambatan. dikarenakan organisasi atau perhimpunan terdiri dari unit-unit sistem penyampaian perlu dikoordinasikan para pihak dalam kendali, penyampaian memungkinkan terbentuknya hubungan antara posisi-posisi dalam organisasi. Dalam sebuah organisasi, komunikasi dapat terjadi kapan saja, tergantung kekurangan para pihak. Kolaborasi mereka amat membantu dalam merencanakan komunikasi yang efektif dan umpan balik dari masing-masing pihak semakin tidak dapat dihindari selama persiapan komunikasi. Jadi, komunikasi seolah-olah merupakan sesuatu yang melelahkan bagi sebuah organisasi. Sangat jelas bahwa komunikasi organisasi dapat menjadi pegangan untuk membuat makna dalam kecerdasan yang membentuk, mempertahankan, dan mengubah organisasi (Pace & Faules,)
6. Pendapat (Jewell & Siegel, 1998:382) Komunikasi adalah proses yang minimal melibatkan dua individu: satu bertindak menjadi pengirim dan seterusnya bertindak menjadi penerima. Lambing-lambang, yang terdiri dari kata, bilangan, ekspresi muka, dan nada suara, digunakan dalam proses komunikasi untuk menyampaikan makna pesan ke orang yang menerimanya melalui jalur tertentu. Proses ini dikenal sebagai Komunikasi dan encoding berpengaruh apabila makna di terima dan di pahami dengan benar.

Kesungguhan dari manajemen diperlukan untuk mencapai komunikasi yang efektif sebab itu akan memastikan mutu interaksi yang ada dimanajemen dan pekerja. Akibatnya, jika pengelolaan hanya melihat komunikasi sebagai alat dan bukan tujuan, kemungkinan besar hubungannya akan buruk. bagian penting dari membangun hubungan yang baik. Karena itu, upaya untuk menanamkan budaya organisasi ke dalam anggota organisasi akan gagal. Manajemen dan karyawan mungkin tidak setuju. Jika beberapa pihak tidak sadar bergunanya komunikasi dalam suatu proses menyebarkan budaya organisasi, perbedaan akan semakin besar.

Semua anggota organisasi harus memperhatikan komunikasi yang efektif. Fokus pada interaksi pekerja dengan kelompoknya, meningkatkan kenyamanan bekerja dengan tanggung jawab, situasi kerja yang baik dan kemurnian objektif dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan, yang pasti dapat menguntungkan kedua organisasi dan karyawannya.

Penampilan organisasi merupakan salah satu komponen yang menunjang keberhasilan interaksi suatu kelompok interaksi yang efisien dimungkinkan oleh interaksi yang efektif. Beberapa tindakan yang harus diambil oleh organisasi untuk tetap terlihat seperti ini:

1. Kebiasaan, sesuatu yang diulang-ulang secara rutin, meliputi:
 - a. Tugas kebiasaan, kegiatan yang diulang-ulang yang menawarkan bantuan kepada individu dalam mengerjakan tugasnya

- b. Kebiasaan sosial, tidak terkait dengan bagian, tetapi juga penilaian keseharian yang penting dalam suatu pengelompokan
 - c. Kebiasaan organisasi, kebiasaan yang mencakup semua kelompok bekerja dengan sedikit konsistensi.
2. Keinginan
 3. Sosialisasi atau berbaur
 4. Masalah legislatif organisasi
 5. Enkulturas, metode pengajaran budaya kepada individu organisasi

Tindakan penting dalam sebuah organisasi dapat berupa ritual, yang memungkinkan individu dalam organisasi untuk saling mengenal melalui kegiatan yang berulang. Kebiasaan individu dapat memperluas hubungan antar karyawan dengan memberi pekerja kesempatan untuk bertukar informasi khusus satu sama lain dan mengunjungi ruang kerja masing-masing. Selain itu, karyawan kadang-kadang diberi tugas khusus oleh organisasi. di mana perusahaan memberi karyawannya kesempatan menjalankan hal sama kembali serasidengan pedoman kultur organisasi karena itu mereka tidak menyadari bahwa mereka mengaktualisasikan budaya organisasi

Namun, kebiasaan sosial tidak terkait dengan pekerjaan sehari-hari karyawan; sebaliknya, mereka menjadi aktivitas penting, seperti minum bersama saat istirahat atau berbicara saat pertemuan antar karyawan. Namun, ketika ritual organisasi diterapkan, kegiatan rekreasi, seperti pertemuan keluarga, dapat dilakukan. Kegiatan ini biasanya diberi taktik dan memasukkan anggota kelompok. untuk membuat karyawan menyadari pentingnya bekerja sama dalam suatu kelompok. Itu bahkan perlu untuk menumbuhkan semangat karyawan untuk bekerja. kesempatan bagi anggota staf untuk berbagi cerita satu sama lain.

Tidak hanya satu sama lain akan belajar dari pertukaran informasi, tetapi cerita-cerita ini juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, yang membantu mereka menghilangkan kejenuhan di tempat kerja. Menciptakan memungkinkan penampilan sosialitas. Dalam situasi yang sehat, orang dapat saling menghibur, mengkritik, atau berkompetisi satu sama lain. Perusahaan bahkan kadang-kadang menjalankan diplomatis organisasi dengan membagi pekerja ke suatu divisi. Tentu saja, perkara ini harus mempertimbangkan potensi akibat yang akan terjadi. transfer divisi, bagian ke individu. Enkulturas adalah proses di mana karyawan belajar mengadopsi budaya dari berbagai budaya yang diterapkan organisasi. Mungkin sulit bagi anggota baru atau terlihat aneh bagi karyawan senior, tetapi perubahan adalah perlu.

Singkatnya, komunikasi yang baik sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Memahami setiap pihak sangatlah penting, sehingga setiap pihak harus memahami dan mendapatkan simpati satu sama lain. Hal ini untuk menginformasikan bahwa tiap-tiap rang mempunyai pengetahuan yang sama tentang informasi yang dikomunikasikan. Dengan pengertian yang sama, akan tercipta lingkungan komunikasi yang baik, yang memungkinkan tercapainya tujuan organisasi.

Komunikasi dalam suatu kelompok adalah memberikan dan memperoleh pesan dari berbagai kelompok organisasi, baik formal maupun informal. Saluran komunikasi formal adalah komunikasi resmi.. Keadaan komunikasi ada dalam setiap hubungan koneksi, dan persiapan komunikasi yang terjadi dengan cara yang berbeda untuk setiap hubungan koneksi. Sebagai contoh, ada

perbedaan antara keadaan komunikasi di tempat kerja dan keadaan komunikasi di tempat kerja. di tengah rapat atau pertemuan, dan sebagainya. Jadi, komunikasi pada dasarnya adalah pengiriman dan penerimaan pesan, baik verbal maupun nonverbal. Individu dapat mengatakan sesuatu dan kemudian membuat gerakan tangan atas apa yang mereka katakan, atau individu dapat mengatakan sesuatu tetapi nada suara mereka memberikan representasi yang salah atas apa yang mereka katakan.. Saluran komunikasi kasual, di sisi lain, digunakan untuk berkomunikasi secara informal baik di dalam meskipun di luar organisasi. Tetapi, mereka tetap terkait dengan kapasitas tidak langsung dari para pelopor organisasi.

Salah satu tujuan komunikasi organisasi adalah untuk membentuk individu-individu dalam organisasi agar saling memahami. Isu-isu komunikasi terus muncul di tengah penanganan pengorganisasian. Komunikasi memainkan peran penting dalam membangun iklim organisasi, yang pada gilirannya membentuk budaya organisasi, yang terdiri dari standar standar dan keyakinan-keyakinan yang menjadi inti organisasi. Karena perbedaan kualitas masyarakat dalam suatu organisasi sesuai dengan jumlah perwakilannya, budaya organisasi merupakan komponen penting dari lingkungan organisasi. Budaya organisasi lebih sering luar organisasi. Suatu organisasi harus memiliki budaya, yang dapat berupa kumpulan pengakuan yang dianut oleh semua spesialis sebagai individu-individu dalam organisasi. Budaya ini akan dicirikan sebagai suatu kerangka kerja yang menggabungkan berbagai konsep yang dianggap sebagai definisi budaya organisasi.

Perilaku organisasi dipengaruhi oleh visi, misi, budaya, dan tempat tinggalnya. Namun, setiap organisasi memiliki ciri khasnya sendiri. Setiap organisasi memiliki tujuan, struktur, peran, dan proses yang digunakan untuk mengatur kegiatan. Deklarasi organisasi ini mencakup ide-ide berikut:

1. Proses: Suatu proses adalah sistem terbuka untuk terus berkembang dan memungkinkan anggota untuk mengembangkan untuk bertukar data. Menjadi proses berarti bahwa itu adalah proses yang tidak pernah berhenti.
2. Pesan adalah kumpulan simbol penting tentang orang, barang, atau peristiwa yang dibuat selama sosialisasi. Kami mempelajari komunikasi yang dilakukan oleh organisasi tentang cara pesan dibuat dan didistribusikan dalam organisasi. Jenis pesan diklasifikasikan berdasarkan budaya, memprooleh yang dimaksud, meto difusi, dan arus tujuan.
3. Jaringan: sutau kelompok dari berbagai orang yang semua mempunyai peran dan tanggung jawab tertentu. Jaringan komunikasi adalah kumpulan jalan kecil di mana orang-orang ini membuat dan berbagi pesan beberapa pihak. Sekelompok ini dapat berisi hanya dua individu, beberapa individu, atau keseluruhan organisasi. Ikatan pekrjaan, dan arus informasi,hakikat seria tau kejadian dan isi informasi adalah beberapa faktor yang memengaruhi fakta dan luas jaringan ini.
4. Perihal timbal balik tergantung: Ide utama dalam interaksi sekelompok adalah perihal timbal balik tergantung antar aggootaa. Sudah menjadi ciri khas dari sistem organisasi yang berbasis terbuka. Dalam organisasi, suatu gangguan dapat berdampak pada bagian lain dan bahkan seluruh sistem. Ini berarti bahwa ketika seorang pemimpin membuat membuat keputusan, dia harus mempertimbangkan bagaimana pilihan itu akan berdampak pada organisasinya secara keseluruhan.

5. Konsep kelima dalam komunikasi adalah hubungan. Organisasi adalah sistem kehidupan sosial yang terbuka, dan orang-orang yang terlibat dalamnya memastikan sistem tersebut beroperasi dengan baik. Dengan kata lain, jaringan di mana pesan organisasi disampaikan kepada individu. Akibatnya, studi hubungan manusia dalam organisasi harus difokuskan pada cara orang berkomunikasi dalam hubungan. Perspektif, kemampuan, dan moral seseorang dipengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan organisasi. Dalam organisasi, ada berbagai jenis hubungan manusia, mulai dari yang gampang antar pihak hingga yang lebih details. Dengan demikian terbentuk hubungan yang terdiri dari hubungan individu, kelompok, dan organisasi.
6. Saat membuat keputusan tentang individu dalam suatu sistem, lingkungan meliputi semua aspek fisik dan sosial. Internal terdiri dari anggota, tujuan, produk, dll., dan eksternal terdiri dari persaingan, teknologi, dll. "Kultur organisasi" mengacu pada kepercayaan dan harapan yang dipegang oleh individu yang berpartisipasi dalam organisasi, yang menghasilkan standar yang mengatur dengan cara apa tiap-tiap orang atau kelompok dalam organisasi bertindak. Transaksi di dalam dan di luar organisasi adalah fokus utama dari komunikasi organisasi.
7. Keraguan adalah modifikasi antara keterangan yang dapat digunakan dan yang diantisipasi. Agar mengurangi keraguan ini, organisasi melakukan penelitian pengembangan organisasi, membuat dan berbagi pesan dengan anggota, dan menyelesaikan tugas yang rumit dan menantang. Ketidakpastian dapat muncul dalam organisasi karena kurangnya atau terlalu banyak informasi yang diterima.

9.2 Tujuan Komunikasi

Anda dapat melakukan beberapa kegiatan di luar pekerjaan untuk berkomunikasi dengan baik. Selanjutnya, keinginan dari kegiatan ini yaitu agar meningkatkan komunikasi dan kinerja yang baik sehingga organisasi dapat berhasil. Dengan demikian, kinerja karyawan diharapkan sesuai dengan keinginan instansi. Sumber daya manusia suatu organisasi sangat penting untuk keberhasilannya. Produksi organisasi meningkat seiring dengan kinerja karyawan yang lebih baik, dan sebaliknya, produktivitas organisasi akan menurun seiring dengan kinerja karyawan yang lebih buruk (Nasir dkk, 2021).

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa ada dua analisis yang mempengaruhi komunikasi: faktor pihak pengirim atau komunikator dan faktor pihak penerima atau komunikasi

Faktor dari sisi penerima atau komunikasi ialah:

1. Terampil saat pengiriman
2. Perilaku pengiriman
3. Wawasan saat pengiriman
4. Perangkat yang dipakai saat pengiriman

Pendapat (Sutardji), indikator komunikasi adalah sebagai berikut :

1. Mempelajari, yang berarti bahwa seseorang dapat memahami pesan dengan baik sesuai dengan maksud komunikator. Untuk mencapai tujuan komunikasi, baik komunikator maupun komunikan harus saling memahami peran masing-masing.

2. Kegemaran, jika prosedur komunikasi tidak hanya sukses menjelaskan keterangan, tetapi juga terjadi pada kondisi yang memuaskan untuk para pihak. keadaan seperti itu dapat meninggalkan pemikiran yang unik.
3. Dampak pada sikap: tujuan untuk mengkomunikasikan yakni agar dapat memotivasi sikap. Jika seseorang mengubah perilakunya saat berkomunikasi dengan orang lain, komunikasi itu efektif, tetapi jika tidak, komunikasi itu tidak efektif.
4. Dengan tidak langsung, tingkatan interaksi interpersonal meningkat selama prosedur berkomunikasi dengan lebih baik. Hubungan baik kerap terjadi saat dua orang mempunyai pemikiran dan karakter yang sama.
5. Perbuatan, komunikasi bermanfaat jika seseorang sesudah berkomunikasi memiliki suatu perbuatan

9.3 Komponen Komunikasi

Menurut Harrold Lasswel (dalam Mulyana, 2014:69), pendekatan komunikasi juga mencakup beberapa komponen penting, yaitu :

- a. Sumber: Individu yang berinisiatif atau ingin berkomunikasi. Sumber mungkin berasal dari individu, kelompok, organisasi, atau bahkan negara.
- b. Pesan terdiri dari tiga komponen: makna, simbol yang menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi.
- c. Saluran, juga disebut media, adalah alat atau sarana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada orang yang menerimanya.
- d. Penerima, juga disebut sebagai tujuan atau sasaran, penyandi balik (decoder), atau khalayak adalah orang yang menerima pesan dari sumber. Banyak saluran yang dapat kita gunakan untuk berkomunikasi.
- e. Pengaruh, atau apa yang terjadi pada penerima pesan

9.4 Etika Komunikasi

Etika komunikasi sangat penting untuk memberikan dukungan kepada kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip agama. Dalam perspektif Islam, etika kepemimpinan menekankan perilaku preskriptif yang benar dalam interaksi dengan orang lain. perspektif ini, etika kepemimpinan mendorong pengikutnya untuk berperilaku etis melalui interaksi, penguatan, dan pengambilan kebijakan. Sebuah organisasi harus mempunyai bakat untuk membujuk dan mendorong karyawannya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sikap kepemimpinan yang dipegang oleh pemimpin dan karyawannya menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan keluarga untuk mencapai tujuan Bersama. (SHEILA MARIA BELGIS PUTRI AFFIZA, 2022)

Untuk mendukung kepemimpinan berdasarkan nilai agama, etika komunikasi sangat penting karena membantu membangun hubungan yang harmonis antara pemimpin dan pengikut serta menciptakan lingkungan keluarga dan organisasi yang lebih humanis. Tokoh: Joko Susanto (2019).

9.5 Iklim Komunikasi

Menurut Denis (1975), iklim komunikasi adalah jenis pengalaman yang objektif tentang lingkungan organisasi di dalamnya yang mencakup bagaimana pesan dilihat oleh anggota organisasi dan bagaimana pesan dikaitkan dengan peristiwa yang timbul di dalam suatu organisasi.

Menurut (Arni Muhammad) ada hubungan antara lingkungan organisasi dan lingkungan komunikasi. Lingkungan organisasi yang baik menunjukkan lingkungan yang ramah yang memungkinkan komunikasi terjadi. dan lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan partisipasi, kepercayaan, dan keterbukaan. Rasa memiliki dan menjadi bagian dari organisasi adalah "roh" yang menghidupkan organisasi.

Komunikasi organisasi sangat penting. Komunikasi seperti ini dapat membantu anggota organisasi mengubah cara mereka berpikir dan berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. 124 Komunikasi organisasi dalam organisasi yang kompleks adalah proses pengiriman dan penerimaan informasi, menurut (Redding dan Sanborn dalam Arni Muhammad).

- a. Komunikasi internal (merangkum percakapan yang timbul di suatu organisasi)
- b. Komunikasi eksternal (termasuk komunikasi yang dilakukan di luar organisasi).

Komunikasi organisasi juga mengirimkan arahan pada pencapaian organisasi. melalui berbagai alat yang digunakan untuk menyampaikan informasi tersebut. Perilaku anggota organisasi akan dipengaruhi oleh komunikasi organisasi.

Sebab itu, tidak ada organisasi yang dapat meninggalkan interaksi karena semua komponen organisasi terintegrasi dalam komunikasi. Komunikasi adalah cara untuk membantu organisasi tetap hidup dan mencapai tujuan. Komunikasi organisasi lebih dari semata-mata sarana untuk mencapai tujuan; itu lebih dari itu, itu adalah proses yang menghasilkan makna yang dipahami secara bersamaan, yang mengarah pada perilaku dan pemikiran yang sama di antara anggota organisasi. Tujuan organisasi tidak memiliki arti.

Kondisi organisasi dipengaruhi oleh interaksi antar pengelola dan kelompok. Interaksi yang baik akan memberikan kenyamanan dan keterbukaan saat suatu organisasi mengalami kesulitan. Dengan adanya keterbukaan anggota dapat melibatkan dan mendapat dukungan oleh lingkungan kelompok yang ramah, sangat mungkin bagi bagian berpartisipasi dalam kesulitan yang sedang dialami dengan adanya interaksi dapat membantu pengelola membuat strategi agar mencapai tujuan organisasi.

Adanya aliran informasi dan cara penyampaiannya ditunjukkan oleh jaringan komunikasi organisasi. Dalam hal ini, orang dapat berkomunikasi dengan tiga cara yaitu :

1. Komunikasi bawah

Untuk menyelesaikan tugas organisasi, pengurus di tingkat bawah sangat membutuhkan komunikasi ke bawah. Pola penyebaran informasi menimbulkan risiko distorsi pesan, yang membuat anggota tidak dapat memahaminya. Ini disebabkan oleh fakta bahwa

- a. Pengirim berita atau Pesan dikirim secara garis besar, membuat penerima perlu menafsirkan kembali isi

- b. Orang yang menerima berita atau pesan: Orang yang menerima pesan mungkin takut melakukan kesalahan atau tidak dapat memahaminya dengan benar, dan orang-orang akan diminta untuk memahami isi pesan di tingkat bawahnya.

2. Komunikasi atas

Untuk kelangsungan organisasi, komunikasi dari tingkat bawah ke tingkat atas sangat penting karena mereka akan berbagi informasi yang diperlukan untuk membuat aturan baru. Namun, ada beberapa alasan mengapa komunikasi dari tingkat bawah ke tingkat atasan sulit:

- a. Dari pihak atasan, keluhan dari bawahan jarang didengar oleh atasan karena keputusan rapat pengurus telah menjadi standar organisasi dan harus diikuti. Oleh karena itu, Untuk mengembangkan organisasi, atasan membutuhkan banyak bawahan..
- b. Bawahannya menerima petunjuk dari atasannya untuk menyelesaikan tugas organisasi. Karena arahan yang di berikan hanyalah garis besar umum dan tidak lengkap, diperlukan pembenaran secara langsung.. Orang yang setiap bertanya tentang tugas yang tidak diketahui akan dianggap bodoh. Keengganan ini, yang dianggap bodoh, membuat komunikasi sulit dilakukan.

3. Komunikasi mendatar karyawan dengan karyawan

Komunikasi yang dilakukan dengan teman seprofesi, untuk kelancaran dan keberhasilan dari perencanaan dan mencapai target yang dibuat oleh atasan dibutuhkan komunikasi antar teman, antara bawahan dan bawahan .

9.6 Bentuk Komunikasi

Menurut Poppy Ruliana (2014) mengartikan berbagai jenis komunikasi, seperti komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal, mendukung jenis komunikasi internal dengan sebuah organisasi. Untuk menjelaskan lebih lanjut, ketiga jenis komunikasi internal dibawah ini :

1. Komunikasi Vertikal: merupakan komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*)
2. Komunikasi Horizontal: merupakan komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah (*upward communication*) Karena banyaknya tugas yang harus mereka selesaikan, spesialis karyawan biasanya paling efektif dalam komunikasi lintas-saluran.
3. Komunikasi Diagonal: merupakan komunikasi diagonal lintas-saluran terdiri dari komunikasi antara pimpinan divisi dan anggota staf divisi lain. Spesialis karyawan biasanya paling berpengaruh dalam komunikasi lintas saluran karena banyaknya tugas yang harus mereka selesaikan.

9.7 Hambatan komunikasi efektif

Menurut Stephen P. Robbins (2005), Hambatan-hambatan dalam komunikasi efektif antara lain :

1. Penyaringan
Sebuah pengirim manipulasi informasi sehingga akan terlihat lebih baik oleh penerima.

2. Distorsi
Kata lain distorsi adalah atensi selektif, paparan, dan persepsi selektif. Orang selektif menafsirkan apa yang mereka lihat atas dasar kepentingan mereka, latar belakang, pengalaman, dan sikap.
3. Overload
Yang dimaksud pada overload disini adalah informasinya overload, Maksudnya adalah sebuah kondisi di mana aliran informasi melebihi kapasitas pengolahan individu.
4. Emosi
Bagaimana penerima merasa pada saat pesan diterima akan mempengaruhi bagaimana pesan itu ditafsirkan.
5. Bahasa
Kata-kata memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda.
6. Perasaan takut, gugup dan cemas ketika hendak berkomunikasi dan atau berinteraksi dengan orang lain
Istilah dalam Bahasa asing orang seperti itu disebut dengan *communication apprehension*. Kejadian seperti itu tidak semestinya harus terjadi ketegangan dan kecemasan tentang komunikasi lisan, komunikasi tertulis, atau keduanya.

9.8 Hambatan Komunikasi Pria dan Wanita

Menurut Stephen P. Robbins (2005), Hambatan Komunikasi Pria dan Wanita antara lain :

1. Komunikasi Pria

Pria berbicara dengan :

- a. Menekankan status,
- b. Kekuasaan, dan kemandirian,
- c. Mengeluh bahwa perempuan bicara terus menerus.
- d. Tawarkan solusi.
- e. Untuk membual tentang prestasi mereka

2. Komunikasi wanita

Wanita berbicara dengan :

- a. Menetapkan koneksi dan keintiman.
- b. Mengkritik orang untuk tidak mendengarkan.
- c. Berbicara masalah untuk mempromosikan kedekatan.
- d. Ekspresikan menyesal dan mengembalikan keseimbangan percakapan.

9.9 Pengaruh Komunikasi Terhadap Budaya Organisasi

Capaian komunikasi internal untuk menciptakan tempat di mana seluruh anggota tim setuju dengan satu sama lain dengan menggunakan kerangka acuan dan kosa kata yang sama. Semua sudut pandang harus dipertimbangkan saat berkomunikasi dalam organisasi; ini termasuk manajerial dan semua tim, dan rekan kerja mereka, Akibatnya, jika manajemen menjalin dan mempertahankan hubungan yang ramah dengan karyawannya, keunggulan kompetitif perusahaan dapat ditingkatkan (Siwi et al., 2020).

Lihat sebuah organisasi sebagai sebuah tubuh. Demikian pula, komunikasi yang efektif dalam organisasi memastikan bahwa setiap anggota staf memahami tujuan bersama, nilai-nilai perusahaan,

dan cara mereka berkontribusi, seperti sistem saraf yang menghubungkan setiap bagian tubuh dan mengirimkan sinyal untuk memastikan bahwa semuanya bekerja sama.

Mengingat pentingnya pekerjaan ini, orang harus berusaha sekuat tenaga untuk memastikan bahwa orang yang dituju memahami apa yang mereka katakan dan dengan niat apa. Komunikasi adalah proses pertukaran pengetahuan. Ada setidaknya dua aliran pemikiran yang terkait dengan dialog (Rudiantoro, 2017).

Sebaliknya, interaksi dapat di artikan sebagai "prosedur yang sudah berhasil disampaikan dari pemberi ke pemeroleh" (Indajang et al).

9.10 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komunikasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap pola komunikasi di dalam perusahaan. Jaringan interaksi yang kuat antarkaryawan membantu membangun struktur perusahaan yang solid, di mana budaya komunikasi yang sehat menjadi fondasinya. Setiap organisasi memiliki budaya unik yang terbentuk dari nilai, kebiasaan, dan cara perusahaan menangani berbagai masalah, baik internal maupun eksternal. Budaya ini, pada akhirnya, menentukan bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi, termasuk bagaimana informasi disampaikan serta bagaimana keputusan diambil atau dijalankan.

Salah satu contoh nyata budaya organisasi adalah kebijakan terkait jam istirahat makan siang. Misalnya, perusahaan yang mengatur istirahat makan siang selama tiga puluh lima menit menunjukkan upaya manajemen dalam menunjang keseimbangan antara efisiensi kerja dan kesejahteraan karyawan. Kebijakan seperti ini tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga memengaruhi persepsi karyawan terhadap perhatian perusahaan pada kebutuhan mereka. Jika ada pelanggaran waktu istirahat, misalnya karyawan kembali lebih dari waktu yang ditentukan, sanksi dapat dijatuhkan sebagai bentuk penegakan budaya disiplin yang menjadi bagian dari komunikasi organisasi.

Budaya organisasi dan komunikasi yang efektif berpengaruh langsung pada motivasi, kinerja, serta kolaborasi antar anggota organisasi. Studi empiris menunjukkan bahwa proses budaya kerja yang berjalan baik mendorong terciptanya komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Kondisi ini secara positif berkontribusi pada peningkatan kinerja, baik secara individu maupun kelompok. Karyawan yang memahami tujuan dan nilai yang diusung perusahaan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target bersama, sehingga produktivitas organisasi pun meningkat.

Selain itu, persepsi individu dalam organisasi terkait kebijakan dan interaksi sosial sangat memengaruhi efektivitas komunikasi. Jika persepsi yang muncul tidak seragam atau bahkan terdapat inkonsistensi di antara anggota tim, maka hal ini dapat menghambat kelancaran komunikasi dan menurunkan efektivitas kerja sama. Oleh karena itu, kesamaan persepsi menjadi kunci agar komunikasi berjalan lancar dan organisasi tetap berada pada jalurnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jaringan komunikasi internal yang efektif memungkinkan transfer informasi, klarifikasi tugas, serta penyelesaian masalah secara efisien. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang inklusif akan mendorong setiap anggota untuk terlibat aktif dalam diskusi dan pengambilan keputusan.

Sebaliknya, budaya yang kaku dan penuh jarak justru akan memperbesar kemungkinan terjadinya miskomunikasi, konflik, dan menurunkan semangat kolaborasi antar karyawan.

Pada akhirnya, kesuksesan organisasi sangat bergantung pada pengelolaan budaya dan komunikasi yang berjalan secara sinergis. Konsistensi penerapan kebijakan, keterbukaan komunikasi, serta pemahaman mendalam terhadap nilai dan tujuan bersama akan meningkatkan kualitas kerja dan memperkuat identitas organisasi. Tidak hanya memberikan dampak positif pada kinerja, namun juga menciptakan suasana kerja yang harmonis, produktif, dan penuh semangat kebersamaan

9.11 Ringkasan

Komunikasi adalah proses untuk mengubah perspektif karyawan tentang organisasi mereka selain hanya berbagi informasi. Jika ada hubungan korelasi buruk antara anggota organisasi, hasilnya akan jelek. Agar hal-hal seperti ini terjadi, perusahaan harus segera mencari solusi yang dianggap tepat. Kebijakan dihasilkan oleh perusahaan dihasilkan melalui komunikasi yang terbuka dan efektif. dapat disampaikan dengan mudah. Selain itu, fasilitas yang mendukung kelancaran kerja akan membantu perusahaan mencapai tujuan mereka. Seperti yang diketahui, karyawan baru memiliki kultur yang berbeda dan bagian baru harus menyesuaikan individu dengan kultur perusahaan modern. Pastinya akan butuh waktu yang lama untuk memahami budaya yang ada dalam organisasi. Selama proses adaptasi budaya organisasi baru, semua pihak harus berkolaborasi dan mendukung satu sama lain. Salah satu tujuan komunikasi organisasi adalah untuk membentuk individu-individu dalam organisasi agar saling memahami. Isu-isu komunikasi terus muncul di tengah penanganan pengorganisasian.

Menurut Harrold Lasswel (dalam Mulyana, 2014:69), pendekatan komunikasi juga mencakup beberapa komponen penting: Sumber: Individu yang berinisiatif atau ingin berkomunikasi. Sumber mungkin berasal dari individu, kelompok, organisasi, atau bahkan negara.

Pesan terdiri dari tiga komponen: makna, simbol yang menyampaikan makna, dan bentuk atau organisasi. Saluran, juga disebut media, adalah alat atau sarana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada orang yang menerimanya. Penerima, juga disebut sebagai tujuan atau sasaran, penyandi balik (*decoder*), atau khalayak adalah orang yang menerima pesan dari sumber. Banyak saluran yang dapat kita gunakan untuk berkomunikasi.

9.12 Soal Latihan

Soal

1. Jelaskan pengertian komunikasi dalam organisasi dan mengapa komunikasi dianggap penting untuk keberhasilan suatu perusahaan!
2. Sebutkan dan jelaskan komponen-komponen utama dalam proses komunikasi menurut Harrold Lasswel!
3. Apa saja hambatan yang bisa mengganggu efektivitas komunikasi dalam organisasi dan bagaimana cara mengatasinya?
4. Jelaskan perbedaan antara komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal dalam konteks komunikasi organisasi!

5. Bagaimana komunikasi dapat mempengaruhi budaya organisasi dan apa dampaknya terhadap kinerja serta kolaborasi karyawan?

BAB X

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA PERUSAHAAN

10.1 Arti Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam konteks budaya perusahaan merupakan salah satu elemen kritis dalam mencapai kesuksesan Perusahaan modern. Dalam era perkembangan yang dinamis, Perusahaan tidak hanya dipicu oleh gaya kepemimpinan individu tetapi juga oleh budaya yang mendominasi perilaku dan norma-norma kerja internal. Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan saling berkaitan dan berinteraksi secara harmonis untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan motivatif.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009), dalam suatu Perusahaan terdapat hubungan erat antara pemimpin sebagai atasan dan pegawai sebagai atasan dan pegawai sebagai bawahan. Suranta (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan sangat penting dalam Perusahaan karena pemimpin memainkan peran strategis dalam mencapai tujuan yang selaras dengan visi dan misi Perusahaan. Siagian (2002) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah jabatan tertentu yang ditempati oleh individu yang memiliki kemampuan dan keterampilan untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar berpikir dan bertindak dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan Perusahaan.

Kemampuan kepemimpinan dalam Perusahaan sangat penting untuk memajukan Perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang menuntut keterampilan ini adalah kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mendorong bawahannya untuk memberikan yang terbaik dan memenuhi harapan Perusahaan dengan meningkatkan nilai tugas serta menginspirasi pengorbanan diri demi kepentingan Perusahaan, sambil memenuhi kebutuhan bawahan dengan cara yang lebih baik.

