



BUKU AJAR
Budaya Organisasi

PENULIS

Sumartik
Rifdah Abadiyah
Hasan Ubaidillah



Buku Ajar Budaya Organisasi

Penulis:

Sumartik

Rifdah Abadiyah

Hasan Ubaidillah



Diterbitkan oleh

UMSIDA PRESS

Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo

ISBN: 978-623-464-044-1

Copyright©2022

Buku Ajar

Budaya Organisasi

Penulis :

Sumartik

Rifdah Abadiyah

Hasan Ubaidillah

ISBN :

978-623-464-044-1

Editor :

M.Tanzil Multazam,S.H,.M.Kn

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, M.Pd

Copy Editor :

Wiwit Wahyu Wijayanti

Design Sampul dan Tata Letak :

Wiwit Wahyu Wijayanti

Penerbit :

UMSIDA Press

Redaksi :

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Jl. Mojopahit No 666B

Sidoarjo, Jawa Timur

Cetakan pertama, September 2022

© Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan suatu apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Alhamdulillah, Puji syukur kami panjatkan kehadirat Alloh SWT atas rahmat yang diberikan sehingga dapat menyusun proposal hibah buku ajar Budaya Organisasi yang diperuntukkan bagi mahasiswa semester enam. Dalam buku ini kita diajak lebih mengenal budaya organisasi, tehnik berkomunikasi dan faktor penunjang serta penghambat budaya organisasi yang kedepannya dapat membentuk strategi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja bisnis ataupun kinerja karyawan.

Buku ini terdapat 11 bab, yang membahas mengenai pengertian budaya, organisasi dan kebudayaan, isu-isu dasar budaya organisasi, membangun budaya organisasi, kompetensi dalam budaya organisasi, mengubah budaya organisasi, sosialisasi budaya organisasi dan kinerja, kepemimpinan dan budaya, keanekaragaman budaya organisasi, Multi kultural budaya, Komunikasi antar budaya dan Negosiasi antar budaya.

Berbagai literatur jurnal nasional dan internasional penulis gunakan untuk mendukung pemahaman dan analisis budaya organisasi, setelah membaca buku ini mahasiswa dapat lebih aktif dalam kegiatan pembelajaran baik secara daring maupun luring. Akhirnya terima kasih kepada semua pihak yang mendukung penyusunan proposal hibah buku ajar Budaya Organisasi tahun 2022. Semoga sukses dalam penyusunan.

Sidoarjo, 21 Juli 2022

Penulis.

DAFTAR ISI BUKU AJAR

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
BAB I. Budaya	5
1. Pengertian budaya organisasi	5
2. Asas budaya organisasi	9
3. Mitos budaya dan Tipe budaya.	11
4. Tipe budaya	15
5. Ringkasan	24
6. Soal-soal Latihan	26
BAB II. Organisasi dan Kebudayaan	27
1. Hakikat Manusia dan budaya	27
2. Karakteristik budaya	27
3. Fungsi budaya	30
4. Kesamaan dan perbedaan terbentuknya budaya	32
5. Ringkasan	35
6. Soal-soal latihan	37
BAB III. Isu – isu dasar budaya organisasi	39
1. Budaya dan apa yang dilakukan	39
2. Menciptakan dan mempertahankan budaya	53
3. Bagaimana para pekerja mempelajari budaya	53
4. Budaya yang beretik	57
5. Budaya positif	60
6. Spiritualitas budaya organisasi	62
7. Ringkasan	66
8. Soal-soal latihan	71
BAB IV Memahami dan mengubah budaya organisasi	74
1. Pendorong engagement	74
2. Membangun budaya berprestasi	78
3. Ringkasan	89
4. Soal-soal latihan	91
BAB V Kompetensi dan budaya organisasi	93
1. Kompetensi dalam budaya organisasi	93
2. Konsep pokok kompetensi	94
3. Peranan budaya organisasi berbasis kompetensi	101
4. Menganalisis pengembangan kompetensi perilaku	106
5. Ringkasan	115
6. Soal-soal latihan	120
BAB VI Mengubah budaya organisasi	122
1. Perubahan budaya	122
2. Mengapa budaya harus berubah	126
3. Model perubahan budaya	128
4. Proses perubahan budaya	129

5. Memulai perubahan budaya	131
6. Hambatan perubahan budaya	132
7. Konflik budaya	133
8. Ringkasan	138
9. Soal-soal latihan	141
BAB VII Sosialisasi budaya organisasi dan kinerja	144
1. Budaya korporasi	144
2. Indikator budaya korporasi	146
3. Performance driven organization	148
4. Ringkasan	150
5. Soal-soal latihan	152
BAB VIII Kepemimpinan dan budaya	154
1. Pengertian kepemimpinan	154
2. Pemimpin efektif dan peran pimpinan	158
3. Model kepemimpinan	160
4. Arti penting kepercayaan	161
5. Kegagalan budaya dan penyesuaian	166
6. Ringkasan	184
7. Soal-soal latihan	186
BAB IX Keberagaman budaya	188
1. Pengertian keberagaman budaya	188
2. Asas dan dimensi manajemen keberagaman	191
3. Dimensi keberagaman budaya	192
4. Terobosan keberhasilan implementasi keberagaman budaya	210
5. Ringkasan	215
6. Soal-soal latihan	216
BAB X Komunikasi Budaya multikultural	218
1. Pengertian komunikasi antar budaya	219
2. Aktivitas antar budaya	222
3. Model komunikasi antar budaya	223
4. Pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya manusia	226
5. Repatriasi	227
6. Hubungan budaya dan komunikasi	231
7. Ringkasan	235
8. Soal-soal latihan	236
BAB XI Negosiasi dan budaya Global	239
1. Pengertian negosiasi	239
2. Mengelola negosiasi	240
3. Kerangka kerja dan pedoman negosiasi	268
4. Kecerdasan budaya	274
5. Ringkasan	206
6. Soal-soal latihan	278
GLOSARIUM	282
DAFTAR INDEKS	283
DAFTAR PUSTAKA	284
PROFIL PENULIS	285

BAB I

Budaya

1.1. Pengertian budaya organisasi

Pengertian dari budaya itu sendiri adalah seluruh pengetahuan, kepercayaan, seni, huku, moral, kemampuan dan kebiasaan yang dipelajari oleh seseorang. Juga bermakna untuk seluruh pengetahuan sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan sekitar dan pengalaman yang bisa menjadi pegangan dalam hidup dan kepribadiannya. Adapun budaya dalam segi bahasa yakni suatu bentuk dari budi dan akal, berasal dari bahasa sansakerta “budayah”. Dari kata budaya kita dapat membedakan kelompok satu dengan kelompok yang lain dan saling mempengaruhi respon kelompok terhadap lingkungannya. Budaya ialah konsep utama dalam pemahaman kelompok manusia dengan jangka waktu yang relative panjang. antropologi dan sejarah mengartikan budaya adalah kelompok inti yang terdiri dari sekumpulan masyarakat yang mempunyai cara pandang berbeda mengenai interaksi antar sesama dan bagaimana penyelesaian dari apa yang telah dilakukan. Budaya organisasi diasumsikan sebagai pedoman dalam organisasi atau perusahaan yang dianut oleh setiap anggota, akan tetapi penerapan budaya organisasi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai target perusahaan. Hal ini sejalan dengan Pasaribu, (2015) mengemukakan budaya organisasi suatu nilai-nilai atau norma, dan pemikiran yang di bentuk dalam kurun waktu yang lama oleh pemimpin, pemimpin dan anggota organisasi mensosialisasikan pada semua anggota baru pada berbagai kegiatan organisasi sehingga membentuk dan mempengaruhi pola pikir setiap anggota organisasi dalam menghasilkan produk, pelayanan konsumen, dan mewujudkan tujuan organisasi.

Selanjutnya, menurut Moeljono, (2008) budaya organisasi dapat diartikan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan pada suatu organisasi yang menjadi pedoman untuk sumber daya manusia untuk menjalankan kewajiban dan tanggung jawab pada organisasi. dapat diartikan budaya organisasi merupakan pola perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi yang terwujud berdasarkan pemikiran-pemikiran, perilaku, pandangan-pandangan yang diajarkan pada setiap penerus berikutnya. Susanto, (2007) menyebutkan budaya organisasi sebagai pemahaman yang dijadikan acuan dalam mengatasi masalah-masalah eksternal dan penyesuaian nilai-nilai pada masing-masing anggota organisasi untuk memahami cara berperilaku. Robbins (2002) mengartikan budaya organisasi sebagai sistem yang maknanya dianut dan diterapkan oleh anggota organisasi, dimana sistem ini menjadi pembeda dengan organisasi yang lain. sedangkan menurut Schein (1985) mengemukakan budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi yang dikemukakan dan di kembangkan oleh sekelompok orang untuk menyelesaikan suatu masalah melalui penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal maupun internal. Berdasarkan beberapa pemaparan definisi budaya organisasi

diatas maka dapat ditarik kesimpulan, budaya organisasi merupakan norma, ketentuan-ketentuan, asumsi-asumsi atau pemikiran yang dirancang dan ditetapkan oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya sehingga membentuk pola pikir dan perilaku juga sebagai pedoman untuk menyelesaikan masalah yang ada dalam lingkungan eksternal maupun internal.

Definisi budaya menurut Kroeber dan Kluckhohn (1952) yang mana di kelompokkan menjadi 6 sifat :

1. Deskriptif, menekankan budaya sebagai totalitas yang komprehensif.
2. Normatif, menekankan pentingnya peran kaidah yang dipahami.
3. Psikologis, menekankan ciri, karakteristik psikologis sebagai ungkapan.
4. Historis, menekankan tradisi misalnya hubungan darah, keturunan.
5. Struktural, menekankan pentingnya struktur, pola, atau organisasi budaya.
6. Genetik, menekankan pentingnya genetis atau keaslian budaya.

Tidak hanya itu Kroeber dan Kluckhohn juga menyusun definisi budaya yang lebih komprehensif. Budaya terdiri atas pola yang eksplisit dan implisit yang mana menyangkut perilaku yang di pelajari dan disebarluaskan melalui simbol tertentu. Pada intinya budaya terdiri atas gagasan tradisional dan khusus pada nilai yang mereka anut, sistem budaya mungkin menjadi hasil tindakan dari satu sisi sedangkan di sisi lain menjadi tindakan yang terkait dengan masa depan. Maka dari itu budaya merupakan:

1. Suatu yang berupa kebiasaan, moral, hukum, yang membentuk perilaku atau membentuk persepsi seseorang.
2. Suatu hal yang dirasakan oleh semua orang atau sebagian besar anggota kelompoknya.
3. Suatu hal yang akan di turunkan oleh anggota yang lebih tua kepada anggota yang lebih muda.

Dengan adanya pola pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai salah satu nilai yang dia kuainya membentuk sebuah pola perilaku, adapun pengertian kebiasaan sebagai berikut:

- a. Kebiasaan sebagai suatu yang sering di lakukan sehari – hari yang merupakan sebuah keleziman baik dalam tingkah laku maupun dalam penampilan.
- b. Kebiasaan sebagai kaidah yang di ciptakan oleh dirinya yaitu kebiasaan yang muncul dari diri pendidikan tersebut yang kemudian menjadi ciri khas.
- c. Kebiasaan sebagai perwujudan keinginan untuk melakukan sesuatu yaitu kebiasaan munculnya dari motivasi dan inisiatif yang menunjukkan adanya prestasi terbaik.

Pada setiap perusahaan juga perlu memiliki desain organisasi yang didasarkan pada filosofi, visi, misi, nilai, asumsi, dan tujuan yang telah di tentukan dan ditetapkan. Filosofi dan asumsi tersebut dikenal dengan budaya perusahaan. Budaya perusahaan diperlukan juga di perlukan untuk mengubah perilaku individu ke perilaku organisasi dalam integral internal maupun adaptasi dengan lingkungan eksternal. Budaya perusahaan juga disebut dengan moral yang mengarahkan perilaku organisasi bertanggung jawab dan membangun citra positif organisasi

implementasi budaya di pelopori oleh para pendiri dan pemimpin untuk memberikan contoh keteladanan kepada para anggota.

Budaya pada dasarnya adalah pelajaran tentang manusia bukan dalam kedudukan individu melainkan juga sebagai kelompok. Dikarenakan budaya merupakan fenomena kolektif maka hak kepemilikan budaya di pegang pada masyarakat. Mengupayakan melestarikan budaya tergantung pemahaman, pengakuan, penjiwaan dan praktik bersama terhadap elemen masyarakat. Proses pembentukan budaya bermula dari keyakinan dan tata nilai dan kebiasaan seseorang. Berikutnya ditransmisikan kepada seseorang dan juga masyarakat, dengan begini setiap kehidupan manusia pasti terkait dengan budaya. Dengan garis besar yang harus tetap di ingat karena manusia sebelumnya memiliki keyakinan masing – masing maka keterkaitannya tidak terjadi secara linear sehingga dapat memahami sifat manusia yang universal, spesifik. Pada dasarnya manusia memiliki sifat yang universal seperti sabar, marah, senang, takut, dan lain – lain juga memiliki rasa ingin berkomunikasi dan juga berhubungan dengan orang lain tetapi setiap manusia juga memiliki cara untuk mengungkapkan rasa yang mereka punya dengan karakter dan perilaku masing – masing. Kepribadian mulanya terbentuk karena faktor keturunan dan faktor pengalaman. Kepribadian dan budaya termasuk dalam atribut manusia yang mana dalam jangka pendek tidak akan merubah sesuatu. Budaya itu sangatlah netral yang mana mengandung arti tidak normatif, karena sulit mengatakan budaya itu rendah atau tinggi, baik atau buruknya, benar atau salahnya budaya itu. Budaya berbeda dengan adab manusia bisa dibedakan manusia beradab dan manusia biadab sedangkan budaya ada karena manusia itu ada.

Orientasi budaya dari suatu masyarakat mencerminkan interaksi yang kompleks antara nilai, sikap, dan perilaku yang ditunjukkan oleh anggotanya dengan mengekspresikan budaya dan kualitas yang normatif melalui nilai yang mereka anut tentang hidup dan tentang dunia sekeliling mereka. Adapun siklus yang mempengaruhi sikap dan perilaku masyarakat yakni :

1. Nilai

Nilai adalah suatu yang di inginkan baik secara eksplisit maupun implisit oleh individu atau kelompok dan yang mempengaruhi cara, makna, dan tujuan suatu tindakan. Nilai juga dapat dimiliki secara sadar maupun tidak sadar. Nilai dengan cara relatif mencerminkan kepercayaan umum yang mendefinisikan sebagai apa yang benar dan salah. Dalam segi riset juga menunjukkan bahwa nilai – nilai pribadi mempengaruhi strategi perusahaan dan bahwa nilai – nilai manajerial mempengaruhi semua bentuk perilaku organisasi.

2. Attitude

Sikap mencerminkan nilai dan menentukan cara seseorang untuk bertindak maupun bereaksi terhadap sesuatu dengan cara tertentu.

3. Perilaku

Perilaku yakni setiap tindakan yang di lakukan oleh manusia, contoh perilaku seseorang yang ditentukan oleh budaya mereka. Budaya terbentuk melalui peniruan, penurunan, penataan suatu perintah atau tradisi dari atasan atau dari luar pelaku budaya. Melalui proses belajar, pengalaman, dan pembuktian dicari kebenaran, dan model

aktualisasi. Aktualisasi budaya ada yang berlangsung cover yaitu aktualisasi yang berbeda ke dalam dan ke luar, pura – pura, tidak terus terang, penah lambang kiasan, rahasia.

Ahli antropologi Kluckhohn dan Strodtbeck mengkaji seperangkat asumsi yang memungkinkan kita memahami orientasi budaya dari suatu masyarakat tanpa melakukan hal yang tidak adil menyangkut perbedaan dalam masyarakat:

- a. Ada jumlah yang terbatas permasalahan umum manusia dimana semua orang sepanjang waktunya harus menentukan beberapa solusi.
- b. Ada jumlah alternatif yang terbatas terkait dengan upaya penyelesaian masalah.
- c. Semua alternatif tersedia di semua masyarakat sepanjang waktu.
- d. Setiap masyarakat mempunyai orientasi nilai yang dominan dan mempunyai banyak variasi atau alternatif pilihan.

Dalam proses budaya terbentuk semua proses berjalan dengan sendirinya, tanpa intervensi sengaja oleh organisasi atau masyarakat. Proses pembentukan budaya juga bisa terjadi dengan adanya input kemudian jadi output, dengan melalui intervensi manajemen. Adapun beberapa definisi menurut para ahli yakni:

1. Edward Burnett Tylor, Kebudayaan yakni sistem kompleks yang mencakup pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, kemampuan, serta kebiasaan – kebiasaan yang didapatkan oleh manusia sebagai anggota masyarakat.
2. Bronislaw Malinowski, Kebudayaan sebagai penyelesaian manusia terhadap lingkungan hidupnya serta usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya sesuai dengan tradisi yang terbaik. Dalam hal ini ia menekankan bahwa hubungan manusia dengan alam semesta dapat digeneralisasikan secara lintas budaya.
3. Clifford Geertz, Antropolog ternama di dunia mengatakan kebudayaan merupakan sistem keteraturan dari makna dan simbol – simbol tersebut kemudian diterjemahkan dan diinterpretasikan agar dapat mengontrol perilaku, sumber – sumber ekstrasomatik informasi, memantapkan individu, mengembangkan pengetahuan, hingga cara bersikap.
4. Roger M. Keesing, Makna kebudayaan melalui dua pendekatan, adaptif dan ideasional. Kebudayaan menurut pendekatan adaptif merupakan kontes pikiran dan perilaku sedangkan menurut pendekatan ideasional kebudayaan adalah semata – mata sebagai konteks pikiran.
5. Koentjaraningrat, Kebudayaan sebagai seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan, serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya dengan cara belajar.