Kepemimpinan dalam Perusahaan juga harus sensitif terhadap budaya yang ada di dalamnya. Budaya Perusahaan memiliki beberapa fungsi penting, seperti menetapkan batasan dan wewenang serta memberikan rasa identitas kepada anggota. Karakteristik Budaya Perusahaan dapat menjadi panduan bagi pemimpin dalam mengambil keputusan untuk memastikan Perusahaan dapat menjadi panduan bagi pemimpin dalam mengambil keputusan untuk memastikan Perusahaan bekerja secara lebih efektif dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan adalah suatu metode yang digunakan oleh seorang pionir atau pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam upaya mewujudkan tujuan Perusahaan. Ini mencakup kualitas, energi, dan kapasitas seseorang yang dapat berdampak pada individu lain untuk melakukan apa yang diharapkan. Proses kepemimpinan melibatkan penetapan tujuan Perusahaan, mendorong pengikut untuk bertindak sesuai dengan tujuan tersebut, serta mendorong perbaikan dalam dinamika dan budaya kelompok (Ariesta, 2016).

Seringkali, kepemimpinan dipandang sebagai kekuatan utama yang menggerakkan dan mempengaruhi individu. Hal ini dapat diinterpretasikan sebagai mekanisme atau proses yang

memotivasi individu agar bersedia dan antusias dalam terlibat dalam suatu tindakan. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu berinteraksi melalui komunikasi dua arah, memiliki pengaruh signifikan dalam menyalurkan pendapat, serta memberikan dukungan yang esensial kepada para bawahannya.

Kepemimpinan adalah sebuah tanggung jawab besar yang menuntut pengorbanan dibandingkan kenyamanan, serta kerja keras dibandingkan kemalasan. Ini bukan tindakan yang berubah-ubah, melainkan sebuah posisi otoritas yang didedikasikan untuk melayani orang lain. Intinya, kepemimpinan adalah tentang mengambil tindakan proaktif dan menjadi yang terdepan dalam setiap inisiatif.

Kepemimpinan melibatkan tindakan atau mempengaruhi serta menjadi teladan bagi pengikutnya untuk mencapai tujuan Perusahaan. Ini dianggap sebagai ilmu terapan yang berakar pada ilmu-ilmu sosial, karena prinsip dan strateginya dirancang untuk memberikan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Kepemimpinan yang efektif harus memandu upaya seluruh karyawan menuju pencapaian tujuan Perusahaan. Tanpa adanya kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara aspirasi individu dan tujuan Perusahaan dapat menjadi rapuh. Skenario ini mengarah pada situasi di mana individu mengejar tujuan mereka sendiri, menyebabkan Perusahaan secara keseluruhan menjadi tidak efisien dalam mencapai targetnya.

Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi Perusahaan mana pun yang ingin mencapai kesuksesan. Entitas korporasi yang sukses memiliki karakteristik umum yang membedakan mereka dari korporasi yang kurang sukses, yaitu metode dan sifat kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan bukanlah sebuah kualitas yang unik melainkan sebuah tanggung jawab hal ini melibatkan pengorbanan dibandingkan kenyamanan, dan menuntut kerja keras dibandingkan bermalas-malasan. Ini juga bukan tindakan yang berubah-ubah tetapi sebuah posisi otoritas yang didedikasikan untuk melayani orang lain. Kepemimpinan adalah tentang mengambil tindakan dan menjadi yang terdepan dalam inisiatif.

Kepemimpinan secara umum mencakup proses mempengaruhi untuk menetapkan tujuan Perusahaan, mendorong pengikut untuk bertindak dengan cara yang membantu mencapai tujuan tersebut, dan mendorong perbaikan dalam dinamika dan budaya kelompok. Selain itu, hal ini melibatkan pembentukan interpretasi pengikut terhadap peristiwa, perusahaan kegiatan untuk mencapai tujuan, mempertahankan hubungan kerja sama dalam kelompok, dan menggalang dukungan dari individu di luar kelompok dan Perusahaan. Kepemimpinan sering dipandang sebagai kekuatan yang menggerakkan dan mempengaruhi orang. Hal ini dapat dilihat sebagai mekanisme atau proses untuk memotivasi individu agar bersedia atau gembira terlibat dalam suatu tindakan. Berbagai faktor dapat memotivasi individu, termasuk ancaman, penghargaan, otoritas, dan komunikasi persuasive

10.2 Fungsi Kepemimpinan dalam Perusahaan

Kepemimpinan berperan krusial dalam memberikan arahan kepada anggota kelompok guna memaksimalkan motivasi kerja mereka. Selain itu, kepemimpinan juga berfungsi dalam mengatur interaksi antarindividu maupun kelompok di dalam sebuah Perusahaan.

Menurut Thoha (2014), beberapa fungsi kepemimpinan yang dapat dijadikan tolok ukur penilaian kepemimpinan meliputi:

1. Fungsi Kepemimpinan sebagai Inovator.
 - a. Kemampuan pemimpin dalam menciptakan gagasan atau metode baru.
 - b. Kemampuan pemimpin dalam merumuskan konsep secara menyeluruh, yang kesemuanya ditujukan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Fungsi Kepemimpinan sebagai Komunikator.
 - a. Kemampuan dalam menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi secara jelas.
 - b. Kemampuan pemimpin dalam memahami, mencerna, dan menyarikan inti pembicaraan.
3. Fungsi Kepemimpinan sebagai Motivator
 - a. Kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya.
 - b. Kemampuan pemimpin dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan Perusahaan.
4. Fungsi Kepemimpinan sebagai Kontroler
 - a. Kemampuan pemimpin dalam melakukan pengawasan.
 - b. Kemampuan pemimpin dalam mengelola penggunaan sumber daya secara efisien.

Sedangkan menurut Rivai (2012) mengemukakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif
Fungsi ini melibatkan komunikasi satu arah. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi individu agar bersedia melaksanakan tugas yang didelegasikan oleh pemimpin.
2. Fungsi Konsultatif
Fungsi ini dicirikan oleh komunikasi dua arah. Pemimpin memiliki kemampuan untuk melakukan konsultasi guna memperoleh masukan atau umpan balik yang bertujuan memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan.
3. Fungsi Partisipasi
Pemimpin berupaya mendorong individu yang dipimpinnya untuk senantiasa berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam tahap pelaksanaannya.
4. Fungsi Delegasi
Fungsi ini dilaksanakan melalui pelimpahan wewenang untuk membuat atau menetapkan keputusan dengan persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya menyiratkan adanya kepercayaan dari pemimpin kepada bawahan.
5. Fungsi Pengendalian
Fungsi pengendalian memiliki makna bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif adalah kepemimpinan yang mampu mengatur aktivitas anggota secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

10.3 Peran Pemimpin dalam Membangun Budaya Perusahaan

Kepemimpinan adalah metode mempengaruhi atau menetapkan ilustrasi dengan pelopor atau seorang pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mewujudkan tujuan Perusahaan. Untuk mewujudkan cara kerja terbaik, perusahaan harus melakukan hal tersebut mampu membentuk kondisi yang dapat memberi energi dan memberdayakan pekerja untuk menciptakan dan

meningkatkan kapasitas mereka juga, kemampuan yang idealnya dimiliki. Otoritas atau seorang pimpinan adalah kualitas, energi, kapasitas yang dimiliki seseorang yang dapat berdampak pada individu orang lain yang mempertimbangkan kejadian tersebut atau melakukan apa yang diharapkan seperti yang ditunjukkan.

Seorang Pionir harus dilibatkan dalam komunikasi dua arah, jadi mempunyai pengaruh yang besar dalam penyaluran pendapat atau saran-saran perwakilan, pemberian dukungan dan dukungan kepada perwakilan, sehingga tidak terlalu menuntut perwakilan untuk terhubung dan melibatkan karyawan dalam pengambilan pilihan. Pelopor yang sukses mungkin seorang pionir yang secara efektif mengoordinasikan dan menggerakkan seseorang dan tandan untuk melaksanakan semua latihan yang telah disusun upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pelopor yang kurang memberikan pertimbangan kepada bawahan dan memang cenderung lebih absolut, yakni mengoordinasikan dan mengawasi karyawan secara dekat untuk menjamin bahwa mereka menyelesaikan tugas mereka dilakukan dengan sesuai keinginannya dan penguasa lebih mempertimbangkan bagaimana cara pekerja bekerja dan bukan bagaimana alih-alih peningkatan karyawan, hal ini dapat terjadi akan menimbulkan kekecewaan di kalangan karyawan yang mempunyai keinginan untuk membuat semakin berkembang. Pencapaian tujuan suatu Perusahaan tidak dibentuk secara konsekuen, tetapi harus ditegakkan oleh otoritas. Selanjutnya agar masing-masing suatu Perusahaan bisa bertahan dalam arti bisa mencapai suatu tujuan yang dinyatakan, Jadi disetiap tujuan perlu kita wujudkan secara seimbang dengan keadaan Perusahaan dan memberdayakan bawahan untuk bekerja sama.

Sedangkan pengertian dari manajemen adalah Administrasi metode mengatur, mengorganisir, mengkoordinasikan dan mengawasi usaha-usaha perwakilan individu Perusahaan dan pemakaian aset Perusahaan lainnya untuk tercapainya tujuan mengatur Perusahaan. Atau lebih jelasnya, (manajemen) administrasi dapat dicirikan sebagai bekerja dengan individu untuk memutuskan, menerjemahkan, dan mengatur (*organizing*), menyusun fakultas atau kepegawaian (*staffing*), kursus dan administrasi (*driving*), dan supervise (*controlling*). Manajemen adalah keahlian seni untuk mencapai hal yang paling ekstrem terjadi dengan sedikit usaha, serta meraih kesuksesan dan kebahagiaan terbesar bagi para pionir dan buruh dan memberikan manfaat terbaik bagi masyarakat.

1. Bagian dan pekerjaan kewenangan Manajemen

Beberapa waktu baru-baru ini memeriksa bagian-bagian yang berbeda untuk memulainya, kami akan menjelaskan seputar manajemen, pemahaman tentang bagian manajemen seperti yang dipaparkan sebelumnya, dimana seorang pimpinan atau manajer sedang mempersiapkan berdampak pada latihan sekelompok orang diPerusahaankan untuk mencapai tujuan. Dalam arti lain Manajemen adalah kapasitas dan bakat seseorang yang memegang posisi perintis unit bekerja untuk mempengaruhi orang lain, khususnya bawahan, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa hingga tuntas perilaku positif yang menjadi komitmen tulusnya pencapaian tujuan Perusahaan. Sementara itu pemahaman Administrasi bisa menjadi pegangan yang mengatur, pengPerusahaan, penggerak dan pengendalian usaha-usaha individu Perusahaan serta pemanfaatan seluruh asetnya ada dalam Perusahaan untuk mewujudkan tujuan Perusahaan telah ditetapkan. Dalam sistem kepemimpinan manajemen, manajemen adalah sub kerangka kerja dari administrasi. Sejak mengingat bagian itu penting bagi seorang pionir dalam menggerakkan bawahannya, pada saat itu muncul gagasan di kalangan spesialis bahwa mungkin ada lebih dari itu mengungkap bagian mana yang menjadi beban dan Kewajiban pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Yang dimaksud dengan bagian sendiri adalah perilaku yang terkendali dan diantisipasi seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dari data diatas dapat

disimpulkan bahwa bagian tersebut Administrasi mungkin merupakan serangkaian perilaku yang diantisipasi dilakukan oleh seseorang yang menyetujui posisinya sebagai seorang pionir.

- a. Ada beberapa hal yang ingin Anda pertimbangkan dalam manajemen yaitu:
- b. Yang merupakan premis paling penting bagi kelangsungan otoritas bukan pengaturan atau tugasnya, tapi atau mungkin pengakuan orang lain atas manajemennya.
- c. Kelangsungan wewenang tercermin dalam kapasitasnya untuk mengembangkan dan menciptakan.
- d. Kelangsungan otoritas memerlukan keterampilan untuk membaca situasi.
- e. Perilaku seseorang tidak berbentuk tetap, tapi atau mungkin melalui pengembangan dan perbaikan.
- f. Kehidupan Perusahaan yang energik dan menyenangkan dapat tercapai dibuat jika masing-masing anggota bersedia mengubah cara berpikirnya dan aktivitas untuk mencapai tujuan Perusahaan.

Mengapa klien sering mengeluh? hampir pada kualitas barang dan manajemen dalam suatu perusahaan, Ini sebenarnya terjadi seiring bertambahnya elemen kecenderungan pelanggan dan umpan balik hampir kritis. Sejak itu membutuhkan sebagian besar administrasi (seorang kepala) untuk lebih spesifik melaksanakan kapasitas manajemen untuk membuat perusahaan fokus pada kejadian yang diinginkan oleh klien. Sedangkan bagian pionir dengan otoritas kualitas menciptakan dan memajukan kerangka program peningkatan kualitas SDM bekerja seperti yang diantisipasi. Oleh karena itu, seorang supervisor selain menjalankan kapasitas administrasi, pemimpin juga harus melakukan dan mampu melaksanakan otoritas kualitas SDM dengan sukses terus-menerus.

Bagian Administrasi mungkin menjadi bagian dalam membangun kelompok di dalamnya satuan kerja solidaritas yang mempunyai bukti nyata partisipasi dan partisipasi yang solid. Grupnya adalah tandan kerja berbentuk dengan ujung mencapai tujuan bersama dari suatu kelompok Perusahaan atau masyarakat. Kenyataannya, di sinilah peran seseorang berada memelopori apa peran mereka dalam mencapai tujuan itu. Bagian-bagian yang bergabung dengan pemimpin meliputi bagian-bagian pelopor dalam pengaturan dan pembinaan kelompok kerja dalam bentuk administrasi ketenagakerjaan yang bermanfaat bagi pencapaian tujuan Perusahaan dan pembukaan, pembinaan dan mengendalikan hubungan luar dan dalam Perusahaan.

Kemenangan tugas dalam kelompok akan tercapai jika masing-masing individu bersedia bekerja dan memberikan yang terbaik. Kriteria bagian kelompok yang baik harus mencapai tujuannya yang hebat, mempunyai rasa saling ketergantungan dan kesamaan mengeklaim menerapkan hadiah dan informasinya tujuan kelompok, dapat bekerja dengan lugas, Bisa mengungkapkan pemikiran, anggapan, dan perbedaan, memahami sudut pandang satu sama lain, menciptakan bakat dan menerapkannya dalam bekerja, menyadari bahwa perselisihan adalah suatu hal yang biasa dan mengambil bagian dalam pilihan kelompok.

2. Proses Kepemimpinan

Administrasi sebagai metode yang digunakan seorang pionir dalam membuat visi, mempengaruhi sikap, perilaku, anggapan, nilai, standar, dan lainnya pendukung untuk mewujudkan visi tersebut. Otoritas adalah persiapan bukanlah sesuatu yang terjadi sekaligus. Menangani persyaratan juga dapat diartikan sebagai kerangka administrasi yang terdiri dari mulai dari input, proses, dan administrasi.

Input atau masukan yang dibutuhkan oleh Administrasi mencakup pionir, pendukung, visi, pengendalian, mempengaruhi prosedur, keadaan, dan sumber otoritas lainnya. Pegangan adalah interaksi antara Pionir dan bawahan saling mempengaruhi yang lain adalah mewujudkan visi, sedangkan hasil adalah hasilnya dari otoritas.

Dalam pemerintahan bersiap untuk menjadi pionir pada saat itu ada aturan atau ketentuan yang harus diambil yakni, memiliki visi yang jelas, memotivasi orang lain, berkomunikasi dengan baik, aman terhadap keadaan sulit, dan dapat mendorong diri sendiri dan orang lain. Apalagi berdasarkan hasil pemikiran eksperimental tampaknya Administrasi Mempersiapkan dalam Perusahaan mungkin merupakan pegangan yang digunakan oleh seorang pemimpin dampaknya dan memberikan ilustrasi bagi para pengikutnya dalam upaya mewujudkan tujuan Perusahaan. Pionir yang hebat tidak dilihat dari banyaknya individu yang ada pemujanya, tidak peduli berapa lama waktu yang dimilikinya memimpin.

3. Nilai-nilai Kepemimpinan

Pahami arti otoritas dari pengukuran kepemimpinan dan sebuah nilai dapat menjadi perhatian utama spesialis. Gardner (1990) dan Burns (1978) (Hughes, Ginnett dan Curphy, 2006) mengaris bawahi pentingnya pengukuran etika pada administrasi. Gardner mengungkapkan bahwa administrasi harus mempertimbangkan nilai-nilai sebagai sebuah premis sistem, bukan hanya tidak cukup berhasil.

Wasserberg (2000) mengklaim bahwa sebagian besar tugas seorang pionir hampir menyatukan individu disekelilingnya sebagai kunci nilai. Administrasi dimulai dengan “karakter” administrasi yang diwariskan dengan istilah harga diri individu, kesadaran diri (kesadaran diri) dan perasaan, serta kemampuan etis (etika kemampuan kabal). Menjelaskan empat kualitas otoritas, khususnya visi, perhatian, konsistensi, dan kecerdasan. Administrasi yang hebat mengkomunikasikan nilai-nilai individu dan instruktif untuk tujuan etis dan instruktif petunjuk.

Seorang pionir harus mempunyai kualitas fisik dan dunia lain, antusias untuk mewujudkan tujuan, penuh semangat, mengundang dan penuh perasaan, tulus, masuk akal, memiliki keterampilan terspesialisasi, dapat mengambil pilihan yang tepat, seperti defensif, penuh aktivitas, menawan, bijaksana, percaya diri, wawasan tinggi, tepat waktu, sangat antusias bekerja, dapat diandalkan, rendah hati dan obyektif. menyesuaikan dengan kewajibannya dan berperan sebagai pionir, pada saat itu Pionir harus mempunyai kapasitas yang besar pertimbangan serta pengendalian mental dan fisik. Selain memiliki pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, seorang perintis juga harus menunjukkan ketekunan dan ketabahan dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan mereka. Pelopor perguruan tinggi, khususnya, ditugaskan dengan tanggung jawab untuk memastikan penyelesaian tugas yang ditugaskan secara tepat waktu dan efektif, terlepas dari tantangan dan rintangan yang tak terelakkan yang muncul. Mereka juga harus siap menghadapi tekanan dan asumsi yang mungkin muncul dari berbagai pihak. Dalam hal ini, metafora pohon sangat tepat, karena menunjukkan bahwa semakin kuat pohon itu, semakin tangguh dalam menghadapi kesulitan. Memang, pemerintah tidak diragukan lagi akan menghadapi banyak tantangan di masa depan, dan oleh karena itu penting bagi para pionir untuk dibekali dengan ketangguhan dan tekad yang diperlukan untuk menavigasi tantangan-tantangan ini secara efektif.

10.4 Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan elemen krusial dalam dinamika Perusahaan, bertindak sebagai katalisator yang membimbing individu dan tim menuju pencapaian tujuan kolektif. Esensinya, kepemimpinan adalah metode untuk memengaruhi atau menetapkan ilustrasi bagi bawahan guna mewujudkan visi dan misi Perusahaan. Dalam konteks mencapai kinerja terbaik, sebuah entitas dituntut untuk menciptakan kondisi yang tidak hanya memberi energi tetapi juga memberdayakan para pekerja, mendorong mereka untuk mengoptimalkan serta meningkatkan kapasitas diri. Dengan demikian, kepemimpinan yang ideal bukan sekadar posisi, melainkan kualitas, energi, dan kapasitas yang mampu memberikan dampak positif signifikan pada individu lain, mendorong mereka untuk bertindak sesuai ekspektasi.

Beberapa peneliti menyebutkan Indikator-indikator yang menyoroti kompleksitas kepemimpinan efektif, antara lain :

1. Menurut Samsul Arifin (2019), kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan baik, efektivitas dalam menyelesaikan tugas, serta kepemimpinan yang partisipatif dalam pengambilan keputusan menjadi pilar penting. Selain itu, keahlian dalam mendelegasikan tugas atau wewenang serta pengelolaan waktu yang bijak turut menunjang keberhasilan seorang pemimpin.
2. Sejalan dengan itu, I Nyoman Jaka A. W (2013) menekankan faktor kecerdasan, kedewasaan emosional, luasnya hubungan sosial, motivasi diri yang tinggi untuk berprestasi, dan sikap yang mengedepankan hubungan kemanusiaan sebagai strategi kepemimpinan yang esensial dalam menjaga kinerja Perusahaan.

Gabungan indikator-indikator ini mengukuhkan bahwa pemimpin yang kompeten adalah sosok multitalenta yang mampu beradaptasi dan berinteraksi secara efektif.

Salah satu pendekatan yang mengakui adaptabilitas ini adalah kepemimpinan situasional, sebagaimana diuraikan dalam penelitian yang merujuk pada indikator mengarahkan, melatih, dan mendukung. Pendekatan ini menggarisbawahi pentingnya seorang pemimpin untuk menyesuaikan gayanya berdasarkan tingkat kematangan dan kebutuhan bawahan serta konteks situasi yang dihadapi. Mengarahkan melibatkan pemberian instruksi yang jelas, melatih berfokus pada bimbingan dan pengembangan keterampilan, sementara mendukung berkaitan dengan pemberian motivasi dan penciptaan lingkungan kerja yang harmonis. Terbukti, kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa fleksibilitas dan pemahaman terhadap kondisi individu dapat secara langsung meningkatkan produktivitas dan pencapaian hasil yang optimal.

(Jazilah et al., 2025) menguraikan lima indikator penting dalam kepemimpinan, yang mencakup aspek-aspek berikut:

1. Kemampuan Membangun Hubungan dan Kerjasama.
Seorang pemimpin harus mampu membina hubungan kerja yang baik dan mengutamakan kolaborasi dengan stafnya. Selain itu, keterampilan memotivasi karyawan juga sangat esensial untuk mendorong kinerja tim.
2. Efektivitas dalam Kinerja.
Pemimpin diharapkan dapat menyelesaikan tugas, bahkan yang di luar kapasitasnya jika diperlukan, serta memastikan semua tugas terselesaikan tepat waktu. Kedisiplinan dalam kehadiran juga merupakan bagian dari efektivitas ini.

3. Kepemimpinan Partisipatif.

Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin sebaiknya mengedepankan pendekatan musyawarah bersama karyawan. Pemimpin juga harus cekatan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah pekerjaan secara cepat dan tepat.

4. Kemampuan Mendelegasikan Tugas dan Mengelola Waktu.

Pemimpin harus memprioritaskan kepentingan Perusahaan di atas kepentingan pribadi, serta menggunakan waktu luang untuk urusan personal. Penting juga bagi pemimpin untuk berupaya menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditetapkan.

5. Kemampuan Mendelegasikan Tugas dan Wewenang

Pemimpin bertanggung jawab untuk menentukan tugas mana yang harus diselesaikan secara individu dan mana yang membutuhkan penanganan tim. Selain itu, pemimpin wajib memberikan bimbingan dan pelatihan kepada karyawan dalam hal pengambilan keputusan

10.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut (Sangjaya et al., 2025), terdapat empat (4) faktor utama yang dapat mempengaruhi kepemimpinan:

1. Pemimpin.

Pemimpin adalah inti dari proses kepemimpinan. Mereka harus memahami peran dan tindakan yang tepat, sejalan dengan prinsip "orang yang tepat di tempat yang tepat".

2. Pengikut (*Followers*).

Follower atau pengikut dalam Bahasa yang sederhana adalah fans (penggemar), semakin banyak *followernya* maka akan semakin terkenal orang yang menggunakan akun itu. *Follower* tersebut terbagi dalam 2 hal yaitu : real human dan real looking follower

3. Keberadaan pengikut sangat krusial bagi seorang pemimpin.

Tanpa pengikut, tidak akan ada pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami keinginan pengikut agar fungsi manajemen berjalan lancar. Pengikut juga diharapkan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap gaya kepemimpinan yang berbeda.

4. Komunikasi.

Komunikasi berfungsi sebagai jembatan penting antara pemimpin dan pengikut. Dengan komunikasi yang efektif, hubungan kerja antara atasan dan bawahan dapat terjalin sinergis dan berjalan sesuai rencana.

5. Situasi.

Dalam kondisi tertentu, diperlukan tindakan cepat dan responsif. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan situasi yang kondusif dan nyaman antara atasan dan bawahan, agar kolaborasi berjalan lancar dalam menghadapi berbagai keadaan.

10.6 Arti Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang baik harus memiliki integritas, kesadaran diri, keberanian, rasa hormat, empati, dan rasa syukur. Mereka perlu belajar dengan cepat dan menyesuaikan pengaruh mereka sambil berkomunikasi dan mendelegasikan dengan efektif. Penting untuk melihat bagaimana kualitas kepemimpinan utama ini dapat dipelajari dan ditingkatkan di seluruh tingkatan Perusahaan. Dalam sebuah Perusahaan, karakter khusus seorang pemimpin berperan penting dalam mencapai tujuan Perusahaan.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam Perusahaan, seperti yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada karyawan. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara pemimpin menghadapi dan melayani staf atau bawahan, yang biasanya bervariasi antara individu dan dapat berubah. Semua ini bertujuan untuk menciptakan kesatuan dan persatuan dalam berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan Perusahaan.

1. Gaya kepemimpinan Menurut (Nadya Pally and Septyarini 2022) adalah mencerminkan metode seseorang dalam mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
2. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Prayatna and Subudi 2016) menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan mencakup tindakan yang terlihat dan tidak terlihat oleh bawahan.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menggambarkan bagaimana seorang menggambarkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahan dan dengan ini disebut sebagai gaya.

Gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

1. Berorientasi pada tugas,
Gaya yang ditandai dengan beberapa aspek di antaranya:
 - a. Pemimpin menentukan arahan untuk bawahan,
 - b. Pemimpin melakukan pengawasan kepada bawahan,
 - c. Pemimpin menegaskan bahwa tugas-tugas bawahan harus dilakukan sesuai dengan harapan pemimpin,
 - d. Pemimpin fokus pada pelaksanaan tugas dibandingkan pembinaan dan pengembangan anggota tim.
2. Berorientasi pada bawahan.
Gaya kepemimpinan yang ditandai oleh sejumlah ciri sebagai berikut:
 - a. Pemimpin lebih fokus memberikan motivasi dibandingkan melakukan pengawasan kepada tim.
 - b. Pemimpin harus melibatkan tim bawahan saat proses pengambilan keputusan.
 - c. Pemimpin memiliki sikap lebih kekeluargaan, membangkitkan kepercayaan serta menciptakan kerja sama yang saling menghormati di antara anggota tim.

Dalam gaya kepemimpinan akan muncul karakteristik kepemimpinan dalam Perusahaan seperti berikut:

1. Integritas
Integritas adalah karakteristik kepemimpinan yang penting bagi individu dan Perusahaan. Hal ini sangat penting bagi manajer tingkat atas yang bertanggung jawab menetapkan arah Perusahaan dan mengambil berbagai keputusan penting. Penelitian kami menunjukkan bahwa integritas dapat menjadi titik buta bagi Perusahaan. Oleh karena itu penting bagi Perusahaan untuk menekankan pentingnya kejujuran dan integritas di antara para pemimpin di semua tingkatan.

2. Pendelegasian

Pendelegasian adalah salah satu tanggung jawab utama seorang pemimpin, namun melakukannya secara efektif dapat menjadi sebuah tantangan. Tujuan pendelegasian bukan hanya sekedar meluangkan waktu pemimpin tetapi untuk memungkinkan bawahan pemimpin bisa berkembang, mendukung kerja tim, mendapatkan otonomi, dan membuat keputusan yang lebih baik. Pemimpin yang efektif membangun kepercayaan di tempat kerja dan anggota tim melalui delegasi yang tepat

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif berjalan seiring dengan komunikasi yang baik. Pemimpin terbaik adalah komunikator yang baik, mampu berkomunikasi, memotivasi orang lain, dan melatih karyawan dalam berbagai cara, selain itu harus bisa mendengarkan dan berhubungan dengan orang-orang dengan pekerjaan berbeda, lokasi geografis, identitas sosial, dll. Kualitas dan efektivitas komunikasi antar manajer di seluruh Perusahaan mempunyai dampak langsung strategi bisnis bisa di pelajari cara berkomunikasi secara efektif dan meningkatkan komunikasi untuk meningkatkan strategi bisnis.

4. Kesadaran Diri

Meskipun sifat ini egois, kebijakan dan merendahkan hati sangat penting dalam kepemimpinan. Semakin baik pemimpin memahami diri sendiri dan mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pemimpin, semakin kuat pula Anda menjadi pemimpin, apakah Anda menyadari bagaimana orang lain memandang Anda atau perilaku Anda di tempat kerja? Luangkan waktu untuk mempelajari empat aspek kesadaran diri dan cara memperkuat masing-masing aspek tersebut.

5. Bersyukur

Rasa syukur dapat meningkatkan harga diri, mengurangi depresi dan kecemasan, serta meningkatkan kualitas tidur. Rasa syukur bisa membantu orang menjadi hebat. Namun hanya sedikit orang yang akan mengucapkan “terima kasih” di tempat kerja, meskipun banyak pula yang mengatakan bahwa mereka bersedia bekerja ekstra untuk atasan yang menghargai mereka. Pemimpin yang paling efektif tahu bagaimana menunjukkan penghargaan di tempat kerja

6. Ketangkasan Belajar

Ketangkasan belajar adalah mengetahui bagaimana melakukan hal-hal yang tidak memiliki jawaban yang jelas. Jika Anda adalah seorang “pembelajar yang cepat” atau dapat beradaptasi dengan situasi asing, anda mungkin memiliki kemampuan untuk belajar. Namun keterampilan ini dapat dikembangkan dan ditingkatkan melalui latihan, pengalaman dan kerja keras. Sebagai catatan mereka yang berpendidikan tinggi

7. Pengaruh

Bagi sebagian orang, istilah "pengaruh" dapat terasa negatif. Namun, kemampuan untuk meyakinkan orang lain melalui taktik yang menarik secara logis, emosional, atau dengan ajakan untuk bekerja sama adalah sifat penting dari pemimpin yang inspiratif dan efektif. Pengaruh berbeda jauh dari manipulasi, dan harus dilakukan dengan cara yang otentik dan transparan. Hal ini memerlukan kecerdasan emosional dan kepercayaan. Pelajari lebih lanjut tentang bagaimana pengaruh yang efektif dapat menjadi faktor perubahan yang signifikan.

8. Empati

Empati berkaitan erat dengan kinerja dan penting untuk kecerdasan emosional dan efektivitas kepemimpinan. Jika seorang pemimpin menunjukkan kepemimpinan inklusif dan perilaku empati terhadap rekan kerja Anda, penelitian ini menunjukkan bahwa atasan akan lebih cenderung memandang Anda sebagai orang yang berkinerja terbaik. Selain itu kasih sayang dan inklusi sangat penting untuk meningkatkan kondisi tempat kerja bagi orang-orang di sekitar Anda.

9. Keberanian

Berkomunikasi di tempat kerja bisa jadi sulit, baik itu mengkomunikasikan ide-ide baru, melaporkan kembali kepada bawahan, atau mengungkapkan kekhawatiran kepada atasan. Oleh karena itu kepercayaan diri sangat penting bagi seorang pemimpin yang baik. Keyakinan memungkinkan para pemimpin untuk mengambil tindakan dan mengarahkan situasi ke arah yang benar, dibandingkan menghindari masalah atau memberi jalan pada konflik. Lingkungan kerja dengan tingkat keamanan psikologis yang tinggi dan keterampilan komunikasi yang baik di seluruh Perusahaan mendorong budaya pelatihan yang mendukung kepercayaan diri dan keterbukaan

10. Menghormati

Menghargai orang lain setiap hari adalah salah satu hal penting yang dapat dilakukan seorang pemimpin. Aktivitas tersebut dapat mengurangi stres dan kecemasan, membangun kepercayaan dan meningkatkan energi. Menciptakan budaya hormat lebih dari sekedar menghindari perilaku tidak sopan. Rasa hormat bisa ditunjukkan dengan banyak cara tapi dimulai dengan menjadi orang beriman yang bersungguh-sungguh berusaha memahami sudut pandang orang lain

10.7 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

1. Menurut Siagian (2018), jenis-jenis dari gaya kepemimpinan antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kendali penuh dalam menentukan kebijakan dan prosedur, menetapkan tujuan dan sasaran, serta mengawasi seluruh kegiatan organisasi tanpa adanya keikutsertaan bawahan
- b. Gaya Kepemimpinan Militeristik merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menggerakkan bawahannya melalui perintah-perintah yang wajib untuk ditaati oleh bawahannya, serta menuntut tingkat kedisiplinan yang tinggi dari para bawahannya.
- c. Gaya Kepemimpinan Paternalistik merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengayomi bawahannya karena menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk melakukan pengambilan keputusan.
- d. Gaya Kepemimpinan Karismatis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga mampu untuk mempengaruhi bawahannya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi.

- e. Gaya Kepemimpinan Demokratis merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berdiskusi dan bekerjasama dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi
2. Adapun jenis gaya kepemimpinan menurut Sutrisno (2020), antara lain:
- a. Gaya Kepemimpinan Persuasif
Merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara mempengaruhi pikiran dan perasaan bawahannya dalam memberikan arahan tugas.
 - b. Gaya Kepemimpinan Refresif
Merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara memberikan tekanan dan ancaman agar bawahan merasa takut dan tertekan, sehingga mereka terpaksa untuk bekerja keras.
 - c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif
Merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk aktif memberikan pendapatnya dalam pengambilan keputusan organisasi
 - d. Gaya Kepemimpinan Inovatif
Merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berusaha untuk memberikan perubahan-perubahan yang bersifat positif dalam segala aspek seperti politik, ekonomi, sosial budaya, atau segala produk yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.
 - e. Gaya Kepemimpinan Investigatif
Merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menaruh kecurigaan kepada para bawahannya, sehingga ia selalu melakukan investigasi yang menyebabkan para bawahannya menjadi kurang kreatif dan inovatif, serta takut untuk membuat kesalahan.
 - f. Gaya Kepemimpinan Inspektif
Merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menuntut penghormatan yang tinggi dari para bawahannya, merasa senang apabila dihormati oleh orang banyak, serta sering menggelar kegiatan yang bersifat protokoler

10.8 Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Perusahaan

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang berpusat pada upaya pemimpin untuk menyediakan visi serta dukungan kepada karyawan, dengan tujuan mendorong mereka mencapai capaian yang lebih tinggi. Gaya ini secara spesifik berorientasi pada pimpinan yang mampu memotivasi karyawan agar menyadari nilai-nilai personal mereka dan bersedia

melampaui batasan kemampuan yang ada pada diri mereka. Pendekatan kepemimpinan semacam ini sangat krusial, khususnya dalam konteks UMKM, di mana pemimpin memiliki peran strategis dalam menginspirasi dan membimbing timnya menuju kinerja yang optimal (Ashari et al., 2025). Strategi Politik - Berfokus pada pemahaman pola dan struktur kekuasaan dalam sistem sosial.

Kepemimpinan transformasional dapat dimaknai sebagai aktivitas menggerakkan individu untuk berupaya mencapai tujuan bersama. Menurut Terry (dalam Kartono, 1998:38), kepemimpinan adalah upaya memengaruhi orang lain agar termotivasi untuk mencapai tujuan kelompok. Senada dengan itu, Ordway Teod, dalam karyanya *The Art Of Leadership* (Kartono, 1998:38), mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan memengaruhi individu agar bersedia bekerja sama demi mencapai tujuan yang mereka inginkan. Young (dalam Kartono, 1998) lebih lanjut mendefinisikan kepemimpinan sebagai bentuk dominasi yang bersumber dari kapasitas personal, yang mampu mendorong atau mengajak orang lain untuk bertindak. Dominasi ini didasarkan pada penerimaan oleh kelompok serta kepemilikan keahlian khusus yang relevan dengan situasi tertentu.

Esensi kepemimpinan transformatif terletak pada kemampuannya untuk mengubah potensi laten menjadi energi nyata. Dalam konteks institusi, hal ini berarti mengubah potensi Perusahaan menjadi energi yang mendorong peningkatan kualitas proses dan hasil.

Seorang pemimpin juga mengemban kewajiban untuk melaksanakan fungsi pengendalian. Hal ini bertujuan agar upaya pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku anggota Perusahaan senantiasa selaras dengan pencapaian tujuan Perusahaan.

Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh Avolio dkk. (Stone et al., 2004), meliputi empat dimensi utama:

1. Pengaruh Ideal (Idealized Influence) atau Pengaruh Karismatik: Dimensi ini mengindikasikan bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki karisma yang mampu menginspirasi dan memengaruhi bawahan untuk bertindak mengikuti arahan pemimpin. Secara konkret, karisma ini terefleksi melalui pemahaman pemimpin terhadap visi dan misi Perusahaan, pendirian yang teguh, komitmen dan konsistensi terhadap setiap keputusan yang telah diambil, serta penghargaan terhadap bawahan. Dengan demikian, pemimpin transformasional berfungsi sebagai teladan yang dikagumi, dihormati, dan diikuti oleh bawahannya.
2. Motivasi Inspiratif (Inspirational Motivation): Karakteristik ini merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menetapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Kemampuan semacam ini dapat membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi di kalangan bawahan. Singkatnya, pemimpin transformasional menginspirasi bawahan untuk meraih target ambisius.
3. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation): Dimensi ini menggambarkan karakteristik pemimpin transformasional yang mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan secara cermat dan rasional. Selain itu, karakteristik ini memicu bawahan untuk menemukan metode-metode baru yang lebih efektif dalam memecahkan masalah. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional secara aktif menstimulasi kreativitas dan inovasi di antara bawahannya.

4. **Pertimbangan Individual (Individualized Consideration):** Karakteristik ini berarti seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memahami perbedaan individual di antara bawahannya. Pemimpin transformasional bersedia dan mampu mendengarkan aspirasi, serta menyediakan bimbingan dan pelatihan bagi bawahan. Lebih jauh, pemimpin transformasional mampu mengidentifikasi potensi prestasi dan kebutuhan pengembangan bawahan, kemudian memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional memahami dan mengakomodasi kebutuhan unik setiap individu.

10.9 Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Perusahaan

Kepemimpinan demokratis merupakan salah satu dari beragam gaya kepemimpinan yang dikenal dalam Perusahaan. Gaya kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai cara seorang pemimpin dalam memimpin, mengarahkan, atau membimbing anggotanya agar dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Dalam konteks kepemimpinan demokratis, Robbins (dalam Pratama, 2021) menjelaskan bahwa gaya ini memungkinkan setiap anggota untuk berpartisipasi aktif dalam pembagian tugas, yang disertai dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat, termasuk demokratis, sangat penting karena dapat berkontribusi pada terciptanya suasana kerja yang kondusif. Apabila seorang pemimpin mampu menyesuaikan gaya atau perilaku mereka sesuai dengan tuntutan situasi dan memberikan dukungan kepada seluruh anggota, maka iklim positif dalam Perusahaan akan terbentuk. Dengan memberikan kesempatan kepada setiap anggota untuk menyampaikan saran, kritik, pendapat, dan ide, kepemimpinan demokratis dapat mendorong partisipasi dan kontribusi aktif dari seluruh tim (Sangjaya et al., 2025).

Menurut Nawawi (2003:133), filsafat demokratis yang menjadi landasan bagi berbagai tipe dan gaya kepemimpinan bersumber dari pengakuan serta penerimaan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki harkat dan martabat mulia dengan hak asasi yang setara. Berangkat dari filsafat ini, nilai-nilai demokratis diimplementasikan dalam ciri-ciri kepemimpinan, yang meliputi:

1. **Pengakuan dan Penghargaan Individual:** Pemimpin mengakui dan menghargai setiap individu sebagai makhluk yang memiliki perbedaan kemampuan. Hal ini berlaku pula di antara anggota dalam lingkungan sebuah Perusahaan.
2. **Pemberian Hak dan Kesempatan Sama:** Setiap individu diberikan hak dan kesempatan yang setara sebagai makhluk sosial untuk mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan Perusahaan, yang dianggap sebagai masyarakat kecil.
3. **Fasilitasi Pengembangan Kemampuan.** Pemimpin memberikan hak dan kesempatan yang sama kepada setiap individu untuk mengembangkan kemampuan mereka yang beragam, dengan tetap menghormati nilai-nilai atau norma-norma yang mengatur mereka sebagai makhluk normatif di lingkungan Perusahaan masing-masing.
4. **Pengembangan Kebersamaan dan Kerja Sama.**

Pemimpin menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerja sama yang saling mengakui, menghargai, dan menghormati kelebihan serta kekurangan setiap individu sebagai anggota Perusahaan.

5. Perlakuan Adil dalam Persaingan: Setiap individu sebagai anggota Perusahaan menerima perlakuan yang sama untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang adil dan sehat, yang dilandasi kejujuran dan sportivitas.
6. Pembagian Kewajiban dan Tanggung Jawab Setara: Pemimpin membebankan kewajiban dan tanggung jawab yang setara dalam penggunaan hak masing-masing guna mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

Keberhasilan seorang pemimpin yang menganut gaya demokratis dapat diukur berdasarkan tindakan serta perilakunya terhadap anggota Perusahaan atau bawahan. Dari perilaku atau gaya kepemimpinan tersebut, akan terlihat jelas kemampuan pemimpin dalam mempertimbangkan kepentingan, kapabilitas, serta aspirasi dari para bawahan atau anggota Perusahaan.

Menurut Besse, (2019) Kepemimpinan otoriter ditandai dengan kontrol dan otoritas yang absolut. Pemimpin menggunakan kekuasaan dan paksaan, mengharapkan kepatuhan yang ketat dari bawahan tanpa berkonsultasi dengan mereka. Pemimpin yang otoriter sering kali memiliki ego yang kuat dan mungkin mendistorsi realitas agar sesuai dengan keinginan pribadi mereka. Terry mengatakan Jurnal Bisnis dan Ekonomi dalam jurnalnya, pemimpin otoriter dikenal karena keseriusan, ketelitian, dan kepatuhannya pada kebijakan yang telah ditetapkan, meskipun kaku. Bawahan diharapkan untuk mengikuti semua instruksi tanpa mempertanyakan atau memberikan umpan balik. Pemimpin memikul tanggung jawab penuh atas kompleksitas organisasi dan memandang bawahan sebagai alat atau sumber daya belaka. Dalam gaya kepemimpinan otoriter, kekuasaan lebih diutamakan daripada mempertimbangkan pentingnya perhatian dan kebutuhan dari bawahan. Dalam konteks pengambilan keputusan, keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan diabaikan, dan fokusnya tetap pada penyelesaian tugas daripada kesejahteraan mereka (Mattayang 2019).

10.10 Ringkasan

Kepemimpinan dalam budaya perusahaan berperan sebagai kekuatan utama yang mempengaruhi perilaku dan norma kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan efektif menuntut kemampuan memotivasi, berkomunikasi dua arah, membina hubungan baik, serta mengelola sumber daya dengan bijaksana. Gaya kepemimpinan yang beragam, seperti transformasional dan demokratis, menekankan pentingnya pengaruh positif, partisipasi, dan adaptasi terhadap kebutuhan bawahan dan situasi. Pemimpin yang sukses tidak hanya menjadi panutan tetapi juga agen perubahan yang mampu membentuk budaya organisasi melalui komunikasi konsisten, pengendalian yang efektif, dan pemberdayaan karyawan. Faktor-faktor seperti integritas, kemampuan mendelegasikan, komunikasi, kesadaran diri, dan empati menjadi indikator utama kepemimpinan efektif yang dapat meningkatkan kinerja serta menjaga sinergi dalam perusahaan.

10.11 Latihan Soal

SOAL

1. Apa peran utama kepemimpinan dalam membentuk budaya kinerja unggul dalam sebuah perusahaan?
2. Jelaskan fungsi-fungsi kepemimpinan menurut Thoha dan Rivai serta bagaimana fungsi-fungsi tersebut berkontribusi pada efektivitas perusahaan!
3. Apa saja karakteristik gaya kepemimpinan transformasional dan bagaimana gaya ini dapat meningkatkan kinerja organisasi?
4. Bagaimana kepemimpinan demokratis berbeda dengan kepemimpinan otokratis dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia?
5. Sebutkan dan jelaskan indikator-indikator utama dari kepemimpinan yang efektif dalam konteks budaya perusahaan!

BAB XI

KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA PERUSAHAAN DAN KEMASLAHATAN SESUAI ISLAM

11.1 Konsep Dasar Kepemimpinan Dalam Islam

Otoritas mempunyai peranan penting dalam membentuk Budaya Perusahaan yang kokoh dan menguntungkan. Dalam sebuah Perusahaan, para pemimpin berhati-hati dalam membuat dan menjaga nilai-nilai yang akan dianut oleh semua individu, yang kemudian dapat menjadi landasan bagi tercapainya tujuan bersama. Tanpa adanya otoritas yang kuat dan budaya yang positif, sulit bagi sebuah Perusahaan untuk berkreasi karena adanya kebutuhan akan keteraturan dan keselarasan dalam bekerja. Dalam Islam, konsep otoritas tidak bersifat duniawi tetapi juga mengandung ukuran dan tugas dunia lain yang akan dipertanggungjawabkan di alam baka. Kewenangan dipandang sebagai suatu perintah yang harus dilaksanakan dengan kecerdikan, kesusilaan, dan memperhatikan kesejahteraan umum. Pedoman kemaslahatan atau masalah juga merupakan kaidah penting dalam Islam, dimana setiap pilihan yang diambil harus didasari oleh kemaslahatan dan kebaikan bagi umat manusia, serta terhindar dari segala bentuk kesialan dan keburukan. Oleh karena itu, memahami wewenang dalam Budaya Perusahaan yang berlandaskan nilai-nilai Islam sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya menguntungkan, namun juga membawa manfaat bagi seluruh individunya dan memberikan dampak positif bagi masyarakat secara luas.

Administrasi dalam Budaya Perusahaan merupakan bagian sentral yang dipegang oleh pionir untuk menjadikan, menciptakan dan menjaga nilai-nilai, standar dan standar yang dijalani oleh setiap bagian Perusahaan. Para pionir tidak hanya ditugaskan untuk mengkoordinasikan visi dan misi Perusahaan, namun juga menjamin bahwa budaya sejalan dengan penilaian, partisipasi, kesopanan dan ketrampilan yang tinggi. Dalam Budaya Perusahaan yang solid, setiap orang merasa dihargai, bekerja dengan sukses, dan terdapat solidaritas tujuan di dalam kelompok. Budaya seperti ini akan mendorong peningkatan efisiensi dan jaminan kerja.

Dalam pandangan Islam, wewenang bukan sekedar kendali atau pengaruh, melainkan suatu perintah (tugas) yang harus dilaksanakan dengan baik dan cerdik. Konsep otoritas ini didasarkan pada etika dan nilai-nilai Islam, dimana pionir dianggap sebagai anak buah dari orang yang dipimpinnya. Pelopor dalam Islam harus memiliki sifat-sifat mendasar, seperti Sidiq (Adil) Pelopor harus dapat diandalkan dan menjunjung tinggi kejujuran dalam segala aktivitas dan pilihannya. Kemudian dapat Diandalkan (Reliable) Kekuasaan adalah suatu keyakinan yang akan dimintai pertanggung jawaban, tidak hanya di dunia namun terlebih lagi kepada Allah SWT. Fathonah Pelopor harus cerdas dan mempunyai informasi yang cukup untuk mengambil pilihan yang tepat. Tabligh (Menyampaikan) Para pionir wajib mengkomunikasikan kebenaran dan memperjuangkan antarmuka bersama dengan lugas.

Menurut (Salsabilla et al., 2025), istilah “pemimpin” atau kepemimpinan dalam bahasa Indonesia sering disebut dengan presiden, pionir, pembina, pembimbing, teladan, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penguasa, raja, dan sebagainya. Akan tetapi Ketika mendiskusikan hasil dari penggunaan peran seseorang atau kepemimpinan, istilah “memimpin” berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam berbagai cara untuk melakukan atau menggerakkan seseorang untuk mencapai sebuah tujuan. Karena pemimpin adalah tindakan atau

fungsi peran penting dalam suatu sistem, Kemampuan kepemimpinan tidak selalu dimiliki oleh mereka yang menduduki jabatan resmi. dan tidak selalu mampu memimpin. Pada dasarnya, kata-kata kepemimpinan berkaitan dengan bakat, kapasitas, dan tingkat efek yang dimiliki oleh seseorang, Oleh karena itu sifat bawaan kepemimpinan tidak hanya dimiliki oleh seorang jabatan atau pemimpin Perusahaan melainkan orang yang bukan seorang pemimpin bisa memiliki talenta sebagai seorang pemimpin.

Kepemimpinan melibatkan tindakan atau mempengaruhi serta menjadi teladan bagi pengikutnya untuk mencapai tujuan Perusahaan. Ini dianggap sebagai ilmu terapan yang berakar pada ilmu-ilmu sosial, karena prinsip dan strateginya dirancang untuk memberikan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Kepemimpinan yang efektif harus memandu upaya seluruh karyawan menuju pencapaian tujuan Perusahaan. Tanpa adanya kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara aspirasi individu dan tujuan Perusahaan dapat menjadi rapuh. Skenario ini mengarah pada situasi di mana individu mengejar tujuan mereka sendiri, menyebabkan Perusahaan secara keseluruhan menjadi tidak efisien dalam mencapai targetnya.

Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi Perusahaan mana pun yang ingin mencapai kesuksesan. Entitas korporasi yang sukses memiliki karakteristik umum yang membedakan mereka dari korporasi yang kurang sukses, yaitu metode dan sifat kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan bukanlah sebuah kualitas yang unik melainkan sebuah tanggung jawab hal ini melibatkan pengorbanan dibandingkan kenyamanan, dan menuntut kerja keras dibandingkan bermalas-malasan. Ini juga bukan tindakan yang berubah-ubah tetapi sebuah posisi otoritas yang didedikasikan untuk melayani orang lain. Kepemimpinan adalah tentang mengambil tindakan dan menjadi yang terdepan dalam inisiatif.

Kepemimpinan secara umum mencakup proses mempengaruhi untuk menetapkan tujuan Perusahaan, mendorong pengikut untuk bertindak dengan cara yang membantu mencapai tujuan tersebut, dan mendorong perbaikan dalam dinamika dan budaya kelompok. Selain itu, hal ini melibatkan pembentukan interpretasi pengikut terhadap peristiwa, pengorganisasian kegiatan untuk mencapai tujuan, mempertahankan hubungan kerja sama dalam kelompok, dan menggalang dukungan dari individu di luar kelompok dan Perusahaan. Kepemimpinan sering dipandang sebagai kekuatan yang menggerakkan dan mempengaruhi orang. Hal ini dapat dilihat sebagai mekanisme atau proses untuk memotivasi individu agar bersedia atau gembira terlibat dalam suatu tindakan. Berbagai faktor dapat memotivasi individu, termasuk ancaman, penghargaan, otoritas, dan komunikasi persuasif.

11.2 Keterkaitan Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan

Menurut (Sumartik et al., 2022) Perusahaan adalah sebuah ide dasar budaya yang mencakup semua jenis kreativitas, emosi, dan niat manusia. Sebuah Perusahaan terdiri dari individu-individu yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan tertentu, yang difasilitasi oleh banyak elemen, termasuk peraturan yang disepakati, dukungan finansial, dan sumber daya yang nyata. Budaya Perusahaan sering dikonseptualisasikan sebagai sistem kepercayaan atau nilai-nilai yang ada di dalam Perusahaan. Pengembangan Budaya Perusahaan yang kuat dianggap dapat menumbuhkan karakteristik dan identitas Perusahaan yang khas. Selain itu, budaya ini memungkinkan anggota masyarakat untuk mengenal Perusahaan, yang kemudian mempengaruhi persepsi mereka terhadap Perusahaan tersebut.

Budaya Perusahaan mencakup kumpulan keyakinan serta terdapat beberapa jenis nilai yang dianut oleh setiap individu pada Perusahaan, oleh karena itu peran institusi, khususnya institusi keagamaan, menjadi sangat penting karena diakui sebagai salah satu landasan nilai atau norma masyarakat. Dari perspektif pengembangan Perusahaan, Budaya Perusahaan mewakili sistem sosial di dalam suatu negara yang merangkum elemen-elemen kekuasaan, kepemimpinan, nilai, norma, dan penghargaan. Nilai-nilai inti dari sebuah Perusahaan adalah standar nilai fundamental, ini berdasarkan dari manajemen Perusahaan. Adapun standar, kecenderungan terkait dengan aturan hiburan dalam Perusahaan. Sementara itu terdapat kompensasi mungkin merupakan kerangka instrumen kompensasi dan disiplin kepada mereka yang menjalankan Budaya Perusahaan dengan baik, dengan begitu Otoritas membutuhkan bakat, dan nilai-nilai, standar. Dengan pemberian kompensasi tersebut yang berupa imbalan akan menyumbangkan lahirnya kerangka kerja bagi Perusahaan agar tercapainya suatu tujuan dengan efektif dan efisien. Budaya Perusahaan dibuat di atas perangkat nilai yang diterima secara universal dan tercermin dalam perilaku semua anggota dalam Perusahaan. Islam, sebagai sumber nilai, menawarkan seperangkat prinsip yang dapat digunakan secara efektif untuk membangun Budaya Perusahaan yang kuat. Nilai-nilai dalam sebuah Perusahaan memiliki peran penting dalam menyatukan para manajer dan karyawan di bawah kerangka kerja yang sama. Bagi seorang manajer Muslim, nilai-nilai ini berasal dari prinsip-prinsip ajaran Islam yang paling mendasar. Bagaimanapun, suatu Perusahaan akan sehat dalam hal apa pun dibuat dengan nilai suara yang berasal dari agama.

Beberapa nilai dianggap penting bagi Kemajuan mental seorang muslim dalam berPerusahaan adalah kesungguhan (Ikhlash), keimanan dapat dipercaya (Amanah), dan berkumpul (Jamaah):

1. Kesungguhan (Ikhlash)

Kesungguhan atau ikhlash adalah sikap paling mendasar dari seorang individu Muslim. Setiap aktivitas yang dilakukannya terus menerus disengaja karena diperuntukkan mencari keridhaan Allah SWT. Orang Muslim sejati adalah orang yang menjalankan seluruh komitmennya secara tulus tanpa imbalan ingin sengaja dipuji, diakui, atau perlu dilihat secara terang-terangan dilihat oleh orang sebageian individu. Dalam ketaatan tersebut ada juga kebalikan dari kesungguhan adalah riya', lebih spesifiknya melakukan perbuatan terpuji karena tujuannya ingin dilihat individu atau seseorang. Dalam suatu Perusahaan, yang dimaksud dengan keikhlasan atau bersungguh-sungguh adalah melaksanakan komitmen dan tugas Perusahaan dengan sekuat tenaga dan dengan usaha yang terdepan dan menerima resiko yang telah dilaksanakan dengan tulus.mengerjakan tugas dengan penuh semangat. Individu yang bersungguh-sungguh adalah individu yang menjalankan komitmennya secara ekstrim.

Konsep keikhlasan ini prinsipnya sama akan melahirkan semangat kinerja seseorang muslim untuk mengemukakan ide dan pernyataannya dalam mengatur pekerjaannya secara tulus dan bersungguh-sungguh sehingga menghasilkan suatu komitmen yang baik mendasar islami. Tekad, sikap dan dedikasi seorang muslim dalam menjalankan tugasnya dapat dinyatakan sebagai AL-Ahslah, artinya bila seorang muslim yang menjalankan suatu pekerjaannya dengan secara ikhlas dan bersungguh-sungguh maka akan menjadi sebagai amal ibadah baginya , dengan hal ini apa yang dia lakukan dengan ikhlas dia akan mendapatkan kemudahan pada suatu pekerjaannya biar dapat bermanfaat untuk orang lain, seperti yang dijelaskan oleh firman allah dalam surat an-Nahl ayat 97 “ Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman,maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.Kemudiaan dalam melakukan suatu pekerjaan dengan ikhlas

pastinya tidak lepas dari kata kesempurnaan yakni yang dijelaskan Pada hadis yang dijelaskan oleh Imam Thabrani, Nabi menyatakan, "Sesungguhnya, Allah SWT menyukai orang-orang yang bertindak dengan keunggulan dan berusaha untuk mencapai kesempurnaan dalam usaha mereka." Hadits ini menunjukkan bahwa mencapai kesempurnaan adalah tujuan utama bagi umat Islam dalam memenuhi kewajiban mereka.

Al-Akhsan atau dapat dikatakan melakukan yang terdepan dan jauh lebih baik, Dengan pengertian ini maka maknanya sama dengan al-itqan. Pesan-pesan yang dikandungnya antara lain Umat Islam memiliki komitmen pada diri mereka sendiri untuk melakukan yang terbaik pada segala hal yang mereka lakukan, terutama buat kepentingan individu, dan mengandung makna yang jauh lebih baik daripada prestasi atau kualitas suatu kinerja masa lalu. Arti ini memberi pesan kemajuan tanpa henti, bersama dengan perluasan informasi, keterlibatan, waktu, dan aset lainnya.

Istilah "Al-Mujahadah," yang dapat diterjemahkan sebagai "berjuang" atau "kerja keras," menunjukkan komitmen untuk mengerahkan upaya terbaik dalam mengejar suatu tujuan. Konsep ini dijelaskan dalam ayat Al-Quran (Al-Ankabut 69), yang menyatakan, "Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah SWT. benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik."

Al-Tanafus dan Ta'awun atau membantu satu sama lain dan tolong menolong, merupakan hal yang sangat penting sebagai seorang umat untuk menjalankan Perusahaannya untuk cepat mencapai tujuannya, dengan adanya dorongan dan dukungan dari kerjasama tim maka segala pekerjaan akan dipermudah. Sebagaimana dinyatakan dalam Surat Al-Maidah ayat 2 dalam Al-Quran, Allah mendorong orang-orang yang beriman untuk membantu dalam perbuatan baik dan saleh, sambil mencegah keterlibatan dalam perilaku dosa dan pelanggaran. Selain itu, ayat tersebut menekankan pentingnya penghormatan kepada Allah, dengan menekankan bahwa Dia sangat keras dalam hukuman-Nya bagi mereka yang melanggar.

Nabi menerangkan jika waktu mungkin adalah sebuah hal yang sangat menguntungkan dan tidak boleh diabaikan. Nabi memberikan sebuah nasihat sambil bereaksi keandalannya, kemudian diambil alih atau diterapkan oleh teman-temannya. Akhirnya, teman-temannya menyadari dan terbiasa dengan menghargai waktu. Selain membentuk etos kerja, kejujuran juga akan tercipta antisipasi seseorang agar tidak bersemangat dan kikir, sejak itu seseorang yang pandangan hidupnya sungguh-sungguh, hatinya tidak akan dihubungkan dengan properti atau kekayaan. Sebagaimana diketahui, mendambakan harta atau dunia secara berlebihan bisa menjadi perhitungan besar dalam perkembangan kesalahan di dunia dalam urusan keuangan, seperti pemerasan dan riba, keduanya merupakan hal yang dicela oleh Allah SWT.

2. Amanah

Nilai utama dalam pembangunan Budaya Perusahaan adalah konsep kepercayaan. Istilah "amanah", yang diterjemahkan menjadi "kepercayaan", menandakan kewajiban untuk dapat diandalkan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, atau dengan kata lain, untuk mematuhi ketentuan dalam suatu perjanjian. Pada Perusahaan atau kepemimpinan, konsep kepemimpinan yang dapat dipercaya ini bisa menjadi sangat penting, karena semua orang di dalamnya Perusahaan pada dasarnya adalah tentang bagaimana menjalankan tugas dengan baik dan dapat memegang tanggung jawab masing-masing tugas serta spesialis sehubungan dengan pelaksanaan Perusahaan. Sikap yang dapat diandalkan akan menjadi pemegang tugas dalam Perusahaan

melaksanakan kewajibannya dengan penuh komitmen dan tanggung jawab. Dalam kepemimpinan untuk menjalankan sebuah Perusahaan dengan sempurna maka Amanah tersebut harus ditanamkan dalam diri sebagaimana harus menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab dan dapat diandalkan.

Siddiq atau Jujur pada Perusahaan atau lingkup sosial apa pun, Siddiq merupakan sikap terpuji yang sangat mendasar. Seorang Muslim akan selalu penting dalam melakukan pekerjaan, agar perkataan dan perbuatannya dapat dipercaya oleh orang-orang sekitarnya, kegiatan dan pekerjaan yang dilakukannya harus sejalan dengan pelajaran Islam. Tidak ada inkonsistensi di antara keduanya kata-kata dan aktivitasnya. Karena itulah Allah SWT. terus menerus memerintahkan kita agar terus menjadi individu yang jujur (sah). Seperti yang dijelaskan pada firman Allah SWT pada surat At-Taubat ayat 119. Dalam dunia kinerja, sifat kejujuran ditunjukkan dalam bentuk kenyataan dan ketepatan jaminan, waktu, pengumuman, manfaatnya, mengakui kekurangan dan perkataan juga diucapkan tanpa berbohong.

Dalam menjalankan segala tugas Kepemimpinan dalam Perusahaan harus didasari oleh Fathanah Artinya memahami, menghayati, dan mengalami segala sesuatu mengenai tugas. Pekerja atau karyawan harus mengetahui secara pasti apa tugas dan kewajibannya. Lebih lanjut tentang sifat ini akan memunculkan kreativitas dan kemampuan berinovasi. Kreativitas dan inovasi memungkinkan terjadi dimiliki saat seseorang selalu memiliki usaha untuk menambahkan berbagai macam ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, keduanya mempunyai hubungan dengan kerja dan perusahaan pada umumnya.

3. Jamaah

Pada konteks Perusahaan, budaya kolektif atau budaya jamaah yang menjadi ciri khas Islam diaktualisasikan dalam bingkai solidaritas antar individu Perusahaan atau antar perwakilan. Jika budaya kolektif ini sudah terbentuk, maka iklim kekeluargaan juga akan terbentuk. Hubungan antara bawahan dan atasan, atau perwakilan satu sama lain, tidak seperti hubungan formal yang tidak fleksibel. Melainkan lebih mirip dengan hubungan kekeluargaan yang hangat, dengan rasa solidaritas, sehingga akan menjadi satu kesatuan yang solid. Pada tingkat yang membumi menumbuhkan rasa kebenaran dan keluarga ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, terus menerus yakni:

- a. Mewujudkan huququl umat Islam (hak-hak individu umat Islam). Apa saja hak-hak tersebut? Dalam hadis tersebut terdapat lima hak, yakni jika bertemu menyapa, jika dipersilakan datang, jika ada kesempatan mintalah nasihat, sumbangkan nasehat, kalau-kalau dia sakit kunjungilah dia dan jika dia mati antarkan jasadnya kemakam.
- b. Melakukan tausiah atau saling menasehati
- c. Koneksi antarmuka
- d. Mengadakan rekonsiliasi atau kompromi jika sewaktu-waktu ada masalah atau kerusakan dalam hubungan.
- e. Ta'awun atau saling membuat perbedaan dan saling membedakan.
- f. Menghindari perilaku buruk secara intuitif, misalnya mengadu, mengolok-olok, mencemooh, dll.

11.3 Karakteristik Pemimpin Islami

Pada dasarnya, pemimpin berasal dari kumpulan individu. Kata 'individu' berasal dari kata 'individe' yang berarti tidak terbagi. Dari asal kata ini, 'individu' adalah kesatuan jiwa yang aktivitasnya adalah sebagai keseluruhan. Dalam karya pentingnya, Ordway Tead mendefinisikan kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.” Robert Tannenbaum dan Fred Massarik menyatakan bahwa kepemimpinan secara inheren terkait dengan upaya seorang pemimpin.