Dengan adanya definisi – definisi tersebut maka bisa di simpulkan banyak sekali pemikiran atau pendapat tentang budaya dari berbagai daerah dan di setiap tahunnya, tidak hanya itu disini kita juga dapat menilai bahwasannya budaya juga dapat berubah mengikuti zaman.

1.2. Asas Budaya Organisasi

Miller (1987) dalam Wahyuningsih (2007) menyatakan bahwa ada delapan inti utama yang menjadi landasan atau inti budaya organisasi. Nilai-nilai ini bukan merupakan faktor. Nilai berhubungan langsung dengan esensi budaya, yaitu kumpulan nilai. Nilai yang menjadi landasan atau inti dari suatu budaya organisasi dapat diukur sebagai berikut:

1. Prinsip tujuan menunjukkan seberapa baik anggota memahami tujuan yang dicapai oleh organisasi.
2. Prinsip-prinsip konsensus menunjukkan sejauh mana organisasi menyediakan anggota dengan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
3. Prinsip keunggulan selalu yang terbaik dan menunjukkan kekuatan organisasi untuk memperkuat semangat anggotanya untuk mencapai lebih dari sebelumnya.
4. pendeknya Asas kesatuan, menunjukkan suatu sikap yang dilakukan organisasi terhadap anggotanya, yaitu dengan cara organisasi bersikap adil dan tidak melakukan pemihakkan kepada kelompok tertentu di dalam organisasi.
5. Asas prestasi, menunjukkan sikap dan perlakuan organisasi terhadap prestasi yang telah dilakukan anggotanya.
6. Asas empirik, menunjukkan sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
7. Prinsip keintiman menunjukkan keadaan interaksi sosial antara anggota organisasi dan kualitas hubungan antara anggota tersebut.
8. Prinsip Kejujuran menunjukkan seberapa baik suatu organisasi memiliki prinsip dan keyakinan yang kuat untuk bekerja dengan jujur, jujur dan dapat diandalkan serta bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Miller (1984), ada beberapa nilai kunci: Ketika dikelola dengan baik, itu harus ada dalam bisnis apa pun yang dapat mengarah pada budaya perusahaan positif yang mengarah pada efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Dia menyebut delapan poin nilai budaya sebagai prinsip:

1. Prinsip tujuan
2. Prinsip consensus
3. Prinsip keunggulan
4. Prinsip kinerja
5. Prinsip kesatuan
6. Prinsip empiris
7. Prinsip keintiman
8. Prinsip kejujuran

Menurut miller (1987) dalam edy sutrisno (2014) mengemukakan bahwa inti utama yang menjadi dasar dari budaya organisasi terbagi menjadi 8 butir. inti ini bukan menjadi faktor utama melainkan nilai yang mengarah pada sifat budaya, yang dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai-nilai. adapun nilai-nilai dari budaya organisasi diukur seperti berikut :

1. Asas tujuan

Pada asas ini menjadi tolak ukur setiap anggota dalam menelaah tujuan-tujuan organisasi yang ingin diwujudkan. Contoh: anggota memahami tujuan budaya yang dianut.

2. Asas konsensus

Dalam asas ini setiap anggota organisasi memiliki hak dan ikut serta dalam melakukan pengambilan keputusan. Contoh; hak memelihara budaya

3. Asas keunggulan

Agar sumber daya manusia dalam organisasi berkualitas maka dalam aspek ini organisasi menanamkan sikap kepada semua anggota untuk menjadi yang terbaik sehingga meningkatkan prestasinya. Contoh: keunggulan budaya daerah

4. Asas kesatuan

Pada asas ini organisasi memberikan sikap-sikap adil terhadap seluruh anggotanya, dengan kata lain semua anggota organisasi menerima hak yang sama tanpa memihak anggota tertentu. Contoh; budaya yang memihak kesatuan antar anggota

5. Asas prestasi

Memberikan apresiasi pada anggota organisasi berprestasi merupakan hal yang harus dilakukan agar meningkatkan kinerja serta memotivasi anggota untuk terus prestasi. Contoh prestasi budaya daerah

6. Asas empirik

Penggunaan bukti-bukti empirik sebagai media untuk mengambil keputusan di suatu organisasi. Contoh: keputusan empiris membandingkan budaya kuno dan budaya terkini.

7. Asas keakraban.

Setiap anggota kelompok tentunya saling keterkaitan sehingga menciptakan hubungan antar sesama dengan adanya hubungan yang baik dan berkualitas maka menciptakan keharmonisan pada organisasi tersebut. Contoh: akrab dalam budaya kerja sehari-hari

8. Asas integritas,

Pada asas ini sebuah organisasi mencerminkan dan menerapkan prinsip-prinsip jujur, adil, dapat dipercaya, dan memiliki niatan serta tekad yang kuat dalam bekerja agar mencapai tujuan organisasi tersebut. dengan adanya asas-asas tersebut dapat di budayakan, memaknai serta menerapkan di perusahaan, agar terjalinnya hubungan yang harmonis antar pegawai, meningkatkan loyalitas, produktivitas serta meningkatkan motivasi dan inovasi pada sebuah perusahaan. Contoh rasa memiliki dalam budaya kerja perusahaan

Singkatnya, menurut Miller (1984), prinsip tujuan adalah untuk menyediakan konsumen dengan produk atau jasa yang berkualitas tinggi dan bermanfaat sambil menginspirasi dan memotivasi karyawan perusahaan. Prinsip keunggulan (excellence) adalah upaya untuk menciptakan ketidakpuasan kreatif di antara anggota organisasi (karyawan perusahaan) sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan. Prinsip konsensus adalah bahwa cita-cita, pikiran dan perasaan yang dirumuskan untuk mencerminkan konsensus adalah milik

bersama. Prinsip kesatuan adalah rasa persatuan antara karyawan dalam perusahaan dan orang lain, karena mereka memiliki banyak kesamaan. Prinsip berprestasi (achievement) adalah memberikan penghargaan yang setimpal atas prestasi karyawan. Prinsip empirisme (empirisisme) adalah menggunakan data aktual atau statistik sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Prinsip keintiman adalah berbagi pikiran, emosi, kebutuhan emosional dan spiritual di antara anggota organisasi. Bagaimanapun, prinsip-prinsip integritas adalah kejujuran, keadilan, kredibilitas, efisiensi, dan kredibilitas. Kedelapan prinsip tersebut.

Menurut Miller (1984), merupakan nilai-nilai kunci suatu perusahaan yang harus ditumbuhkan dalam budaya perusahaan, terutama di era globalisasi, agar dapat berhasil, berdaya saing dan bertahan. melihat. Jika apa yang dikatakan Miller benar dan perusahaan Indonesia dapat menggunakan delapan nilai inti ini sebagai budaya kuat dan positif mereka, yang dapat mengarah pada efektivitas, produktivitas, dan efisiensi, apa kontribusi Anda kepada masyarakat?. Masyarakat dan bangsa dalam tahap pembangunan berkelanjutan yang sedang berlangsung. Dalam undang – undang nomor 5 tahun 2017 pasal 2 yakni negara memajukan kebudayaan nasional indonesia di tengah peradaban dunia dengan menjamin kebebasan masyarakat dalam memelihara dan mengembangkan nilai – nilai budayanya. Dengan tujuan mencakup segenap sistem kehidupan sosial di indonesia, kebudayaan sepantasnya ditempatkan sebagai garda terdepan dalam kehidupan bangsa yang meliputi membangun karakter bangsa, meningkatkan ketahanan budaya, meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Demikian strategi untuk memajukan kebudayaan internasional, yaitu :

1. perlindungan
2. pengembangan
3. pemanfaatan
4. pembinaan

Dengan adanya strategi – strategi tersebut kemajuan bangsa akan menjadi lebih baik dan terarah sehingga memunculkan generasi – generasi yang lebih hebat dari sbelumnya.

1.3. Mitos budaya organisasi

Terdapat mitos yang berkenaan dengan budaya organisasi yaitu:

- A. Budaya merupakan alat ukur cepat untuk menetapkan setiap persoalan
Budaya ialah sebuah dasar, norma, yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi termasuk mereka yang memiliki kedudukan tinggi dalam organisasi, hingga budaya tersebut begitu sangat penting karena memiliki peran untuk mendukung terciptanya suatu organisasi yang baik, efektif, singkatnya budaya sangat berperan dalam menerbitkan masa depan perusahaan, dan menjadi sebuah pedoman dalam memecahkan semua masalah yang ada dalam perusahaan.
- B. Budaya dan strategi bukan 2 hal yang sama dan tidak ada hubungannya
Budaya merupakan keyakinan, nilai nilai yang menjadi diri dari perusahaan dan diikuti oleh seluruh tenaga kerja yang berada didalam perusahaan tersebut, budaya merupakan dasar dari perusahaan yang menjadi pedoman bagi tenaga kerjanya. budaya juga sebagai patokan perusahaan dalam menyelesaikan segala persoalan hingga menjadi tolak

ukur untuk memecahkan masalah perusahaan. strategi merupakan sebuah tindakan dan keputusan sebuah perusahaan yang diambil untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Jadi budaya dan strategi merupakan 2 hal yang sangat berbeda peran pada perusahaan.

C. Budaya menolak semua perubahan

Dijelaskan bahwa budaya merupakan inti, dasar, ataupun pedoman bagi perusahaan dan semua tenaga kerjanya, jadi budaya akan menolak jika terdapat sebuah perubahan karena yang dikhawatirkan bahwa menyetujui sebuah perubahan, maka akan timbul kehilangan kontrol, atau kendali sehingga mempersulit perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Terdapat alasan lagi mengapa budaya menolak semua perubahan karena jika budaya menerima semua perubahan maka perusahaan tersebut akan kehilangan karakteristiknya.

D. Perubahan budaya dapat dikelola

Perubahan budaya akan merubah cara kerja perusahaan, nafas, dan karakteristik sebuah perusahaan. Hal ini akan merubah cara pengambilan keputusan, penyesuaian bagian, dan korelasi antar pegawai. Pengaruh perubahan akan membawa hasil yang baik jika semua anggota organisasi atau seluruh karyawan itu berperan dalam perubahan tersebut dan seorang HR akan membantu proses perubahan yang ingin di capai tersebut. Terdapat 4 hal yang harus dilakukan HR dalam melakukan perubahan budaya :

1. Menjalankan fase penelitian

Untuk melakukan perubahan sering terjadi seorang HR terjerat dalam pembahasan sebuah budaya organisasi yang terbaru. Sedangkan budaya organisasi yang lama sangat membantu dalam segala hal yang terjadi dalam perusahaan termasuk pengambilan keputusan. Awali analisis budaya organisasi yang lama seperti sebuah peraturan, nilai, kebijakan, bahkan dokumen yang berada dalam perusahaan tersebut. Sebuah perusahaan yang besar akan memiliki berbagai budaya lama yang luar biasa. Dengan kelebihan dan kekurangan budaya lama akan sangat membantu dalam perubahan budaya baru.

2. Meyakinkan bahwa budaya dapat dirubah

Seringkali para sesepuh perusahaan merasa skeptis terhadap perubahan budaya organisasi. Hal ini disebabkan pandangan mereka yang memandang perubahan budaya organisasi hanya dilakukan pada saat terjadi perubahan lingkungan bisnis internal dan eksternal yang drastis dan meskipun perubahan dibicarakan secara detail, hasilnya pun tidak sedetail dan seideal pembicaraan. Pandangan tersebut memang ada benarnya, akan tetapi HR dapat membantu mereka dengan menerapkan contoh bagaimana perubahan budaya organisasi dapat stabil jika dilakukan secara proaktif dan positif searah dengan tujuan strategis perusahaan.

3. Mengajarkan sebuah cara untuk merubah hal tersebut.

Sebagai HR kita tidak dapat berasumsi jika sesepuh perusahaan tahu faktor apa yang paling berpengaruh terhadap budaya organisasi. Beberapa mungkin sudah memiliki pengalaman dan keahlian, tetapi bagi yang lain, perubahan sebuah hal merupakan hal yang baru dan belum pasti. Dengan membantu mencari faktor –faktor yang benar dan merekomendasikan manfaat faktor tersebut. HR akan

menunjukkan arah yang tepat untuk digunakan sebagai acuan untuk mendapatkan sebuah perubahan.

4. Komunikasikan apabila perubahan budaya organisasi merupakan upaya bersama.

Akan tiba saatnya ketika perubahan budaya akan dilakukan dan setiap bagian perlu memfasilitasi budaya baru. Pada tahap ini perlu ditekankan dengan jelas jika perubahan ini bukanlah milik HR semata, melainkan perubahan ini merupakan milik setiap bagian perusahaan. Konsep ini akan menumbuhkan rasa kepemilikan dalam mendorong perubahan budaya kearah yang lebih baik.

Kepemimpinan tingkat atas merupakan kunci untuk menanamkan budaya korporasi yang kuat. Salah satu hal yang kuat untuk menanamkan budaya perusahaan yang valid ialah kepemimpinan tingkat atas, karena mereka merupakan tiang dari sebuah organisasi, mereka sangat faham dengan budaya yang sudah menjadi karakteristik, nilai-nilai pada perusahaan tersebut. Pemimpin tidak hanya mempertahankan, seorang pemimpin harus menumbuhkan budaya organisasi yang akan membantu mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan yang telah di tetapkan. Budaya perusahaan yang di maksud ini ialah meliputi pikiran, perbuatan, bahasa dan kebiasaan yang dilaksanakan oleh semua anggota organisasi. Kebiasaan, kepercayaan, dan perkiraan para anggota organisasi untuk mengolah sebuah masalah dan hal-hal yang ada disekitarnya. Budaya dapat terlaksana apabila seorang pemimpin mampu menjalankan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan perannya. Artinya bahwa peran seorang pemimpin dapat memimpin, mengelola dan memberikan arahan kepada tenaga kerjanya agar semua kegiatan yang ada pada perusahaan tersebut bisa berjalan sesuai dengan apa yang sudah di tetapkan.

Orang bergantung pada budaya yang diketahui bahkan sudah tidak relevan lagi. Setiap orang memiliki karakteristik dan pedoman masing-masing, dan saat ini masih banyak orang yang masih kuat dengan pedomannya, bahkan pedoman tersebut sudah tidak relevan lagi tetapi mereka masih tetap ingin mempertahankan budaya yang tidak relevan itu. Pada perusahaan terdapat seorang pemimpin, jika pemimpin tersebut dapat memberikan pengarahan kepada tenaga kerjanya, mungkin bisa jadi tenaga kerja tersebut dapat menginovasi budaya kuno tersebut kedalam budaya yang baru. Sebenarnya budaya dulu dengan saat ini tidak jauh berbeda dalam perusahaan, tetapi pintar-pintarlah mereka para tenaga kerja untuk mengelola dan menjadikan budaya tersebut sebagai tiang untuk perusahaan tersebut. Agar karyawan memiliki pondasi agar perusahaan tersebut bisa mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Terkadang budaya lama yang terlihat mulai tidak relevan itu dipandang sebelah mata oleh orang yang memiliki ide budaya saat ini, tetapi tidak ada salahnya kita bisa memakai budaya lama, karena biasanya budaya lama akan semakin baik untuk dijadikan sebuah pondasi, dan tolak ukur dalam perusahaan tersebut.

Strongculture bersifat monolitik. Budaya yang kuat akan lebih natural jika di terapkan pada sebuah perusahaan, apalagi perusaan baru-baru yang saat ini banyak berdiri di sekitar kita. *Strongculture* biasa di buat oleh kepemimpinan yang paling atas, atau bisa di buat oleh seorang yang memiliki perusahaan tersebut, karena *strongculture* bersifat monolitik karena pada zaman dahulu banyak seorang atasan dan pemilik

perusahaan yang membuat budaya organisasinya dengan berfikir seribu kali, karena mereka juga memikirkan bagaimana kedepannya perusahaan ini jika nantinya akan masuk era globalisasi maka mereka sudah menyiapkan budaya yang sangat matang hingga saat ini bisa di kelola oleh sebuah pemimpin penerusnya. Maka kalau bisa seorang pemimpin yang saat ini melanjutkan perusahaan jangan terlaui tergesa-gesa untuk merubah atau menginovasi sebuah budaya. Karena strongculture lebih kuat dibandingkan dengan perubahan-perubahan yang banyak dilakukan oleh perusahaan lain.

Budaya tidak untuk semua orang. Setiap perusahaan pasti memiliki sebuah karakteristik, norma-norma, dan nilai-nilai yang berbeda dengan perusahaan yang lain, maka hanya orang-orang yang berada dalam suatu perusahaan tersebut saja yang akan melaksanakan budaya tersebut, begitupun sebaliknya perusahaan kita juga tidak diperbolehkan untuk memakai budaya dari perusahaan lain. Karena jika perusahaan kita mempelajari bahkan menerapkan pada perusahaannya, maka akan merusak karakteristik perusahaan kita sendiri. Seperti contoh, setiap perusahaan pasti memiliki cara atau proses yang berbeda-beda, maka dari itu jika kita meniru atau mempraktekan budaya tersebut pada perusahaan kita, yang akan terjadi pasti perusahaan tersebut akan lepas kontrol dan akan kehilangan sebuah karakteristiknya. Begitu pula dengan perusahaan lain, jika mereka yang sudah memiliki budaya sendiri, dan mereka mempunyai niat untuk mengambil budaya dari perusahaan lain, yang akan terjadi pasti sama seperti perusahaan yang kita pimpin, akan merusak proses, dan tujuan yang telah di tetapkan bisa jadi tidak akan tergapai. Dari sebuah produksi sudah bisa dilihat bahwa budaya sangatlah berbeda satu dengan yang lain. Maka dari itu pertahankan budaya perusahaan kita agar tidak di tiru oleh perusahaan yang lain apalagi dengan perusahaan kompetitor. Mitos dan Fakta Sebuah Perusahaan:

1. Mitos 1
Budaya ialah sebuah alat ukur yang tepat dalam memecahkan sebuah persoalan dalam perusahaan
2. Fakta 1
Yang dapat memecahkan masalah secara tepat dalam perusahaan ialah sebuah strategi bukan budaya perusahaan.
3. Mitos 2
Budaya dan strategi tidak ada hubungannya sama sekali antara satu dengan yang lain
4. Fakta 2
Justru sebuah budaya dan strategi ialah 2 hal yang beriringan, karena strategi ialah sebuah tindakan atau cara untuk mencapai sebuah tujuan, untuk budaya ialah sebuah hal yang akan memastikan bagaimana tenaga kerja harus bertindak untuk mencapai tujuan yang diinginkan tersebut
5. Mitos 3
Budaya menolak semua bentuk perubahan
6. Fakta 3
Sebenarnya budaya itu mengikuti atau menyesuaikan lingkungan, jika budaya yang dimiliki perusahaan tersebut dirasa tidak lagi relevan dan tidak lagi baik jika dilanjutkan, maka orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut bisa mengadakan sebuah

penelitian dan melakukan kajian untuk mengkaji ulang budaya perusahaan.

7. Mitos 4

Perubahan budaya dapat dikelola

8. Fakta 4

Perubahan budaya tidak semudah itu untuk dikelola, karena perubahan budaya akan muncul jika anggota organisasi menginginkan dan merasa sangat penting untuk diganti, maka budaya akan bisa dilakukan sebuah penelitian dan kajian. Penelitian dan kajian tidaklah sebuah hal yang mudah, maka kegiatan ini akan memakan banyak waktu.

1.4. Tipe Budaya

Dalam “budaya organisasi” terdapat “mitos yang” berkenaan dengan budaya organisasi, seperti yang dinyatakan oleh “Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy” awal mula “budaya organisasi” yaitu : “*The integrated pattern of human behavior that included thought, speech, action, and artifacts and depends on man’s capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generation*” (Angeline, 2015). Glaser menyatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi”. Menurut Terrence “E. Deal dan Allan A. Kennedy (2000)” dalam Iswidayati (2007) 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 (Dauhan, 2020). 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 memungkinkannya 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 (Hakim Lukman, 2010).”

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 monolitik”

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 monolitik 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.”

Tipe budaya ialah berfungsi untuk mengelola setiap anggota organisasinya serta meningkatkan karakteristik pada organisasi itu sendiri. Terdapat pengukuran dan kajian budaya organisasi. Model ini membagi budaya organisasi dalam empat tipe budaya organisasi antara lain yaitu :

a. Clan Culture

Tipe budaya yang mengutamakan kepentingan sebuah tim dan mempunyai rasa kekeluargaan yang sangat besar disbanding individualisme di dalam sebuah perusahaan. Dengan prinsip yang seperti itu clan culture menjadi sebuah tipe yang unggul dibidang kolaborasi kelompok. Perusahaan yang memakai tipe clan culture biasanya mempunyai mentor yang sangat luar biasa. Clan Culture biasanya di terapkan pada perusahaan yang memiliki tenaga kerja yang tidak banyak dan sering di pakai oleh startup.

Kelebihan Clan Culture :

- Solid dalam berkomunikasi
Clan culture memiliki prinsip yakni rasa kekeluargaan yang besar, maka dari itu setiap orang akan lebih solid dan lebih baik dalam hal berkomunikasi. Tipe budaya clan culture memiliki struktur organisasi yang horizontal, dengan begitu tenaga kerja pada posisi apapun akan terasa sangat dekat dengan siapapun. Baik CEO, Staff, maupun yang lain memiliki cara berkomunikasi yang sama. Dengan begitu komunikasi informasi tidak hanya dari atasan untuk bawahan, bisa jadi sebaliknya, atasan akan mendapatkan informasi dari bawahan.
- Produktivitas kerja tinggi
Clan culture akan meningkatkan produktivitas kerja, dengan berkolaborasi antar tim dan dengan begitu kerja sama akan terjalin dengan baik dan akan cepat dan mudah untuk mencapai tujuan yang di tetapkan oleh perusahaan. Pekerjaan tidak hanya dibebankan kepada beberapa pihak saja tetapi clan culture membuat semua akan memiliki tanggung jawab dan beban pekerjaan, sehingga semua akan timbul rasa kepedulian terhadap perusahaan.
- Terbuka dengan hal baru
Dengan clan culture perusahaan menjadi selalu terbuka dengan semua karyawan yang ada, dengan begitu karyawan bisa memberikan masukan dan informasi yang perlu di sampaikan kepada perusahaan, menerapkan tipe seperti ini akan menjadikan sebuah perusahaan seperti rumah bagi para karyawannya, mereka semua tidak ada kata sungkan untuk menyampaikan saran dan informasi kepada perusahaan, dengan begitu perusahaan akan mengetahui tentang apa yang terjadi di luar sana dan bergegas untuk menjadikan perusahaannya yang lebih menarik, kreatif, inovatif dan semakin maju.

Kekurangan dari clan culture :

- Batasan yang tidak jelas
Kekurangan ini menjadi kekurangan yang utama dari tipe ini, karena jika terjadi masalah atau persoalan, perusahaan akan bingung untuk menentukan jalan keluarnya, karena semua di perbolehkan untuk mengutarakan dan ikut andil dalam permasalahan tersebut karena sistem kerjanya ialah sebuah tim. Dengan banyaknya masukan, saran, dan informasi maka akan membuat perusahaan semakin bingung untuk memakai solusi dari siapa.
- Menimbulkan ketidak disiplin
Dengan kebebasan yang diberikan oleh perusahaan akan membuat karyawan semakin bebas dan semena-mena dalam menjalankan tugas atau pekerjaan dari perusahaan. Bisa jadi karyawan akan melanggar aturan yang ada dalam perusahaan tersebut, karena mereka merasa bahwa mereka bebas dalam perusahaan itu, dengan kebebasan itu mereka akan menyalahgunakannya. Jadi meskipun tipe budaya ini di terapkan pada perusahaan, maka sebaiknya tetap ada peraturan yang harus dibuat oleh perusahaan agar semua

karyawannya dapat melaksanakan tugas atau kerjanya sesuai dengan apa yang di harapkan oleh perusahaan.

b. Market Culture

Perusahaan yang mempunyai budaya pasar yang tidak baik, tidak kooperatif, dan menjadikan para konsumen menjadi memilih dan tertarik oleh nilai-nilai sehingga membuat perusahaan akan berusaha untuk menaikkan tingkat persaingan. Tujuan utama dalam market culture ialah mencari target, mengingat persaingan yang semakin ketat, maka akan menimbulkan saling senggol menyenggol di antara anggota tim dalam perusahaan. Tipe ini kebalikan dari tipe clan culture, karena tipe ini lebih bersifat individu dibanding kelompok.

Kelebihan market culture

- Keuntungan akan meningkat
Sudah biasa jika tipe ini akan meningkatkan sebuah keuntungan, karena disetiap individu berfokus pada target dan konsumen. Dengan target yang di inginkan tercapai maka akan meningkatkan keuntungan dan menjadikan perusahaan akan semakin maju. Apalagi dalam perusahaan tersebut ada sistem reward, maka karyawannya akan berlomba-lomba untuk mendapatkan target yang banyak hingga karyawan tersebut mendapatkan reward yang di berikan perusahaan jika mendapatkan target yang di harapkan oleh perusahaan. Dengan begitu perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang sangat tinggi, begitupula dengan karyawan yang berprestasi. Karena reward merupakan motivasi bagi karyawan untuk menjadi lebih giat bekerja dan meningkatkan laba perusahaan.
- Selangkah lebih maju
Saat menghadapi konsumen, karyawan akan melayani konsumen tersebut dengan ramah, seakan-akan perusahaan ini yang lebih unggul dibandingkan perusahaan kompetitor. Hal ini karyawan akan selalu melaksanakan riset pasar, harus mengetahui apa yang sedang booming di luar sana. Tujuannya agar karyawan bisa memiliki rangangan yang lebih matang untuk menghadapi para konsumen, dan membuat konsumen lebih percaya dan yakin mengkonsumsi produk kita. Inilah yang dikatakan selangkah lebih maju. Perusahaan akan menjadi yang terbaik dibandingkan dengan para kompetitor.

c. Hierarki culture

Budaya kerja yang berfokus pada berkembangnya perusahaan, struktur perusahaan, dan proses dalam perusahaan. Budaya ini sangat fokus pada kontrol. Seseorang yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi pada perusahaan, maka beliaulah yang berwenang untuk berkontribusi dalam perusahaan tersebut terutama dalam hal mengambil keputusan. Budaya ini tidak mudah untuk menerima masukan dari karyawan sembarangan. Semua keputusan dan informasi akan datang dari orang yang berkedudukan tinggi dalam perusahaan.

Kelebihan Hierarki Culture

- Struktur Organisasi perusahaannya jelas
Karyawan mengetahui siapa saja yang berhak memberikan keputusan apapun masalahnya.
- Merasa Aman
Pekerjaan yang jelas, begitupula dengan gajinya sesuai dengan pekerjaannya, sehingga para karyawan fokus dengan pekerjaannya.
- Lebih disiplin
Tipe ini membuat karyawan menjadi disiplin, mentaati peraturan yang di tetapkan oleh perusahaan, tidak ada kebebasan melakukan hal yang dilarang oleh perusahaan.
- Ahli dalam bidangnya
Mempunyai karyawan yang bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing, dengan ini membuat perusahaan akan cepat mencapai target yang telah di tetapkan. Karyawan yang bekerja dalam bidangnya akan bekerja dengan fokus dan konsisten.
- Loyalitas yang tinggi
Membuat hubungan antar tim semakin baik dalam melakukan ha apapun.

Kekurangan dari hierarki culture

- Saran atau pendapat karyawan sulit di dengar oleh atasan
Jika terdapat karyawan yang memiliki kedudukan yang jauh dari pengambilan keputusan, maka saran, informasi, atau hal apapun yang disampaikan akan sulit untuk di dengar oleh atasan atau orang yang berhak member keputusan
- Kompetisi setiap atasan
Akan menimbulkan kompetisi untuk mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi, semakin tinggi kedudukan maka semakin tinggi pula tingkat persaingannya.
- Budayanya menjadi kaku
Karyawan merasa tidak dihargai oleh atasan, karyawan tidak mendapatkan perhatian dari atasan, karyawan merasa memiliki kedudukan jauh lebih rendah dari atasan. Hingga menimbulkan ketidak nyamanan karyawan dengan atasan.
- Menjadikan anggota tim yang penurut
Karyawan akan selalu menurut dengan apa yang di ucapkan dan tugaskan oleh karyawan, peluang untuk berkembang akan semakin sempit, karena karyawan tidak berani untuk mengungkapkan ide-ide yang dimilikinya. Menjadikan perusahaan akan sulit untuk maju, dan sulit untuk menggapai target yang telah ditetapkan.
- Banyak biaya yang dikeluarkan
Dengan banyaknya seseorang yang memiliki jabatan yang tinggi dalam perusahaan, maka semakin banyak pengeluaran yang di keluarkan oleh perusahaan. Menggaji orang yang memiliki jabatan yang tinggi sangat besar nominalnya, jauh di atas karyawan yang pekerjaannya jauh di bawa orang-orang yang berdasi. Banyaknya pengeluaran akan membawa dampak buruk bagi karyawan biasa.

Tipe budaya organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya yaitu oleh Jeff Cartwright (1999), Terrece E. Deal (2000) dan Kreitner serta Kinicki (2016) berikut penjelasan mengenai tipe budaya organisasi:"

1. Tipe budaya organisasi menurut Jeff Cartwright

a. "The monoculture"

Monoculture merupakan program budaya dengan prinsip mental tunggal, pada tipe budaya ini orang akan berpikir dan menerapkan norma budaya yang ada di masyarakat. Tipe budaya ini merupakan model "ras murni" yang dapat menimbulkan adanya konflik antar ras maupun etnik yang berbeda."

b. "The superordinate culture"

The superordinate culture dikemukakan oleh Jeff merupakan tipe ideal dalam budaya berorganisasi. Tipe ini terdiri dari subkultur yang terkoordinasi keyakinan serta nilai dan gagasan tersendiri untuk tercapainya sasaran dari setiap organisasi. Adanya Keberagaman budaya menjadi faktor dari terpisahnya konflik, energy maupun kreatifitas dan menghilangkan unsur harmoni dari budaya dalam bekerjasama, Diperlukan adanya komitmen untuk tercapainya tujuan dari organisasi untuk menyikapi perbedaan yang ada".

c. "The divisive culture"

Tipe budaya organisasi ini dijelaskan bersifat memecah belah. Didalam budaya sub-kultur tiap individu mempunyai tujuan dan agenda tersendiri yang dapat"mengarahkan setiap"organisasi ke arah yang berbeda. Pada tipe budaya ini terjadi konflik antar individual serta tidak terdapat arahan yang jelas karena peran kepemimpinan yang masih kurang maksimal. Divisive culture adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan."

d. "The disjunctive culture"

Tipe budaya the disjunctive culture ditandai dengan adanya konflik atau pemecahan organisasi yang bersifat eksplosif hingga menimbulkan unit individual tersendiri. Contoh kasus dari the disjunctive culture yaitu adanya kegagalan dalam merger pada perusahaan tradisional yang disebabkan karena adanya budaya kepribadian yang tidak kompatibel hingga memunculkan pertengkaran antar anggota perusahaan."

2. "Tipe budaya organisasi menurut Terrece E Deal"

a. "The tough-guy, macho culture"

Merupakan tipe budaya dimanaindividu akan mengambil resiko demi terciptanya *feedback* atau umpan balik apabila terdapat tindakan yang salah atau benar pada individu tersebut."

b. "The work hard-play hard culture"

Dalam tipe budaya ini terdapat aturan berupa tindakan yang berkorelasi dengan kegembiraan untuk terciptanya keberhasilan dari upaya menurunkan resiko yang rendah pada pengaruh kebudayaan."

c. "The bet-your company culture"

Tipe budaya ini merupakan budaya yang keputusannya mengandung suatu taruhan yang berarti , tipe budaya ini memiliki resiko yang tinggi dan terdapat efek umpan balik yang cenderung lambat(Widhaswara, 2017)."

d. "The process culture"

Tipe budaya "The process culture" dengan tidak adanya umpan balik atau sedikit dan pekerja akan sulit menemukan serta mengukur dengan

sesuatu yang dilakukan . Pekerja akan cenderung lebih konsentrasi dengan bagaimana hal tersebut dapat dilakukan.”

3. **“Tipe budaya menurut Kreitner dan Kinicki (2016)”**

a. **“Budaya Konstruktif”**

Budaya konstruktif adalah budaya di mana pada karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.”

b. **“Budaya Pasif-Defensif”**

Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindara.”

c. **“Budaya Agresif-Defensif”**

Budaya agresif-defensif mendorong karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini mencirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis(La et al., 2013).”

Lebih dahulu sudah diungkapkan kalau tiap organisasi memiliki budaya yang berbeda dalam menggapai tujuannya. Perbandingan tersebut bisa dikenal dengan memandang daya guna budaya organisasi. Sesuatu mungkin kalau budaya organisasi tertentu lebih efisien apabila dibanding dengan yang yang lain. Perbandingan daya guna bisa dikenal lewat jenis budaya. Kreitner serta Kinicki(2001) mengemukakan kalau terdapat 3 jenis budaya organisasi antara lain, bermanfaat, implusive preventif, serta ambisius preventif.

Budaya yang bermanfaat merupakan sebuah adat istiadat, kebiasaan yang dijalankan dari anggota atau karyawan untuk dapat berinteraksi pada orang baru, orang yang tidak mereka kenal akan melakukan tugas dan tupoksinya masing-masing dengan metode yang patutnya menolong sesama dalam menjalankan tugas akan kpuasan dari masing-masing tupoksi. Dengan jenis adat istiadat yang semacam ini kepercayaan peraturan antar karyawan yang terkait dengan buruh/anggota melakukan metodenya tanpa adanya paksaan yang diterima dari pihak karyawan yang lain dan tidak membahayakan posisi mereka yang ada di perusahaan. budaya implusive preventif ini merupakan sebuah adat istiadat yang bersifat mendesak dalam hal melakukan sebuah pekerjaan tugas tupoksi yang dijalankan dengan sungguh-sungguh untuk menggapai tujuan visi atau misi. Jenis budaya yang semacam ini memiliki kepercayaan yang preskriptif ini akan memperlihatkan bagaimana tingkat penguasaan, keunggulan, kompetensi, keteladanan, ketelitian dan sikap yang selalu ingin tampil secara sempurna.

Budaya organisasi akan memiliki orang-orang yang berbeda dari beberapa suku, karakter, kepribadian serta beberapa kepentingan. Untuk itu masyarakat patutnya dapat menerima satu dengan yang

lainnya yang dapat meningkatkan kekompetitif dari perusahaan untuk menjadikan perusahaan yang unggul, dalam sebuah organisasi ini memiliki ketepatan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan. Pimpinan akan menerapkan budaya organisasinya sendiri yang sudah ditetapkan sejak awal sehingga karyawan akan menyesuaikan diri untuk dapat bekerja sama membangun perusahaan.

1.5 Ringkasan

Budaya organisasi diasumsikan sebagai pedoman dalam organisasi atau perusahaan yang dianut oleh setiap anggota, akan tetapi penerapan budaya organisasi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai target perusahaan. Hal ini sejalan dengan Pasaribu, (2015) mengemukakan budaya organisasi suatu nilai-nilai atau norma, dan pemikiran yang di bentuk dalam kurun waktu yang lama oleh pemimpin, pemimpin dan anggota organisasi mensosialisasikan pada semua anggota baru pada berbagai kegiatan organisasi sehingga membentuk dan mempengaruhi pola pikir setiap anggota organisasi dalam menghasilkan produk, pelayanan konsumen, dan mewujudkan tujuan organisasi.