Dalam pemikiran Islam, kepemimpinan adalah hal yang prinsipil bagi umat, atau kolektif dari semua Muslim. Hadis Nabi, yang menyatakan, “Kamu semua adalah pemimpin dan akan bertanggung jawab atas apa yang dipimpinnya,” sangat relevan dan dapat digunakan sebagai referensi yang akurat dan aktual. Hadis ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin pada akhirnya bertanggung jawab atas tindakan mereka yang dipimpinnya, apakah itu pejabat pemerintah atau pemimpin spiritual. Sangat penting untuk diingat bahwa semua individu memiliki kapasitas untuk mengambil peran kepemimpinan dan, oleh karena itu, bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka. Gagasan ini terangkum dalam Hadis dari Ibnu Umar yang diriwayatkan oleh Bukhari (Hadis nomor 1084). Tema utama dari Hadis ini adalah bahwa kepemimpinan adalah tanggung jawab universal, yang berlaku untuk semua individu, terlepas dari peran atau status mereka. Hal ini menyiratkan bahwa setiap individu, baik yang berada dalam posisi pemerintahan, sebagai pasangan, atau sebagai budak, memikul tanggung jawab untuk memimpin dan bertindak sesuai dengan kapasitas mereka. Intinya, kepemimpinan terkait erat dengan tanggung jawab.

Dalam Islam, kepemimpinan merupakan aspek fundamental yang berfungsi untuk melambungkan kesatuan dan kohesi komunitas, atau jama'ah. Konsep ini dijelaskan dalam Hadis Nabi, di mana beliau menjawab pertanyaan Huzaifah bin al-Yamani dengan menyatakan, “Kamu harus bersama komunitas Islam dan para pemimpin mereka.” Allah SWT berfirman: (Rahim, 2017)

“Dan hilanglah segala kebencian dari hati mereka, dan mengalirlah sungai-sungai di bawah mereka, dan mereka berkata: "Segala puji bagi Allah yang telah memberi petunjuk kepada kami ke dalam (surga) ini, dan kami tidak akan mendapat petunjuk jika Allah tidak memberi petunjuk kepada kami. Sesungguhnya telah datang rasul-rasul Tuhan kita dengan membawa kebenaran." Dan dikatakan kepada mereka: "Inilah surga yang diwariskan kepadamu disebabkan apa yang dahulu kamu kerjakan." (QS. Al-A'raaf ayat 43).

Dengan kata lain, kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mengaktualisasikan kehendak Allah SWT, seperti yang disampaikan melalui Rasul-Nya. Selain itu, Allah SWT menyatakan dalam ayat lain:

“Mereka yang menganut agama Islam diharapkan untuk mematuhi perintah Allah dan bimbingan Rasul, serta arahan dari pihak berwenang di komunitas mereka. Jika terjadi perbedaan pendapat, disarankan untuk mencari penyelesaian melalui jalur Al-Quran dan Sunnah, asalkan ada keyakinan yang tulus terhadap keberadaan Allah dan keniscayaan Hari Kiamat. Tindakan ini dianggap lebih bermanfaat dan kondusif bagi pertumbuhan spiritual”. (QS: An-Nisaa (4): 59).

1. Tugas dan Kewajiban Pemimpin

Islam mengharuskan seorang pemimpin melaksanakan tugas sebaik-baiknya, terutama bersikap adil. Keadilan menjadi esensi bagi pemimpin, karena adanya pemimpin adalah untuk menciptakan keadilan. Karenanya, pemimpin yang adil akan mendapatkan jaminan perlindungan Allah di akhirat (Hadits Bukhari, Nomor 572). Nabi menganggap peran seorang pemimpin adalah sebagai pelindung. Beliau dan para pengikutnya terlibat dalam pertempuran melawan mereka yang dianggap kafir dan tidak adil, sementara pada saat yang sama memberikan perlindungan kepada umat Islam. Pemimpin yang efektif harus memberikan contoh

standar perilaku dan kinerja tertinggi di antara mereka yang dipimpinnya. Oleh karena itu, Islam menganjurkan umatnya untuk memberikan penghormatan kepada para pemimpin, baik yang dipilih maupun yang ditunjuk, dan mengakui mereka yang memberikan teladan perilaku dan keunggulan tertinggi. Prinsip ini dijelaskan dalam Hadis Nabi, sebagaimana diriwayatkan oleh Abu Said al-Khudri r.a. Dalam kisah ini, Nabi dikutip mengatakan, “Ketika Saad bin Muaz tiba di pintu masjid, Rasulullah s.a.w. bersabda, 'repada kaum Anshar: Berdirilah untuk menghormati pemimpin kalian atau orang yang terbaik di antara kalian'.

Dalam tradisi Islam, berikut ini adalah ayat-ayat yang tercantum dalam kitab suci Islam: "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan Rasul-Nya, dan ulil amri di antara kamu" (an-Nisa 59). Seorang pemimpin yang efektif, menurut definisi, adalah yang paling cakap di antara mereka yang dipimpinnya. Oleh karena itu, Islam menganjurkan umatnya untuk menghormati mereka yang berada dalam posisi otoritas. Hal ini dapat dilihat dalam hadis Nabi, sebagaimana diriwayatkan oleh Abu Said al-Khudri r.a., di mana Nabi dikutip mengatakan, “Ketika Saad bin Muaz tiba di pintu masjid, Rasulullah s.a.w. menginstruksikan orang Anshar agar berdiri menghargai pimpinan mereka atau seseorang yang paling terhormat di antara mereka.” Sebaliknya, Rasulullah menentang pengangkatan orang yang tidak berilmu sebagai pemimpin. Hal ini dibuktikan dengan riwayat dari Abdullah bin Amru bin al-As r.a, yang menyatakan, “Orang-orang mengangkat orang jahil sebagai pemimpin, yang berakibat pada dikeluarkannya fatwa-fatwa yang tidak berlandaskan ilmu. Hal ini pada akhirnya menyebabkan kesesatan dan penyebaran kesesatan di antara orang lain.” (Bukhari, Hadis Nomor 1561).

2. Tujuan Kepemimpinan Islam

Untuk menganalisa tujuan dari kepemimpinan, kita dapat kembali merujuk pada Surat al-Hajj ayat 41 untuk mendapatkan wawasan. Kalimat penutup dari ayat tersebut adalah "wa lillahi 'aqlab al-umfif," yang dapat diterjemahkan sebagai "dan demi Allah, hasil dari orang-orang." Sangat penting untuk menekankan pentingnya istilah 'aqibat' dan 'al-umur'.

Istilah "aqibat" didefinisikan sebagai berikut: Pertama, menandakan Ringkasan dari entitas atau fenomena tertentu, yang terjadi setelah yang lain. Kedua, ini menunjukkan Ringkasan dari entitas atau fenomena tertentu, yang terjadi setelah yang lain. Kedua, menunjukkan ketinggian, kesusahan, dan kesulitan (Ibnu Faris, Juz IV: 77). Dalam lehsikan, kata ini berarti anak dan keturunan, melimpahkan kebaikan kepada mereka, dan Ringkasan atau puncak dari segala sesuatu (Ibrahim Anis, Juz II: 61). Bisa diblang bahwasannya tujuan pemerintahan sebagaimana diuraikan pada Al Qur'an adalah untuk menciptakan negeri yang makmur dan damai (Q.S. Saba: 15). Hal ini memerlukan penciptaan lingkungan yang menyediakan fasilitas yang diperlukan bagi warganya, sehingga memungkinkan mereka untuk mengaktualisasikan eksistensi mereka sesuai dengan hukum Tuhan. Konsep Islam tentang “Rahmatan lil Alamid” hanya dapat diaktualisasikan secara penuh melalui penerapan hukum Islam secara keseluruhan oleh negara hilafah, sebuah sistem yang secara eksplisit telah didukung oleh Nabi (lihat: Musnad Ahmad, Hadis Nomor 17680 dan 22335). Dengan tidak adanya kepemimpinan Islam, sulit untuk membayangkan bagaimana masyarakat dapat diawasi dalam hal pembayaran zakat, misalnya, tanpa adanya sanksi yang tegas dari pemimpin. Demikian pula, sulit untuk membayangkan bagaimana para pezina, pencuri, dan perampok dapat diberi sanksi dan dihukum tanpa adanya kekuatan negara (pemerintah). Hal ini menggambarkan hubungan yang erat dan kohesif antara Islam dan kepemimpinan negara.

3. Karakteristik Pemimpin Dalam Islam

Dalam pemikiran Islam, pemimpin yang ideal sangat erat kaitannya dengan sosok Nabi Muhammad. Beliau dianggap sebagai pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah menjadi panutan bagi semua orang, termasuk para pemimpin, karena kemurnian akhlaknya.

Rasulullah dianggap sebagai pemimpin yang patut dicontoh dan lambang teladan seorang pemimpin. Beliau dikatakan memiliki empat sifat utama, yaitu:

1. Sidiq (kejujuran dalam perkataan dan perbuatan),
2. Amanah (dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab),
3. Tablig (penyebaran segala macam kebaikan kepada masyarakatnya) dan
4. Fathonah (manajemen masyarakat yang cerdas).

Sidiq/ jujur

Pada konteks ajaran Islam, kejujuran adalah antitesis dari kebohongan dan dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan yang sesuai dengan kenyataan. Istilah "rajulun shaduq," yang diterjemahkan menjadi "sangat jujur," memiliki nuansa yang lebih luas daripada "shadiq," yang hanya menunjukkan kejujuran. Al-mushaddiq, sosok yang berintegritas, adalah orang yang menguatkan kebenaran pernyataan, sementara ash-shiddiq mencontohkan kualitas kesetiaan yang tak tergoyahkan pada kebenaran, baik dalam perkataan maupun tindakan. Kejujuran adalah atribut penting bagi seorang pemimpin yang efektif. Seorang pemimpin yang dikenal dan terbukti memiliki tingkat kejujuran yang tinggi akan dihormati oleh masyarakat. Mereka yang berpegang teguh pada prinsip kejujuran menjadi dasar bagi harapan para pengikutnya. Mereka sadar bahwa kualitas kepemimpinan mereka bergantung pada kemampuan mereka untuk mendapatkan kepercayaan dari para pengikutnya. Seorang pemimpin yang mewujudkan kualitas sidiq atau bentuk-bentuk kejujuran lainnya akan mudah diterima oleh masyarakat. Sebaliknya, seorang pemimpin yang tidak memiliki sifat jujur atau berkhianat akan disambut dengan permusuhan dan penghinaan. Kejujuran seorang pemimpin dinilai dari perkataan dan perbuatannya.

Amanah/ Terpercaya

Amanah adalah kualitas yang sangat diperlukan bagi mereka yang berada dalam posisi kepemimpinan. Dengan menunjukkan sifat amanah, seorang pemimpin dapat menjaga kepercayaan masyarakat yang telah menaruh kepercayaan kepadanya. Kepercayaan masyarakat dibuktikan dengan kesediaan mereka mendelegasikan pengelolaan berbagai urusan kepada pemimpin untuk kepentingan bersama.

Konsep kepercayaan dan tanggung jawab terkait erat. Seseorang yang dianggap dapat dipercaya juga dianggap bertanggung jawab. Dalam pemikiran Islam, pemimpin bukanlah seorang raja yang diharapkan untuk dilayani dan mengejar keinginan pribadi dengan segala cara. Sebaliknya, pemimpin dipandang sebagai pelayan rakyat, sebagaimana dibuktikan oleh pepatah Arab "sayyidulqaumi khodimuhum".

Tablig/komunikatif

Salah satu karakteristik pemimpin yang efektif adalah keberanian untuk menyampaikan kebenaran, bahkan dalam menghadapi konsekuensi yang signifikan. Dalam bahasa Arab, ada sebuah frasa, "kul al-haq wal kaana murran," yang diterjemahkan menjadi "katakanlah atau sampaikanlah kebenaran meskipun itu pahit." Ungkapan ini merangkum esensi tablig, yang dapat diartikan sebagai akuntabilitas atau keterbukaan terhadap penilaian. Akuntabilitas, dalam

konteks ini, berkaitan dengan transparansi dalam cara seseorang menyajikan informasi kepada orang lain.

Fathonah/cerdas

Seseorang pimpinan perlu mempunyai tingkat kecerdasan yang melebihi rata-rata masyarakatnya agar dapat menanamkan kepercayaan diri. Kecerdasan seorang pimpinan memungkinkan mereka untuk menavigasi dan menyelesaikan banyak masalah sosial. Seorang pimpinan yang pandai tidak gampang terhalang oleh tantangan, karena kecerdasan mereka membekali mereka dengan kapasitas untuk mengidentifikasi dan menerapkan solusi. Pemimpin yang tanggap mahir dalam mengatasi masalah dengan cepat, karena mereka terus terdorong untuk menemukan resolusi yang tepat waktu.

11.4 Tantangan dan Solusi Penerapan Kepemimpinan Islami

1. Tantangan Penerapan Kepemimpinan Islami

a. Kurangnya Pemahaman Nilai-nilai Islam

Banyak pemimpin dan anggota organisasi yang belum memiliki pemahaman mendalam mengenai nilai-nilai Islam dalam konteks kepemimpinan. Hal ini menyebabkan penerapan nilai-nilai tersebut menjadi tidak maksimal.

b. Budaya Organisasi yang Sekuler

Sebagian besar organisasi menganut sistem dan budaya yang netral atau bahkan menjauh dari nilai-nilai keagamaan. Ini menjadi hambatan bagi penerapan kepemimpinan berbasis Islam yang menjunjung tinggi moralitas dan spiritualitas.

c. Keteladanan yang Lemah dari Pemimpin

Pemimpin sering kali tidak mampu menjadi contoh atau *uswah hasanah* bagi bawahannya. Hal ini menyebabkan kurangnya kepercayaan dan semangat kerja dalam organisasi.

d. Tekanan Lingkungan Global

Dalam dunia bisnis modern yang kompetitif dan materialistik, prinsip-prinsip Islam sering kali dianggap menghambat produktivitas atau efisiensi, seperti larangan riba dan keharusan berlaku adil terhadap semua pihak.

e. Minimnya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Islami

Lembaga pendidikan dan pelatihan manajemen jarang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam kurikulumnya. Akibatnya, generasi pemimpin Islami sulit untuk berkembang secara sistematis.

2. Solusi Penerapan Kepemimpinan Islami

a. Penguatan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan tentang kepemimpinan Islami harus menjadi bagian dari program pengembangan SDM di berbagai lembaga. Materi seperti etika bisnis Islami, manajemen berbasis syariah, dan akhlak kepemimpinan perlu diperkenalkan secara sistematis.

- b. **Membangun Budaya Organisasi Islami**
Organisasi perlu menanamkan nilai-nilai Islam dalam budaya kerjanya, seperti menjunjung kejujuran, adil dalam memberikan penilaian, dan membiasakan musyawarah dalam pengambilan keputusan.
- c. **Memberikan Keteladanan oleh Pemimpin**
Pemimpin harus menjadi teladan dalam perbuatan, bukan hanya dalam ucapan. Dengan keteladanan, pemimpin akan lebih dihormati dan diikuti secara sukarela oleh anggota organisasi.
- d. **Integrasi Sistem Manajemen dengan Nilai Islam**
Manajemen organisasi harus mengadopsi prinsip-prinsip Islami dalam kebijakan dan praktiknya, misalnya dengan menerapkan sistem keuangan syariah, etika bisnis Islam, dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).
- e. **Kolaborasi dengan Lembaga Islam**
Organisasi dapat bekerja sama dengan institusi pendidikan Islam, ormas Islam, atau ulama untuk mendapatkan panduan serta pendampingan dalam membentuk kepemimpinan dan tata kelola Islami.

11.5 Teori Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan yang diperlukan atau dibutuhkan oleh seseorang dalam memimpin suatu kelompok. Kepemimpinan juga mencakup kemampuan praktis yang bisa dimiliki seseorang untuk memimpin, sedangkan pemimpin adalah orang yang memimpin suatu kelompok. Kepemimpinan mempunyai arti penting bagi seorang pemimpin, dimana kepemimpinan merujuk kepada perencanaan, pengelolaan, pengontrolan, dan pelaksanaan dalam suatu kegiatan (Roni Harsoyo, 2022).

Kepemimpinan dalam islam sangat dibutuhkan mengingat bahwa islam adalah agama yang Allah SWT ciptakan sangat mulia, sehingga dalam islam dibutuhkan pemimpin untuk umat manusia demi tercapainya tujuan bersama (Jonisar et al., 2022). Islam juga mengajarkan bahwa dalam memimpin hendaknya pemimpin memiliki kemampuan serta kecakapan ilmu pengetahuan, baik ilmu agama maupun ilmu dunia.

Sejarah islam telah membuktikan pentingnya masalah kepemimpinan ini setelah wafatnya Rasulullah SAW. Para sahabat telah memberi penekanan dan keutamaan dalam melantik pengganti beliau dalam memimpin umat islam. Umat islam tidak seharusnya dibiarkan tanpa pemimpin, Sayyidina Umar ra. pernah berkata "Tiada islam tanpa jamaah, tiada jamaah tanpa kepemimpinan dan tiada kepemimpinan tanpa taat ". Kepemimpinan islam merupakan fitrah bagi setiap manusia yang sekaligus memotivasi kepemimpinan islami. Pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat islam pada negeri yang mayoritas warganya beragama islam ini, meskipun Indonesia bukanlah negara islam. Sebagaimana dalam al-Qur'an banyak ditemukan ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan, diantaranya Firman Allah SWT dalam QS. Al

Baqarah/2: 30. Dimana ayat ini menjelaskan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang wewenang atau kekuasaan Allah SWT untuk mengemban amanah dan kepemimpinan di muka bumi. Para malaikat pernah menentang kekhalifahan manusia di muka bumi lalu Allah SWT menjelaskan hanya dia yang mengetahui atas pengutusan pemimpin di muka bumi.

Kepemimpinan islami dipandang sebagai sesuatu yang bukan diinginkan secara pribadi, tetapi lebih dipandang sebagai kebutuhan sosial yang berorientasi pada kepentingan dan kebutuhan rakyat ataupun kelompok yang dipimpin. Al-Qur'an menjelaskan bahwa definisi kepemimpinan bukan sesuatu yang sembarang atau sekedar main-main, tetapi lebih sebagai kewenangan yang dilaksanakan oleh seseorang yang amat dekat dengan prinsip-prinsip yang digariskan oleh al-Qur'an dan as-Sunnah.

11.6 Dampak Kepemimpinan Islami terhadap Kemashlatan Organisasi

Kepemimpinan Islami merupakan gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada ajaran Al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad SAW. Seorang pemimpin Islami menjalankan tugasnya dengan memegang teguh nilai-nilai seperti kejujuran (shiddiq), amanah, tabligh (komunikatif), fathanah (cerdas), adil, serta bertanggung jawab. Prinsip-prinsip ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman moral, tetapi juga menjadi fondasi dalam mengelola organisasi secara efektif dan penuh berkah (Giordano, 2015).

Dampak positif dari kepemimpinan Islami terhadap kemaslahatan organisasi sangat signifikan.

1. Terciptanya budaya kerja yang sehat dan harmonis. Pemimpin yang menjadi teladan akhlak akan mendorong seluruh anggota organisasi untuk bekerja dengan integritas dan penuh keikhlasan.
2. Meningkatnya loyalitas dan motivasi kerja karyawan. Ketika pemimpin memperlakukan bawahannya dengan adil, manusiawi, dan penuh kasih sayang, maka timbal baliknya adalah semangat kerja yang tinggi dan kesediaan untuk bekerja sama demi kemajuan organisasi.
3. Pengambilan keputusan yang adil dan berorientasi pada kemaslahatan bersama. Kepemimpinan Islami menekankan pentingnya musyawarah (syura) dalam menyelesaikan persoalan, sehingga keputusan yang diambil mencerminkan aspirasi kolektif dan menghindari konflik kepentingan.
4. Terwujudnya tujuan organisasi secara menyeluruh, bukan hanya aspek profit, tetapi juga mencakup nilai-nilai spiritual, sosial, dan kemanusiaan.

Dengan kata lain, kepemimpinan Islami mampu menciptakan suasana kerja yang tenang, produktif, dan diridhai Allah SWT. Keteladanan moral dan spiritual pemimpin menjadi kunci utama dalam membawa keberkahan dan kemajuan organisasi secara berkelanjutan.

11.7 Budaya Organisasi yang Bernilai Kemashlatan Dalam Islam

Budaya organisasi yang bernilai kemaslahatan dalam Islam merupakan seperangkat nilai, norma, dan perilaku yang dibangun dan dijalankan dalam suatu organisasi berdasarkan prinsip-

prinsip ajaran Islam (Fridiyanto, 2020). Budaya ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian target atau keuntungan duniawi, tetapi juga mengutamakan keberkahan, keadilan, dan tanggung jawab moral. Dalam Islam, setiap aktivitas dalam organisasi dipandang sebagai bagian dari ibadah, sehingga budaya kerja pun harus mencerminkan nilai-nilai luhur seperti kejujuran (shidq), tanggung jawab (amanah), keadilan ('adl), dan etos kerja yang ihsan

Dalam kerangka maqashid syariah (tujuan-tujuan syariat), kemaslahatan mencakup perlindungan terhadap lima hal pokok: agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Budaya organisasi yang berlandaskan kemaslahatan akan berusaha memastikan bahwa seluruh proses dan keputusan organisasi tidak merugikan aspek-aspek tersebut, baik bagi karyawan, pelanggan, maupun masyarakat luas. Organisasi semacam ini menjadikan nilai kemanusiaan dan spiritual sebagai dasar operasional, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adil, dan penuh keberkahan.

Penerapan budaya organisasi yang bernilai kemaslahatan juga mendorong terciptanya sinergi antara tujuan individu dengan visi kolektif organisasi. Setiap anggota organisasi dihargai bukan hanya karena kontribusi fisiknya, tetapi juga karena niat baik, keikhlasan, dan komitmen moralnya. Dengan membangun budaya ini, organisasi tidak hanya menciptakan hasil yang berkualitas secara profesional, tetapi juga memberikan manfaat yang luas dan berkelanjutan bagi masyarakat dan lingkungan, menjadikannya benar-benar rahmatan lil 'alamin

11.8 Hubungan antara Kepemimpinan, Budaya Perusahaan Islami

Perusahaan itu sendiri berfungsi sebagai perantara dalam mencapai tujuan Perusahaan, mengingat Perusahaan terdiri dari berbagai macam karakter individu. Dari keberagaman tersebut, proses harmonisasi harus dilakukan agar elemen-elemen tersebut dapat menyatu dan selaras. McShane dan Von Glinow (2014) menyatakan bahwa budaya merupakan seperangkat nilai dan asumsi dasar yang mengatur cara sekelompok individu dalam menanggapi tantangan dan peluang dalam konteks Perusahaan. Budaya Perusahaan yang kuat memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja, sedangkan Budaya Perusahaan yang lemah dapat menghambat kinerja. Dalam pemikiran Islam, tujuan pendirian sebuah Perusahaan harus sejalan pada tujuan hidup manusia yang sebagaimana khalifah Allah di muka bumi.

Faktor kedua yang diyakini berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang positif adalah gaya kepemimpinan yang Islami. Seorang pemimpin didefinisikan sebagai individu yang mampu memberikan visi dan misi yang jelas bagi sebuah Perusahaan. Selain itu, pemimpin adalah penentu penting keberhasilan atau kegagalan Perusahaan. Seorang pemimpin dianggap berhasil ketika mereka secara efektif mengelola institusi mereka, mengantisipasi tantangan, dan mencapai tujuan mereka dalam jangka waktu tertentu. Analisis historis terhadap teori kepemimpinan menunjukkan bahwa model kepemimpinan yang paling efektif adalah model kepemimpinan yang dicontohkan dalam Islam. Model ini, yang dikenal sebagai kepemimpinan kenabian, memberikan contoh nyata tentang puncak keunggulan manusia, yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW.

2. Karakteristik Budaya Perusahaan Islami

Karakteristik suatu pada Budaya Perusahaan Islam berpotensi memberi tingkatan kinerja Perusahaan dapat dirangkum sebagai berikut:

- a. Bekerja adalah salah satu sarana yang digunakan manusia untuk mengaktualisasikan perannya sebagai khalifah. Seorang muslim harus menyadari bahwa penciptaan manusia, termasuk dirinya, adalah dalam rangka perannya sebagai khalifah fil ardhi (pemimpin di muka bumi). Setiap individu dipercayakan tanggung jawab untuk mengarahkan tindakan manusia dengan cara yang menumbuhkan kebaikan dan manfaat. Tindakan manusia yang berkontribusi pada penciptaan kebaikan dan manfaat di bumi ini. Umat Islam berpegang pada keyakinan bahwa segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah di bumi pada dasarnya baik, dan bahwa segala sesuatu yang dianugerahkan kepada manusia adalah alat untuk mewujudkan kebaikan dan manfaat di bumi ini. Hal ini memberi manusia sarana untuk memenuhi peran mereka sebagai penjaga bumi. Umat Islam juga menyadari bahwa Allah telah menugaskan mereka dengan tanggung jawab untuk menjadi duta-duta rahmat di dunia. Di dunia ini, pembawa misi rahmatan lil 'alamin (rahmat bagi seluruh alam) hadir. Sebagaimana firman Allah Swt. Dalam surat Al Baqarah ayat 30 : Artinya: Ingatlah bahwa Tuhan membuat pernyataan kepada para malaikat, yang mengindikasikan niat-Nya untuk mendirikan kekhalifahan di Bumi. Sebagai tanggapan, para malaikat bertanya apakah hal ini berarti penciptaan seorang individu yang akan terlibat dalam tindakan merusak dan kekerasan, sementara mereka sendiri akan memuji dan menyucikan nama-Nya. Menanggapi hal ini, Tuhan menegaskan bahwa Dia mengetahui tindakan mereka, meskipun mereka tidak memahaminya". (al Baqarah/2 :30).
- b. Bekerja dapat dianggap sebagai bentuk ibadah yang menyimpang dari fungsi tradisional Muslim sebagai khalifah. Sesuai dalam bimbingan Islam, umat Islam berkewajiban untuk memikul tanggung jawab atas pengelolaan bumi dan sumber dayanya. Oleh karena itu, umat Islam berkewajiban untuk memikul tanggung jawab atas pengelolaan bumi dan se-isinya. Oleh sebab itu, pengelolaan isi bumi memiliki arti penting untuk seseorang Muslim untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Bagi seorang Muslim, bekerja adalah sebuah ibadah, di mana seseorang mengaktualisasikan pengetahuan yang dianugerahkan oleh Allah. Ini adalah aktualisasi dari pengetahuan ilahi yang dianugerahkan kepada umat manusia.
- c. Islam mengharuskan semua Muslim untuk melakukan pekerjaan yang bermanfaat, dengan mempertimbangkan masalah dan manfaatnya. Manfaat pada semua pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini sekaligus memberi tanda bahwa kinerja Tidak semata-mata dimotivasi oleh pengejaran keuntungan. Allah berfirman: Artinya :“Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meinta dan orang Miskin yang tidak mendapat bagian”.

Ayat ini mendukung prinsip bahwa semua manusia harus menganut budaya kedermawanan. Lebih jauh lagi, manusia diperintahkan untuk menahan diri dari sikap kikir dalam menyebarkan hasil kerja mereka, sebagai manifestasi dari cinta ilahi. Ini adalah aspek lebih lanjut dari kecintaan manusia kepada Allah SWT.

2. Fungsi Budaya Perusahaan Islami

Pendapat Abdul Manan bahwasannya prinsip-prinsip dasar ekonomi Islam dapat jadi landasan bagi pengembangan Budaya Perusahaan yang Islami. Islam bisa menjadi landasan untuk perkembangan budaya kerja yang sesuai dengan prinsip-prinsip Perusahaan Islam. Adapun tiga konsep Budaya Perusahaan Islam dasar, yaitu: Tiga konsep dasar yaitu tauhid (keimanan

kepada Allah), khilafah (kepemimpinan), dan a “dalam (keadilan) menjadi dasar Budaya Perusahaan Islam.

- a. Tauhid, atau iman kepada Allah (SWT), merupakan konsep sangat dasar pada Budaya Perusahaan dalam Islam. Konsep Tauhid berfungsi sebagai landasan bagi pelaksanaan semua kegiatan dalam Budaya Perusahaan Islam. Untuk setiap individu dalam perusahaan atau suatu Perusahaan, terdapat segala macam yang diciptakan Allah Seluruh alam semesta yang diciptakan Allah disatukan oleh satu tujuan, yang mengilhami alam semesta dengan makna. Keberadaan alam semesta ini, di mana manusia merupakan bagiannya.
- b. Khalifah, Dalam konteks ini, istilah “Khalifah” digunakan untuk menunjukkan seorang pemimpin atau manajer. Penting bagi seorang individu untuk memiliki keyakinan bahwa Diyakini bahwa segala sesuatu yang diciptakan Allah di bumi adalah untuk kebaikan, dan bahwa segala sesuatu yang diberikan kepada manusia adalah sarana untuk mencapai tujuan. Karunia yang dianugerahkan Allah kepada manusia berfungsi sebagai sarana untuk memenuhi peran mereka sebagai penjaga bumi. Perannya sebagai khalifah di bumi. Hal ini karena Allah telah menciptakan Sebagai khalifah Allah, manusia memikul tanggung jawab untuk mengikuti tuntunan-Nya dalam segala upaya. Konsep khalifah (kepemimpinan) membentuk dasar Budaya Perusahaan, di mana setiap individu memikul tanggung jawab atas pengelolaan Perusahaan dan kemudian dimintai pertanggungjawaban. Mereka yang berperan sebagai manajer akan dimintai pertanggungjawaban atas tindakan mereka di akhirat.
- c. Keadilan, Dalam konteks ini, konsep keadilan dipahami sebagai kompas moral pribadi, sebuah prinsip panduan yang dipegang teguh oleh seseorang dalam bertindak dan mengambil keputusan. Untuk memastikan kepatuhan terhadap syariah Islam (hukum/peraturan Tuhan), pekerjaan harus mengikuti petunjuk yang ditetapkan oleh Nabi Muhammad SAW. Hal ini tidak hanya berarti mengikuti petunjuk Nabi tetapi juga memastikan bahwa petunjuk tersebut tidak diberlakukan dengan cara yang bertentangan dengan prinsip-prinsip Islam atau dengan cara yang dianggap melanggar hukum demi Allah. Hal ini sesuai dengan ajaran Nabi Muhammad (SAW), dan tidak sesuai dengan keinginan pribadinya atau demi mengejar keuntungan maksimal melalui cara-cara yang tidak etis. Tujuannya adalah untuk meraih keuntungan sebesar-besarnya.

11.9 Ringkasan

Kepemimpinan secara umum mencakup proses mempengaruhi untuk menetapkan tujuan Perusahaan, mendorong pengikut untuk bertindak dengan cara yang membantu mencapai tujuan tersebut, dan mendorong perbaikan dalam dinamika dan budaya kelompok. Selain itu, hal ini melibatkan pembentukan interpretasi pengikut terhadap peristiwa, pengPerusahaan kegiatan untuk mencapai tujuan, mempertahankan hubungan kerja sama dalam kelompok, dan menggalang dukungan dari individu di luar kelompok dan Perusahaan

Dalam Islam, kepemimpinan (otoritas) dipandang bukan hanya sebagai kekuatan duniawi, tetapi juga sebagai amanah yang memiliki dimensi pertanggungjawaban akhirat. Konsep ini menekankan bahwa otoritas harus dilaksanakan dengan cerdas, beretika, dan senantiasa mengutamakan kemaslahatan atau kesejahteraan umum, serta menghindari keburukan. Para pemimpin memiliki peran krusial dalam membentuk dan menjaga nilai-nilai inti dalam Perusahaan, yang kemudian menjadi landasan bagi pencapaian tujuan bersama dan menciptakan budaya yang

kokoh. Dengan demikian, kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam sangat esensial untuk membangun lingkungan kerja yang tidak hanya menguntungkan secara operasional, tetapi juga membawa manfaat bagi seluruh individu dan masyarakat luas.