Asas budaya organisasi, menurut Miller (1984), prinsip tujuan adalah untuk menyediakan konsumen dengan produk atau jasa yang berkualitas tinggi dan bermanfaat sambil menginspirasi dan memotivasi karyawan perusahaan. Prinsip keunggulan (excellence) adalah upaya untuk menciptakan ketidakpuasan kreatif di antara anggota organisasi (karyawan perusahaan) sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan. Prinsip konsensus adalah bahwa cita-cita, pikiran dan perasaan yang dirumuskan untuk mencerminkan konsensus adalah milik bersama. Prinsip kesatuan adalah rasa persatuan antara karyawan dalam perusahaan dan orang lain, karena mereka memiliki banyak kesamaan. Prinsip berprestasi (achievement) adalah memberikan penghargaan yang setimpal atas prestasi karyawan. Prinsip empirisme (empirisisme) adalah menggunakan data aktual atau statistik sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Prinsip keintiman adalah berbagi pikiran, emosi, kebutuhan emosional dan spiritual di antara anggota organisasi. Bagaimanapun, prinsip-prinsip integritas adalah kejujuran, keadilan, kredibilitas, efisiensi, dan kredibilitas. Kedelapan prinsip tersebut.

Strongculture bersifat monolitik. Budaya yang kuat akan lebih natural jika di terapkan pada sebuah perusahaan, apalagi perusahaan baru-baru yang saat ini banyak berdiri di sekitar kita. Strongculture biasa di buat oleh kepemimpinan yang paling atas, atau bisa di buat oleh seorang yang memiliki perusahaan tersebut, karena strongculture bersifat monolitik karena pada zaman dahulu banyak seorang atasan dan pemilik perusahaan yang membuat budaya organisasinya dengan berfikir seribu kali, karena mereka juga memikirkan bagaimana kedepannya perusahaan ini jika nantinya akan masuk era globalisasi maka mereka sudah menyiapkan budaya yang sangat matang hingga saat ini bisa di kelola oleh sebuah pemimpin penerusnya. Maka kalau bisa seorang pemimpin yang saat ini melanjutkan perusahaan jangan terlaui tergesa-gesa untuk merubah atau menginovasi sebuah budaya. Karena strongculture lebih kuat dibandingkan dengan perubahan-perubahan yang banyak dilakukan oleh perusahaan lain.

Perubahan-perubahan yang memerlukan waktu lama dan rentetan-rentetan perubahan kecil yang saling mengikuti dengan lambat dinamakan evolusi. Perubahan 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.”

1.6 Soal-soal latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud budaya organisasi!
2. Jelaskan asa-asis budaya organisasi!
3. Apakah anda mengenal mitos budaya organisasi, jika iya, jelaskan maksud hal tersebut!

Reference

- Abdhul, Y. (2021, 9 9). *deepublish*. Retrieved 7 6, 2022, from penerbitbukudeepublish: <https://penerbitbukudeepublish.com/materi/budaya-organisasi/>
- Dr. R. Agoes Kamaroellah, M. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi*. Surabaya: Buku Pustaka Radja.
- Dr. Riyuzen Praja Tuala, S. M. (2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Lembaga Pendiidkan Islam*. Bandarlampung: Pusaka Media.
- Harahap, P. (2011). *Budaya Organisasi Organizational Culture* (1 ed.). Semarang, Jawa Tengah, Semarang: Semarang University Press.
- Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group .
- Prof. Dr. Wibowo, S. M. (2016). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sari, E. (2009). *Budaya Organisasi Membangun Etos Kerja Profesional*. Jakarta Timur: Jayabaya University Press.

BAB II

Organisasi Dan Kebudayaan

2.1. Hakikat Manusia dan budaya

Budaya dalam tiap – tiap organisasi tidak sama, sebab latar belakang tiap organisasi berbeda sehingga adanya perbedaan budaya di tiap organisasi. Meski terdapat perbedaan budaya sebaiknya dalam organisasi mempunyai budaya inti sehingga dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi Budaya inti dijadikan sebaagai panduan oleh anggota organisasi dalam berperilaku. Budaya inti dapat diartikan sebagai suatu gambaran dari *values* yang di ikuti yakni kontribusi nilai dari sebagian besar anggota organisasi. Sub budaya dapat diartikan sebagai bagian budaya inti yang berkembang pada organisasi. Kondisi yang menyebabkan sub budaya muncul adalah terdapat perbedaan latar belakang anggota. Pedoman untuk berperilaku anggota adalah inti budaya dan sub budaya, oleh karena itu hubungan antara keduanya harus dijaga. Setiap perubahan akan berdampak terhadap budaya didalam organisasi. Untuk membuat organisasi agar selalu berkembang yakni dengan merespon perubahan dan dengan respon yang optimal yakni dengan antisipatif. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk penyesuaian organisasi terhadap keadaan berubah – berubah yakni dengan :

- Perubahan reaktif
Sebuah perubahan sesudah perubahan terjadi. Apabila perusahaan mengambil tindakan tanpa perencanaan akan mengakibatkan efek negatif pada perusahaan
- Perubahan Antisipatif
Perubahan yang telah direncanakan sama dengan Sebuah perubahan yang digunakan untuk mencegah keadaan yang akan datang sebelum terjadi. Perubahan ini penting bagi budaya organisasi wajib bersifat fleksibel, dinamis dan aspiratif.

2.2. Karakteristik budaya organisasi

Budaya atau adat organisasi mempunyai karakteristik yang akan mendorong anggota / karyawannya agar lebih inovatif dan berani dalam mengambil resiko. Di dalam kebiasaan karakter organisasi menjelaskan keunikan, ciri khas, serta komponen-komponen yang terletak pada kebiasaan organisasi. Masing-masing organisasi menunjukkan ciri khas serta keunikannya menurut karakter atau kebiasaan budaya organisasi tersebut. Dasar dari suatu budaya organisasi yaitu segaris dengan karakter atau kebiasaan pokok secara bersama-sama yang disegani bagi seluruh anggota organisasi. Menurut Robbins (2003), terdapat tujuh karakteristik yang terdiri dari isi budaya organisasi.

Robbins (2003) menyebutkan, terdapat 7 karakter atau kebiasaan. Tujuh karakter atau kebiasaan tertera sebagai berikut :

1. Membuat pola baru serta keberanian mengambil resiko, yang dimaksud adalah mengetahui seberapa jauh para pekerja disorong untuk berperilaku imajinatif serta nekat untuk mengambil resiko dalam pekerjaan.
2. Memperhatikan pekerjaan yang detail, maksudnya adalah seberapa jauh para pekerja diperlukan memperlihatkan kecermatan atau memperhatikan pekerjaan yang spesifik.
3. Orientasi aksi akhir, adalah mengetahui seberapa jauh tata kelola yang memusatkan pada aksi dari pada metode serta sistem yang dimanfaatkan untuk sampai hasil akhir tersebut.
4. Adaptasi perorangan, adalah ketetapan tata kelola dalam memperhitungkan resiko hasil pada seseorang didalam wadah tertentu.
5. Adaptasi kelompok, yaitu aktivitas pekerjaan yang dilakukan pada sebuah organisasi dalam kelompok tim, bukannya dilakukan secara perseorangan.
6. Agresivitas, adalah orang yang melakukan pekerjaan secara aktif dan kompetitif dalam pekerjaannya.
7. Kesetimbangan / kestabilan, yaitu seberapa jauh aktivitas suatu kelompok mengutamakan kondisi yang saat ini sedang berjalan sebagai kontras dari pertumbuhan.

Karakter atau ciri-ciri budaya organisasi bagi Michael Zwell (2000 : 63) yaitu:

Meninjau adat, nilai serta hukum merupakan hal yang lazim diseluruh kebiasaan/budaya, lazimnya kebiasaan melakukan pekerjaan secara tidak ingat, karakteristik serta sifat kebiasaan diawasi lewat beraneka ragam metode serta prosedur sosial, materi kebiasaan/budaya diterukan dari angkatan satu ke angkatan berikutnya, memfokuskan pagar adat dan acuan tingkah laku yang di peroleh dan mengarah membentuk hubungan dengan kebijakan watak serta keunggulan. Menurut Jerald Greenberg dan A. Baron 1997:471 bahwa ada tujuh elemen yang membuktikan karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- 1) Innovation and risk taking, susunan posisi pekerjaan yang di sokong agar membentuk suatu pekerjaan lebih imajinatif serta berani mengambil resiko.
- 2) Attention to detail, posisi pekerjaan diharapkan dapat menunjukkan ketelitian, analisa, serta afeksi pada pekerjaan yang rinci atau jelas.
- 3) Outcome orientation, posisi tata letak mendasarkan hasil akhir atau kegunaan ketimbang metode serta prosedur yang digunakan untuk menghasilkan kegunaan tertentu.
- 4) People orientation, posisi ketentuan tata letak meninjau otoritas kegunaannya seseorang dalam kelompok.
- 5) Team orientation, posisi aktifitas pekerjaan dilaksanakan berdasarkan kelompok ketimbang individu.
- 6) Aggressiveness, posisi seseorang mengarah pada agresivitas.
- 7) Stability, posisi aktifitas kelompok memprioritaskan dalam menangani kondisi yang saat ini sedang berjalan sebagai saingan.

Masing-masing organisasi memiliki identitas / karakter kebiasaan yang berbeda melalui organisasi lainnya. Divergensi

karakter dapat dilihat dari berapa perspektif seperti yang disampaikan Leslie et al. (1996), diantaranya :

- 1) Otonomi individu, adalah sejauh mana keleluasaan, tanggung jawab, serta peluang yang dimiliki oleh individu pada sebuah organisasi/kebiasaan.
- 2) Sistem pendukung, merupakan sejauh mana pertolongan serta keakraban yang dibagikan oleh manajer terhadap pegawainya.
- 3) Identifikasi, adalah sejauh mana seseorang dapat melihat kebiasaan/organisasi,
- 4) Struktur, merupakan qanun serta pengontrolan secara lantas yang dimanfaatkan untuk mengontrol tingkah laku pegawai.
- 5) Penghargaan kinerja karyawan, merupakan alokasi timbal balik sesuai dengan performa pegawai yang berprestasi.
- 6) Toleransi konflik, merupakan bagaimana konflik yang ditimbulkan di tempat kerja, dan kemauan berperilaku jujur serta memiliki sifat yang open terhadap perbedaan.
- 7) Toleransi resiko, adalah sejauh mana pekerja di sokong supaya memiliki sikap yang agresif, imajinatif serta mampu mengambil resiko.

Sedangkan menurut Gibson & Ivancevich (2005), budaya organisasi perusahaan yang kuat memiliki lima karakteristik, diantaranya adalah :

- 1) Meninjau, merupakan tradisi yang dibutuhkan serta dilaksanakan dalam mempelajari analisis serta keahlian.
- 2) Saling memberi, adalah perseorangan pada tim, saling bertukar tentang tradisi serta berbagi keahlian.
- 3) Pola peralihan dari generasi terdahulu ke kegenerasi selanjutnya, yang dimaksud adalah generasi tua ke generasi muda.
- 4) Pengaruh tanggapan, merupakan bentuk tingkah laku serta susunan tanggapan seorang dalam menilai.
- 5) versi, adalah budaya yang di validitas terhadap daya tampung seorang apakah akan beralih/berapdatasi.

Robbins (Tika,2006:10) mengutarakan bahwa pandangan karakter/ciri yang dibaurkan antara lain :

- 1) Upaya seseorang untuk mengetahui seberapa jauh organiasi mewariskan keleluasaan pada para karyawan saat mengutarakan pandangan pada saat melaksanakan kewajiban.
- 2) Keterbukaan atas perbuatan ancaman merupakan seberapa jauh pekerja disarankan untuk dapat berperilaku agresif, inovatif dan berani mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat meningkatkan atau mengembangkan organisasi.
- 3) Pengawasan adalah atasan organiasi saat mewujudkan kejelasan umpan & tumpuan di inginkan oleh organisasi, sehingga para karyawan dapat memaahani dengan jelas bagaimana arah dari tujuan organisasi yang di inginkan.
- 4) Integrasi merupakan organisasi saat mendesak elemen-elemen organisasi agar melakukan pekerjaan bersistem.
- 5) Bantuan tata usaha merupakan pemimpin yang memberi penjelasan serta dukungan kepada karyawan. Dukungan bisa berupa pelatihan untuk mengasah skil atau kemampuan pekerjanya.

- 6) Sistem timbal balik merupakan alokasi timbal balik contohnya menaikkan upah karyawan, mempromosikan karyawan yang rajin & berprestasi agar dapat naik jabatan.
- 7) Tenggang rasa ketika mendapat masalah merupakan keterbukaan yang harus dilakukan oleh seluruh karyawan agar dapat memajukan organisasi.

Hodgetts & Luthas (Ojo 2010 : 3) mengutarakan karakter budaya organisasi diantaranya adalah :

- 1) Kedisiplinan tingkah laku yang dapat dilihat adalah perkataan, kosa kata, serta formalitas.
- 2) Kebiasaan akan tergambar pada berapa banyak pekerjaan yang wajib dikerjakan & tingkat kerja tim pegawai serta manajemen.
- 3) Prinsip yang dianjurkan diperusahaan, bagaimana cara pegawai memperlakukan pelanggan.
- 4) Suasana kelompok dapat terlihat dengan cara perlakuan pegawai satu dengan pegawai yang lainnya, menanggapi customer, serta sikap terhadap atasannya.

Kinicki (2005:79) menyatakan 2 karakteristik diantaranya:

- 1) Budaya memberi proses sosialisasi pada karyawan baru.
- 2) Budaya organisasi sangat mempengaruhi tingkah laku karyawan.

Sedangkan Luthas dalam buku perilaku organisasi (2006:125) mengemukakan beberapa karakteristik budaya organisasi :

- 1) Norma tingkah laku yang dicermati, ketika para anggota organisasi berkomunikasi satu sama lain.
- 2) Aturan berperilaku, melibatkan prinsip yang dikerjakan.
- 3) Sifat value, menyokong serta berhrap karyawan memberikan value-value yang baik.
- 4) Konsep, strategi mengenai cara karyawan bersikap serta memperlakukan customer.

Kesimpulan karakteristik budaya organisasi adalah gabungan anatara value-value yang digunakan dengan seluruh bagian dari organisasi serta menunjukkan adanya keselarasan tanggapan antara bagian dari organisasi agar terlaksana value-value yang telah diatur dalam budaya organisasi.

2.3. Fungsi budaya organisasi

Fungsi dari budaya organisasi yaitu sebagai patokan perilaku perseorangan yang berada dalam diri seseorang. Fungsi budaya organisasi sangatlah penting karena menentukan kontribusi dan manfaat perubahan lingkungan. Robert Kreitner dan Angelo Kinieki (2013:34) menyatakan fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Memeberikan jati diri terhadap semua bagian dari tim organisasi.
- 2) Memudahkan ikatan dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama tanpa adanya hierarki didalamnya.
- 3) Mengembangkan stability system social.
- 4) Menumbuhkan tingkah laku cara para bagian dari organisasi mendalami peran mereka.

Stephen p. robbins mengutarakan pendapat antara lain :

- 1) Berlaku menentukan interpretasi.
- 2) Melantik suasana hati.
- 3) Suatu jati diri bagi para anggota organisasi.
- 4) Memudahkan timbulnya komitmen secara luas untuk kerja sama tim bukan malah keperluan sendiri.
- 5) Mengembangkan kesetimbangan system social agar dapat mempererat dan mempersatukan organisasi.
- 6) Sebagai operasi kontrol untuk mengarahkan dan membangun sikap serta tingkah laku para pegawai.

Menurut Rivai (2003) budaya memenuhi beberapa fungsi sebagai berikut :

- 1) Adat memiliki karakter yang menentukan patokan, yang dimaksud adalah budaya menghasilkan selisih antara organisasi satu dengan lainnya.
- 2) Lebih mudah menimbulkan ikatan budaya yang luas dari kebutuhan perseorangan.
- 3) Budaya mengembangkan kestabilan sistem sosial, mempunyai makna suatu sistem valid.
- 4) tingkah laku pegawai sangat berpengaruh oleh budaya organisasi dimanapun & kapanpun berada.

Schein (2010) mengemukakan peningkatan fungsi budaya organisasi, sebagai berikut :

- 1) Langkah pertama adalah masa progres suatu organisasi, fase pertama ini berfungsi pada tingkatan pembatas baik terhadap lingkungan organisasi ataupun terhadap tim lainnya.
- 2) Tahap selanjutnya, berfungsi sebagai integrator karena munculnya bagian-bagian budaya baru yang berfungsi sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk menunjukkan perubahan budaya organisasi.
- 3) Tahap akhir, digunakan sebagai penghalang dalam mencari ide baru sebabnya ber orientasi pada masa lampau.

Fungsi Ndraha (1997:45) mengemukakan sebagai berikut :

- 1) Berfungsi sebagai gelar dan figur suatu masyarakat atau kelompok organisasi.
- 2) Berfungsi sebagai penarik suatu masyarakat atau kelompok organisasi.
- 3) Berfungsi sebagai daya cipta serta kebanggaan.
- 4) Berfungsi sebagai energi penggerak melalui pembelajaran.
- 5) Berfungsi sebagai kekuatan untuk menumbuhkan value.
- 6) Berfungsi untuk mengubah acuan tingkah laku.
- 7) Berfungsi untuk aset.
- 8) Berfungsi untuk perubahan atau pemangku formalitas.
- 9) Berfungsi sebagai proses pengenalan substitusi.
- 10) Berfungsi untuk mekanisme yang identik dengan bangsa sehingga membentuk suku serta bangsanya yang satu.