11.10 Latihan Soal

Soal

1. Apa pengertian kepemimpinan dalam konteks budaya perusahaan dan bagaimana hubungan antara kepemimpinan dan budaya perusahaan mempengaruhi kesuksesan perusahaan?
2. Sebutkan dan jelaskan lima fungsi pokok kepemimpinan menurut Rivai (2012) serta bagaimana fungsi tersebut diaplikasikan dalam sebuah perusahaan!
3. Apa saja karakteristik dan nilai-nilai kepemimpinan menurut pandangan Islam, dan bagaimana nilai-nilai tersebut dapat memberikan dampak positif terhadap kemaslahatan organisasi?
4. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional berbeda dengan gaya kepemimpinan demokratis dalam konteks perusahaan, dan apa saja dimensi utama kepemimpinan transformasional?
5. Apa tantangan utama dalam penerapan kepemimpinan Islami di organisasi modern, dan solusi apa yang diusulkan untuk mengatasi tantangan tersebut agar kepemimpinan Islami dapat berjalan efektif?

BAB XII

KOMPETENSI DALAM BUDAYA ORGANISASI

12.1 Pengertian Kompetensi

Perusahaan terdiri dari sekelompok karyawan yang bersama-sama mengembangkan norma, nilai, dan perilaku yang tentunya disepakati bersama sebagai acuan interaksi dalam organisasi bisnis. Kini, konsensus kolektif ini disebut budaya organisasi.

Tujuan bersama diciptakan dengan mengatur strategi untuk mengelola budaya organisasi. Hanya karena sebuah perusahaan memiliki pemimpin dengan latar belakang akademis yang kuat dan rekam jejak sebelumnya tidak menjamin bahwa mereka tidak akan gagal ketika memimpin organisasi baru. Hal ini bisa terjadi karena para pemimpin kurang memiliki kemampuan atau kemampuan dalam memahami perbedaan budaya dalam perusahaannya. Untuk berhasil mencapai tujuan organisasi, personel, manajer, dan bawahan harus memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang optimal dalam menjalankan tugasnya.

Kompetensi merupakan kemampuan dan ketrampilan seseorang dalam bidang tertentu yang ditunjang dengan berbagai karakteristik. Sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya. Mengubah budaya perusahaan dapat mengarah pada kesuksesan. Perubahan budaya adalah tugas yang sulit. Karena dapat menimbulkan resistensi yang mendorong karyawan keluar dari zona nyamannya. Perlu adanya pertimbangan ulang disini.

Pengertian kompetensi memiliki keragaman tergantung sudut pandangnya. Pada dasarnya perlu kamu ketahui bahwa kesepakatan umum dalam mengatasi elemen kompetensi adalah berupa pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), serta perilaku (personal attributes). Sehingga secara umum kompetensi merupakan tingkat keterampilan, pengetahuan, dan juga tingkah laku yang dibebankan kepada organisasi perusahaan .

Kompetensi, seperti kapasitas untuk beradaptasi dan mentransfer pengetahuan dan kemampuan ke keadaan baru untuk memaksimalkan keuntungan yang disepakati, dapat mengarah pada tingkat kepuasan kerja

Karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang membuat tugas dan tanggung jawab efektif serta dapat meningkatkan standar mutu profesional ditunjukkan dengan kompetensi. Standar kualitas profesional mencakup berbagai aspek manajemen kinerja, keterampilan, pengetahuan khusus, sikap, komunikasi, serta pengembangan dan aplikasi.

Pengertian *competence* dan *competency* dibedakan oleh Michael Armstrong dan Angela Baron (1998). Untuk dapat melakukan tugas secara efektif, seseorang harus memproyeksikan kompetensi. Produk berbeda dari input, dan kompetensi berfokus pada hasil daripada upaya. Oleh karena itu, istilah kompetensi berkaitan dengan dimensi perilaku, itulah sebabnya kadang-kadang disebut kompetensi perilaku, yang dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana bertindak dalam peran positif.

Lyle M. Spencer, Jr. dan Signe M Spencer (1993) memaparkan bahwa pengertian Kinerja yang sangat tinggi dalam suatu pekerjaan atau keadaan adalah istilah lain untuk kompetensi, yang merupakan kualitas pribadi mendasar di mana sebab-akibat terkait dengan efektif yang direferensikan kriteria (referensi ke ukuran

efektif). Kualitas dasarnya adalah kemampuan untuk menanggung kepribadian individu, diikuti oleh kemampuan untuk meramalkan perilaku dalam berbagai konteks dan kegiatan, yang jelas lebih luas. Keterampilan yang dikenal sebagai "referensi kriteria" pada dasarnya memprediksi siapa yang akan berkinerja baik atau buruk.

Sekarang dimungkinkan untuk menyimpulkan bahwa kompetensi adalah kapasitas untuk melakukan tugas atau pekerjaan berdasarkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap yang merupakan sifat pribadi. Saat mendefinisikan kompetensi perilaku, dapat dibagi menjadi beberapa bidang yang perlu diperhatikan. Berikut rinciannya:

1. Mengenali tindakan strategis dan terkait bisnis yang harus diambil.
2. Selesaikan setiap pekerjaan. Manajemen kinerja, inisiatif, kepercayaan, otoritas, kemampuan beradaptasi, penetapan prioritas, persuasi, dan pengaruh.
3. Mempromosikan kerja sama orang lain: Persuasi, pengaruh, berorientasi pada hasil, motivasi, dan keterampilan interpersonal.

Untuk mencapai suatu kemampuan tertentu, seseorang harus mempunyai seperangkat keterampilan. Keterampilan ini merupakan kombinasi dari dimensi

1. Integritas, empati, dan ketekunan hanyalah beberapa contoh dari sifat dan atribut yang dibawa orang ke pekerjaan sebagai karakteristik, kemampuan, dan keahlian pribadi.
2. Keterampilan adalah keterampilan kerja yang dibutuhkan dalam setiap bidang pekerjaan, seperti mengoperasikan mesin, menulis dengan percaya diri dan jelas, menjelaskan sesuatu, memeriksa kendaraan, dll.
3. Pengetahuan diperlukan untuk penerapan kualitas/karakteristik yang efektif dengan keterampilan seperti: Latar belakang pengetahuan, latar belakang, persyaratan yang sah, dan pemahaman tentang tujuan bisnis.

Dengan demikian, kompetensi adalah kapasitas individu untuk melakukan pekerjaan di tempat kerja dengan memenuhi kriteria kinerja, yang harus ditegakkan secara terus menerus sepanjang waktu dan dalam situasi yang disepakati bersama. Oleh karena itu, kapasitas atau bakat pekerja di dalam suatu perusahaan untuk melakukan suatu tugas dengan sempurna disebut sebagai kompetensi. Istilah "kompetensi" menggambarkan sifat-sifat seseorang yang dapat memengaruhi atau terkait dengan keberhasilan atau kinerja mereka di tempat kerja.

Keterampilan yang dimaksud mungkin didasarkan pada motif, sifat, sikap atau nilai, tingkat pengetahuan atau pemikiran (kognitif), atau keterampilan perilaku. Semua karakteristik tersebut berada pada tingkat kinerja tertinggi dan dapat dijadikan indikator atau indikator untuk menilai tingkat kinerja seorang pegawai, yaitu antara efektif dan tidak efektif.

Lyle M. Spencer Jr. dan Signe M. Spencer (1993: 9) mengidentifikasi lima karakteristik atau tipe dasar kemampuan. Yaitu:

1. Motivasi adalah sesuatu yang terus-menerus kita pikirkan atau inginkan, dan yang menyebabkan kita bertindak. Motivasi dapat mendorong, mengarahkan, dan memilih tindakan tertentu, dan kemudian dapat mempunyai tujuan yang berbeda.
2. Sifat adalah ciri-ciri fisik dan reaksi yang sesuai dengan situasi dan informasi yang ada.
3. Konsep diri meliputi perilaku, nilai, dan kesan pribadi seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi tentang seseorang dalam bidang studi tertentu.
5. Keterampilan adalah kesanggupan dan keterampilan mental untuk melaksanakan tugas tertentu.

12.2 Tingkatan Kompetensi

Menurut Michael Armstrong dan Angela Baron (1998), kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi tiga tingkatan:

1. Kompetensi inti, yaitu kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap orang dalam suatu organisasi dan bersifat inklusif. Jika seseorang tidak kompeten, maka ia dianggap tidak cocok untuk bekerja dalam organisasi.
2. Kemampuan umum, kemampuan yang harus dimiliki oleh orang yang diberi tugas yang sama. Kompetensi ini sering disebut dengan kompetensi fungsional.
3. Kompetensi khusus peran (*role-special competency*), kompetensi untuk peran spesifik yang unik atau tugas spesifik yang perlu dilakukan. Sering disebut dengan keterampilan kepemimpinan. Ada sejumlah kompetensi yang harus diperoleh manajer untuk meningkatkan keberhasilan organisasinya.

Kompetensi yang dibutuhkan dikategorikan ke dalam enam kelompok utama, antara lain keterampilan sebagai berikut:

1. Keterampilan kinerja dan tindakan. Motif ini bertujuan untuk dapat melaksanakan tugas dengan sesempurna mungkin, berupaya melampaui standar keunggulan berupa bimbingan dan mutu pekerjaan, serta melibatkan banyak pemantauan, pengendalian dan pengendalian sistematis terhadap situasi apa pun kesalahan dengan memastikan keadaan aman.
2. Keterampilan Membantu dan Memuaskan Meliputi hubungan interpersonal, upaya mendengarkan, dan upaya memahami serta menyikapi segala pemikiran, sudut pandang, dan perasaan. Kami menghargai kepuasan pelanggan dan selalu berusaha membantu atau memenuhi setiap kebutuhan pelanggan.
3. Keterampilan Persuasi Keterampilan mempengaruhi atau mempengaruhi orang lain, termasuk membujuk, membujuk, dan mengarahkan orang lain dalam melakukan tindakan. Sensitivitas organisasi, kemampuan memahami dan memanfaatkan dinamika politik antar organisasi, dll
4. Keterampilan Manajemen Kemampuan bertindak cepat dan akurat untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pemimpin dalam suatu organisasi. Pengarahan yang kompeten semacam ini memberi tahu atau memerintahkan karyawan apa yang harus diselesaikan.
5. Keterampilan Berpikir Kognitif Berpikir analitis untuk memahami situasi, memecahkan masalah dengan memecahnya menjadi beberapa bagian, dan berpikir sistematis dan logis. Keterampilan berpikir konseptual memungkinkan Anda menghubungkan koneksi dan pola dalam situasi dengan isu-isu utama dan situasi kompleks.
6. Keterampilan perilaku diri. Kepercayaan diri ini membantu Anda ketika Anda mampu menghadapi hal-hal yang memengaruhi emosi Anda dan ketika Anda berada dalam situasi stres. Keyakinan mencakup keyakinan untuk memilih cara terbaik untuk menyelesaikan atau menyempurnakan suatu tugas, mengingat urgensi situasi. Fleksibilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dengan baik dalam berbagai situasi.

12.3 Peranan Budaya dan Kompetensi

Setiap manajer ingin sukses, namun untuk mencapainya harus menghadapi banyak kendala, bahkan terpaksa harus begadang. Pertanyaan yang sering muncul di benak para manajer adalah mengapa bawahannya tidak lebih termotivasi, apakah mereka melakukan kesalahan yang sama, mengapa mereka tidak berpikir untuk melakukan kesalahan yang sama pekerjaannya dengan lebih bagus. Perusahaan tidak dapat menjual lebih banyak produk dan tidak ada yang dapat memberikan ide untuk memecahkan masalah tersebut. Seringkali bawahan tidak dapat melakukan apa yang diminta dari mereka dan karena itu tidak mau bekerja lebih keras.

Permasalahannya adalah mengapa manajer ini tidak berusaha bekerja sama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai hal ini, pengikut akan merasa puas dengan diri mereka sendiri dan organisasinya karena mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk secara proaktif mengambil tindakan yang mencerminkan visi mereka.

Organisasi adalah tempat bekerja yang dinamis dan vital, tempat karyawan dapat menetapkan dan memenuhi kebutuhan yang sulit agar dapat memutuskan tanggung jawab atas kejayaan mereka. Pekerja berusaha keras untuk memenuhi pelanggan didalam dan eksternal, berkerja untuk meningkatkan mutu. karyawan belajar dan juga berkembang menjadi lebih puas dan dengan demikian menjadi pekerja dan rekan kerja yang baik. Karyawan terlibat dalam konflik konstruktif untuk mendapatkan upaya terbaik dan berkomunikasi secara terbuka di seluruh organisasi. Mereka mengambil inisiatif dan mengambil peluang untuk diri mereka sendiri dan organisasi, kemudian bertindak sendiri untuk memecahkan masalah. Mereka bangga dengan inovasi dan pendekatan kreatif sehingga bisa mengembangkan produk dan bisnis. Mereka dapat mengantisipasi konsekuensi dari berbagai pilihan dan alternatif, kemudian mengambil keputusan berdasarkan analisis mereka.

Dalam organisasi yang memiliki visi, para pekerja menerima dukungan dan insentif untuk memaksimalkan potensi mereka dan keberuntungan dalam melaksanakannya. Manajer perusahaan memberikan contoh. Manajer menunjukkan sifat sifat pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan pekerja lainnya. Mereka adalah motivator 66 yang hebat dan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan orang, memberikan masukan yang membangun kepada bawahannya dan juga membina mereka agar dapat meningkatkan kinerjanya. Manajer juga membantu karyawan tetap selaras bersamaan dengan upaya dan tujuan organisasi, bersamaan memperkuat kontribusi organisasi dengan inovatif dan, tentu saja, perubahan yang bertahan lama. Eksekutif senior berperan sebagai pemikir strategis dan pemimpin visioner yang dapat memahami tren industri dan mengembangkan rencana strategis jangka panjang berdasarkan kekuatan dan kelemahan serta posisi kompetitif organisasi.

Tujuan dari visi organisasi dan individu adalah untuk mendorong pekerja mengambil tanggung jawab dan bekerja sama untuk mencapai visi mereka. Semua pekerja, mulai dari CEO hingga pekerja tidak terampil, memiliki komitmen terhadap pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Mereka dikenal karena kejujuran, integritas, dan reputasi pribadinya. Mereka bertanggung jawab atas kesalahan. dan juga dianggap sebagai risiko individu.

12.4 Kondisi Terkini

Keadaan terkini menunjukkan bahwa hanya segelintir organisasi yang berupaya mengoptimalkan keberhasilan dan produktivitasnya. Alasan yang mungkin adalah:

1. Kebanyakan manajer memiliki kemampuan berpikir strategis yang lemah. Mereka mempunyai kecenderungan yang kuat untuk menyelesaikan tugas dan memecahkan masalah. Namun, rencana yang dikembangkan memiliki tanggung jawab yang cenderung dihindari oleh banyak manajer.
2. Manajer pada umumnya mempunyai motivasi yang rendah. Agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya, manajer perlu menyadari apa yang menjadi pendorong bagi karyawan, apa yang penting bagi mereka, dan apa yang penting bagi karyawan. Untuk memotivasi karyawan Anda, Anda perlu memberi mereka informasi. Manajer harus menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan mereka.

3. Kebanyakan manajer adalah promotor yang buruk. Mendukung orang lain jelas merupakan keterampilan kepemimpinan terlemah seorang manajer. Kebanyakan manajer hanya mempunyai sedikit contoh ketika mencoba membantu orang lain. Merawat orang membutuhkan berbagai keterampilan.
4. Kebanyakan manajer tidak memiliki visi yang menyeluruh. Beberapa pengusaha khawatir tentang apa yang seharusnya mereka lakukan tetapi tidak melakukannya. Manajer mempunyai tanggung jawab untuk membantu bawahannya berkembang, namun mereka mungkin tidak menunjukkannya.

Budaya kerja sendiri tidak kondusif bagi pengembangan diri. Menciptakan struktur, proses, dan sistem yang terintegrasi untuk operasi sehari-hari memerlukan perubahan budaya. Namun, sistem manajemen tidak mampu membawa perubahan yang diharapkan. Hal ini terjadi karena belum adanya gagasan yang jelas mengenai strategi untuk mengubah perilaku, keyakinan, dan persepsi karyawan. Dengan kata lain, tidak ada strategi untuk mengubah budaya. Setiap kebudayaan mempunyai pendukung, yaitu orang-orang yang mendapat manfaat dari kebudayaan yang ada, namun jika mereka tidak berubah seiring dengan perubahan budaya maka mereka akan tersesat. Agen perubahan juga mempunyai sekutu, yaitu orang-orang yang tidak puas dengan status quo namun senang dengan perbaikan, dan dapat dibujuk untuk mendukung upaya perubahan. Perubahan budaya yang sukses menciptakan lingkungan kerja di mana orang dapat memaksimalkan kontribusi mereka terhadap diri mereka sendiri dan perusahaan. Hasilnya, karyawan Anda akan menghadapi tantangan yang lebih besar, sumber kehidupan perusahaan Anda akan lebih sukses, dan pelanggan Anda akan lebih bahagia.

12.5 Fokus Dari Strategi Perubahan Budaya

Untuk melakukan perubahan budaya dengan sukses, Anda harus menggunakan beberapa strategi, yaitu:

1. Perspektif yang jelas tentang budaya kita inginkan. Hal ini harus menjadi dasar pengembangan strategi. Jika kita ingin mengubah budaya kita, kita perlu terus mengkomunikasikan visi ini dan menggunakannya sebagai sumber inspirasi dan motivasi.
2. Pernyataan Misi Organisasi. Inilah alasan keberadaan organisasi dan sumber perlunya perubahan budaya. Kombinasi visi dan misi dapat memberikan alasan mengapa budaya perlu diubah dan merupakan kunci dalam berkomunikasi dengan karyawan, pemegang saham, dan pelanggan.
3. Seperangkat nilai-nilai dan prinsip yang mendukung suatu kultur yang diinginkan. Membangun visi dan misi Anda berdasarkan serangkaian nilai dan prinsip yang menginspirasi dapat membantu menyelaraskan organisasi Anda dengan tujuan Anda.
4. Kerangka bahasa dan konseptual terlibat dalam mengubah cara orang berpikir dan berperilaku. Kata-kata yang digunakan mencerminkan keyakinan. Kata-kata yang mewujudkan visi, misi, dan nilai-nilai membantu masyarakat berpikir dan bertindak sesuai dengan budaya dan mengidentifikasi unsur-unsur sebagai pendukung dan sasaran. Apa yang menghalangi upaya perubahan
5. Analisis sistem penerimaan dan promosi. Kami mempertimbangkan cara kerja mereka, termasuk kompensasi, produksi komunikasi, teknologi, gaya kepemimpinan, dan pengambilan keputusan, dan bagaimana mereka mendukung atau menentang budaya yang kami inginkan.
6. Seperangkat tujuan dengan perubahan sebagai keyakinan perilaku dalam sistem yang dibutuhkan untuk membangun budaya yang kita inginkan. Hal ini dapat memberikan arahan dan konteks organisasi di mana inisiatif spesifik dapat dikembangkan dan dilaksanakan.
7. Sebuah rencana yang mencakup inisiatif, taktik, langkah tindakan, dan tenggat waktu, serta dimaksudkan untuk menciptakan jalur rinci dari budaya saat ini ke budaya yang diinginkan.
8. Sebuah sistem untuk mengukur, memantau, dan meningkatkan kemajuan menuju hasil budaya. Hal ini mencakup langkah-langkah untuk mengukur kemajuan setiap inisiatif secara berkala dan proses penyesuaian yang cepat.

12.6 Membangun Budaya Organisasi Melalui Kompetensi

Untuk mengubah budaya perusahaan, kita harus menjadi ahli dalam keadaan organisasi kita saat ini serta kekuatan dan kelemahan karyawan kita. Kita perlu mengidentifikasi teman dan musuh berdasarkan kekuatan dan kelemahan mereka. Kita perlu mengembangkan strategi dan taktik berdasarkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Kita harus memilih medan perang dengan hati-hati dan memutuskan kapan harus mengurangi kerugian dan kapan harus menghancurkannya sepenuhnya.

Menurut Michael Zwell (2000), langkah-langkah dalam proses penggunaan kompetensi untuk mengubah budaya organisasi yaitu :

1. Menciptakan visi budaya organisasi yang ideal.
2. Menganalisis keberadaan budaya organisasi untuk membentuk kompetensi.
3. Identifikasi kelemahan dan kekuatan utama
4. Mengidentifikasi Dampak Keterbatasan Organisasi
5. Mengidentifikasi Kelemahan Utama untuk Diperbaiki
6. Identifikasi Elemen Budaya yang Mendukung dan Menolak Perubahan
7. Mengidentifikasi Langkah dan Tindakan yang Diperlukan untuk Mewujudkan Budaya Ideal
8. Pertimbangan bahwa cara yang paling efektif adalah perubahan budaya perusahaan.
9. Merumuskan Rencana Aksi dengan Strategi Komunikasi, Langkah Tindakan, Tenggat Waktu, serta Alat Ukur untuk Memantau dan Menyesuaikan Kemajuan.

12.7 Strategi Implementasi

Keberhasilan implementasi perubahan budaya organisasi memerlukan strategi yang bisa ditindaklanjuti dan mengembangkan budaya organisasi dengan melakukan langkah-langkah berikut :

1. Aplikasi Anda harus mudah dijual kepada pengguna. Nilai yang mereka terima lebih besar daripada biaya dan waktu yang diperlukan. Kemudian, setelah menginvestasikan waktu Anda, Anda perlu merancang dan melaksanakan strategi komunikasi Anda dengan hati-hati.
2. Aplikasi ini memerlukan pelatihan minimal. Pelatihan jangka pendek lebih baik daripada program pelatihan jangka panjang, namun manajer mungkin enggan untuk berpartisipasi.
3. Aplikasi harus mudah dipahami dan digunakan. Masyarakat harus mampu memahami konsep dengan cepat dan mudah. Jika terlalu sulit maka akan mahal dan mungkin tidak dapat digunakan.
4. Masyarakat harus segera memperoleh manfaat. Semakin cepat manfaatnya dicapai, semakin besar kemungkinan manfaat tersebut diterima sebagai praktik standar dalam organisasi.
5. Aplikasi diharapkan membawa manfaat dalam hal lintas fungsi dan keselarasan Aplikasi dengan kompetensi yang berbeda harus saling melengkapi sehingga tidak diperlukan alat pengukuran yang berbeda, dan pengguna harus menyadari adanya dua sistem yang berbeda.
6. Pengukuran harus seobjektif dan sespesifik mungkin. Skala pengukuran perlu didefinisikan dengan lebih jelas dan andal sehingga masyarakat dapat membandingkan satu sama lain dengan lebih baik. Skala pengukuran berfungsi sebagai tolok ukur untuk evaluasi saat ini dan membantu menetapkan tujuan untuk perbaikan di masa depan.
7. Tidak ada efek diskriminatif terhadap penggunaan aplikasi. Diskriminasi berdasarkan usia, jenis kelamin, agama, ras, asal etnis, atau disabilitas adalah tindakan ilegal. Ukuran perilaku dan sifat terbaik untuk memprediksi kinerja adalah kemampuan perilaku. Jam.
8. Aplikasi harus berkelanjutan. Oleh karena itu, pendekatan baru dapat meningkatkan produktivitas, selama para pemangku kepentingan mengharapkan keberlanjutan membawa manfaat jangka panjang.

12.8 Kompetensi Mendukung Keberhasilan Organisasi

Tiga item dapat berfungsi sebagai standar yang dibentuk. fondasi keberhasilan organisasi, yaitu (Michael Zwell, 2015:9):

1. Kemampuan untuk kepemimpinan

2. Kompetensi pekerja
3. Se jauh mana kompetensi ditingkatkan dan dimaksimalkan oleh budaya bisnis.

Empat aspek budaya organisasi keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi berdampak pada efektivitas organisasi.

1. Keterlibatan (*involvement*)

Keterlibatan adalah strategi yang memaksa karyawan untuk berpartisipasi dalam operasi organisasi untuk meminta pertanggungjawaban mereka atas tindakan mereka. Kebebasan atau kemandirian setiap orang untuk menyuarakan pendapat mereka dikenal sebagai keterlibatan. Untuk memajukan dan membangun organisasi atau bisnis, kelompok atau pemimpin organisasi harus menghargai keterlibatan ini.

Tiga indikator membentuk keterlibatan:

- a. Pengembangan kemampuan,
- b. Orientasi tim,
- c. dan Pemberdayaan.

Proses pemberdayaan memberi karyawan suara dan otoritas atas pekerjaan mereka. dan kapasitas untuk bertukar pikiran dan saran secara bebas tentang pekerjaan mereka. Karyawan akan merasa lebih bahagia dan memiliki sikap yang lebih positif terhadap lingkungan mereka sebagai konsekuensi dari diberdayakan untuk membuat keputusan dan terlibat dalam kegiatan dengan tanggung jawab yang lebih besar.

Kegunaan kolaborasi dalam mendukung organisasi ditunjukkan dengan kolaborasi (Team Orientation), di mana prosesnya melibatkan upaya untuk memecahkan suatu masalah dan meningkatkan kreativitas anggotanya. Kapasitas organisasi untuk meningkatkan keterampilan karyawannya agar mereka dapat bersaing dan mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai pengembangan kemampuan.

2. Konsistensi (*consistency*)

Tingkat kesepakatan di antara anggota organisasi tentang anggapan mendasar dan prinsip-prinsip panduan organisasi dikenal sebagai konsistensi. Konsistensi menyoroti sistem nilai, ide, dan simbol yang dipahami dan diterima oleh anggota organisasi serta pelaksanaan tindakan yang direncanakan. Rasa memiliki karyawan, seperangkat prinsip inti, dan kejelasan tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan adalah tanda-tanda konsistensi dalam sebuah perusahaan. Salah satu aspek organisasi yang menjaga stabilitas dan kekuatannya adalah konsistensi.

Menurut Denison dan Mirsha, tiga indikator prinsip inti, perjanjian, koordinasi, dan integrasi menunjukkan konsistensi.

- a. Prinsip dasar Nilai-nilai inti adalah prinsip atau keyakinan abadi tentang apa yang tepat dan tidak pantas yang mengatur tindakan dan perilaku karyawan dalam mengejar tujuan perusahaan.
- b. Persetujuan

Ketika karyawan di sebuah perusahaan mampu mengatasi ketidaksepakatan di dalam perusahaan dan mencapai konsensus mengenai masalah atau masalah yang mendasarinya, ini dikenal sebagai kesepakatan.

- c. Integrasi dan koordinasi

Untuk mencapai tujuan organisasi tanpa melanggar hak satu sama lain, departemen dan unit yang berbeda dalam suatu organisasi harus berkoordinasi dan berintegrasi. Untuk meningkatkan efektivitas, kaliber, dan layanan yang ditawarkan kepada masyarakat umum, koordinasi dan integrasi sangat bermanfaat bagi masyarakat umum.

3. Adaptasi

Kemampuan suatu organisasi untuk menginterpretasikan bagaimana lingkungannya berdampak padanya disebut adaptabilitas. Adaptasi adalah cara organisasi mengubah dirinya sendiri untuk menanggapi perubahan lingkungan luar. Menurut Denison dan Mirsha dalam Casida (2015), ada tiga tanda kemampuan beradaptasi:

- a. Perubahan (menciptakan perubahan) Kemampuan suatu organisasi untuk melakukan reformasi, mengikuti perkembangan, bereaksi cepat terhadap perubahan, dan mengantisipasi dampak dari perubahan tersebut dikenal sebagai perubahan.
- b. Berfokus pada pelanggan (customer Zoom customer) dan Berfokus pada pasien (fokus pelanggan) adalah cara organisasi dapat mengutamakan kepuasan pelanggan.
- c. Keadaan organisasi (organisasi pembelajaran) suatu proses yang membantu organisasi beradaptasi dan berkembang dengan menciptakan dan menerapkan hal-hal baru, seperti pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi, serta mengubahnya menjadi anggota lainnya. Kemampuan organisasi untuk menerima, menerjemahkan, dan menafsirkan lingkungan eksternal dalam upaya mendorong inovasi, penambahan pengetahuan, dan peningkatan pengetahuan dikenal sebagai keadaan organisasi.

4. Misi

Misi adalah aspek budaya yang menunjukkan tujuan inti suatu organisasi yang membuat anggota tetap kuat dan fokus pada apa yang dianggap penting oleh organisasi. Menurut penelitian Denison (2016), organisasi yang tidak melaksanakan misi mereka akan menyebabkan karyawan tidak memahami hasil yang ingin dicapai dan tujuan jangka panjang yang tidak jelas.

Tiga indikator dapat digunakan, menurut Denison dan Mesha, untuk mengukur kemampuan beradaptasi: strategi yang lemah dan persisten (Arah Strategis dan Lotenti. Sasaran dan Sasaran), visi (Visi).

- a. Strategi yang terarah dan mantap (arah strategis dan interior)
Strategi yang terarah dan mantap (arah dan manajemen strategis) adalah rencana yang jelas mengenai tujuan organisasi yang membuat anggota organisasi memahami peran dan fungsinya dalam organisasi. Manajer tingkat pertama biasanya lebih terlihat dalam menentukan tujuan. Strategi adalah komponen penting yang menjelaskan cara-cara khusus untuk melakukan sesuatu.
- b. Tujuan dan objektivitas (objektivitas)
Tujuan dan objektivitas adalah hasil yang diinginkan dari upaya yang terukur, ambisius, dan realistis. Tujuan dan objektivitas terdiri dari kumpulan tujuan yang terkait dengan misi, visi, dan sinergi, dan memiliki kemampuan untuk memberi Mal jalan yang jelas untuk bertindak.
- c. Visi (*Vision*)
Vision adalah pandangan bersama tentang tujuan yang akan dicapai yang terdiri dari pemikiran dan prinsip yang disepakati bersama, yang dapat memberikan arahan kepada anggota organisasi. kumpulan kalimat yang menggambarkan tujuan masa depan perusahaan atau organisasi. Seseorang mengatakan bahwa visi adalah pernyataan tentang "apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan." Untuk menjamin keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang, visi juga sangat penting.

Orang memiliki perasaan, harapan, dan kebutuhan emosional. Mereka ingin merasa termotivasi dan diperhatikan. Jika keinginan dan kekhawatiran mereka terpenuhi dalam proses tersebut, mereka tidak akan membantu kita mencapai tujuan organisasi atau pribadi kita (Michael Zwell 2018:11).

Inisiasi ulang dan penundaan mengubah hal-hal penting yang seharusnya dimiliki orang di peta Zoom perusahaan mereka. Pengasuh harus lebih sadar akan usia karena tekanan ekonomi pasar. Budaya yang sukses memiliki beberapa ciri (Michad Zwell, 2011 12).

- a. Budaya sosial yang kuat mendorong karyawan untuk berkembang dan mendorong mereka untuk memaksimalkan dampak mereka terhadap organisasi.
- b. Budaya sosial yang sukses memungkinkan karyawan yang berbakat untuk berkembang dan berdampak pada organisasi
- c. Budaya menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan tertantang dan termotivasi.
- d. Sistem kompensasi dan pengakuan memberi penghargaan kepada pekerja atas kinerja mereka dan kontribusi mereka kepada keberhasilan organisasi.

Situasi ini menunjukkan bahwa hanya sedikit perusahaan yang berusaha memaksimalkan keberhasilan dan produktivitas. Ini karena fakta bahwa hanya sedikit organisasi yang berusaha melakukannya. Hal ini terjadi karena :

- a. Kebanyakan manajer tidak memiliki pemikiran strategis yang baik.
- b. Kebanyakan dari mereka tidak memotivasi orang lain.
- c. Kebanyakan dari mereka adalah pengembang yang buruk.
- d. Kebanyakan dari mereka tidak memiliki perspektif yang cukup luas tentang pekerjaan mereka sebagai manajer.