Susanto (Tika 2010:14) mengutarakan , yaitu :

- 1) Berlaku mewujudkan kewajiban pada bidang SDM.
- 2) Yaitu acuan untuk mengatur perencanaan perusahaan seperti pada bidang marketing, sasaran pasar, serta penentuan posisi karyawan .

Parsons & Marton (2010:) menyatakan fungsi budaya organisasi yaitu memecahkan konflik-konflik internal di dalam pertahanan kelompok atau tim dalam beradaptasi terhadap lingkungan luar atau eksternal serta proses kombinasi dari dalam internal. Dapat disimpulkan dari berbagai macam fungsi yang telah dijelaskan di atas budaya organisasi memiliki fungsi yang positif untuk pengendalian suatu organisasi akan konflik eksternal serta internal dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi juga memiliki fungsi sebagai label atau sebutan, menetapkan batasan bersikap, dan memaparkan komitmen pegawai.

2.4. Kesamaan dan Perbedaan Terbentuknya Budaya

Dalam budaya organisasi mempunyai beragam kesamaan terutama pada sifat-sifatnya, namun demikian juga terdapat beberapa perbedaan-perbedaan antara lain :

➤ Kesamaan

Proses menciptakan budaya membuat manusia beradaptasi dalam lingkungan karena diperoleh fasilitas budaya yaitu organisasi serta bahasa. Meskipun budaya setiap orang berbeda-beda disebabkan oleh letak geografis dan iklim, namun semua budaya tetap memiliki prinsip yang sama. Adapun persamaan budaya menurut Jeff Carwright antara lain :

- a. *Distinctive*, Memiliki keunikan tersendiri. Dimana team memiliki perbedaan dari nama team tempat untuk bekerja khusus, dan tampilan yang unik sehingga berbeda dari tim yang lainnya. Namun anggota tim bangga dengan perbedaan dari identitas timnya. Selain itu anggota kelompok menyalurkan, value atau nilai, keyakinan dan kelaziman yang menjadi kesepakatan kelompok.
- b. *Satisfying*, Tercipta rasa gembira karena menjadi komponen team. Setiap anggota merasa dimiliki sehingga mereka senang menjadi bagian tim tersebut, hal ini dapat menciptakan rasa puas dalam pekerjaannya serta percaya diri pada kemampuan tim untuk mencapai target.
- c. *Protective*, Memberikan sikap peduli dan saling berbagi terhadap sesama anggota. Pada dasarnya kesehatan, keamanan dan keselamatan para anggota menjadi perhatian bersama. Dengan ini dapat membentuk kebersamaan dan sikap peduli.
- d. *Inclusive/exclusive*, Setiap anggota tim merasa dihargai. Setiap orang tentunya ingin merasa diakui dan disegani dengan menyampingkan status sosial ataupun dalam tim. dengan ini tim mempunyai loyalitas dan jiwa kompetitif yang kuat.
- e. *Objective/subjective*, Setiap individu memiliki target pencapaian masing-masing. Kontribusi yang diberikan baik secara pribadi maupun tim mencerminkan nilai-nilai tersendiri.
- f. *Instructive*, Memberikan dorongan untuk keterampilan kinerja individu. Upaya ini dilakukan agar kinerja anggota tim sebaik mungkin dan juga terukur.
- g. *Continuous*, Penetapan kebijakan secara konsisten. Adanya konsistensi tersebut menjadi keberlanjutan atas aturan-aturan untuk

menyelesaikan masalah baik internal maupun eksternal. Serta membentuk kesejahteraan tim dan harapan tim secara berkala.

➤ **Perbedaan**

Keragaman budaya menimbulkan benturan budaya dari segi sikap, perilaku, kepribadian, metode dan management style. Apabila budaya yang tidak memiliki kesamaan saling berinteraksi seperti saling bertoleransi, pengertian dan bekerja sama maka akan membentuk harmoni budaya. Keberagaman budaya membutuhkan metode-metode untuk menciptakan gaya budaya baru. Adapun dimensi yang mempengaruhi pembentukan keberagaman budaya antara lain :

1. *Management style*

Setiap individu memiliki ciri khas dan gaya tertentu dalam memajemen sesuatu, dimana cara manajemen tersebut ada yang tidak bisa diterapkan pada setiap karyawan. Sehingga sebagian karyawan memerlukan arahan dan bimbingan oleh para pemimpin atau yang menaunginya. Dalam kondisi tertentu pemimpin perlu cara tersendiri untuk menyikapinya. Maka dalam hal ini seorang manajer harus mengubah dan menyesuaikan gaya manajemen terhadap situasi yang sedang dihadapi. Gaya manajemen berdasarkan sifat-sifatnya dibedakan menjadi 2 yaitu :

• *Traditional style* (gaya tradisional)

Merupakan otokratis, terasing, bergelora, zalim, sombong, dan yang bersifat rahasia.

• *New quality style*

Dapat diartikan demokratis, kesetaraan, berkawan, menawan, tawaduk, dan memiliki sifat terbuka.

2. *Bias* (pembeda)

Di organisasi tentunya terdiri dari anggota laki-laki dan perempuan. Dengan perbedaan gender tersebut ada yang menjadi biasnya seperti :

- Homoseksual
- etnis minoritas
- agama
- pandangan politik dan keanggotaan.

Pada *new quality culture*, para karyawan mendapatkan pengakuan dan kesempatan yang sama tanpa adanya bias atau pembeda. Namun, bias bisa terjadi dalam bidang-bidang tertentu seperti : pelatihan, menghargai, promosi, tunjangan/kompensasi, dan peluang untuk peningkatan kualitas individu.

3. *Values* (nilai-nilai)

Merupakan dasar atas sikap dan tingkah laku seseorang. *Traditional value* orientasinya terhadap laki-laki karena mempunyai kontra produktif namun adanya *new quality culture* pria sudah tidak menjadi orientasi lagi. Untuk menciptakan gaya manajemen yang lebih akurat ialah dengan mengkolaborasikan otak kiri (rasional atau logis) dan otak kanan (intuitif). Adapun nilai yang harus diketahui adalah objektivitas, pengambilan keputusan dengan logika,

inventitas, kekuatan koordinasi, keterampilan, perhatian, dan kepekaan.

4. *Individualism*(Individualisme)

Pada umumnya budaya negara bagian timur umumnya, terdapat tekanan yang diberikan untuk *teamwork* seperti kesepakatan kolektif, kewajiban, pemerintah, dan rasa persatuan. Peningkatan diri setiap individu, keleluasaan, dan pelatihan menjadi kecendrungan di barat.

5. *Change* (perubahan)

Organisasi yang menganut gaya manajemen tradisional menjadi responsif terhadap transformasi. Apabila terjadi masalah yang timbul akibat perubahan situasi eksternal sehingga dipeerlukan perubahan secara internal. Organisasi yang tidak memiliki responsif terhadap transformasi ialah tahan, fanatik, menolak, gugup, mengancam, reaktif, dan daya khayal. Adapun karakteristik atau ciri dari organisasi yang bersifat fleksibel adalah mudah beradaptasi, wawasan yang luas, terbuka, penuh keyakinan, konsisten, dan inovatif.

6. *Constituency* (unsur pokok)

Dalam hal ini *traditional culture* bersifat monoculture atau tidak terbuka terhadap budaya luar. Sedangkan *westren culture* bersifat cosmopolitan atau lebih terbuka dan toleransi pada segala bentuk minoritas. Namun kedewasaan budaya organisasi diukur melalui aspek : Toleransi terhadap kepentingan minoritas/kelompok, Menjaga hubungan baik dengan sesama tanpa memandang latar belakang pendidikan, dan menghilangkan konflik yang disebabkan oleh perbedaan kelompok.

7. *Identity*(identitas)

Budaya mempunyai identitas yang diartikan sebagai pemikiran dan tidakan yang membedakan dengan organisasi lainnya. Identitas ini dapat diwujudkan melalui kode etik, kebijakan, standart kualitas yang ada pada organisasi

8. *Strategy*(strategi)

Sebuah organisasi perlu adanya pertimbangan keseimbangan antara kontinuitas, stabilitas dan fleksibilitas dalam jangka waktu yang panjang maupun pendek, sama seperti yang tercantum dalam kebijakan dan pengembangan sumber daya manusia di organisasi.

2.5. Ringkasan

Meski terdapat perbedaan budaya sebaiknya dalam organisasi mempunyai budaya inti sehingga dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi Budaya inti dijadikan sebaagai panduan oleh anggota organisasi dalam berperilaku. Budaya inti dapat diartikan sebagai suatu gambaran dari values yang di ikuti yakni kontribusi nilai dari sebagian besar anggota organisasi.

Sub budaya dapat diartikan sebagai bagian budaya inti yang berkembang pada organisasi. Apabila perusahaan mengambil tindakan tanpa perencanaan akan mengakibatkan efek negatif pada perusahaan . Perubahan Antisipatif Perubahan yang telah direncanakan sama dengan Sebuah perubahan yang digunakan untuk mencegah keadaan yang akan datang sebelum terjadi. Karakteristik budaya organisasi Budaya atau adat organisasi mempunyai karakteristik yang akan mendorong anggota / karyawannya agar lebih inovatif dan berani dalam mengambil resiko. Di dalam kebiasaan karakter organisasi menjelaskan keunikan, ciri khas, serta komponen-komponen yang terletak pada kebiasaan organisasi.

Dasar dari suatu budaya organisasi yaitu segaris dengan karakter atau kebiasaan pokok secara bersama-sama yang disegani bagi seluruh anggota organisasi. Karakter atau ciri-ciri budaya organisasi bagi Michael Zwell (2000 : 63) yaitu: Meninjau adat, nilai serta hukum merupakan hal yang lazim diseluruh kebiasaan/budaya, lazimnya kebiasaan melakukan pekerjaan secara tidak ingat, karakteristik serta sifat kebiasaan diawasi lewat beranega ragam metode serta prosedur sosial, materi kebiasaan/budaya diterukan dari angkatan satu ke angkatan berikutnya, memfokuskan pagar adat dan acuan tingkah laku yang di peroleh dan mengarah membentuk hubungan dengan kebijakan watak serta keunggulan. Menurut Jerald Greenberg dan A. Baron 1997:471 bahwa ada tujuh elemen yang membuktikan karakteristik budaya organisasi, yaitu : 1) Innovation and risk taking, susunan posisi pekerjaan yang di sokong agar membentuk suatu pekerjaan lebih imajinatif serta berani mengambil resiko.

Kesimpulan karakteristik budaya organisasi adalah gabungan anatara value-value yang digunakan dengan seluruh bagian dari organsasi serta menunjukkan adanya keselarasan tanggapan antara bagian dari organisasi agar terlaksana value-value yang telah diatur dalam budaya organsasi. Fungsi budaya organisasi Fungsi dari budaya organisasi yaitu sebagai patokan perilaku perseorangan yang berada dalam diri seseorang. Dapat disimpulkan dari berbagai macam fungsi yang telah dijelaskan diatas budaya organisasi memiliki fungsi yang positif untuk pengendalian suatu organisasi akan konflik external serta internal dalam sebuah organisasi.

Individualism(Individualisme) Pada umumnya budaya negara bagian timur umumnya, terdapat tekanan yang diberikan untuk teamwork seperti kesepakatan kolektif,kewajiban,pemerintah,dan rasa persatuan.Peningkatan diri setiap individu, keleluasaan, dan pelatihan menjadi kecendrungan di barat. Adapun karakteristik atau ciri dari organisasi yang bersifat fleksibel adalah mudah beradaptasi,wawasan yang luas,terbuka,penuh keyakinan,konsisten,dan inovatif. Namun kedewasaan budaya organisasi diukur melalui aspek : Toleransi terhadap kepentingan minoritas/kelompok, Menjaga hubungan baik dengan

sesama tanpa memandang latar belakang pendidikan, dan menghilangkan konflik yang disebabkan oleh perbedaan kelompok.

Identity(identitas) Budaya mempunyai identitas yang diartikan sebagai pemikiran dan tindakan yang membedakan dengan organisasi lainnya.

Strategy(strategi) Sebuah organisasi perlu adanya pertimbangan keseimbangan antara kontinuitas, stabilitas dan fleksibilitas dalam jangka waktu yang panjang maupun pendek, sama seperti yang tercantum dalam kebijakan dan pengembangan sumber daya manusia di organisasi.

2.6. Soal-Soal Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan komunikasi antar budaya?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan individualisme!
3. Toleransi terhadap minoritas kelompok, setujukah anda?, kemukakan pendapat dan berilah contoh kasus di sekitar anda.

References

- Moeljono Djokosantoso, (2008). *Budaya korporat dan keunggulan korporasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Pasaribu, Sjahril Effendy, (2015). *Budaya organisasi, budaya perusahaan, budaya kerja*. Medan : USU Press.
- Robbins, Stephen P, (2011). *Perilaku organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.
- Susanto, AB., (2007). *Budaya perusahaan seri manajemen dan persaingan bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Edy Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Angeline, M. (2015). Mitos dan Budaya. *Humaniora*, 6(2), 190. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v6i2.3325>
- Dauhan, novientry sangiang. (2020). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru*. 3(3), 2301–2306.
- Hakim Lukman, SE., Ms., & Kusdiyanto SE., Ms. (2010). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1, 53–77.
- Iswidayati, S. (2007). The Function of Myth in Social Cultural Life of Its Supporting Community. *Harmonia Journal of Arts Research and Education*, 8(2), 180–184.
- La, M., Sangkala, & Deddy, T. (2013). Karakteristik Budaya Organisasi Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 287.
- WIDHASWARA, Y. (2017). Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Suling Mas Tri Tunggal Abadi Tulungagung. *Simki-Economic*, 01(03), 1–14.
- Kreitner, Robert dan Kinicki Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT. IndeksKelompok Gramedia.
- Robbins, P. Stephen, 2013. *Organizational Behavior, 15th Edition*. United States of America: Pearson.

Rivai, Veithzal, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, edisi kedua, Penerbit: Rajawali Pers, Jakarta.

Tika, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.

BAB III

Isu-Isu Budaya Organisasi

3.1. Budaya dan Apa yang Dilakukan

Budaya merupakan suatu kata yang sering didengar ataupun digunakan dalam kosakata bahasa Indonesia. Hal tersebut tentunya tidak mungkin jika tanpa alasan. Kata budaya menjadi familiar bagi masyarakat Indonesia karena Indonesia sendiri erat kaitannya dengan kekayaan budayanya. Dengan demikian, budaya menjadi istilah yang sangat melekat dengan mulut dan telinga masyarakat Indonesia. Kosakata atau istilah budaya diketahui memiliki asal kata “buddhayah”, yaitu sebagai wujud jamak dari akar “buddhi”, budaya lebih dimaknai sebagai suatu istilah yang berkaitan dengan budi dan akal. Sedangkan dalam Soekanto (2003), disebutkan bahwa Sir Edward Taylor menegaskan lebih lanjut makna kata budaya, yaitu sebagai suatu keseluruhan dari bentuk keyakinan, ilmu pengetahuan, seni, moral atau etika, hukum, serta adat istiadat yang mencakup seluruh kemampuan dan kebiasaan yang diperoleh dan/ dimiliki seseorang dalam peranannya sebagai anggota masyarakat.

Sebagaimana yang diketahui bahwa makna istilah budaya banyak sekali diungkapkan oleh para ahli. Salah satunya juga diungkapkan oleh Nata (2013) dalam bukunya, bahwa budaya merupakan suatu istilah dengan makna yang terkandung di dalamnya berarti segala bentuk daya, cipta, rasa, karsa, sebagai hasil perwujudan warna kehidupan manusia. Secara sederhana budaya organisasi sendiri dapat dipahami atau diartikan sebagai sebuah budaya yang ada di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang dapat diartikan atau dipahami dalam pengertian formal yang didalamnya terdapat komponen-komponen seperti visi dan misi, tujuan dan strategi, kebijakan dan program, struktur, deskripsi pekerjaan, dan anggaran yang berfokus pada upaya menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi. Sedangkan menurut Poespowardojo (1993), budaya juga dapat dimaknai sebagai suatu bentuk upaya manusia dalam memenuhi kebutuhannya untuk kelangsungan hidupnya dan mempertahankan hidupnya dalam suatu lingkungan tempat tinggalnya.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa budaya merupakan hasil dari jejak-jejak kehidupan manusia. Sehingga secara alami, dapat diartikan bahwa seseorang berpotensi untuk membentuk sebuah budaya dikarenakan seseorang tersebut memiliki unsur untuk memenuhi dan membentuk potensi tersebut. Bentuk unsur tersebut antara lain seperti yang dijelaskan atau diungkapkan oleh Nata (2013) diatas di dalam bukunya yaitu bentuk daya, cipta (pikiran), perasaan, karsa, dan bentuk karya. Semua hal tersebut kemudian saling berkaitan, berkembang, dan membentuk suatu kebudayaan. Dengan demikian, Suranto (2010), memaknai bahwa kebudayaan merupakan hasil dari kombinasi cipta, rasa, karsa, dan karya manusia selama masa hidupnya, serta dalam prosesnya menuju pengembangan kemampuan untuk berpikir

dan menguasai ilmu pengetahuan yang berguna bagi perjalanan hidup manusia tersebut.