Suatu perusahaan dapat memiliki Chief Executive Officer yang berorientasi pada hasil dan menerapkan sistem manajemen kinerja untuk mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada perilaku yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Untuk meningkatkan hal ini, kesadaran bahwa tidak ada pekerjaan yang aman kecuali karyawan menunjukkan kinerja yang luar biasa di tempat kerja ditanamkan. Setiap budaya memiliki penduduk yang setia yang menikmati keuntungan dari budaya mereka saat ini. Mereka tidak akan hilang kecuali mereka berubah ketika balaya berubah. (27. e-Book - Budaya Perusahaan.Pdf, n.d.) (Tanjung, 2022)(A et al., 2022)

Perubahan budaya memerlukan beberapa komponen strategis berikut untuk berhasil seperti

- a. Visi yang jelas tentang budaya yang diinginkan.
- b. Pernyataan tentang tujuan.
- c. Serangkaian nilai dan prinsip yang mendukung dan melandasi budaya yang diinginkan.
- d. Kerangka kerja ini dan yang serupa membantu mengubah cara orang bertindak dan berpikir.
- e. Melakukan analisis menyeluruh terhadap budaya kita saat ini untuk menemukan elemen yang mendukung perubahan dan yang akan menghalanginya.
- f. Serangkaian tujuan untuk mengubah sistem, keyakinan, dan perilaku yang diperlukan untuk membangun budaya yang kita harapkan.
- g. Sebuah rencana yang terdiri dari inisiatif, taktik, langkah-langkah tindakan, dan batasan waktu yang tujuannya adalah untuk menciptakan rute khusus yang akan membawa kita dari budaya kita saat ini ke budaya yang diinginkan.
- h. Sistem yang digunakan untuk mengukur, mengawasi, dan meningkatkan kemajuan yang menunjukkan pencapaian budaya. 7

Sumber daya manusia yang disebutkan di bawah ini adalah yang paling penting untuk keberhasilan suatu organisasi. (Siregar et al., 2022) :

- a. Generator
Pembangkit dan penggerak adalah jenis sumber daya manusia yang pertama dan paling penting bagi suatu organisasi. Orang-orang yang termasuk dalam kategori generator sumber daya manusia adalah orang-orang yang tertarik pada hal-hal baru dan prospek, serta senang mempertimbangkan hal-hal dari sudut pandang yang berbeda. Mereka senang mencoba pendekatan baru dan menemukan ide kreatif. Generator menyukai ambiguitas dan memungkinkan semua opsi.
- b. Konseptualis
Orang seperti ini senang mempelajari hal-hal baru dan berpikir kreatif. Selain itu, mereka senang mendefinisikan masalah dan mengembangkan pemahaman menyeluruh tentang keadaan atau

masalah yang ingin mereka selesaikan. Mereka sangat sensitif dan menghargai ide-ide baru; Namun, mereka tidak terlalu peduli dengan hal-hal yang paling penting. Mereka jelas mendorong HR atau pihak lain yang mendorong diskusi untuk bertindak.

c. **Pengoptimal**

Pengoptimal juga dikenal sebagai optimis, lebih suka berpikir analitis dan menemukan solusi praktis untuk masalah konseptualis yang jelas. Mereka lebih suka menemukan elemen penting yang menyebabkan masalah atau memerlukan perhatian. Mereka lebih kritis dalam berpikir daripada divergen, dan mereka tidak melihat banyak keuntungan dalam "bermimpi". Salah satu sumber daya manusia yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan adalah mereka.

d. **Pelaksana**

Individu yang tergolong dalam kategori eksekutor cenderung tidak bertindak dan percaya bahwa pemahaman tidak diperlukan. Mereka antusias namun tidak sabar untuk berkolaborasi dengan orang lain dan dapat beradaptasi dengan baik dengan perubahan. Walau bagaimanapun, mereka tidak menyukai sikap tidak peduli. Mereka lebih teknis dan lebih waspada dalam bertindak.

Pemecahan masalah SIMPLEX

Untuk memecahkan masalah dalam perusahaan atau organisasi, metode riset operasi simplex digunakan:

- a. Langkah pertama yang diambil manajer untuk mengidentifikasi dan menyelidiki masalah dalam sistem atau organisasi adalah observasi.
- b. Definisi Masalah: Ini adalah langkah pertama yang diambil manajer untuk memberikan penjelasan yang ringkas dan dapat dimengerti tentang masalah yang muncul. Batas masalah dan sejauh mana masalah tersebut bersinggungan dengan unit organisasi lain harus ditentukan dalam definisi masalah.
- c. mengajarkan bagaimana mengkonseptualisasikan model atau bagaimana memasukkan masalah yang diakui sebelumnya ke dalam model konseptual; Model ini adalah cara ringkas untuk menggambarkan skenario masalah yang persisten dalam ilmu manajemen. Model ini mungkin, tetapi tidak harus, ditampilkan menggunakan grafik atau diagram, yang sering berisi kumpulan koneksi matematika.
- d. Solusi: masalah dapat diselesaikan dengan menggunakan metode yang digunakan setelah model matematik dibuat.
- e. Implementasi adalah tujuan akhir dari penyelesaian masalah. Metode manajemen sains ini memberikan jawaban atas masalah dan dapat digunakan oleh manajer untuk membantu mereka membuat keputusan. Manajer tidak harus hanya bergantung pada jawaban ini saat membuat keputusan, tetapi mereka juga dapat mempertimbangkan hal-hal lain.

Solusi inovatif SIMPLEX

Masalah kompleks diselesaikan dengan menggunakan teknik pemecahan masalah kreatif yang disebut simpleks untuk solusi kreatif. Dalam kehidupan organisasi (bisnis), banyak masalah yang kita hadapi adalah masalah atau keadaan yang ambigu. Kata "tidak jelas" menggambarkan situasi yang tidak memiliki organisasi, kejelasan, dan solusi definitif.

Menurut Zoom, proses Simplex adalah pendekatan metodis untuk pemecahan masalah yang menggunakan pemikiran kritis untuk merangsang kreativitas dan inovasi.

Dari mengidentifikasi masalah hingga mengambil tindakan, prosedur ini diselesaikan dalam delapan fase yaitu :

- a. Menemukan masalah
- b. Mengumpulkan informasi
- c. Menentukan sifat masalah

- d. Datang dengan konsep
- e. Penilaian dan pengambilan keputusan
- f. Merencanakan tindakan
- g. Disetujui
- h. Tindakan

Dengan menggunakan kerangka SIMPLEX, beberapa jenis sumber daya manusia ini sangat penting dalam kunci penentu keberhasilan sebuah organisasi dengan porsinya masing-masing:

- a. Generator terlibat dalam dua tahap pertama dari proses SIMPLEX
- b. Konseptualis ditempatkan dengan sangat tepat untuk tahap ketiga dan keempat dari proses SIMPLEX
- c. Pengoptimal terlibat dalam tahap kelima dan keenam dari proses SIMPLEX
- d. Pelaksana harus terlibat dalam dua tahap pertama dan kedua dari proses SIMPLEX.

12.9 Ringkasan

Kompetensi dan Budaya Organisasi: Untuk mencapai tujuan dan menciptakan budaya yang produktif, organisasi membutuhkan kompetensi, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Kompetensi ini memungkinkan individu dan tim melakukan tugas mereka dengan baik dan mendukung visi organisasi.

Peran Kompetensi: Kemampuan individu yang efektif mencakup kemampuan kognitif dan teknis, kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain, dan motivasi. Ini terdiri dari tiga tingkat utama kemampuan: inti, umum, dan khusus peran.

Perubahan Budaya: Untuk mengubah budaya, diperlukan strategi yang mencakup visi, misi, nilai-nilai yang mendukung, kerangka konseptual, dan sistem evaluasi.

Faktor Pendukung Keberhasilan: Keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi adalah empat elemen budaya yang memengaruhi kinerja organisasi. Pengembangan visi bersama dan pemberdayaan karyawan adalah dua komponen strategi ini.

Pemecahan Masalah dengan SIMPLEX: Metode SIMPLEX mengatasi masalah kompleks di perusahaan dalam delapan langkah, mulai dari identifikasi masalah hingga tindakan yang diambil.

Ringkasnya, kemampuan yang dikembangkan dengan baik akan membantu organisasi berhasil, menciptakan budaya yang baik, dan memastikan bahwa orang dapat beradaptasi dengan perubahan. (Soelistya et al., 2020)

12.10 Latihan Soal

SOAL

1. Jelaskan bagaimana kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan perilaku) individu dalam organisasi memengaruhi pembentukan dan kekuatan budaya organisasi, serta keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan bersama!.
2. Uraikan langkah-langkah strategis yang dianjurkan oleh Michael Zwell untuk mengubah budaya organisasi melalui penguatan kompetensi, mulai dari menciptakan visi budaya ideal hingga implementasi serta penyesuaian rencana tindak lanjut!.

3. Sebutkan dan jelaskan empat indikator utama dalam budaya organisasi yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi menurut teori Denison, serta bagaimana masing-masing indikator tersebut dibangun melalui pengembangan kompetensi!.
4. Mengapa sebagian besar perusahaan masih kesulitan mengoptimalkan keberhasilan dan produktivitas meskipun memiliki manajer atau pemimpin berpendidikan tinggi, dan bagaimana strategi implementasi budaya dapat mengatasi kendala ini!.
5. Paparkan peran metode SIMPLEX dalam pemecahan masalah organisasi, serta bagaimana berbagai tipe sumber daya manusia (generator, konseptualis, pengoptimal, pelaksana) berkontribusi dalam tiap tahapan proses SIMPLEX

BAB XIII

NEGOSIASI DALAM BUDAYA PERUSAHAAN

13.1 Pengertian Negosiasi

Negosiasi adalah diskusi yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan (Oxford Dictionaries). Ini adalah definisi paling sederhana dan paling mudah yang bisa saya temukan. Hasil akhir: sebuah "kesepakatan". Proses: "diskusi". Definisi menangkap dasar-dasar dan merupakan tempat yang baik untuk memulai, tetapi tidak memberi tahu banyak tentang diskusi atau kesepakatan (Wibowo, 2023). Negosiasi juga merupakan proses di mana dua pihak atau lebih dengan pemikiran, kebutuhan, dan harapan yang berbeda berusaha mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Proses ini tidak hanya terjadi dalam dunia bisnis, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari, di sekolah, dan dalam organisasi.

Negosiasi adalah suatu bentuk interaksi sosial di mana beberapa pihak terlibat dengan tujuan menyelesaikan masalah yang berbeda pendapat. Dengan kata lain, negosiasi merupakan proses komunikasi antara dua pihak atau lebih yang berupaya mencapai kesepakatan bersama yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat (Nursolihah, 2020).

Negosiasi adalah suatu proses yang berlangsung antara dua pihak atau lebih yang awalnya memiliki pandangan berbeda, namun pada akhirnya berhasil mencapai sebuah kesepakatan. Negosiasi juga dipahami sebagai proses interaktif yang bertujuan untuk memperoleh persetujuan bersama. Proses ini melibatkan beberapa individu yang memiliki sudut pandang berbeda, tetapi berkeinginan untuk menemukan solusi yang disepakati bersama (Rouddah et al., 2021).

Secara ringkas dapat dirumuskan bahwa negosiasi adalah proses perundingan antara para pihak yang berselisih atau berbeda pendapat tentang sesuatu permasalahan. Adapun tujuan dari negosiasi adalah sebagai berikut.

- a. Menemukan suatu kesepakatan kedua pihak secara adil dan dapat memenuhi harapan kedua pihak.
- b. Mendapatkan sebuah keuntungan atau menghindarkan kerugian atau memecahkan masalah masalah.

13.2 Mengelola Negosiasi

Mengelola negosiasi antar budaya sangat penting, terutama dalam konteks bisnis. Budaya memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalin kerjasama. Negosiasi antar budaya, yang melibatkan pemikiran dan pendekatan berbeda, dapat memperluas peluang bisnis yang sedang dinegosiasikan. Menurut The Cambridge Advanced Learner's Dictionary (El-Rafie, 2011), negosiasi adalah sarana untuk menyatukan dua atau lebih pemikiran yang berbeda untuk menemukan kesepakatan bersama. Proses ini melibatkan interaksi

sosial di mana pihak-pihak saling meyakinkan dan memberikan bukti konkret untuk membangun kolaborasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Definisi budaya menurut Linton (Maryati dan Suryawati, 2001) adalah pola pikir, kebiasaan, dan tingkah laku yang diwariskan secara turun-temurun dalam suatu masyarakat. Budaya mencakup berbagai aspek, seperti cara berpakaian, pola makan, dan tempat tinggal, serta karakteristik individu atau kelompok yang memiliki makna tertentu.

Brett (2000) menekankan bahwa budaya adalah faktor penting bagi keberhasilan negosiasi bisnis. Nilai-nilai budaya membantu menentukan kelanjutan bisnis dan keberhasilan negosiasi. Untuk mencapai hasil maksimal dalam negosiasi antar budaya, penting bagi masing-masing pihak untuk memahami karakter budaya yang terlibat. Pemahaman ini sangat mempengaruhi keberhasilan proses negosiasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Ghauri (1996) menekankan bahwa persiapan yang matang sangat diperlukan dalam dunia bisnis yang kompetitif, di mana persaingan semakin pesat. Tanpa persiapan yang baik, mencapai tujuan bersama menjadi tantangan.

Jenis-Jenis Negosiasi Antar Budaya:

1. Negosiasi Distributif: Terjadi ketika kedua belah pihak dengan tujuan berlawanan bersaing atas memaksimalkan keuntungan.
2. Negosiasi Integratif: Melibatkan kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk menyatukan pemikiran, menciptakan nilai, dan berinvestasi pada kesepakatan bersama.

13.3 Kerangka Kerja Negosiasi

Kerangka kerja negosiasi adalah langkah-langkah proses dari awal hingga akhir mengenai bagaimana tahapan negosiasi berjalan. Menurut Nursalam (2013), kerangka kerja merupakan dasar pemikiran dan langkah-langkah dalam aktivitas tertentu. Dengan demikian, kerangka kerja negosiasi mencakup beberapa tahapan penting.

1. Persiapan

Tahap Ini mencakup mengenali karakter lawan dan diri sendiri, termasuk kekuatan dan kelemahan masing-masing. Persiapan terdiri dari tiga aspek. Pertama, persiapan mental sangat penting untuk menanamkan pikiran positif agar dapat menghadapi negosiasi dengan percaya diri. Pikiran positif membantu dalam mencari solusi dan mengatasi tantangan yang mungkin muncul. Kedua, persiapan fisik melibatkan menjaga kesehatan dan penampilan yang menarik, elegan, serta sopan, karena penampilan mempengaruhi persepsi lawan dan dapat meningkatkan rasa percaya diri. Ketiga, persiapan waktu berfokus pada pengelolaan waktu dengan baik untuk memanfaatkan setiap peluang selama negosiasi, termasuk memahami kapan waktu yang tepat untuk menyerang argumen lawan dan menghindari pembahasan yang tidak relevan.

2. Pembukaan

Tahap ini di mana negosiasi dimulai. terdapat tiga poin penting yang perlu diperhatikan yaitu :

- a. Situasi harus dimanfaatkan untuk memimpin negosiasi dan mempengaruhi lawan.
- b. Mengumpulkan informasi yang relevan sangat penting untuk memahami poin-poin yang akan dibahas dan mempersiapkan tanggapan terhadap argumen lawan.
- c. Penggunaan bahasa tubuh menjadi kunci dalam membaca ekspresi dan sikap lawan, sehingga komunikasi dapat berjalan lancar dan efektif.

3. Penawaran

Di mana kedua belah pihak mengajukan tawaran untuk mencapai kesepakatan saling menguntungkan. Dalam sesi ini, sangat penting untuk mengamati apa yang diajukan oleh lawan dan tidak terburu-buru dalam berbicara. Mengamati dengan seksama memungkinkan pihak yang bernegosiasi untuk memahami dinamika yang terjadi. Jika lawan mengajukan penawaran, jangan langsung setuju atau menolak; sebaliknya, ajukan alternatif yang lebih baik jika diperlukan untuk menjaga posisi tawar yang kuat.

4. Penutupan

Tahap terakhir adalah penutupan, di mana kesepakatan dicapai. Sesi penutupan harus mencakup ringkasan semua pembahasan yang dilakukan selama negosiasi untuk menghindari kebingungan di masa depan. Penting untuk memastikan bahwa kesepakatan akhir tidak merugikan salah satu pihak dan menjaga hubungan baik untuk peluang kerjasama di masa depan.

13.4. Proses Negosiasi

Setiap hari, kita sering dihadapkan dengan negosiasi tanpa kita sadari, dan bisa jadi kita melakukan beberapa kali dalam sehari. Negosiasi ini biasanya dilakukan untuk mencapai titik sepakat, di mana kita membahas masalah baru atau yang sudah terjadi sebelumnya. Negosiasi merupakan cara yang efektif untuk menentukan kepentingan yang berbeda demi mencapai apa yang kita inginkan (Wahyuni, 2015). Dalam melakukan negosiasi, kita dapat melakukannya dengan siapa saja dan di mana saja, seperti dengan klien atau rekan bisnis. Negosiasi terjadi saat apa yang kita inginkan sudah dimiliki oleh orang lain, sehingga kita perlu bernegosiasi untuk mendapatkan apa yang kita inginkan tanpa merugikan salah satu pihak. Keahlian dalam bernegosiasi dan strategi yang baik sangat penting agar keputusan yang diinginkan dapat diterima oleh lawan negosiasi (Wahyuni, 2015).

Bill Scott (1981) menjelaskan bahwa strategi dan teknik negosiasi yang baik melibatkan dua pihak yang memiliki tujuan untuk mencapai keputusan yang disepakati oleh kedua belah pihak. Proses negosiasi bertujuan agar kedua belah pihak mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Untuk mencapai kesepakatan yang baik, para negosiator harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan dalam negosiasi, karena memudahkan negosiator dalam mengumpulkan data atau proposal yang akan dipresentasikan. Mutual understanding juga diperlukan untuk membantu para negosiator saling memahami dan berempati (Wahyuni, 2015).

Negosiasi juga melibatkan komunikasi antar organisasi, yang mencakup pesan yang disampaikan dalam kelompok, baik secara formal maupun informal. Komunikasi formal berorientasi pada tujuan organisasi dan disetujui oleh semua anggota, sedangkan komunikasi informal lebih bersifat sosial dan tidak selalu terkait dengan tujuan organisasi (Wahyuni, 2015). Fungsi negosiasi dalam komunikasi antar organisasi adalah untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan saat perusahaan memiliki tujuan dan kepentingan yang sama. Negosiasi ini dapat dilakukan melalui pertemuan atau diskusi langsung (Wahyuni, 2015).

Fenomena negosiasi sering terjadi dalam lingkup perusahaan, di mana konflik yang muncul dapat melibatkan pimpinan dan karyawan atau antar karyawan itu sendiri (Wahyuni, 2015). Negosiasi memiliki beberapa tujuan, antara lain:

1. Menemukan titik temu antara kedua belah pihak agar kesepakatan yang dilakukan dapat diterima secara adil dan memenuhi keinginan kedua belah pihak.
2. Menghindari kerugian dan menyelesaikan masalah dengan baik.

Proses negosiasi sering kali tidak berstruktur, tanpa aturan prosedur yang baku, dan melibatkan pembicaraan, mendengarkan, dan pengamatan untuk mencapai keputusan yang dapat diterima oleh kedua belah pihak (Robert & Vandenabeele, 1997).

Persuasi juga merupakan bagian penting dalam negosiasi, digunakan untuk mencapai kompromi yang konstruktif. Beberapa faktor dapat mempengaruhi keberhasilan negosiasi, antara lain:

1. Kesabaran: Seorang negosiator harus memahami bahwa setiap negosiasi membutuhkan proses dan tidak terjadi secara instan.
2. Kepercayaan Diri: Kepercayaan diri merupakan hal penting dalam negosiasi; negosiator yang baik selalu memahami hal ini.
3. Keterampilan Komunikasi: Kemampuan komunikasi yang baik harus dimiliki oleh seorang negosiator.
4. Etika: Etika berisi ketentuan dasar tentang tingkah laku baik atau buruk, termasuk penggunaan bahasa yang tepat dan menghargai waktu partner.
5. Psikologi: Memahami sudut pandang lawan untuk melakukan pendekatan yang logis dan menciptakan hubungan yang baik.
6. Emosi: Mengendalikan emosi sangat penting dalam negosiasi, agar emosi negatif tidak muncul selama proses.
7. Retorika: Kemampuan berbicara yang baik dapat mendukung komunikasi antar manusia, termasuk penguasaan materi dan penyampaian yang efektif.
8. Komunikasi Nonverbal: Bahasa tubuh juga berperan penting dalam komunikasi, seperti ekspresi wajah dan gerakan tubuh.

Tahapan negosiasi menurut Robert & Vandenabeele (1997) meliputi:

1. Tahapan Persiapan: Di mana negosiasi dipersiapkan secara matang, mulai dari sasaran yang dituju, prioritas yang diinginkan, pengumpulan informasi, dan strategi.
2. Tahap Diskusi: Selama diskusi, kedua belah pihak saling memperkenalkan diri, membahas tujuan negosiasi, dan menentukan urutan masalah yang akan dibahas.

Tahapan ini dapat digambarkan sebagai:

1. Tahap Pernyataan Pembukaan
2. Tahap Perundingan (Tawar-Menawar)
3. Penutup dan Kesepakatan

Dengan mengikuti tahapan ini, diharapkan negosiasi dapat membuka jalan untuk hasil yang memuaskan antara kedua belah pihak (Subhani et al., 2021).

13.5. Gaya Negosiasi

Dalam sebuah kelompok atau tim, perbedaan pendapat sering kali muncul. Untuk mencapai kesepakatan atau tujuan yang diinginkan, setiap anggota perlu saling menghargai dan bekerja sama

melalui negosiasi. Proses ini menciptakan keharmonisan dalam kelompok, menghemat biaya, menghindari pemborosan waktu, dan mencegah permusuhan (Agriwidya, 2020).

Oleh karena itu, penting bagi setiap kelompok atau organisasi untuk memahami gaya negosiasi yang ada. Gaya negosiasi beragam dan memiliki pengaruh besar terhadap hasil negosiasi. Menurut Matthews (1995), terdapat lima gaya negosiasi, yaitu:

1. Menghindari (*Avoiding*)
Negosiator memilih untuk menghindari konflik, yang sering kali mengakibatkan kesepakatan tidak tercapai. Gaya ini menunjukkan sikap pasif.
2. Bersaing (*Competing*): Negosiator yang mendominasi, berorientasi pada hasil, dan menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuannya. Biasanya, gaya ini memastikan bahwa salah satu pihak memenangkan konflik.
3. Mengakomodasi (*Accommodating*): Negosiator yang berusaha menjaga hubungan baik dengan pihak lain, menerima perbedaan, dan bersedia mengalah demi mencapai tujuan bersama.
4. Kolaborasi (*Collaborating*): Negosiator yang terbuka dan jujur, berusaha menciptakan kesepakatan yang memuaskan kedua belah pihak. Gaya ini menekankan kerja sama dalam mencari solusi.
5. Berkompromi (*Compromising*)
Negosiator mencari jalan tengah, sering kali mengesampingkan perbedaan untuk mencapai kepentingan bersama. Dalam gaya ini, kedua belah pihak diharapkan dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Gaya negosiasi juga dapat dijelaskan melalui dua dimensi: arah dan kekuatan (Kewirausahaan, n.d.).

1. Arah

Arah berkaitan dengan cara seseorang menangani informasi dalam negosiasi, yang dapat dilakukan dengan dua pendekatan:

- a. Mendorong (*Push*): Negosiator yang memberikan informasi dan mengajukan usulan, sering kali mengabaikan kontribusi orang lain dan menggunakan taktik yang sesuai dengan sifat serta konteks negosiasi.
- b. Menarik (*Pull*): Negosiator yang sering mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi, meminta saran, dan memastikan pemahaman dengan menyatakan perasaan.

2. Kekuatan

Kekuatan dalam negosiasi mencerminkan kemampuan seorang negosiator untuk beradaptasi dari posisi awal mereka. Ini dapat dibedakan menjadi:

- a. Bersikap Keras: Negosiator yang tidak mau mengalah, bersikeras pada pendirian mereka, dan tidak menerima tawaran lain demi mencapai target.
- b. Bersikap Lunak: Negosiator yang cenderung mengalah dan ragu-ragu dalam mengambil keputusan, kesulitan untuk mengatakan tidak, dan lebih terbuka terhadap tawaran lain.

Dengan memahami berbagai gaya dan dimensi ini, negosiator dapat lebih efektif dalam mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Gaya negosiasi yang tepat dapat membantu meminimalkan konflik dan meningkatkan kolaborasi dalam kelompok.

13.6. Analisis Negosiasi Antar Budaya

Dalam penganalisisan negosiasi antar budaya, penting untuk memahami bahwa individu dari daerah yang berbeda harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan mereka. Contoh yang diberikan oleh Petra et al. (2016) menunjukkan dua remaja dengan pola asuh yang berbeda. Salah satu remaja diasuh secara demokratis, sementara yang lain dengan pola asuh otoriter. Perbedaan ini dapat menciptakan perbedaan budaya dalam interaksi mereka, meskipun keduanya mengalami kecemasan dan ketidakpastian (*Anxiety Uncertainty*). Perilaku masing-masing remaja mungkin dipengaruhi oleh pola asuh yang berbeda, yang dapat membawa dampak emosional seperti rasa trauma.

Meskipun demikian, kedua remaja terus mencari cara untuk bernegosiasi dengan diri mereka sendiri. Mereka mencari tahu identitas diri mereka dan berusaha untuk percaya diri. Konsep negosiasi di sini mencakup berdamai dengan diri sendiri dan bernegosiasi dengan lingkungan sekitar agar dampak negatif dapat diminimalkan. Membangun hubungan yang baik dengan lingkungan juga merupakan strategi penting dalam negosiasi ini, karena hal ini membantu mereka merasa lebih nyaman dan terbuka. Upaya untuk berhubungan baik dengan orang lain mungkin melelahkan, tetapi hasilnya adalah mereka mampu menyesuaikan diri dan menjadi lebih baik dari sebelumnya (Petra et al., 2016).

Analisis budaya lainnya melibatkan perbedaan kelompok etnis, seperti yang ditunjukkan oleh Identitas et al. (2014) mengenai masyarakat Tionghoa Muslim. Masyarakat sering mengaitkan etnis Tionghoa dengan agama lain, sehingga sulit untuk menerima bahwa ada orang Tionghoa yang beragama Islam. Namun, penelitian menunjukkan bahwa banyak orang Tionghoa yang memeluk agama Islam. Dalam proses negosiasi identitas kultural, individu dinilai berdasarkan kemampuan mereka untuk mengekspresikan diri. Pengungkapan ini penting dalam mencapai negosiasi identitas, meskipun tantangan seperti kelompok, topik, dan jenis kelamin dapat memengaruhi proses tersebut.

Kondisi ini menciptakan tantangan dalam komunikasi antar budaya (*intercultural communication*), yang mencakup kecenderungan interaksi dan kemampuan individu dalam mengatur komunikasi tersebut (Identitas et al., 2014). Pemahaman yang dimiliki individu dapat membantu mereka dalam proses negosiasi identitas. Menurut Orbe dan *Co-Cultural Theory*, individu Tionghoa Muslim dapat menunjukkan identitas mereka dan mencapai tujuan untuk mematahkan stereotip mengenai etnis mereka. Ini menunjukkan bahwa negosiasi dapat menjadi alat untuk mengekspresikan jati diri, meskipun hambatan mungkin terjadi. Dengan komunikasi yang baik dan strategi yang tepat, setiap individu memiliki hak dan kemampuan untuk mengendalikan diri mereka sendiri (Identitas et al., 2014).

13.7. Negosiasi Untuk Saling Menguntungkan

Dalam sebuah instansi atau organisasi, interaksi antar individu dan kelompok sangatlah penting. Interaksi ini umumnya didasarkan pada kebutuhan satu sama lain, dan komunikasi berfungsi sebagai jembatan untuk membangun hubungan yang efektif. Tujuan dari interaksi ini sering kali adalah untuk menyelesaikan kepentingan terkait kebijakan, kerja sama, dan berbagai isu lainnya. Oleh karena itu, komunikasi yang baik sangat berpengaruh pada respon masing-masing pihak.

Ketika respon dari kedua belah pihak telah diterima dengan baik, maka tindakan negosiasi dapat dimulai. Negosiasi adalah proses di mana instansi atau lembaga menawarkan solusi yang lebih baik, terutama ketika respon yang diterima tidak sesuai dengan harapan. Dalam konteks ini, negosiasi berfungsi sebagai sarana untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Kualitas komunikasi dalam negosiasi dapat dipengaruhi oleh beberapa jenis umpan balik:

1. *Positive Feedback*

Tanggapan positif yang menunjukkan persetujuan atau transparansi dari klien terhadap kesepakatan yang diajukan.

2. *Negative Feedback*

Tanggapan negatif yang menunjukkan ketidaksetujuan, yang dapat memicu intervensi seperti konflik atau kemarahan.

3. *Neutral Feedback:*

Tanggapan yang tidak memihak, yang tidak memberikan informasi relevan untuk proses negosiasi.

4. *Zero Feedback*

Tanggapan yang tidak dapat dipahami oleh komunikator, sehingga tidak memberikan informasi berguna.

Negosiasi adalah proses tawar-menawar antara beberapa pihak yang terlibat. Untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, pihak-pihak tersebut harus bersedia untuk saling mengalah dan mencari solusi yang disebut “*win-win solution*.” Negosiasi dianggap berhasil jika kesepakatan tercapai tanpa paksaan. Setiap negosiasi biasanya melibatkan perjanjian kontrak yang memiliki tiga fase: pra kontrak, pelaksanaan kontrak, dan pasca kontrak. Agar negosiasi dapat berjalan dengan efektif dan saling menguntungkan, berikut adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan:

1. Keberanian Memulai

Negosiator harus berani memulai negosiasi sesuai dengan tujuan dan kondisi yang ada.

2. Memahami Kondisi Mitra

Penting untuk memahami latar belakang dan kebutuhan mitra negosiasi.

3. Menghindari Keputusan Terburu-Buru

Mengambil keputusan dengan tergesa-gesa dapat merugikan hasil negosiasi.

4. Menetapkan Target Tinggi

Negosiator harus memiliki target yang ambisius untuk mencapai hasil yang optimal.

5. Sikap Saling Percaya

Membangun kepercayaan antara kedua belah pihak sangat penting untuk menciptakan suasana yang kondusif.

Negosiasi dapat dilakukan secara efektif dan saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Keberhasilan dalam negosiasi bukan hanya menghasilkan kesepakatan, tetapi juga membangun hubungan yang positif dan produktif di masa depan.

Negosiasi memiliki faktor-faktor utama yang harus diperhatikan sebagai negosiator dalam melakukan negosiasi diantaranya :

a. Pihak yang Terlibat

Seluruh pihak yang terlibat harus menjadi fokus dalam mencapai kesepakatan yang terbaik.

- b. Hubungan Antara Pihak
Mempertahankan hubungan yang baik sangat penting untuk menciptakan kesepakatan yang saling menghormati.
- c. Komunikasi yang Efektif
Komunikasi yang baik adalah kunci keberhasilan dalam negosiasi, memfasilitasi pemahaman dan kolaborasi.
- d. Alternatif dalam Mencari Solusi
Harus ada alternatif untuk mengatasi masalah yang mungkin muncul selama negosiasi.
- e. Opsi Realistik
Penawaran yang diajukan harus realistis dan sesuai dengan kondisi pihak-pihak yang terlibat.
- f. Mengklaim Kebenaran
Setiap kesepakatan harus didasarkan pada kebenaran agar keadilan tercapai.

13.8. Pedoman Negosiasi Antar Budaya

Negosiasi antar budaya merupakan suatu proses yang dimana ada 2 orang atau bahkan lebih yang berasal dari budaya yang berbeda sedang mengkomunikasikan serta berdiskusi tentang suatu kepentingan yang bisa memberikan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat.

Pedoman negosiasi antar budaya memiliki 3 komponen :

1. Pengertian

Pengertian dalam hal ini yaitu sebuah pemahaman tentang betapa berartinya karakteristik yang terdapat pada suatu rasa atau budaya, dan juga kemampuan untuk bisa memahami orang lain atau dengan pemahaman lain yaitu dapat memahami apa itu identitas budaya serta dapat membedakan segala perbedaan yang ada.

2. Keterampilan

Merujuk pada keahlian yang dimana dapat menegosiasi identitas dengan cara melakukan pengamatan yang hati-hati, empati, mendengarkan, memahami, serta kolaborasi.

3. Kesadaran

Hanya terlihat ketika kita memperhatikan dengan seksama dan akan menjadi sadar seutuhnya.