Kebudayaan pada dasarnya memiliki sifat yang abstrak. Hal tersebut dikarenakan budaya merupakan suatu karya manusia yang menyangkut pola pikir yang terbentuk di dalam pikiran seorang manusia. Menurut Suranto (2010) di dalam bukunya menyebutkan bahwa kebudayaan memiliki berbagai macam perwujudan diantaranya berupa sistem berpikir yang membentuk perilaku, tutur bahasa, alat penunjang kehidupan, organisasi sosial, agama atau religi, seni dan lain sebagainya yang digunakan sebagai alat bantu seorang manusia dalam rangka melangsungkan kehidupannya di kehidupan bermasyarakat. Budaya didefinisikan sebagai bentuk dari segala macam pengetahuan, sebuah kepercayaan, seni, hukum, adat istiadat dan semua bentuk keterampilan lain dan hal yang biasa dimiliki oleh seseorang sebagai bagian dari masyarakat. Budaya sendiri dapat dibagi menjadi objek berwujud dan tidak berwujud. Budaya sebagai objek berwujud memifestasikan dirinya ke dalam perwujudan yang diciptakan dan digunakan oleh seorang manusia. Contohnya seperti perhiasan yang biasa orang umum gunakan, teknologi seperti handphone, peralatan rumah tangga, fashion, desain bangunan seperti rumah dan lain sebagainya. Sedangkan kebalikannya budaya sebagai objek tak berwujud merupakan elemen norma, bahasa, nilai dan kepercayaan yang dimaksudkan secara konseptual.

Organisasi diartikan sebagai suatu sistem dan aktivitas seorang manusia dalam melakukan pekerjaan secara bersama-sama. Dalam konteks ini, organisasi didefinisikan sebagai kegiatan banyak orang yang dilakukan secara koordinasi rasional yang memiliki tujuan untuk mencapai beberapa tujuan bersama melalui pembagian fungsi dan kerja melalui hierarki wewenang dan *responsibility* (Pratiwi, 2012). Organisasi sebagai unit sosial sengaja untuk saling berkoordinasi secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi yang telah dibangun bersama. Oleh karena itu, pemahaman organisasi secara implisit membentuk asumsi tentang perlunya menyesuaikan pola interaksi manusia di dalam organisasi, pola interaksi manusia, dan organisasi bertahan dan berkembang serta membentuk keharmonisan di dalam organisasi dengan membangun komunikasi yang dibentuk secara umum. Menurut Sulaksono (2015), organisasi diartikan sebagai suatu kesatuan dari susunan yang dibangun dari sekelompok orang dengan tujuan yang sama, serta dapat mencapai tujuan tersebut dengan cara yang lebih efektif dan efisien berdasarkan tindakan yang dilakukan bersama-sama dengan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab bagi setiap individu yang bergabung ke dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Kemudian, dalam suatu organisasi akan terbentuk suatu kebiasaan berdasarkan hasil dari pola perilaku, cipta, rasa, dan karsa yang dibangun oleh para individu dalam suatu organisasi, sehingga akan terbentuk suatu budaya organisasi. Menurut Robbins (2006), budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-karyawan yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi memiliki fungsi penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi (Riono *et al.*, 2020). Instansi

dapat tumbuh serta berkembang. Salah satu karakteristik yang dimiliki oleh budaya organisasi adalah terdapatnya berbagai nilai serta keyakinan yang sama pada individu dalam organisasi, dan adanya keseragaman dalam suatu organisasi tersebut, sehingga dapat dibedakan dari organisasi lainnya (Hadijaya, 2020). Kemudian, oleh Robbins (2006) juga dinyatakan beberapa karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengembalian resiko, yaitu dimaknai dengan seberapa jauhnya seorang individu mampu untuk melakukan sesuatu yang baru yang belum pernah orang lain lakukan sebelumnya dan tidak takut dengan resiko yang mungkin akan dihadapinya nanti.
2. Memperhatikan setiap detail yang dapat dimaknai dengan seberapa jauhnya seorang individu di dalam organisasi mampu untuk menunjukkan ketelitian, analisi, kecermatan, kekritisan dan perhatian terhadap setiap detail yang ada.
3. Orientasi ke hasil, maksudnya adalah sejauh mana kemampuan manajemen dalam memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
4. Sejang mana keputusan manajemen dibuat dengan selalu mempertimbangkan orientasi seseorang. Hal tersebut dapat menunjukkan dampak hasil yang dicapai pada anggota organisasi.
5. *Team Orientation*, yaitu seberapa jauh aktivitas atau kegiatan organisasi dapat diatur berdasarkan tim daripada individu.
6. Agresifitas, yaitu seberapa jauh tingkat keagresifan dan kompetitif seorang individu dibanding untuk bersantai.
7. Stabilitas, adalah seberapa jauh aktivitas yang berkaitan dengan kegiatan organisasi mampu untuk dipertahankan sebagaimana adanya dan bukan pertumbuhannya.

Budaya organisasi mewakili pemahaman umum dari dan untuk anggota organisasi. Dengan kata lain, budaya adalah sistem yang dimaknai secara bersama. Oleh karena itu, harapan yang akan dibangun adalah agar setiap individu di dalam organisasi dengan latar belakang atau level yang berbeda memahami budaya organisasi dalam pengertian yang sama.

Isu – Isu yang ada dalam Budaya Organisasi

1. Menciptakan Kebudayaan sikap yang Beretika
 - Memberikan contoh yang jelas dan ringkas

Keteladanan seorang pemimpin sebagai anutan (role model), baik dalam ucapan maupun tindakan, amatlah penting dalam memimpin sebuah organisasi maupun kehidupan bermasyarakat. Pilar utama keteladanan adalah pada akhlak mulia (akhlakul karimah) yang harus dimiliki seorang pemimpin. Dalam Islam dan juga ajaran agama lainnya, akhlak ditempatkan dalam posisi penting yang harus dipegang teguh para pemeluknya.

Sebuah organisasi akan berjalan dengan lancar apabila memiliki kode etik dan budaya organisasi yang sebagai acuan dalam bertindak dalam kesehariannya. Budaya organisasi dan kode etik sangat diperlukan bagi sebuah perusahaan guna

menyamakan gerak dan langkah seluruh jajaran untuk dapat mencapai tujuan. Sebuah budaya organisasi dibuat berdasarkan kebiasaan sebuah perusahaan dan perkembangan yang berlaku (Resti, 2020). Dengan terciptanya budaya organisasi maka secara tidak langsung karyawan akan dipaksa untuk menjalankannya. Sebuah perusahaan apabila tidak memiliki budaya dan kode etik kemungkinan besar dalam aktivitasnya tidak terarah dan terkesan bebas tidak beraturan. Sehingga dalam pelaksanaan menuju tujuan menjadikan tidak terarah dan tidak terkontrol, hal ini menjadikan tujuan perusahaan akan lebih susah untuk dicapai.

Faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja yakni persepsi budaya kerja beretika dalam Islam (Rizal, 2013). Disiplin kerja sangat mempengaruhi keefektifan jalannya sebuah organisasi atau perusahaan. Kedisiplinan sangat berpengaruh terhadap proses terhadap tujuan perusahaan yang hendak dicapai. Tingkat kedisiplinan pegawai dapat diukur dari etika pegawai dalam kesehariannya atau aktivitas yang dilakukan dalam bekerja. Semakin tinggi etika yang dijunjung seorang pegawai maka dapat dipastikan bahwa semakin tinggi pula tingkat kedisiplinan pegawai tersebut. Sehingga apabila tingkat kedisiplinan tinggi maka tingkat keberhasilan mencapai tujuan perusahaan akan terbuka lebar dan lebih mudah untuk digapai.

Sebuah keberhasilan dalam melaksanakan budaya kerja beretika tidak terlepas dari sebuah pengawasan dan ketegasan dari seorang pemimpin (Rizal, 2013). Seorang pemimpin harus bisa mengkondisikan bawahannya untuk dapat melaksanakan budaya kerja beretika sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta dapat memastikan bahwasannya aturan yang dibuat tidak dilanggar oleh bawahannya. Demikian pula dengan tingkah laku seorang pemimpin, harus dapat menjadi suri tauladan atau contoh bagi bawahannya dalam melaksanakan sebuah aturan. Seorang pemimpin juga harus dapat bersikap kooperatif, apabila ada bawahan yang melanggar maka harus diberikan sebuah sanksi pembelajaran demi kebaikan bawahan itu sendiri maupun perusahaan.

- Membicarakan keinginan pemimpin tentang etika kerja secara jelas

Komunikasi berasal dari bahasa latin “communis” atau kata bahasa Inggris “common” yang artinya sama. Komunikasi berarti mengikuti akal sehat "komunitas". Dengan kata lain, kami ingin berbagi informasi, ide, atau pendapat kami dengan orang lain melalui komunikasi. Hambatan utama dalam komunikasi adalah bahwa kita sering memiliki persepsi yang berbeda tentang objek yang sama. Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dalam kehidupan. Dengan kata lain, pemimpin membutuhkan orang yang berbeda dan pemimpin membutuhkan kelompok atau komunitas untuk berinteraksi satu sama lain. Komunikasi merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi. Karena tentu saja tidak baik

tanpa komunikasi. Kemungkinan ada "Komunikasi Arys" dengan rekan kerja atau supervisor, yang akan berdampak signifikan pada individu atau organisasi. Komunikasi yang salah adalah kesalahpahaman di kedua belah pihak ketika suatu proses komunikasi dirangkum sehingga pesan yang dikirim dan pesan yang diterima memiliki arti dan interpretasi yang berbeda. Jika keadaan ini terus berlanjut, pasti berdampak sangat buruk bagi eksistensi organisasi. Konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dikesampingkan sebagai akibat dari misrepresentasi.

- Adakan sesi – sesi pelatihan dan pembelajaran etika
Pelatihan kerja dalam bidang etika adalah sebuah proses yang sistematis untuk mengajarkan atau meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga karyawan semakin terampil, memiliki tanggung jawab yang lebih baik serta memiliki kinerja yang lebih baik.
- Berikan imbalan bagi tindakan yang etis serta hukuman bagi tindakan yang tidak etis secara kentara dan nyata.
Memberikan reward atau hadiah bagi tindakan yang etis dan hukuman untuk setiap tindakan yang tidak etis adalah sebuah reward (penghargaan) terhadap karyawan yang mempunyai sikap yang baik selama dalam naungan organisasi yang dia ikuti dan hukuman atas apa yang di perbuat bagi tindakan yang tidak etis karena dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang lain dan merugikan organisasi yang menaunginya.
- Membuat sebuah mekanisme pengaduan perlindungan yang memungkinkan karyawan untuk dengan bebas mengungkapkan masalah etika mereka dan melaporkan pelanggaran etika tanpa rasa takut.

Memunculkan Budaya yang Inovatif

Budaya organisasi merupakan sebuah budaya yang memiliki nilai, keyakinan, asumsi atau norma yang berlaku serta disepakati oleh semua anggota sebagai solusi dalam memecahkan sebuah problematika yang terjadi (Edi, 2019). Jadi sebuah budaya organisasi diciptakan melalui berbagai proses yang melibatkan seluruh anggota. Keterlibatan anggota secara keseluruhan ini diharapkan akan menciptakan sebuah budaya yang dapat menaungi semua anggota sehingga dapat dijalankan secara bersama dan memiliki sebuah konsekuensi yang harus diterima bersama apabila terdapat penyelewengan atau ketidakpatuhan anggota terhadap budaya yang dibuat.

Inovatif atau inovasi adalah sebuah ide atau pemikiran baru yang muncul dan dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru (Edi, 2019). Sebuah inovasi sangat diperlukan oleh siapapun hingga sebuah perusahaan dalam menjawab sebuah tantangan yang terjadi. Inovasi terlahir dari perpaduan antara sebuah pengamatan, pengetahuan, dan kepekaan seseorang terhadap tantangan yang terjadi dipadukan dengan komposisi perusahaan, maka diharapkan inovasi yang muncul

sesuai dan dapat dijalankan oleh perusahaan. Perpaduan beberapa faktor tersebut akan lebih kuat apabila dipadukan dengan sebuah pengalaman. Pengalaman yang terjadi biasanya akan memiliki dua jawaban sekaligus, yakni inovasi baru dan konsekuensinya. Kedua hal ini sangat penting mengingat sebuah keputusan yang diambil pastinya akan memiliki sebuah dampak, oleh karenanya sebelum mengambil keputusan harus difikirkan secara matang guna mengantisipasi efek dari keputusan tersebut.

Sehingga budaya inovasi dapat disimpulkan bahwa sebuah kebiasaan baru yang dikumpulkan dan disepakati bersama oleh semua anggota demi terciptanya sebuah pembaharuan dalam kegiatan sehari-hari guna menghadapi sebuah tantangan. Kebiasaan baru yang tercipta tidak selalu melupakan kebiasaan lama, ada juga sebagai penguat budaya lama yang diperbaharui. Menciptakan budaya inovatif harus dilakukan guna menjawab atau menghadapi sebuah tantangan. Penciptaan budaya inovasi tak lepas juga dari peningkatan kualitas dari manajemen sumber daya manusia yang energik, dan inovatif. Sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan kualitasnya guna mendukung terciptanya budaya inovatif. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara rutin pelatihan dan pengembangan skill.

➤ Tantangan dan Keterlibatan

Budaya dalam organisasi selalu dinamis menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan (Uha, 2013). Tantangan budaya disini adalah tantangan yang bakal atau akan dihadapi oleh pelaku budaya atau suatu lingkungan budaya (sub budaya, sub kultur) tatkala berkomunikasi atau berinteraksi dengan pelaku budaya atau lingkungan budaya (sub budaya) lain. Dengan mengetahui tantangan budaya maka dapat dipelajari bagaimana menghadapi dan mengantisipasinya agar tantangan itu berubah menjadi peluang bahkan kekuatan (resilient).

➤ Kebebasan

Melakukan pertemuan informal dengan para karyawan untuk mendiskusikan ide-ide yang dapat meningkatkan pengembangan perusahaan. Budaya transparansi ini sering dipuji dan menjadi inspirasi bagi para karyawannya. Dengan memberikan kebebasan kepada karyawannya dalam berpendapat dapat memudahkan kultur positif terbentuk antara karyawan dan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu mengajak para karyawannya untuk mengikuti kelas pelatihan. Dengan begitu, para karyawan pun akan sadar bahwa mereka dapat bertumbuh bersama dengan perusahaan tersebut.

➤ Kepercayaan dan Keterbukaan

Kepercayaan adalah kepercayaan penuh seseorang pada orang atau benda lain, di mana dia mendedikasikan semua harapan dan keinginannya, bahkan kehidupan, kepada orang yang dia percayai. Kepercayaan adalah elemen terpenting dalam sebuah organisasi. Saling percaya memungkinkan kelompok kerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Getch dan Davis mengatakan bahwa kepercayaan antara rekan kerja sangat penting dalam organisasi mereka. (2013:55) Kepercayaan yang tinggi pada organisasi dapat menyebabkan hubungan yang

lebih baik antar anggota tim. Ini karena ketika anggota tim mempercayai anggota tim lainnya, perilaku di antara anggota tim juga meningkat (George dan Jones: 2012). Adanya rasa saling percaya antar anggota suatu organisasi menciptakan kondisi yang baik bagi pertukaran informasi untuk meningkatkan aktivitas organisasi (Eko Widodo, 2015:204).

- Waktu bagi Gagasan

Gagasan (Wujud ideal), adalah kebudayaan yang berbentuk kumpulan ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan, dan sebagainya yang sifatnya abstrak; tidak dapat diraba atau disentuh. Wujud kebudayaan ini terletak dalam kepala-kepala atau di alam pemikiran para karyawan. Jika karyawan tersebut menyatakan gagasan mereka itu dalam bentuk tulisan, maka lokasi dari kebudayaan ideal itu berada dalam karangan dan buku-buku hasil karya para penulis karyawan tersebut.

- Keceriaan / Humor

Humor merupakan kualitas mental terhadap suatu keadaan atau kondisi yang berhubungan dengan kelucuan, jenaka, menyenangkan dan dapat menyebabkan tertawa. Tertawa merupakan respon fisik terhadap humor. Rasa humor merupakan rasa kepekaan individu untuk merasakan humor serta kemampuan untuk mengapresiasi dan mengekspresikan humor sehingga memudahkan dalam menghadapi segala bentuk permasalahan dalam lingkungan organisasi.

- Penyelesaian Konflik

Konflik dalam organisasi adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan dalam menjalankan tugas untuk melaksanakan visi dan misi organisasi. Konflik merupakan kondisi yang dapat menghambat proses pelaksanaan tugas guna pencapaian tujuan organisasi. Konflik didefinisikan juga sebagai kondisi yang saling bertabrakan, tidak sesuai, terjadi perseteruan, perkelahian dan interaksi yang bertentangan sebagai akibat adanya perbedaan kepentingan dari berbagai pihak. Konflik dapat terjadi dalam kondisi apapun, tidak terbatas oleh tempat, waktu dan subjek. Sebagai seorang pemimpin tentunya harus dapat menjadi role model bagi seluruh karyawan. Sikap pemimpin dalam mengambil keputusan harus diperhitungkan agar dapat menguntungkan semua yang terlibat dan tidak menjatuhkan satu belah pihak. Khususnya dalam mengatasi konflik, harus menjadi seorang pemimpin yang adil dan membuat siapapun yang bekerja di bawah merasa aman dan nyaman. Lalu, jika sebuah konflik terjadi di perusahaan.

- Silang Pendapat

Orientasi Saling bertukar pendapat terhadap tim juga salah satu karakteristik budaya organisasi. Artinya, pemimpin memprioritaskan kegiatan kerja dalam organisasi berdasarkan tim tersebut, bukan pada individu. Orientasi tim bisa diartikan sebagai kegiatan kerja yang diorganisasikan sekitar anggota organisasi, tidak hanya pada individu untuk mendukung kerjasama. Pemimpin

organisasi bisa memberikan dukungan berupa komunikasi yang jelas, sikap ramah, motivasi dan bimbingan kepada semua anggota organisasi.