13.9. Ringkasan

Negosiasi adalah proses di mana dua pihak atau lebih dengan pemikiran, kebutuhan, dan harapan yang berbeda berusaha mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Proses ini tidak hanya terjadi dalam dunia bisnis, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari, di sekolah, dan dalam organisasi.

Mengelola negosiasi antar budaya sangat penting, terutama dalam konteks bisnis. Budaya memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalin kerjasama. Negosiasi antar budaya, yang melibatkan pemikiran dan pendekatan berbeda, dapat memperluas peluang bisnis yang sedang dinegosiasikan. Menurut The Cambridge Advanced Learner's Dictionary (El-Rafie, 2011),

Menurut Matthews (1995), terdapat lima gaya negosiasi, yaitu:

1. Menghindari (*Avoiding*)
2. Bersaing (*Competing*):
3. Mengakomodasi (*Accommodating*):
4. Kolaborasi (*Collaborating*):
5. Berkompromi (*Compromising*)

Negosiasi memiliki faktor-faktor utama yang harus diperhatikan sebagai negosiator dalam melakukan negosiasi diantaranya :

1. Pihak yang Terlibat
2. Hubungan Antara Pihak
3. Komunikasi yang Efektif
4. Alternatif dalam Mencari Solusi
5. Opsi Realistis
6. Mengklaim Kebenaran

Pedoman negosiasi antar budaya memiliki 3 komponen :

1. Pengertian
 Pengertian dalam hal ini yaitu sebuah pemahaman tentang betapa berartinya karakteristik yang terdapat pada suatu rasa atau budaya, dan juga kemampuan untuk bisa memahami orang lain atau dengan pemahaman lain yaitu dapat memahami apa itu identitas budaya serta dapat membedakan segala perbedaan yang ada.
2. Keterampilan
 Merujuk pada keahlian yang dimana dapat menegosiasi identitas dengan cara melakukan pengamatan yang hati-hati, empati, mendengarkan, memahami, serta kolaborasi.
3. Kesadaran
 Hanya terlihat ketika kita memperhatikan dengan seksama dan akan menjadi sadar seutuhnya

13.10. Latihan Soal

SOAL

1. Apa pengertian negosiasi dan mengapa proses ini penting tidak hanya dalam dunia bisnis tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari?
2. Bagaimana budaya mempengaruhi keberhasilan negosiasi antar budaya, dan apa perbedaan antara negosiasi distributif dan negosiasi integratif?
3. Sebutkan dan jelaskan tahapan-tahapan dalam kerangka kerja negosiasi menurut Nursalam (2013)!
4. Apa saja lima gaya negosiasi menurut Matthews (1995), dan bagaimana setiap gaya mempengaruhi hasil negosiasi?
5. Apa saja komponen utama dalam pedoman negosiasi antar budaya, dan mengapa kesadaran menjadi bagian penting dalam proses tersebut?

BAB XIV

KECERDASAN BUDAYA

14.1 Pengertian Kecerdasan Budaya

Kecerdasan budaya merupakan kemampuan individu untuk memahami, menyesuaikan diri, dan menjalin interaksi efektif dengan orang atau kelompok dari latar belakang budaya yang berbeda. Kemampuan ini menitikberatkan pada penilaian, perencanaan, dan penerapan perilaku yang tepat dalam menghadapi situasi yang menunjukkan adanya perbedaan antar budaya.

Menurut (Setiawan & Soelaiman, 2021), kecerdasan budaya adalah keterampilan untuk berinteraksi secara efektif dalam berbagai konteks budaya. (Lalo, 2022) menyamakan konsep ini dengan kecerdasan emosional dan sosial. Kecerdasan emosional berkaitan dengan kemampuan memahami dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain, sedangkan kecerdasan sosial mengacu pada keterampilan dalam menjalin hubungan sosial dengan orang lain.

Faktor Kecerdasan Budaya :

1. Keahlian yang dimiliki oleh individu dalam lingkup wawasan.

Faktor ini mencerminkan seberapa dalam wawasan seseorang terhadap budaya lain, seperti tradisi, norma, kebiasaan, dan perbedaan antar budaya. Pengetahuan ini dibagi menjadi dua, yaitu pengetahuan umum mencakup pemahaman tentang budaya sendiri dan budaya lain, serta pengetahuan khusus meliputi pola perilaku yang berlaku dalam konteks budaya tertentu.

2. Keahlian dalam berencana. Kecerdasan berstrategi merupakan kemampuan seseorang dalam menyusun strategi dan menyesuaikan diri saat berinteraksi lintas budaya. Kemampuan ini muncul dari hasil evaluasi pengalaman pribadi, yang kemudian digunakan untuk membentuk pola perilaku yang sesuai. Individu yang memiliki kecerdasan ini dapat memprediksi tindakan yang cocok agar bisa beradaptasi dan diterima oleh lingkungan budaya yang berbeda.

3. Motivasional.

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk belajar dan beradaptasi di tengah perbedaan budaya. Motivasi terbagi menjadi dua, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik ialah motivasi yang muncul dari dalam diri karena rasa ingin tahu atau kesenangan dalam berinteraksi dengan budaya lain. Sementara motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang berasal dari manfaat atau keuntungan yang dirasakan saat berhubungan dengan orang dari latar budaya berbeda. Motivasi ini penting dalam membangun hubungan lintas budaya yang efektif. Tanpa adanya motivasi, seseorang akan kesulitan menjalin relasi lintas budaya.

4. Faktor terakhir dari kecerdasan budaya yaitu tingkah laku.

Faktor tingkah laku adalah kemampuan individu dalam menyesuaikan perilaku verbal maupun nonverbal saat berkomunikasi dengan orang dari budaya lain (Ang dkk., 2008). Individu dengan kecerdasan budaya mampu menyesuaikan gerak tubuh, intonasi suara, hingga gaya bicara agar tidak terjadi kesalahpahaman. Pengetahuan dan motivasi yang dimiliki harus diiringi dengan tindakan nyata dalam bentuk perilaku yang tepat agar hubungan lintas budaya dapat terjalin

secara efektif. Kecerdasan perilaku ini merupakan bentuk nyata dari seluruh elemen kecerdasan budaya yang sebelumnya pengetahuan, strategi, dan motivasi yang diterjemahkan ke dalam tindakan yang tepat.

14.2 Manfaat Kecerdasan Budaya

1. Menciptakan dan Memperkuat Keharmonisan

Manfaat pertama adalah membantu kita dalam membangun hubungan kerja yang

selaras. Hal ini dikarenakan kita lebih peka dan empati terhadap perbedaan pandangan, jika kita bisa menyesuaikan diri dengan budaya rekan kerja, maka lingkungan kerja pun menjadi lebih harmonis, sehingga produktivitas meningkat, dan potensi konflik menurun.

2. Meningkatkan Kualitas Komunikasi

Di tempat kerja yang multikultural, kecerdasan budaya menjadi kunci komunikasi yang efektif. Dengan memahami norma dan kebiasaan orang lain, maka kita dapat lebih mudah menyampaikan pesan tanpa salah tafsir, sehingga risiko miskomunikasi antarkaryawan dapat diminimalisir.

3. Mempermudah Inovasi

Kecerdasan budaya juga mempermudah proses inovasi. Dengan memahami nilai dan kebiasaan suatu budaya, maka kita bisa lebih jeli dalam melihat peluang untuk menerapkan strategi baru atau menciptakan produk yang relevan. Misalnya, saat memasuki pasar baru, kemampuan beradaptasi dengan budaya setempat akan membantu kita memahami kebutuhan dan preferensi konsumen.

4. Meningkatkan Reputasi di Mata Klien dan Investor

Memiliki kecerdasan budaya yang tinggi dapat memberikan kesan profesional kepada klien dan investor, terutama jika perusahaan kita bergerak di pasar internasional. Kecerdasan budaya dapat meningkatkan kepercayaan klien dan investor. Dengan menunjukkan pemahaman yang baik tentang latar budaya mereka, maka kita dapat lebih mudah menjalin kerja sama jangka panjang dan memperkuat reputasi bisnis.

14.3 *Cultural Intelligence* dalam Konteks Global

CQ atau kecerdasan budaya dalam konteks global merupakan kemampuan seseorang atau organisasi untuk menyesuaikan diri dan berinteraksi dengan individu maupun kelompok dari latar belakang budaya yang beragam di tingkat dunia. Di era globalisasi seperti sekarang, kemampuan ini menjadi sangat penting agar kita dapat merespons dinamika lintas budaya dengan cepat dan tepat dalam berbagai situasi profesional.

Cultural intelligence memungkinkan kita untuk memahami, menghargai, dan merespons perbedaan nilai, norma, serta kebiasaan budaya secara efektif. Dengan memiliki CQ yang baik,

seseorang mampu membangun komunikasi dan kerja sama yang produktif meskipun berasal dari budaya yang berbeda, sehingga dapat menciptakan hubungan kerja yang saling menghormati dan menguntungkan.

Dalam dunia usaha yang semakin terhubung secara internasional, organisasi dituntut untuk mampu menghadapi berbagai tantangan lintas budaya. CQ menjadi modal utama dalam memanfaatkan peluang bisnis global, menyelesaikan konflik budaya, serta menjalin kemitraan strategis di berbagai negara. Organisasi dengan tingkat CQ tinggi biasanya lebih fleksibel dan unggul dalam persaingan pasar global. Meskipun secara pengertian kecerdasan budaya dan *cultural intelligence* sering dianggap sama, namun keduanya memiliki beberapa perbedaan, seperti:

Aspek	Kecerdasan Budaya	Cultural Intelligence
Fokus	Pemahaman dan penghargaan akan perbedaan budaya.	Adaptasi dan efektivitas dalam lingkungan multikultural.
Aspek	Kognitif, emosional, pengetahuan, kesadaran.	<i>Drive, knowledge, strategy, action.</i>
Tujuan	Mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan pemahaman antar budaya.	Meningkatkan efektivitas interaksi dan kolaborasi dalam lingkungan multikultural.
Kemampuan	Menyadari dan menghargai perbedaan budaya.	Beradaptasi, berkomunikasi, dan bekerja secara efektif dalam budaya yang beragam.

CQ dalam skala global mencakup pemahaman mendalam terhadap perbedaan nilai, norma, kepercayaan, dan kebiasaan budaya yang berkembang di berbagai negara dan komunitas. Kemampuan ini tidak hanya mencakup pengenalan terhadap budaya lain, tetapi juga kesadaran terhadap variasi dalam komunikasi, baik secara verbal maupun nonverbal, serta perbedaan dalam etika kerja, gaya kepemimpinan, dan pola interaksi sosial. Selain itu, CQ global juga menuntut kemampuan untuk mengatasi stereotip dan prasangka yang dapat menghambat kerja sama lintas budaya. Dengan memiliki CQ yang tinggi, individu maupun organisasi dapat membangun hubungan yang saling menghargai, memperluas koneksi lintas negara, serta menjalin kemitraan strategis yang mendukung pencapaian tujuan bisnis secara global.

CQ Drive (Motivasi Budaya)

CQ Drive merujuk pada tingkat minat, kepercayaan diri, dan motivasi untuk beradaptasi dengan budaya yang beragam. Ini adalah fondasi dari kecerdasan budaya karena tanpa motivasi yang kuat, seseorang tidak akan berusaha untuk mengembangkan kompetensi lintas budaya.

Karakteristik CQ Drive yang Tinggi:

- Keingintahuan yang mendalam terhadap budaya lain
- Kepercayaan diri dalam situasi lintas budaya

- c. Ketekunan dalam menghadapi tantangan budaya
- d. Motivasi intrinsik untuk belajar dari keberagaman

Pengembangan CQ Drive dalam Organisasi: Organisasi dapat mengembangkan CQ *Drive* melalui penciptaan lingkungan yang menghargai keberagaman, memberikan *exposure* kepada karyawan terhadap budaya yang berbeda, dan mengintegrasikan apresiasi terhadap keberagaman dalam sistem *reward* dan *recognition*.

CQ Knowledge (Pengetahuan Budaya)

CQ *Knowledge* mencakup pemahaman tentang sistem budaya dan perbedaan-perbedaan yang ada antar budaya. Ini meliputi pengetahuan tentang nilai-nilai, norma, tradisi, sejarah, dan sistem sosial dari berbagai budaya.

Komponen CQ Knowledge:

- a. *Cultural Systems*: Pemahaman tentang bagaimana budaya membentuk cara berpikir dan berperilaku
- b. *Cultural Values*: Pengetahuan tentang nilai-nilai fundamental yang dianut oleh berbagai budaya
- c. *Cultural Practices*: Familiarity dengan praktik-praktik budaya, ritual, dan tradisi
- d. *Cultural History*: Konteks sejarah yang membentuk budaya tertentu

Strategi Pengembangan: Organisasi dapat mengembangkan CQ Knowledge melalui program pelatihan lintas budaya, mentoring dari karyawan dengan latar belakang budaya yang beragam, dan penciptaan knowledge sharing platform yang memfasilitasi pertukaran informasi budaya.

CQ Strategy (Strategi Budaya)

CQ Strategy adalah kemampuan untuk merencanakan dan memeriksa interaksi lintas budaya. Ini melibatkan kemampuan metacognitive untuk memonitor dan menyesuaikan mental model ketika berinteraksi dengan individu dari budaya yang berbeda.

Elemen Kunci CQ Strategy:

- a. *Planning*: Kemampuan merencanakan interaksi lintas budaya
- b. *Monitoring*: Kesadaran terhadap dinamika budaya yang sedang berlangsung
- c. *Checking*: Evaluasi efektivitas strategi yang digunakan
- d. *Adjusting*: Penyesuaian pendekatan berdasarkan feedback dan situasi

CQ Action (Tindakan Budaya)

CQ *Action* adalah kemampuan untuk mengadaptasi perilaku verbal dan non-verbal ketika situasi lintas budaya menuntutnya. Ini adalah dimensi yang paling visible dari kecerdasan budaya karena dapat diamati secara langsung.

Aspek CQ Action:

- a. *Verbal Behavior*: Adaptasi dalam bahasa, tone, dan gaya komunikasi
- b. *Non-verbal Behavior*: Penyesuaian gesture, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh •

- c. *Speech Acts*: Kemampuan untuk menyesuaikan cara berbicara sesuai konteks budaya
- d. *Behavioral Flexibility*: Fleksibilitas dalam approach dan interaction style.

14.4 Integrasi Kecerdasan Budaya Dalam Organisasi

1. **Model DICE (Diversity, Inclusion, Cultural Intelligence, Engagement)**: Model ini menyediakan framework komprehensif untuk mengintegrasikan kecerdasan budaya dalam budaya organisasi melalui empat komponen utama:
2. **Diversity Management**: Penciptaan *workforce* yang beragam secara demografis, kognitif, dan *experiential*. Ini melibatkan *strategic recruitment, inclusive hiring practices, dan development of diverse talent pipeline*.
3. **Inclusion Practices**: Pengembangan lingkungan kerja dimana semua individu merasa *valued, respected, dan empowered* untuk berkontribusi secara optimal. *Inclusion goes beyond diversity dengan fokus pada psychological safety dan sense of belonging*.
4. **Cultural Intelligence Development**: *Systematic approach* untuk mengembangkan CQ *capabilities di semua level organisasi*. Ini mencakup *assessment, training, coaching, dan continuous learning programs*.
5. **Employee Engagement**: Penciptaan *high-engagement environment* yang memanfaatkan keberagaman sebagai *driver untuk innovation, collaboration, dan organizational performance*.

Strategi Pengembangan

- Phase 1: Assessment dan Baseline Creation** Tahap awal implementasi melibatkan comprehensive assessment terhadap current state kecerdasan budaya organisasi. Ini mencakup cultural audit, CQ assessment untuk key personnel, dan identification of gaps dan opportunities.
- Phase 2: Strategic Planning dan Goal Setting** Berdasarkan hasil assessment, organisasi mengembangkan strategic plan yang mencakup specific goals, timelines, resource allocation, dan success metrics untuk pengembangan kecerdasan budaya.
- Phase 3: Capability Building** Implementation of systematic programs untuk mengembangkan CQ capabilities, termasuk leadership development, employee training, mentoring programs, dan creation of support systems.
- Phase 4: Integration dan Institutionalization** Integrasi kecerdasan budaya dalam core business processes, policy development, dan organizational systems untuk memastikan sustainability dan continuous improvement.
- Phase 5: Monitoring dan Evaluation** Establishment of monitoring mechanisms, regular evaluation of progress, dan adjustment of strategies berdasarkan feedback dan changing organizational needs.

Tantangan dan Solusi

Tantangan 1: *Resistance to Change* Implementasi kecerdasan budaya seringkali menghadapi resistensi dari individuals atau groups yang *comfortable* dengan *status quo*. *Resistance* dapat muncul dari *fear of losing privilege, uncertainty about new expectations, atau lack of understanding* tentang benefits dari *cultural intelligence*.

Solusi: *Communication strategy yang clear dan consistent, involvement of influential stakeholders dalam change process, demonstration of quick wins, dan provision of adequate support dan resources untuk transition.*

Tantangan 2: *Lack of Leadership Commitment* Tanpa dukungan yang kuat dari *leadership, initiatives* untuk mengembangkan kecerdasan budaya seringkali mengalami stagnasi atau failure. *Leadership commitment yang superficial* akan terdeteksi oleh employees dan mengurangi *credibility* program.

Solusi: *Education untuk senior leadership tentang business case untuk cultural intelligence, alignment dengan strategic objectives organisasi, dan establishment of accountability mechanisms untuk leadership performance dalam diversity dan inclusion.*

Tantangan 3: *Cultural Stereotyping dan Bias* *Unconscious bias dan stereotyping* dapat menghambat *development of authentic cultural intelligence*. Individuals mungkin mengandalkan *generalizations atau assumptions yang tidak accurate* tentang budaya tertentu.

Solusi: *Bias awareness training, exposure to diverse perspectives, encouragement of individual relationship building across cultures, dan creation of safe spaces untuk open dialogue tentang cultural differences.*

Tantangan 4: *Measurement dan ROI* *Difficulty dalam measuring impact dari cultural intelligence initiatives* dapat menjadi *barrier* untuk *sustained investment*. Traditional metrics mungkin tidak *adequate untuk capturing benefits dari improved cultural intelligence*.

Solusi: *Development of comprehensive measurement framework yang mencakup both quantitative dan qualitative indicators, establishment of baseline metrics, dan regular tracking of progress menggunakan multiple data sources.*

14.5 Ringkasan

Kecerdasan budaya adalah kemampuan individu untuk memahami, menyesuaikan diri, dan berinteraksi efektif dengan orang dari latar budaya berbeda, meliputi wawasan budaya, strategi adaptasi, motivasi, dan perilaku yang tepat. Manfaatnya mencakup peningkatan keharmonisan, kualitas komunikasi, inovasi, serta reputasi bisnis, terutama dalam konteks global di mana *cultural intelligence* (CQ) menjadi kunci efektivitas interaksi lintas budaya. Pengembangan kecerdasan budaya dalam organisasi dapat dilakukan melalui model DICE yang meliputi manajemen keberagaman, praktik inklusi, pengembangan CQ, dan keterlibatan karyawan secara menyeluruh. Proses ini melibatkan tahap asesmen, perencanaan strategis, pengembangan kapabilitas, integrasi ke dalam sistem organisasi, serta pemantauan berkala. Tantangan utama dalam implementasi mencakup resistensi perubahan, kurangnya komitmen pemimpin, stereotip budaya, dan kesulitan pengukuran

dampak, yang dapat diatasi dengan strategi komunikasi jelas, pelatihan kesadaran bias, dukungan kepemimpinan, dan pengembangan kerangka pengukuran yang komprehensif.

14.6 Latihan Soal

SOAL

1. Apa definisi kecerdasan budaya menurut Livermore (2011) dan bagaimana hubungan antara kecerdasan budaya dengan kecerdasan emosional serta kecerdasan sosial menurut Ang dan rekan-rekannya (2014)?
2. Sebutkan dan jelaskan empat faktor utama kecerdasan budaya menurut materi tersebut!
3. Apa manfaat utama kecerdasan budaya dalam lingkungan kerja yang multikultural?
4. Jelaskan empat dimensi utama *Cultural Intelligence* (CQ) dalam konteks global dan berikan contoh dari masing-masing dimensi!
5. Dalam mengintegrasikan kecerdasan budaya ke dalam organisasi, apa saja tahapan dan tantangan utama yang perlu diperhatikan, serta bagaimana solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasinya?

BAB XV

BUDAYA PERUSAHAAN BERKINERJA UNGGUL

15.1 Prinsip-Prinsip Utama Budaya Kinerja Unggul dalam Berbagai Konteks Perusahaan

Menurut (Motivasi and Kerja. 2022) budaya kinerja unggul dalam konteks Perusahaan merupakan fondasi kokoh yang mengikat seluruh anggota dan mendorong perilaku serta tindakan mereka menuju pencapaian tujuan. Ini adalah serangkaian norma, nilai, dan sistem yang tidak hanya mencerminkan karakter unik suatu Perusahaan, tetapi juga menjadi pendorong utama dalam membentuk perilaku dan tindakan karyawannya.

Prinsip utama dari budaya kinerja unggul meliputi dampak positif dan signifikan terhadap hasil bisnis serta produktivitas karyawan. Budaya semacam ini secara aktif mendorong kolaborasi, inovasi, dan rasa tanggung jawab, yang pada gilirannya membuat karyawan bekerja lebih efektif, berkontribusi secara lebih aktif, dan merasa lebih terlibat dalam kesuksesan Perusahaan. Selain itu, budaya kinerja unggul memfasilitasi pembelajaran Perusahaan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen, refleksi, dan pengembangan diri, sehingga Perusahaan dapat beradaptasi lebih cepat dan efektif terhadap perubahan lingkungan.

Budaya ini juga memengaruhi proses pengambilan keputusan, inovasi, dan respons terhadap perubahan. Budaya yang mendorong pengambilan risiko terukur dan pembelajaran dari kegagalan dapat memicu inovasi dan kreativitas di seluruh Perusahaan. Pentingnya komitmen kepemimpinan juga ditekankan, karena perubahan Budaya Perusahaan adalah proses yang kompleks dan memerlukan komitmen jangka panjang, terutama dari manajemen puncak yang harus bertindak sebagai agen perubahan efektif dan teladan melalui komunikasi nilai-nilai dan ekspektasi secara konsisten.

Indikator kunci dari budaya kinerja unggul mencakup inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orang, dan tim, serta tingkat agresivitas dan stabilitas. Bersamaan dengan budaya yang kuat, komitmen Perusahaan, yang merupakan ikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap Perusahaan tercermin dalam kesetiaan, motivasi, dan keterlibatan aktif juga sangat penting untuk kinerja yang optimal. Terakhir, lingkungan kerja yang mendukung dengan sumber daya dan pelatihan yang memadai sangat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

15.2 Budaya Kinerja Unggul dalam Suatu Perusahaan

Pada (Sumartik et al., 2022) Budaya Perusahaan merupakan fondasi fundamental yang membentuk identitas, perilaku, dan arah setiap entitas kolektif. Ia mencakup sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota Perusahaan, berfungsi sebagai panduan tidak tertulis yang memengaruhi cara mereka berpikir, bertindak, dan berinteraksi. Lebih dari sekadar kumpulan individu, Perusahaan menjadi sebuah ekosistem yang kohesif melalui budaya

yang telah terbentuk, yang pada gilirannya menjadi penentu krusial bagi keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang.

Elemen-elemen Budaya Perusahaan sering kali terwujud dalam berbagai bentuk, mulai dari artefak yang terlihat seperti tata ruang kantor dan simbol perusahaan, hingga nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit dalam misi dan visi, serta asumsi dasar yang tidak disadari namun sangat memengaruhi perilaku. Nilai-nilai inti ini, seperti integritas, inovasi, atau kolaborasi, membentuk kerangka kerja etis dan operasional yang memandu setiap keputusan dan tindakan. Konsistensi dalam penerapan nilai-nilai tersebut akan memperkuat budaya, menjadikannya kekuatan pendorong yang mengarahkan seluruh anggota menuju tujuan bersama.

Budaya Perusahaan memiliki dampak yang tidak terbantahkan terhadap kinerja. Sebuah budaya yang kuat dan positif akan secara signifikan meningkatkan motivasi, produktivitas, dan pada akhirnya, keberhasilan pencapaian tujuan Perusahaan. Ketika karyawan merasa terhubung dengan nilai-nilai perusahaan dan lingkungan kerja mendukung mereka, hal ini akan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik, melampaui ekspektasi, dan secara aktif mencari cara-cara inovatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Kinerja yang unggul, oleh karena itu, bukan semata-mata hasil dari strategi yang brilian, melainkan manifestasi dari budaya yang mendukung dan memberdayakan.

Budaya kinerja unggul ditandai oleh beberapa karakteristik utama. Perusahaan dengan budaya semacam ini secara aktif mendorong inovasi dan pengambilan risiko terukur, memberikan ruang bagi eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan. Mereka juga menekankan kolaborasi tim yang kuat, di mana individu termotivasi untuk bekerja sama demi tujuan kolektif. Selain itu, terdapat orientasi yang jelas terhadap hasil, dengan fokus pada pencapaian target dan metrik kinerja yang terukur. Komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis juga menjadi ciri khas budaya ini, memastikan Perusahaan tetap relevan dan kompetitif.

Peran kepemimpinan dalam membentuk dan memelihara budaya kinerja unggul sangatlah sentral. Manajemen puncak harus bertindak sebagai arsitek dan penjaga budaya, yang tidak hanya mengartikulasikan nilai-nilai dan ekspektasi secara konsisten, tetapi juga menjadi teladan melalui perilaku mereka sehari-hari. Perubahan budaya adalah proses yang kompleks dan membutuhkan komitmen jangka panjang, serta kemampuan pemimpin untuk menjadi agen perubahan yang efektif. Dengan menginspirasi, membimbing, dan memberikan dukungan yang diperlukan, pemimpin dapat menanamkan keyakinan dan menggerakkan seluruh Perusahaan menuju pencapaian standar kinerja yang lebih tinggi.

Untuk mempertahankan dan memperkuat budaya kinerja unggul, diperlukan strategi berkelanjutan. Hal ini melibatkan pengembangan komitmen Perusahaan yang kuat di antara karyawan, di mana mereka merasakan ikatan psikologis dan emosional yang mendalam terhadap visi dan misi perusahaan. Selain itu, Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang suportif, menyediakan sumber daya yang memadai, dan memastikan adanya peluang pengembangan karier serta pelatihan yang relevan. Melalui kombinasi kepemimpinan yang efektif, nilai-nilai yang tertanam kuat, dan lingkungan yang mendukung, budaya kinerja unggul dapat berkembang dan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi Perusahaan dalam berbagai konteks.

15.3 Dampak-Dampak Budaya Kinerja Unggul dalam Suatu Perusahaan

Budaya kerja merupakan fondasi tak terlihat namun fundamental yang membentuk perilaku, interaksi, dan mentalitas setiap individu dalam suatu Perusahaan. Lebih dari sekadar aturan formal, budaya kerja adalah seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama, menciptakan atmosfer yang unik dan memengaruhi cara kerja sehari-hari. Budaya ini memandu bagaimana karyawan berpikir, mengambil keputusan, dan berkolaborasi, menjadikannya penentu krusial bagi produktivitas dan efektivitas kolektif.

Salah satu dampak paling signifikan dari budaya kerja unggul adalah peningkatannya terhadap kinerja individu karyawan. Ketika budaya mendorong akuntabilitas, proaktivitas, dan dedikasi, setiap anggota tim cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai target. Lingkungan yang menghargai kerja keras dan memberikan pengakuan atas pencapaian akan menginspirasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya, meningkatkan kualitas pekerjaan, dan secara konsisten mencari peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam peran mereka.

Budaya kinerja unggul secara substansial memfasilitasi kolaborasi dan inovasi di seluruh lini Perusahaan. Budaya yang menekankan keterbukaan, kepercayaan, dan saling menghormati akan mendorong berbagi pengetahuan dan ide antar departemen. Hal ini menciptakan sinergi di mana berbagai perspektif dapat berkonvergensi, memicu solusi-solusi kreatif, dan memungkinkan Perusahaan untuk beradaptasi lebih cepat terhadap tantangan dan peluang baru di pasar. Inovasi, pada gilirannya, menjadi bukan hanya respons, melainkan bagian integral dari proses kerja.

Dampak penting lainnya adalah peningkatan kepuasan karyawan dan retensi talenta. Budaya yang suportif, adil, dan memberikan kesempatan pengembangan karier akan membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki tujuan. Tingginya kepuasan kerja ini berbanding lurus dengan rendahnya tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*), yang berarti Perusahaan dapat mempertahankan individu-individu berbakat dan berpengalaman. Investasi pada budaya kerja yang positif adalah investasi pada sumber daya manusia yang paling berharga.

Meskipun dampaknya sangat positif, membangun dan mempertahankan budaya kinerja unggul bukanlah tanpa tantangan. Ia membutuhkan komitmen berkelanjutan, terutama dari kepemimpinan. Peran pemimpin sangat krusial dalam membentuk, menanamkan, dan memperkuat budaya ini melalui teladan, komunikasi yang konsisten, dan penegakan nilai-nilai inti. Tanpa dukungan dan keterlibatan aktif dari manajemen, upaya untuk menciptakan budaya yang berkinerja tinggi dapat menjadi sia-sia.

Pada akhirnya, dampak kumulatif dari budaya kinerja unggul terwujud dalam keberhasilan Perusahaan secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang positif dan berorientasi pada hasil tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan tim, tetapi juga memperkuat reputasi Perusahaan, menarik talenta terbaik, dan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Dengan demikian, investasi pada pengembangan budaya kerja yang kuat dan berkinerja tinggi merupakan strategi fundamental yang memastikan adaptabilitas, pertumbuhan, dan keberlanjutan sebuah entitas di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

15.4 Faktor-Faktor yang dapat Membangun Budaya Kinerja Unggul dalam Suatu Perusahaan

Budaya kinerja unggul tidak terbentuk secara kebetulan, melainkan melalui serangkaian upaya sistematis dan terencana yang melibatkan berbagai faktor internal Perusahaan. Pembentukan budaya semacam ini esensial bagi setiap entitas yang ingin mencapai efisiensi operasional, inovasi berkelanjutan, dan keunggulan kompetitif di tengah dinamika pasar yang terus berubah. Faktor-faktor ini bekerja secara sinergis, membentuk kerangka kerja yang solid untuk memandu perilaku karyawan menuju tujuan Perusahaan yang ambisius.

Salah satu faktor paling fundamental dalam membangun budaya kinerja unggul adalah komitmen dan keteladanan dari kepemimpinan puncak. Para pemimpin tidak hanya berperan sebagai perumus visi dan strategi, melainkan juga sebagai arsitek budaya yang harus secara konsisten mengomunikasikan, menanamkan, dan mempraktikkan nilai-nilai inti yang diinginkan. Melalui tindakan nyata, keputusan yang transparan, dan respons terhadap tantangan, kepemimpinan akan membentuk persepsi karyawan tentang apa yang dihargai dan bagaimana kesuksesan diukur dalam Perusahaan. Tanpa dukungan kuat dari puncak, upaya membangun budaya akan sulit terwujud.

Faktor krusial berikutnya adalah perumusan visi, nilai-nilai, dan tujuan yang jelas dan inspiratif. Sebuah budaya kinerja unggul memerlukan landasan yang kokoh berupa visi yang memotivasi seluruh anggota, nilai-nilai yang disepakati bersama sebagai panduan etika dan perilaku, serta tujuan kinerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART). Ketika setiap individu memahami arah Perusahaan dan bagaimana kontribusinya sesuai dengan tujuan yang lebih besar, motivasi intrinsik untuk berkinerja tinggi akan meningkat secara signifikan. Keselarasan ini menciptakan kohesi yang kuat di seluruh lapisan Perusahaan.