- **Pengambilan Resiko**

Memiliki peranan penting Bagaimana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

Menciptkan Budaya Berorientasi Pelanggan

Sebuah budaya diciptakan tidak terlepas dari kejadian yang sedang berlangsung atau prediksi akan terjadinya sesuatu. Prediksi ini membantu perusahaan untuk bersiap menghadapinya. Dengan menggunakan prediksi, diharapkan perusahaan tidak terlena dengan suatu kejadian dan siap menghadapinya. Pada perumusan budaya kerja orientasi yang dilakukan adalah mengacu kepada pelanggan. Pelanggan yang mendapatkan manfaat dari sebuah perusahaan akan mendapatkan kepuasan tersendiri. Hal ini karena kepuasan pelanggan adalah salah satu indikator penting dalam mengukur kinerja operasional sebuah bisnis (Bilgah, 2021). Salah satu pendorong dari profitabilitas suatu perusahaan dapat diukur juga melalui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan.

Salah satu faktor penting dalam menggapai kepuasan pelanggan adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) (Sandra, 2019). SDM yang memiliki skill sesuai dengan budaya perusahaan diharapkan memberikan kontribusi yang maksimal, sehingga tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat. Pelatihan dan pengembangan SDM harus terus dilakukan agar mendapatkan SDM yang unggul dan dapat melaksanakan budaya perusahaan sesuai dengan semestinya. Tanpa pelatihan dan pengembangan, maka pelaksanaan budaya perusahaan dikhawatirkan tidak sesuai dengan alur yang diharapkan.

Disamping faktor SDM yang unggul, salah satu faktor yang lain adalah faktor lingkungan. Faktor lingkungan memiliki peranan penting dalam menopang keberhasilan pelaksanaan budaya kerja (Rahmat, 2019). Lingkungan kerja yang baik dan kondusif akan memberikan dampak yang baik bagi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal (Nabawi, 2020). Salah satu bentuk lingkungan kerja yang mendukung jalannya operasional karyawan adalah tata ruang kantor. Tata ruang kantor yang nyaman dan aman akan memebrikan rasa percaya diri dan kenyamanan juga terhadap karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja maka karyawan tersebut akan betah bekerja sehingga dapat meningkatkan penyelesaian tugas-tugasnya dengan cepat, sehingga dapat mengoptimalkan waktu yang diberikan. Tetapi apabila tata letak ruangan yang kurang efisien, maka dapat membuat mereka cepat bosna dan cenderung sering mengobrol dengan rekan kerjanya serta banyak dari karyawan yang malah menghabiskan waktu berkerjanya dengan asik bermain handphone untuk menghilangkan rasa bosan tersebut.

Disamping meningkatkan kepuasan kerja melalui tata ruang kantor, peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui non fisik juga perlu ditingkatkan. Peningkatan kepuasan kerja non fisik dapat dilakukan dengan cara memberikan apresiasi seperti sikap pemimpin kepada bawahannya, pemberian penghargaan, peningkatan gaji dan lain sebagainya. (Rahmat, 2020). Akan tetapi jarang perusahaan yang menjalankan aktivitas ini dengan semestinya, padahal apabila dijalankan kemungkinan besar karyawan yang mendapatkan apresiasi non fisik ini akan memberikan kontribusinya secara maksimal kepada perusahaan, sehingga perusahaan juga akan mendapatkan manfaat dari peningkatan kontribusi karyawan tersebut.

➤ **Tipe Karyawan**

1. Merasa Paling Istimewa

- Karyawan dengan pola pikir "segalanya tentang saya". Mereka merasa berhutang sesuatu. Lebih banyak uang akan membawa lebih banyak rasa hormat. Sayangnya, orang sering kali tidak berharap untuk menerima apa pun sebagai imbalan atas bantuan atau hadiah. Beberapa orang mengatakan bahwa generasi milenial itu egois dan memiliki hak istimewa, dan bahwa mereka sering berada di tim kepemimpinan yang lemah di mana anggota tim dapat melakukan apa yang mereka inginkan dan dihargai dengan rata-rata. Bagaimana cara memimpin mereka :
- ✓ Dapat berikan menjelaskan dengan jelas tentang apa yang diharapkan dari seorang pemimpin dalam peran memimpin mereka. Pastikan pemimpin menjelaskan dengan jelas tentang apa yang perlu dilakukan orang tersebut untuk menerima apa yang mereka inginkan.
 - ✓ Mengajarkan para karyawan tentang batasan yang masuk akal untuk usia mereka dan mempertahankan mereka dalam batasan itu.
 - ✓ Konsisten dalam konsekuensi dan penghargaan. Para pemimpin perlu melatih kembali para karyawan ini sehingga mereka mengerti bahwa ini bukan hanya tentang mereka.

2. Karyawan Senior

- Orang-orang yang telah bekerja untuk waktu yang lama mungkin menjadi lelah dan bosan. Sebagai karyawan yang lebih tua di bawah pengawasan pemimpin, penting untuk mengetahui cara memimpin dan mendapatkan rasa hormat dari rekan kerja. Mereka biasanya melakukan segala yang mereka bisa untuk menghindari pengawasan. Meskipun mereka mungkin tidak terlihat banyak, teman sesama karyawan memiliki sesuatu yang berharga untuk dibagikan kepada sesama karyawan. Seringkali, mereka telah mengalami banyak hal, memiliki hubungan yang kuat, dan dapat mengajari karyawan banyak hal jika karyawan mau mendengarkan. Bagaimana cara memimpin mereka :
- ✓ Perhatikan apa yang mereka katakan dan cobalah untuk memahami pengalaman mereka. Belajar sesuatu dari seseorang yang lebih berpengalaman dari pemimpin. Tunjukkan pada mereka bahwa pemimpin mampu menangani situasi apa pun yang

muncul dan bahwa pemimpin tidak takut untuk mengambil kendali.

- ✓ Jangan berharap mereka menjadi karyawan paling produktif yang perusahaan miliki. Biarkan mereka fokus pada tugas utama mereka dan pastikan mereka menyelesaikannya. Jangan mencoba melakukan terlalu banyak cara membangun tim atau mengharapkan mereka melompat-lompat seperti karyawan yang baru lulus. Mereka memiliki prioritas yang berbeda dari pemimpin, yang berarti bahwa mereka mungkin tidak terlalu peduli dengan hal yang sama seperti pemimpin.

3. Pasif-Agresif

Beberapa tipe pekerja kantoran yang paling membuat frustrasi adalah mereka yang pasif-agresif. Berurusan dengan karyawan pasif-agresif bisa sangat sulit. Mereka mungkin tidak menanggapi komunikasi dengan cepat, atau mereka mungkin tidak pernah merespons. Mereka mungkin lalai menyebutkan detail penting, yang dapat menyebabkan masalah. Mereka berusaha menghindari interaksi dengan pemimpin. Jika pemimpin membutuhkan sesuatu dari mereka atau membutuhkan bantuan mereka, pemimpin tidak bisa meninggalkan mereka begitu saja. Pemimpin harus gigih dan tenang. Ini mungkin kasus mendapatkan rasa hormat dari rekan kerja sebelum mereka senang bekerja. Bagaimana cara memimpin mereka :

- ✓ Tetap tenang. Karyawan pasif-agresif bisa membuat frustrasi, tetapi jika pemimpin bereaksi secara agresif, pemimpin mungkin terlihat sedikit gila. Kejeniusan pasif-agresif adalah bahwa mereka secara masuk akal dapat menyangkal tanggung jawab atas tindakan mereka. Jika mereka tidak menjawab pertanyaan dari pemimpin, mereka mungkin mengatakan bahwa mereka "sibuk". Sulit untuk mengetahui apakah mereka benar-benar sibuk atau hanya berbohong kepada pemimpin. Ingatlah bahwa hal itu dapat membuat frustrasi ketika segala sesuatunya tidak berjalan sesuai keinginan pemimpin, jadi cobalah untuk tetap tenang.
- ✓ Membuat hubungan bertahan lama. Mereka meminta pemimpin untuk pergi. Jangan melakukan sesuatu yang dapat merugikan pemimpin. Buat mereka tetap terlibat saat pemimpin membutuhkannya. Pemimpin perlu bekerja dengan mereka untuk memastikan mereka memahami bahwa mereka perlu bekerja dengan pemimpin dan bahwa pemimpin akan tetap setia kepada mereka. Tetap positif dan bersemangat saat mengerjakan tujuan perusahaan.

4. High achiever

High achiever mungkin adalah salah satu dari tipe-tipe karyawan di kantor yang menjadi idaman. Seseorang dengan hasil yang luar biasa bisa menjadi salah satu dari karyawan kantor impian itu. Karena pemimpin melakukan pekerjaan dengan baik dan peduli dengan pekerjaan karyawan, pemimpin bisa menjadi karyawan teladan untuk bergabung. Tapi mengelola mereka tidak

mudah. Mereka selalu ingin mencoba sesuatu yang baru dan menarik. Dia mungkin menginginkan pekerjaan seperti pemimpin mereka. Atau karyawan ingin maju dalam karir seperti pemimpin mereka, yang bisa berarti meninggalkan perusahaan. Tetapi ketika karyawan bersama pemimpin, pemimpin dapat mengharapkan mereka melakukan yang terbaik dan terus maju.

➤ **Tipe Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah tempat aktivitas para pegawai organisasi. Mulai dari budaya perusahaan, lingkungan fisik, asuransi kesehatan, parkir dll hingga bantuan. Lingkungan kerja ini dapat dibedakan menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan fisik, seperti pencahayaan dan warna dinding. Contoh non fisik adalah struktur dan metode kepemimpinan. Dari kedua pengertian tersebut dapat kita simpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang mendukung aktivitas karyawan dalam organisasi.

Lingkungan fisik

Lingkungan fisik adalah segala sesuatu (benda atau alat) di sekitar tempat kerja yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi pekerja. Ada dua kategori dalam kategori ini. Berikut di antaranya:

1. Lingkungan yang dapat berinteraksi secara langsung dengan karyawan. Beberapa hal itu antara lain berupa ruangan kerja, kursi, meja dan sebagainya.
2. Lingkungan yang dapat langsung mempengaruhi kondisi tingkat kebahagiaan manusia itu sendiri. Contohnya adalah temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Lingkungan fisik sangat erat kaitannya dengan pekerjaan atau fungsi setiap pegawai. Dengan demikian, lingkungan fisik mempengaruhi moral dan emosi karyawan.

Lingkungan nonfisik

Lingkungan non fisik adalah setiap situasi yang melibatkan hubungan antar karyawan. Misalnya hubungan dengan atasan, orang lain dan bawahan. Faktanya, faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan non-fisik ini termasuk budaya perusahaan dan kondisi kerja, seperti keseimbangan kehidupan kerja, yang mendorong gaya hidup sehat. Lingkungan non fisik mempengaruhi keadaan perusahaan. Bisnis dapat menciptakan lingkungan yang lebih baik dan mendukung produktivitas orang-orang di sana.

a) **Pemberdayaan**

Wewenang adalah kekuasaan untuk membuat keputusan atas tanggung jawab sendiri tanpa meminta persetujuan orang lain. Istilah "pemberdayaan" biasanya digunakan untuk merujuk pada jenis inisiatif keterlibatan karyawan yang telah berkembang sejak tahun 1980-an dan berfokus pada keterlibatan di tempat kerja dan perubahan sikap. Pandangan lain melihat pemberdayaan sebagai cara untuk mengembangkan karyawan dengan melibatkan karyawan, memberi mereka wewenang dan

tanggung jawab yang cukup untuk melakukan tugas dan membuat keputusan. (Chaudron, 1995). Ada hubungan antara wewenang dan kepercayaan dalam penggunaan wewenang, wewenang manajemen dan harapan staf dalam suatu organisasi. Delegasi mirip dengan delegasi, tetapi memiliki dua fitur unik. Pertama-tama, karyawan didorong untuk mengambil inisiatif. Kedua, ketika Anda memberdayakan karyawan, Anda tidak hanya memberdayakan karyawan, tetapi Anda juga memiliki kekuatan untuk membuat keputusan dan menjalankannya.

b) Kejelasan Peran

Rizzo et al., (1970) menyatakan bahwa kejelasan peran ditentukan oleh eksistensi kejelasan perilaku dalam hal masukan dari lingkungan yang akan berfungsi untuk memandu perilaku dan memberikan pengetahuan bahwa tingkah laku itu tepat. Kejelasan peran mengacu pada kejelasan dari seperangkat tugas atau tanggung jawab posisi yang ditentukan untuk setiap posisi dalam struktur organisasi formal (Rizzo et al., 1970). Kejelasan peran cenderung mempengaruhi kinerja manajerial. Manajer yang menghadapi ketidakjelasan peran dapat mengadopsi tindakan yang tidak efisien atau tidak efektif serta berkinerja buruk (Kahn et al., 1964). Sebaliknya, manajer dengan kejelasan peran akan lebih sadar tentang peran dan tanggung jawab mereka serta apa yang diharapkan oleh atasan mereka. Mereka akan tahu apa yang harus dituju, rencana dan strategi apa yang harus diadopsi serta yang terpenting dimana mereka harus mengarahkan perhatian, waktu dan usaha mereka. Hal ini cenderung akan meningkatkan performa kerjanya. Locke dan Latham (1991) mengemukakan bahwa penetapan tujuan dengan jelas dan spesifik dapat meningkatkan kejelasan peran serta keharmonisan. Mereka menjelaskan sebagai berikut: Aspek inti dari teori tujuan adalah bahwa tujuan yang spesifik mengarah pada tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang tidak jelas. Penelitian Hall (2008) menemukan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Demikian pula, Lau (2011) menunjukkan bahwa hubungan kejelasan peran positif terkait dengan kinerja manajerial. Penelitian sebelumnya juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara kejelasan peran dan kinerja kerja (Chenhall dan Brownell, 1988). Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajer yang memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran mereka dalam organisasi cenderung tampil lebih baik daripada manajer yang ukuran kerjanya menyebabkan ambiguitas dalam peran mereka.

c) Keinginan yang tiada habisnya untuk memberikan kepuasan dan kesenangan kepada pelanggan

4. Memunculkan Budaya yang Menjunjung tinggi Kebhinekaan

Karena keragaman tenaga kerja, organisasi saat ini dicirikan oleh pekerjaan kelompok orang yang heterogen (ras, etnis, usia, jenis kelamin). Manajer perlu berpikir secara

mendalam tentang apakah budaya organisasi mereka benar-benar dapat mendukung perspektif yang beragam, daripada berpegang pada ide-ide yang homogen.

Pada era saat ini ancaman terhadap kebhinekaan dangat tinggi, sehingga perlu dibentuk sebuah penguatan agar budaya leluhur bangsa ini tetap lestari. Karena karakter dasar pelaksanaan kebhinekaan adalah mempertahankan budaya leluhur, lokalitas dan identitas yang ada di Indonesia (Adelia, 2022). Pelaksanaan kebhinekaan dalam sebuah perusahaan dapat dijalankan dengan cara tidak memandang karyawan melalui ras, suku, bahasa dan budaya tetapi memandang karyawan melalui tingkat skill dan kapasitas diri karyawan apakah sesuai dengan pekerjaan dan budaya suatu perusahaan.

Kesetaraan gender dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu pelaksanaan kebhinekaan dalam perusahaan. Kesetaraan gender harus dilakukan demi menghindari deskriminasi gender yang akan berujung pada ketidaksetaraan kesempatan yang dimiliki karyawan sehingga menimbulkan kepuasan karyawan yang rendah (Sintania, 2020). Kesetaraan gender ini sangat mendukung akan jalannya operasional sebuah perusahaan, karena didalam perusahaan yang seharusnya dilihat adalah skill dan kemampuannya bukan melalui gender asalkan pekerjaan tersebut tidak menyalahi aturan dan norma yang berlaku. Seperti pekerjaan pada administrasi bisa dilakukan oleh pria maupun wanita.

Saat ini sudah banyak perusahaan di Indonesia yang tidak memandang pria atau wanita dalam menerima sebagai karyawan, terbukti dari berbagai perusahaan karyawan pria dan wanita bekerja secara bersama dalam satu perusahaan. Karena pada saat ini sudah tidak asing lagi bahwa wanita dapat melakukan berbagai macam pekerjaan. Wanita memberikan prospektif bisnis baru dalam pangsa pasar yang ada saat ini (Efendi, 2020). Ini mengatikan bahwasannya pemberdayaan karyawan wanita untuk menganali dan bertindak berdasarkan kemampuan dan motivasi diri mereka masing-masing. Hal ini juga merupakan sebuah budaya baru dalam mendukung kebhinekaan yang inovatif dan penyambutan ide baru. Melihat perkembangan yang menjanjikan dari kesetaraan gender maka perusahaan tidak lagi sibuk memikirkan siapa yang dapat mengoperasionalkan jalannya perusahaan, perusahaan cukup melihat dari skill dan kemampuan karyawan dalam hal penempatan posisi yang dibutuhkan.

5. Keagamaan dalam Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi yang berkontribusi untuk memahami makna hidup dengan melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi masyarakat. Organisasi yang dimulai dengan spiritualitas mengakui bahwa setiap orang memiliki semangat dan jiwa, menemukan makna dan tujuan dalam apa yang mereka lakukan, dan bercita-cita untuk terhubung dengan orang lain dan menjadi bagian dari masyarakat.

Agama dan budaya ada dua kata yang sering kita dengar dikalangan masyarakat. Dua kosa kata yang tak hanya sekali berjalan berdampingan dan selalu dipadupadankan. Ini menunjukkan bahwa ada relasi diantara mereka. Agama bersumber dari Tuhan, budaya bersumber dari manusia (Ahmad, 2021). Spiritual adalah bahasa lain dari agama, yang mana spiritual berasal dari Tuhan sebagai tuntunan dalam menjalankan aktivitas. Spiritual dalam berusaha juga sangat diperlukan demi terciptanya usaha yang benar sesuai dengan tuntunan agama, sehingga dalam usaha akan mendapatkan keberkahan dan saling tolong menolong tidak saling menjatuhkan atau memberikan efek negatif kepada sesama maupun diri sendiri.