Memberdayakan dan melibatkan karyawan juga menjadi pilar penting dalam membangun budaya kinerja unggul. Memberikan otonomi yang lebih besar dalam pekerjaan, mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, serta berinvestasi dalam pengembangan profesional berkelanjutan akan menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang akan lebih termotivasi untuk menggunakan potensi penuh mereka, berbagi ide-ide inovatif, dan secara proaktif mencari solusi untuk tantangan yang ada, sehingga secara kolektif meningkatkan kapasitas Perusahaan.

Sistem komunikasi dan umpan balik yang efektif berperan vital dalam menjaga denyut nadi budaya kinerja. Komunikasi yang transparan, terbuka, dan konsisten dari semua tingkatan manajemen akan memastikan bahwa informasi penting tersebar luas dan harapan kinerja dipahami dengan jelas. Mekanisme umpan balik yang konstruktif dan reguler, baik formal maupun informal, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Lingkungan di mana umpan balik diterima sebagai alat pengembangan, bukan kritik, akan mendorong pembelajaran berkelanjutan dan perbaikan kinerja individu serta tim.

Sistem pengakuan, penghargaan, dan akuntabilitas yang adil merupakan faktor penutup yang mengukuhkan budaya kinerja unggul. Mengakui dan memberikan penghargaan atas pencapaian, baik dalam bentuk materi maupun non-materi, akan memperkuat perilaku yang diinginkan dan memotivasi karyawan lain untuk meniru kesuksesan. Bersamaan dengan itu, penetapan akuntabilitas yang jelas untuk setiap peran dan tugas, serta konsekuensi yang konsisten untuk kinerja di bawah

standar, akan memastikan bahwa komitmen terhadap keunggulan dijaga di seluruh Perusahaan. Integrasi faktor-faktor ini secara holistik menciptakan ekosistem yang secara inheren mendorong dan mempertahankan standar kinerja tertinggi.

15.5 Manfaat Budaya Kinerja Unggul untuk Keberlangsungan Suatu Perusahaan

Budaya kinerja unggul merupakan aset strategis yang tidak hanya mendorong pencapaian target jangka pendek, melainkan juga menjadi fondasi vital bagi keberlangsungan jangka panjang suatu Perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah dan penuh tantangan, kemampuan sebuah entitas untuk bertahan dan berkembang sangat bergantung pada bagaimana nilai-nilai inti membentuk perilaku, kolaborasi, dan adaptasi seluruh anggotanya. Manfaat dari budaya semacam ini melampaui metrik kinerja langsung, menyentuh inti kapabilitas Perusahaan untuk berinovasi dan beradaptasi.

Salah satu manfaat paling nyata dari budaya kinerja unggul adalah peningkatan signifikan dalam produktivitas dan efisiensi operasional. Ketika norma-norma Perusahaan mendorong akuntabilitas tinggi, proaktivitas, dan fokus pada hasil, setiap karyawan termotivasi untuk mengoptimalkan kontribusinya. Lingkungan yang menghargai inovasi dan efisiensi akan mendorong praktik terbaik, meminimalkan pemborosan, dan mempercepat proses kerja. Produktivitas yang meningkat secara konsisten ini bukan hanya menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga memperkuat posisi pasar Perusahaan.

Budaya kinerja unggul juga menjadi daya tarik magnetis dalam upaya menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Di pasar tenaga kerja yang kompetitif, Perusahaan dengan reputasi sebagai tempat kerja yang positif, suportif, dan berorientasi pada pengembangan akan lebih mudah menarik kandidat berkualitas tinggi. Begitu bergabung, karyawan cenderung bertahan lebih lama dalam lingkungan yang menghargai kontribusi mereka, menyediakan peluang pertumbuhan, dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat. Retensi talenta unggul ini mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, sekaligus memastikan akumulasi pengetahuan institusional yang berharga.

Manfaat lain yang tak kalah penting adalah kemampuannya dalam mendorong inovasi dan adaptabilitas. Budaya yang mendorong eksperimen, pembelajaran dari kegagalan, dan komunikasi terbuka menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru berkembang biak dan diuji tanpa rasa takut. Perusahaan dengan budaya semacam ini akan lebih lincah dalam merespons perubahan tren pasar, teknologi baru, atau tantangan tak terduga. Kemampuan beradaptasi ini adalah kunci untuk tetap relevan dan kompetitif, memastikan keberlangsungan di tengah disrupsi yang tak terhindarkan.

Selain manfaat internal, budaya kinerja unggul juga memproyeksikan citra positif ke luar, yang pada gilirannya meningkatkan reputasi merek dan membangun kepercayaan pemangku kepentingan. Perusahaan yang dikenal memiliki budaya kerja yang kuat, etis, dan berorientasi pada hasil akan lebih dipercaya oleh pelanggan, mitra bisnis, dan investor. Reputasi yang baik ini dapat membuka peluang kemitraan baru, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan menarik investasi. Kepercayaan yang terbangun ini menjadi modal sosial yang tak ternilai untuk pertumbuhan dan stabilitas jangka panjang.

Akumulasi manfaat dari budaya kinerja unggul akan mengukuhkan ketahanan dan keunggulan kompetitif Perusahaan. Dengan karyawan yang termotivasi dan produktif, kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta, serta kapasitas adaptasi dan inovasi yang tinggi, Perusahaan akan lebih siap menghadapi tantangan ekonomi atau pasar. Budaya yang kuat menjadi fondasi yang memungkinkan Perusahaan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dan memimpin di industrinya, memastikan keberlangsungan yang kokoh di masa depan.

15.6 Contoh Kriteria Penilaian Kinerja Unggul Perusahaan BUMN

Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) merupakan landasan dan referensi dalam pengelolaan BUMN menuju pencapaian kinerja unggul. KPKU juga dapat dijadikan sebagai alat untuk pelaksanaan *self-assessment* BUMN dan pemberian umpan balik kepada masing-masing BUMN. Berikut ini kerangka kerja kriteria penilaian



Gambar 11 Kerangka Kerja Kriteria Penilaian Kinerja Unggul BUMN

(Sumber: Surat Kementerian BUMN Nomor: S-08/S.MBU/2013 perihal Penyampaian Pedoman Penentuan KPI dan KPKU pada BUMN)

Pada gambar menunjukkan nilai kepemimpinan 120, Perencanaan Strategis bernilai 85, fokus pada pelanggan bernilai 85, pengukuran Analisis dan Pengelolaan Pengetahuan bernilai 85, fokus pada pelanggan bernilai 85, fokus pada Operasi bernilai 85 dan hasil bernilai 450 sehingga memperoleh total nilai 1000

KPKU memiliki rentang skor antara 0-1000 yang merupakan hasil penilaian kinerja perusahaan secara menyeluruh, terdiri dari dimensi proses dan dimensi hasil yang menggambarkan capaian hasil-hasil bisnis melalui proses asesmen.

Berikut penjelasan mengenai kelas kinerja dan rentang skor pada Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU):

- a. *World Class Leader* (rentang skor 876 – 1000)
Proses *outstanding*, *full deployment*, kinerja *excellent*, dan sustain, integrasi/analisis *excellent*, pembelajaran dan *best practices* menjadi budaya, dan sebagai *benchmark* nasional dan internasional.
- b. *Benchmark Leader* (rentang skor 776 – 875)
Proses selaras, *deployment excellent*, kinerja *good/excellent*, integrasi/analisis/pembelajaran dan *best practices* sebagai strategi manajemen, dan sebagai *benchmark* nasional.
- c. *Industry Leader* (rentang skor 676 – 775)
Proses selaras, pada umumnya *deployment* dan kinerja baik, beberapa *outstanding*. Basis integrasi, analisis, pembelajaran, dan *best practices* sudah tampak, dan sebagai *benchmark* industri peraih penghargaan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN.
- d. *Emerging Industry Leader* (rentang skor 576 – 675)
Pada umumnya proses sudah sistematis, tidak ada gap signifikan, analisis atas dasar data dan fakta, komitmen dalam pembelajaran, trade kinerja pada umumnya baik di banyak area penting.
30
- e. *Good-Performance* (rentang skor 476 – 575)
Proses sudah efektif, namun di beberapa area masih bervariasi. Diperlukan penekanan pada *deployment*, pencapaian kinerja, integrasi, kontinuitas, dan *learning*.
- f. *Early Employment* (rentang skor 376 – 475)
Pada umumnya proses sudah sistematis, namun *deployment* di beberapa area masih bervariasi, dan baru mulai ada peningkatan *trend* kinerja penting.
- g. *Early Result* (rentang skor 276 – 375)
Baru mulai menata proses yang sistematis, ada *gap* dalam *deployment* proses–proses dan baru mulai menyajikan kinerja selaras dengan proses.
- h. *Early Development* (rentang skor 0 – 275)
Baru mulai mengembangkan dan menerapkan proses/prosedur sesuai persyaratan kriteria, dan pada umumnya terdapat *gap* signifikan.

15.7 Penelitian Tentang Hubungan Budaya Perusahaan

Sebagian besar penelitian telah menguji bagaimana budaya perusahaan berhubungan dengan variabel lainnya. Penelitian ini meliputi sejumlah metode kualitatif, sejumlah studi literatur, sejumlah studi lapangan survei. Budaya organisasi mengacu pada budaya perusahaan, karena perusahaan juga merupakan suatu organisasi

Organisasi adalah sekumpulan orang yang berjumlah lebih dari dua orang atau lebih yang membentuk kelompok satuan kerja sama. Dalam buku Erni Rernawan (2011: 15), dikutip pengertian

organisasi dari Mathis and Jackson sebagai berikut: “Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan”.

Budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan merupakan jiwa para anggota organisasi (Kilmann dkk, 1988). Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan perusahaan demikian juga sebaliknya yang lemah atau negative akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan.

Arti budaya Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pikiran, akal budi, hasil, adat istiadat atau sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Bahasa, sebagaimana juga budaya, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara genetis. Ketika seseorang berusaha berkomunikasi dengan orang-orang yang berbeda budaya dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, membuktikan bahwa budaya itu dipelajari.

Dari pengertian budaya dan organisasi maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Sejumlah studi sudah meneliti tentang budaya organisasi atau perusahaan terhadap kinerja. Salah satu peneliti itu bernama Ruth Yohana Napitupulu, meneliti dengan judul Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja unggul, serta peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ruth Yohana Napitupulu adalah:

Dalam penelitiannya mengambil variabel moderasinya adalah kepemimpinan karena gaya atau efektifitas kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam memperkuat atau melemahkan dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagi perusahaan atau organisasi

Gap penelitiannya adalah yang signifikan adalah kurangnya pemahaman tentang bagaimana berbagai jenis budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara spesifik mempengaruhi kinerja dalam konteks industri atau wilayah tertentu.

Tujuan penelitian untuk mengeksplorasi dampak interaksi antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja jangka panjang

Aspek dari kinerja individu yang baik (kinerja unggul) adalah :

- a. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.

- c. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
 - d. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman Sekerjanya
2. Metode penelitian
Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan informasi dengan tujuan dan kegunaan tertentu, Roni Andespa (2011), metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur.
 3. Hasil penelitian :
Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja unggul. Selain itu, kepemimpinan efektif ditemukan mampu memperkuat hubungan tersebut, menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting sebagai moderasi
 4. Hubungan Budaya organisasi terhadap kinerja unggul
Menurut Kotter dan Heskett (dalam Pabundu Tika, 2006:139), menyatakan bahwa terdapat empat kesimpulan menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu:
 - a. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
 - b. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
 - c. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
 - d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan Kinerja
 5. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Unggul
Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi. Budaya organisasi yang baik memiliki peran penting dalam mendorong kinerja unggul

Berikut adalah penjelasan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja unggul:

- a. Budaya Organisasi Sebagai Pondasi Kinerja
Budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Nilai-nilai yang terinternalisasi dalam budaya organisasi, seperti integritas, kolaborasi, inovasi, dan orientasi hasil, menjadi pendorong utama untuk mencapai kinerja unggul.
- b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Aspek Kinerja
 - 1) Motivasi Karyawan : Budaya organisasi yang mendukung dan menghargai kontribusi individu meningkatkan motivasi karyawan. Motivasi ini berujung pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan inovasi.

- 2) Kepuasan Kerja : Budaya kerja yang positif, seperti rasa saling percaya dan penghargaan terhadap kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien.
- 3) Komunikasi yang Efektif : Budaya organisasi yang terbuka memungkinkan adanya komunikasi yang transparan dan kolaboratif, yang penting untuk penyelesaian masalah, inovasi, dan pencapaian target.
- 4) Adaptasi terhadap Perubahan : Organisasi dengan budaya yang fleksibel dan adaptif mampu merespons perubahan pasar atau teknologi dengan cepat. Hal ini mendukung pencapaian kinerja unggul, terutama di lingkungan bisnis yang dinamis.

c. Karakteristik Budaya Organisasi yang Mendorong Kinerja Unggul

- 1) Budaya Berorientasi Kinerja Fokus pada pencapaian hasil, inovasi, dan keunggulan operasional.
- 2) Budaya Inovasi Memberikan ruang bagi karyawan untuk berpikir kreatif dan mengambil risiko yang terukur dalam mencari solusi baru.
- 3) Budaya Kolaborasi Mendorong kerja tim, sinergi lintas fungsi, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.
- 4) Budaya Penghargaan dan Pengakuan Memberikan penghargaan yang adil terhadap kontribusi karyawan, baik secara material maupun non-material.

6. Teori yang Mendukung Hubungan Ini yaitu :

- a. Teori Edgar Schein tentang Budaya Organisasi Menurut Schein (1985), budaya organisasi memiliki tiga tingkat: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Ketiganya mempengaruhi cara anggota organisasi bekerja dan berkinerja.
- b. Teori Fit Strategis (Strategic Fit). Budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan menciptakan keselarasan yang mendorong tercapainya kinerja unggul.
- c. Teori Kepuasan-Kinerja (Porter & Lawler). Budaya organisasi yang meningkatkan kepuasan kerja akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

7. Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Unggul

Arti dari kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam mendorong kinerja unggul, baik pada tingkat individu, tim, maupun organisasi secara keseluruhan.

Berikut adalah penjelasan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja unggul:

a. Peran Kepemimpinan dalam Kinerja Unggul

Pemimpin bertanggung jawab menciptakan visi, membangun budaya kerja yang positif, dan mengarahkan sumber daya untuk mencapai kinerja optimal. Tanpa kepemimpinan yang efektif, organisasi sulit menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mencapai hasil yang luar biasa.

b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

- 1) Motivasi dan Produktivitas Karyawan. Pemimpin yang karismatik dan visioner mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

Dengan memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, dan penghargaan, pemimpin meningkatkan semangat kerja karyawan

- 2) Kejelasan Tujuan dan Arah. Pemimpin yang baik memberikan panduan yang jelas mengenai tujuan organisasi, strategi pencapaian, dan harapan terhadap kinerja individu. Kejelasan ini membantu karyawan tetap fokus dan bekerja secara efisien. Pengembangan Karyawan. Pemimpin yang mementingkan pengembangan individu berinvestasi dalam pelatihan dan mentoring. Hal ini membantu meningkatkan kompetensi karyawan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja.
 - 3) Penyelesaian Konflik. Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dalam tim secara konstruktif, menciptakan harmoni yang mendukung kolaborasi dan produktivitas.
- c. Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya terhadap Kinerja Unggul
- 1) Kepemimpinan Transformasional. Pemimpin transformasional menginspirasi karyawan dengan visi yang menarik, memberikan motivasi intrinsik, dan mendorong inovasi. Gaya ini sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja organisasi karena menciptakan lingkungan kerja yang dinamis
 - 2) Kepemimpinan Transaksional. Pemimpin transaksional berfokus pada pemberian penghargaan atas pencapaian target dan penerapan disiplin atas kegagalan. Gaya ini efektif dalam mencapai hasil jangka pendek yang terukur.
 - 3) Kepemimpinan Situasional. Pemimpin situasional menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan tim dan situasi tertentu. Fleksibilitas ini membantu meningkatkan efektivitas kinerja dalam berbagai kondisi.
 - 4) Kepemimpinan Visioner. Pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk menciptakan arah masa depan yang jelas dan memotivasi organisasi untuk mencapainya. Hal ini penting dalam membangun strategi jangka panjang yang menghasilkan kinerja unggul.
- d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja
- 1) Kredibilitas Pemimpin: Pemimpin yang memiliki integritas dan kepercayaan dari anggota tim lebih mampu memengaruhi mereka untuk mencapai hasil yang tinggi.
 - 2) Komunikasi: Kemampuan pemimpin untuk menyampaikan visi, memberikan umpan balik, dan mendengarkan aspirasi karyawan sangat penting dalam mendorong kinerja.
 - 3) Pemberdayaan: Pemimpin yang memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi dan tanggung jawab mendorong kreativitas dan inovasi.
8. Peran Pemimpin Sebagai Moderasi antara Budaya Organisasi dan Kinerja Unggul
- a. Pemimpin memiliki peran strategis sebagai penghubung antara budaya organisasi dan kinerja unggul.
 - b. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pencipta dan pengawal budaya organisasi, tetapi juga sebagai penggerak yang memastikan budaya tersebut diimplementasikan secara efektif sehingga mampu meningkatkan kinerja.

Berikut adalah penjelasan bagaimana pemimpin berperan sebagai moderator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja unggul:

1. **Pemimpin Sebagai Penjaga dan Pembentuk Budaya Organisasi**
Pemimpin berperan dalam membangun, memelihara, dan menyesuaikan budaya organisasi agar selaras dengan tujuan strategis. Dengan memberikan contoh perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi, pemimpin menjadi panutan yang memastikan budaya diterapkan dalam aktivitas sehari-hari.
2. **Peran Pemimpin dalam Menerjemahkan Budaya ke dalam Kinerja**
Meskipun budaya organisasi memberikan kerangka kerja, pemimpin bertugas menerjemahkan nilai-nilai budaya tersebut menjadi tindakan nyata yang mendorong kinerja unggul. Hal ini mencakup:
 - a. Menentukan tujuan yang spesifik, terukur, dan selaras dengan budaya organisasi.
 - b. Menghubungkan nilai-nilai budaya dengan praktik kerja yang konkret.
 - c. Memberikan umpan balik dan pengakuan terhadap perilaku yang mencerminkan budaya organisasi, sekaligus menyediakan pelatihan dan dukungan untuk eksperimen.
3. **Pemimpin Sebagai Pengelola Perubahan**
Dalam situasi di mana budaya organisasi perlu disesuaikan untuk meningkatkan kinerja, pemimpin bertindak sebagai agen perubahan. Mereka:
 - a. Mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan budaya.
 - b. Mengkomunikasikan manfaat perubahan kepada karyawan.
 - c. Membimbing proses transisi untuk memastikan budaya baru diadopsi secara efektif.
4. **Pemimpin sebagai Fasilitator Kinerja Unggul melalui Budaya Organisasi**
Pemimpin memfasilitasi hubungan budaya organisasi dan kinerja unggul melalui berbagai strategi:
 - a. Penguatan Nilai Budaya: Pemimpin memperkuat nilai-nilai budaya organisasi melalui
 - b. komunikasi yang konsisten, pelatihan, dan pengakuan terhadap perilaku yang sesuai.
 - c. Pemberdayaan Karyawan: Pemimpin memberikan wewenang dan dukungan kepada
 - d. karyawan untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi.
 - e. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Mendukung: Pemimpin memastikan bahwa lingkungan kerja, seperti kebijakan, sistem, dan infrastruktur, mendukung penerapan budaya organisasi

Kesimpulan dari penelitian

1. **Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Unggul:**
Budaya organisasi yang kuat, seperti nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dengan konsisten, memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan kinerja unggul. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang baik mampu mendorong produktivitas, inovasi, dan efisiensi kerja.
2. **Kepemimpinan sebagai Faktor Moderasi:**
Kepemimpinan memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja unggul. Pemimpin yang efektif dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi dengan memberikan arahan yang jelas, inspirasi, dan motivasi kepada karyawan.

Dengan kata lain, kualitas kepemimpinan dapat meningkatkan dampak budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja unggul.

3. Sinergi antara Budaya Organisasi dan Kepemimpinan:.

Kombinasi budaya organisasi yang kuat dan gaya kepemimpinan yang tepat menciptakan sinergi yang menghasilkan pencapaian kinerja yang optimal. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan kedua elemen ini cenderung lebih adaptif, kompetitif, dan unggul dalam menghadapi tantangan.

15.8 Ringkasan

Budaya kinerja unggul adalah fondasi esensial yang mengikat Perusahaan, memandu perilaku menuju tujuan, dan memberikan dampak positif signifikan pada hasil bisnis serta produktivitas karyawan melalui dorongan kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran. Dibangun oleh kepemimpinan yang berkomitmen sebagai teladan, budaya ini dicirikan oleh visi, nilai, dan tujuan yang jelas, serta pemberdayaan dan pengembangan karyawan melalui komunikasi efektif, umpan balik, pengakuan, dan akuntabilitas. Manfaatnya sangat luas bagi keberlangsungan Perusahaan, termasuk peningkatan produktivitas dan efisiensi, kemampuan menarik dan mempertahankan talenta unggul, mendorong inovasi dan adaptabilitas yang krusial di tengah perubahan, serta membangun reputasi merek dan kepercayaan pemangku kepentingan yang kuat, yang semuanya berkontribusi pada ketahanan jangka panjang dan keunggulan kompetitif.

15.9 Latihan Soal

Soal

1. Apa pengertian budaya kinerja unggul dalam konteks perusahaan dan mengapa budaya ini penting untuk pencapaian tujuan perusahaan?
2. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor utama yang dapat membangun budaya kinerja unggul dalam suatu perusahaan menurut materi tersebut!
3. Bagaimana peran kepemimpinan dalam membentuk dan memelihara budaya kinerja unggul serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja unggul karyawan?
4. Jelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja unggul, termasuk pengaruh budaya terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan adaptasi terhadap perubahan!
5. Apa peran kepemimpinan sebagai moderator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja unggul, serta bagaimana pemimpin dapat mengelola perubahan budaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan?

DAFTAR PUSTAKA

- Aqilla, F. N., Lenih, L., Febiani, N., Amelia, S., & Sari, T. D. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Literature Review. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 7(1), 72–77. <https://doi.org/10.32493/drb.v7i1.35429>
- Ariesta, I. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Peternak Ayam Ras Pedaging. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 2(2), 121–140. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v2i2.1098>
- Arni Yunita, V., Hakim, L., & Reno Kemala Sari, P. (2019). Pengaruh Npl Dan Bopo Terhadap Roa Pada Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia 2013-2017. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1). <https://doi.org/10.37673/jmb.v2i1.299>
- Arzuni, I. S., & Andriani, D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bina Teknik Sidoarjo. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(9), 3151–3165.
- Ashari, B., Andriani, D., & Firdaus, V. (2025). Pengaruh Motivasi Intrinsik , Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Jambura *Journal of Educational Management*. 6, 295–309.
- Cahyaningrum, C. N., & Andriani, D. (2024). *The Influence of Organizational Culture , Organizational Commitment , and Employee Perceptions on Employee Performance at PT . Japfa Comfeed Indonesia , TBK Unit Gedangan Sidoarjo [Pengaruh Budaya Organisasi , Komitmen Organisasi , dan Persepsi Karyawan t. 1–21.*
- Darmin, M., Pella, A., Sumarwan, U., Daryanto, A., Program, K., Manajemen, P., Bisnis, D., Pertanian, I., & Abstrak, B. (2013). Model Implementasi Strategi sebagai Determinan Kinerja Perusahaan. *Education*, 12(1), 2013.
- Fridiyanto, F. (2020). Konsep Kepemimpinan Dalam Islam. *Jurnal Ilmiah Al-Hadi*, 5(1), 1019. <https://doi.org/10.54248/alhadi.v5i1.777>
- Friska Helviana Vidanarko, Dewi Andriani, V. F. (2024). Pengaruh Komunikasi Kerjaa, Disiplin kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : Pada Beberapa Minimarket Indomaret di Wilayah Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 05, 410–421. <https://doi.org/10.48175/ijarsct-13062>
- Giordano, B. D. (2015). *KEPEMIMPINAN ISLAM, BUKU AJAR*. 10–12.
- Jazilah, F. A., Firdaus, V., & Andriani, D. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Situasional , Kerjasama Tim Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Sidoarjo. 11(01), 70–87.
- Jonisar, Syatiri Ahmad, Tentre Septiyani, Asmawati, & Dudi Suprihadi. (2022). Konsep Kepemimpinan Pendidikan Dalam Islam. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 5(4), 233–240. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v5i4.338>
- Lalo, A. (2022). Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Pos Indonesia Makassar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(2), 1526–1537.

- Lucki Hidayanto, Enjum Jumhana, & Dendi Subardi. (2025). Analisis Membangun Budaya Kerja yang Positif Untuk Dapat Meningkatkan Loyalitas Terhadap Karyawan. *MASMAN Master Manajemen*, 3(1), 153–160. <https://doi.org/10.59603/masman.v3i1.727>
- Motivasi, P., & Kerja, D. A. N. L. (n.d.). (*Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Operasional BOSHE VVIP Club Bali*) Leo Agung Andaru T. U , Wahyu Hidayat , Reni Shinta Dewi Abstrak. 1–12.
- Nabilah, A. A., Sumartik, S., & Andriani, D. (n.d.). *Pengaruh Work Life Balance , Organizational Citizenship Behavior dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. 295–302.
- Novianti, N., Widia, E., & Heryadi, H. (2023). Determinasi Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kota Tanjungpinang. *Jurnal Dimensi*, 12(3), 771–785. <https://doi.org/10.33373/dms.v12i3.5730>
- Nursolihah, M. (2020). Analisis Karakteristik Khusus Teks Negosiasi. *LITERASI: Jurnal Ilmiah Pendidikan Bahasa, Sastra Indonesia Dan Daerah*, 10(Volume 10), 24–41. <https://doi.org/10.23969/literasi.v10i1.2062>
- Rahmatika, P., Santoso, R., & Pembimbing, D. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi , Motivasi Intrinsik , dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan CV Global Prima Sidoarjo The Influence of Organizational Culture , Intrinsic Motivation , and Knowledge Sharing on Employee Performance at CV Global Prima Si*.
- Rohim, A. (2022). the Role of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Employee Productivity. ... *International Conference on Digital Education and ...*, 26(1), 41–55. <https://prosiding.appipgri.id/index.php/icdess/article/view/27%0Ahttps://prosiding.appipgri.id/index.php/icdess/article/download/27/24>
- Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Rouddah, K. N., Barkah, C. S., & Novel, N. J. A. (2021). Analisis Negosiasi Bisnis Perusahaan Trading dengan Pengumpul Kopi Toraja (Studi Pada PT. Danapati Prakasa Sentosa). *Jurnal Bisnis Strategi*, 30(1), 47–53. <https://doi.org/10.14710/jbs.30.1.47-53>
- Salsabilla, J. B., Sumartik, S., & Firdaus, V. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Human Relation dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT . Natura Plastindo*. 17(3), 725–744.
- Sangjaya, H. S. P., Andriani, D., & Abadiyah, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Sistem Informasi dan Kaizen 5S terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamidi Cabang Sidoarjo. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 9(1), 395. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v9i1.1974>
- Septa, D., Putra, F., & Abadiyah, R. (n.d.). *The Influence of Organizational Culture , Work Motivation and Organizational Climate on Employee Performance at PT ROMI Sidoarjo [Pengaruh Budaya Organisasi , Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT ROMI Kabupaten Sidoarjo]*. 1–13.
- Setiawan, L. R., & Soelaiman, L. (2021). Pengaruh Kolaborasi, Kecerdasan Budaya, Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Ukm Kota Sibolga. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(2),

388. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i2.11885>

- Sholikhah, I., & Sumartik, S. (2024). Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Meningkatkan Kinerja Karyawan di Industri Logam Indonesia. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi Dan Masyarakat*, 1(3), 15. <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i3.280>
- Studi Manajemen, P., & Sembiring, R. (2021). Hlm 208-213) Methodist Indonesia. *STIE Sultan Agung. Jalan Surabaya*, 7(2), 208–213. <http://www.maker.ac.id/index.php/maker>
- Sumartik, S., Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). Buku Ajar Budaya Organisasi. In *Buku Ajar Budaya Organisasi*. <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-044-1>
- Tuala, R. P. (2020). Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam. In *Encephale* (Vol. 53, Issue 1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.encep.2012.03.001>
- Wibowo, A. (2023). *Seni Negosiasi Bisnis P Y YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK*.

GLOSARIUM

Istilah	Penjelasan Singkat
Business	Kegiatan atau usaha yang menghasilkan barang/jasa dengan tujuan mendapatkan keuntungan.
CEO	Chief Executive Officer, pimpinan eksekutif tertinggi dalam perusahaan.
CFO	Chief Financial Officer, eksekutif tertinggi bidang keuangan dalam perusahaan.
CHRO	Chief Human Resource Officer, pejabat eksekutif tertinggi di bidang sumber daya manusia.
CMO	Chief Marketing Officer, eksekutif tertinggi bidang pemasaran dalam perusahaan.
COO	Chief Operating Officer, bertanggung jawab atas operasional harian perusahaan.
CTO	Chief Technology Officer, eksekutif yang bertanggung jawab atas teknologi dan pengembangan produk.
Communication	Proses pertukaran informasi antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi.
Culture	Nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut anggota organisasi/perusahaan.
Data	Informasi atau fakta yang dapat diolah untuk pengambilan keputusan dan analisis.
Development	Proses pertumbuhan atau peningkatan kompetensi, produk, atau organisasi.
Digital	Berkaitan dengan teknologi dan sistem berbasis komputer/internet.
Finance	Pengelolaan keuangan dalam organisasi, termasuk pendanaan, investasi, dan pelaporan.
General	Umum atau menyeluruh; sering digunakan dalam jabatan seperti General Manager.
Human	Berhubungan dengan manusia, sering dikaitkan dengan SDM (Human Resources).
Investment	Penanaman modal atau dana dengan tujuan memperoleh keuntungan di masa depan.

Istilah	Penjelasan Singkat
Leadership	Kepemimpinan; kemampuan memimpin dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.
Management	Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi.
Manager	Orang yang memimpin dan mengelola suatu bagian/divisi dalam organisasi.
Marketing	Aktivitas untuk mempromosikan dan menjual produk/jasa perusahaan.
Performance	Kinerja atau hasil yang dicapai individu/tim/organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
Product	Barang atau jasa yang dihasilkan dan ditawarkan oleh perusahaan.
Quality	Tingkat mutu atau keunggulan produk/jasa sesuai standar yang ditetapkan.
Resource	Sumber daya, baik manusia, material, maupun keuangan yang dimiliki perusahaan.
Strategy	Rencana terstruktur untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.
Talent	Kemampuan atau bakat yang dimiliki karyawan.
Transformation	Perubahan besar pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja atau menghadapi tantangan baru.

Profil Penulis



Dewi Andriani., SE., MM merupakan Dosen Tetap manajemen di Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial (FBHIS), Mulai mengajar tahun 1996 sampai sekarang, Mata kuliah yang sudah diampu yaitu Pengantar ekonomi makro, Pengantar ekonomi mikro, Perilaku budaya organisasi, Budaya perusahaan, Pengantar manajemen, Strategi sumber daya manusia, dan Manajemen sumber daya manusia, Buku yang sudah diterbitkan oleh penulis yaitu Pengantar teori ekonomi mikro, pengantar manajemen, Leadership dalam Organisasi, Manajemen kepemimpinan konsep teori dan aplikasi, serta Manajemen sumber daya manusia teori dan implementasinya, juga aktif dalam penelitian dan abdimas mandiri.



Dr. Sumartik, S.E., M.M. Penulis memulai karir profesionalnya sebagai Kepala Operasional di sebuah BPR di Jawa Timur. Penulis mulai bergabung di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo pada tahun 2013. Saat ini penulis mengajar mata kuliah Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya Manajemen, Budaya Perusahaan Perbankan, Manajemen Talen Sumber Daya Manusia, Praktikum Mini Bank dan Statistik Bisnis. Penulis juga aktif dalam melakukan penelitian di bidang perbankan mengenai agunan yang diambil alih (AYDA) dan write off di BPR konvensional di Sidoarjo.



UMSIDA PRESS
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jl. Mojopahit No. 666B
Sidoarjo, Jawa Timur