Akhir-akhir ini pelaku usaha sudah mulai mendasarkan diri pada ajaran Islam. Hal ini dikaitkan sejak krisis ekonomi ketika pandemi kemarin. Dimana pada saat ini banyak pelaku usaha sudah mulai menerapkan bisnis yang *halalan toyyibah* (Khotimah, 2021). Hal ini terbukti dengan banyaknya logo halal yang terpampang nyata di area sekitar bisnis dan terlihat ketika ada orang datang. Kehadiran spiritualitas dalam bisnis Islam menunjukkan kepada pelaku bisnis bahwasannya profit tidak hanya diukur dalam nominal di dunia, namun juga diukur dalam bentuk pahala dan keberkahan.

Ada enam keuntungan yang didapatkan oleh pelaku usaha dan sekaligus menyadarkan tentang aktivitas bisnisnya pada unsur spiritual. Pertama, berbisnis dengan menggunakan unsur spiritual akan dijauhkan dari kegiatan praktik kecurangan (fraud) yang mana dalam praktik ini menghalalkan segala cara untuk mendapatkan keuntungan. Kedua, mengingatkannya pertumbuhan produktivitas dan performa perusahaan. Ketiga, suasana kerja menjadi lebih harmonis. Keempat, *image* perusahaan dimata pelanggan meningkat. Kelima, pertumbuhan dan perkembangan perusahaan yang secara berkelanjutan. Keenam, memanusiakan manusia atau dalam artian memberikan pekerjaan sesuai dengan ukuran kemanusiaan bukan robot (Khotimah, 2021).

Berwirausaha dalam Islam bukanlah sekedar kegiatan ekonomi yang berorientasi pada keuntungan semata melainkan ada tendensi lain, dalam artian beribadah dan syiar agama (Hamzah, 2021). Kegiatan berwirausaha dalam Islam ini juga termasuk dalam syiar agama, karena didalamnya terdapat nilai-nilai kehidupan secara Islami yang dapat ditularkan kepada sesama. Diharapkan semakin banyaknya pengusaha yang dalam operasionalnya mengikuti tuntunan Islami, maka perekonomian umat semakin meningkat, sehingga dapat mengangkat nilai sosial seperti mengangkat kemiskinan, kesejahteraan dan lain sebagainya.

Budaya organisasi sangat penting diberikan pemahaman dan cara pelaksanaan kepada semua karyawan perusahaan. Karena budaya organisasi ini mengikat secara keseluruhan tentang aktivitas karyawan untuk menentukan batas norma-norma perilaku karyawan di sebuah perusahaan (Tirtayasa,

2019). Budaya organisasi yang menganut ajaran Islam lebih mengedepankan sosialis atau humanis dibanding keuntungan semata. Budaya organisasi yang dijalankan dengan benar sesuai dengan aturannya, akan berdampak positif terhadap pelaku dan sekitarnya. Sehingga perlunya dibentuk sebuah budaya organisasi yang menaungi seluruh karyawan.

3.2. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya

Menciptakan budaya organisasi adalah sebuah proses karena sebuah budaya tidak bisa langsung terbentuk dengan sendirinya tanpa adanya sebuah proses sebelum budaya tersebut tercipta. Dalam proses terciptanya budaya tersebut didasari oleh pengalaman setiap individu di dalam organisasi, filosofi hidup, dan penggunaan budaya serupa sehingga terbentuklah sebuah fondasi dari budaya tersebut. Pembentukan sebuah kebudayaan berawal dari kebiasaan. Kebiasaan yang baik dapat menghasilkan budaya yang positif, sebaliknya kebiasaan buruk dapat menghasilkan budaya yang negatif (Susilo, 2016). Budaya organisasi diciptakan dengan menanam nilai-nilai budaya dalam administrasi atau manajemen. Penciptaan budaya tersebut dapat dilakukan antara lain dengan cara-cara berikut:

1. Struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan atau tuntunan dan sebagai strategi.
2. Mengelola secara horizontal dengan semangat kerjasama atau koordinasi.
3. Memberikan pelayanan dengan strategi yang baik.
4. Interaksi atau pergaulan serta komunikasi atas dasar silih asih, asah dan asuh.
5. Meninggalkan budaya yang negatif dan menumbuhkan nilai-nilai baru yang lebih positif.
6. Orientasi kerja untuk meningkatkan kualitas.
7. Mengembangkan upaya *partnership* atau kemitraan.
8. Meningkatkan gaya kepemimpinan dengan keteladanan.
9. Administrasi atau manajemen melalui perbaikan secara tersu-menerus.

Kepemimpinan sangat penting bagi suatu organisasi untuk menciptakan budaya organisasi yang memiliki kualitas dalam perusahaan. Dengan eksistensi budaya organisasi yang memiliki kualitas, hal ini akan meningkatkan produktivitas dari sebuah perusahaan. Apabila sebuah perusahaan telah meningkatkan produktivitasnya, hal ini akan berdampak baik kepada perusahaan karena keuntungan perusahaan berupa pendapatan perusahaan dengan otomatis akan meningkat sehingga dapat menyejahterakan para karyawan dan berkontribusi untuk banyak orang atau individu. Menurut Sidauruk dan Gunawan (2021) cara menciptakan budaya organisasi yang memiliki kualitas dari pengaruh gaya kepemimpinan seorang pemimpin perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Berkomunikasi dengan jujur dan terbuka. Hal ini merupakan kunci sukses dari sebuah kepemimpinan karena dengan kejujuran dan keterbukaan akan membangun jalur

korespondantion dengan individu-individu dalam tim kepemimpinan.

2. Transparansi dan keaslian dari seorang pemimpin menjadi contoh bagi individu dari kelompok otoritas.
3. Pemimpin yang luar biasa dapat menyesuaikan gaya mereka untuk setiap situasi dan setiap rekan kerja, dengan mengingat tren individu. Ini menyiratkan bahwa mereka berusaha untuk mencari tahu metode korespondensi yang disukai masing-masing rekan kerja.
4. Menunjukkan keterampilan dinamis interpersonal dan dapat membangun kepercayaan dalam kelompok. Kepemimpinan dan promosi secara keseluruhan.
5. Memelihara korespondensi yang setia dan tulus dengan memobilisasi pekerja.

Pembentukan budaya organisasi organisasi perlu memperhatikan dua faktor penting, yaitu faktor pembentukan budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri menurut Tika (2006: 16). Selanjutnya, terdapat empat tahap dalam proses pembentukan budaya organisasi, yaitu tahap pertama interaksi antara pemimpin atau pendiri organisasi dengan individu atau kelompok organisasi. Tahap kedua yaitu interaksi yang menghasilkan sebuah ide yang ditransformasikan menjadi asumsi, artefak, dan nilai akan dibuat sedemikian rupa sehingga membentuk budaya organisasi. Langkah terakhir adalah memelihara budaya organisasi, suatu proses pembelajaran yang dilakukan bagi anggota baru organisasi.

Salah satu cara dalam memelihara budaya organisasi adalah dengan mempertahankan budaya organisasi melalui seleksi pegawai baru (Mubarak, 2022). Seleksi pegawai baru harus dilakukan secara hati-hati, sehingga diharapkan organisasi dapat memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan visi organisasi atau seorang individu yang berpotensi memiliki pengembangan diri yang besar. Tujuan dari proses seleksi ini adalah untuk mengidentifikasi dan memperkerjakan orang-orang dengan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan untuk berhasil di dalam organisasi tersebut. Penyeleksian ini merupakan alat penting untuk mengkomunikasikan informasi tentang organisasi, penyeleksian juga penting sebagai upaya untuk mempertahankan budaya organisasi dengan memilih orang-orang yang menerapkan nilai-nilai inti organisasi. Tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi dijelaskan oleh Robbins (1996) sebagai berikut:

1. Praktik seleksi, proses seleksi mengidentifikasi dan memperkerjakan orang-orang dengan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan untuk bekerja dengan baik di dalam organisasi.
2. Posisi teratas manajemen, tindakan ini memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap budaya organisasi. Wacana dan perilaku mereka dalam menerapkan standar sangat mempengaruhi anggota organisasi.
3. Sosialisasi, hal ini dilakukan untuk memastikan pegawai baru dapat beradaptasi dengan budaya organisasi. Proses ini terdiri dari tiga tahapan, tahapan pertama adalah kedatangan, tahapan kedua adalah pertemuan, dan tahapan ketiga adalah tranfigurasi.

3.3 Bagaimana Para Pekerja Mempelajari Budaya

Robbin (2002) menerangkan bahwa ketika melakukan komunikasi dengan orang-orang yang memiliki perbedaan budaya, ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meminimalisir timbulnya kesalah pahaman, yaitu:

1. Membuktikan adanya persamaan pada perbedaan. Sebagian besar orang berpikir adanya kesamaan antar satu individu dengan individu yang lain daripada yang sebenarnya. Akan tetapi orang dari negara satu dan negara lainnya seringkali memiliki perbedaan yang sangat besar sehingga kemungkinan dari sebuah kesamaan tersebut akan menjadi jauh lebih kecil dari dugaan yang menjadi anggapan sebelumnya.
2. Lebih menitikberatkan pada penjelasan daripada penafsiran atau penilaian. Memparafrasekan atau mengevaluasi apa yang dikatakan dan dilakukan seorang individu, tidak seperti apa yang dideskripsikan, penilaian didasarkan pada budaya dan latar belakang pengamat dan bukan pada situasi yang diamati.
3. Menunjukkan empati; berpikir sebelum mengirim pesan dengan meposisikan diri sebagai orang lain atau yang menerima pesan atau dengan mencoba memahami sudut pandang orang lain untuk mengetahui nilai-nilainya, kerangka acuan dan pengalaman, pola asuhnya dan latar belakangnya sehingga lebih banyak wawasan yang diberikan dan mencoba untuk melihat dari sudut pandang atau posisi orang lain.
4. Asumsikan interpretasi sebagai hipotesis aktif atau sementara. Ketika datang dengan interpretasi situasi atau pemikiran baru dari budaya asing. Interpretasi ini digunakan sebagai hipotesis yang tentunya perlu untuk diuji lebih lanjut, membutuhkan evaluasi yang cermat dari pengamatan yang diberikan oleh penerima untuk memastikan bahwa responnya konsisten.

Mempelajari bahasa sendiri atau bahasa lokal atau negara tempat bekerja menurut pengalaman manajer internasional adalah salah satu pilihan yang berhasil. Menguasai keterampilan bahasa sendiri atau bahasa lokal dianggap paling efektif dalam melancarkan komunikasi rekan bisnis. Pengabaian bahasa lokal atau keengganan mempelajari bahasa lokal berarti berpeluang kehilangan pemahaman arti tertentu padahal bisa jadi sangat penting untuk kelangsungan sebuah usaha.

- Cerita
Cerita ini tersebar luas di banyak organisasi yang menghubungkan masa kini dan masa lalu dan membenarkan praktik-praktik saat ini. Mereka umumnya mencakup cerita tentang pendiri organisasi, pelanggaran aturan, kesuksesan dari orang miskin ke orang kaya, kehilangan tenaga kerja, migrasi pekerja. Berurusan dengan kegagalan masa lalu, dan berurusan dengan organisasi. karyawan juga memiliki cerita sendiri tentang bagaimana mereka beradaptasi atau tidak beradaptasi dengan organisasi selama proses sosialisasi, seperti hari pertama bekerja, interaksi pertama dengan orang lain,

dan kesan pertama kehidupan organisasi. ada baiknya untuk menyebarkan kisah betapa kerasnya perjuangan para pendiri sebuah organisasi untuk memulai bisnis yang nantinya akan seperti sekarang. Bagaimana cerita perusahaan naik turun dan bagaimana perusahaan bertahan dari gejolak dalam situasi yang tidak pasti adalah kisah yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras.

- **Ritual/Upacara**
Ritual sendiri merupakan rangkaian pengilangan yang mengungkapkan dan mengamalkan nilai-nilai luhur suatu organisasi. Etiket perusahaan adalah serangkaian kegiatan berulang yang menunjukkan nilai-nilai organisasi dan menegaskan kembali tujuan mana yang paling penting dan orang mana yang penting. Setiap masyarakat memiliki gaya ritualnya masing-masing. Tidak jarang kita jumpai peristiwa-peristiwa ritual yang sudah mengakar kuat di masyarakat dan menjadi bagian dari kehidupan masyarakat. Misalnya, awal musim giling di pabrik gula, nyanyian bersama sebelum mulai bekerja, dan juga kompetisi tahunan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya. Salah satu ritual terbaik adalah lagu perusahaan Walmart, yang diciptakan oleh Sam Walton, pendiri perusahaan, sebagai cara untuk memotivasi karyawannya. Bernyanyi menjadi ritus peralihan yang menyatukan para pekerja dan membentuk keyakinan Walton bahwa para pekerjalah yang membuat perusahaan berhasil.
- **Lambang/symbol**
Simbol ataupun lambang ini merupakan barang materi/fisik yang dapat cepat diidentifikasi sebagai lambang perusahaan, contohnya seperti seragam kantor, mobil yang digunakan para petinggi/pimpinan puncak, adanya pesawat pribadi yang dimiliki perusahaan, ruang kerja, dan penataan fasilitas organisasi yang berada di perusahaan. Hal ini harus selalu diperhatikan karena merupakan budayang penting dalam perusahaan tersebut bagaimana anggota meyakini kepercayaan, aturan, dan hal-hal kecil lainnya sebagai budaya yang harus patuhi oleh anggota organisasi dan menjadi budaya bersama. Simbol-simbol materi itu dapat mengungkapkan posisi siapa yang lebih penting, tingkat kesamaan yang dikehendaki oleh pimpinan puncak, dan berbagai jenis perilaku (misalnya menanggung risiko, bersikap konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, dll) yang diharapkan dan layak. Simbol-simbol inilah yang mencerminkan sebuah organisasi atau perusahaan.
- **Bahasa organisasi**
Dalam organisasi bahasa menjadi cara penghubung untuk berkomunikasi dengan para anggota dengan bahasa pembantu, bahasa digunakan dalam organisasi untuk mengidentifikasi, menerima, dan memelihara bahasa budaya organisasi itu, sebagai bukti bahwa para anggota baru itu diterima di lingkungan organisasi tersebut sehingga bahasa budaya tersebut perlu untuk dilestarikan dan dijaga. Bahasa organisasi yang unik ini akan memperlihatkan bagaimana anggota bekerja, anggota yang baru sudah jelas kesulitan dalam adaptasi dengan bahasa akronim ataupun ciri khas jargon ketika berada pada budaya organisasi dengan hal ini bahasa lah yang

sebagai pembantu ataupun penengan antar anggota dan menyatukan para anggota atau pekerja yang memiliki dan berasal dari budaya yang berbeda-beda yang memiliki sub kultur berbeda.

Bahasa sebagai hal terpenting dalam organisasi sebagai penggambaran, mentransformaliksasikan nilai diri. Dalam sebuah organisasi terutama perusahaan tentu memiliki bahasa atau ciri khas jargon sendiri setiap divisi, tiap bidang kerja, strata perusahaan yang bisa mencerminkan bahasa budaya masing-masing yang hanya difahami dan diketahui oleh kalangan itu sendiri. Hal sekecil ini persoalan bahasa sangatlah penting dengan memahami bahasa di suatu lingkungan organisasi yang menjadi syarat dapat diterimanya anggota baru di lingkungan dan menjadi bagian anggota dari lingkungan organisasi tersebut. Dapat disimpulkan bahasa memiliki peranan [enting dalam suatu budaya organisasi untuk menyatukan para anggota dan bahasa sebagai ciri khas yang menonjol yang dapat dilihat dari budaya perusahaan tersebut.

3.4. Budaya yang Beretika

Dalam penerapannya budaya organisasi memiliki peran yang tinggi dalam membentuk etika perusahaan maupun membentuk etika para anggotanya. (Amanda et al., 2017) Dalam menciptakan budaya organisasi yang beretika tinggi peran manajer sebagai perwakilan dari sebuah perusahaan untuk mengatur para anggota berfikir, para anggota bekerja, dengan memberikan peraturan yang cukup kuat semakin tinggi etika yang diterapkan semakin baik pula budaya organisasi yang ada pada organisasi tersebut.

Untuk menciptakan budaya yang beretika perlu mempelajari dan mendalami lagi etika bisnis yang cukup baik, baik dalam beretika sesama anggota maupun etika diluar internal organisasi perusahaan atau organisasi. sehingga organisasi akan dipandang baik dan memberikan stakeholder maupun organisasi lain kepercayaan dalam bekerja sama sehingga membantu perusahaan atau organisasi memiliki citra yang baik dan beretika dalam bisnis. Dalam gramatikal kamus etika dapat diartikan sebagai tingkah laku yang bisa mengatur individu atau kelompok yang meraka jadikan prinsip yang berupa "*kajian moralitas*". Dapat disimpulkan etika adalah bagaimana individu atau kelompok menelaah sebuah subyek (Putri, 2021). Etika dapat diartikan bagaimana individu bersikap atau melakukan tindakan yang baik ataupun yang buruk tindakan yang benar ataupun yang salah yang dapat mempengaruhi dalam hal apapun. Perilaku etis dapat mencerminkan suatu individu atau perseorangan anggota yang telah mereka yakini terhadap norma-norma sosial yang berhubungan dengan tindakan yang dinilai baik dan benar (Novita et al., 2020) sedangkan perilaku tidak etis merupakan kebalikan dari perilaku etis dimana semua keyakinan norma-norma yang telah dipelajari dari para individu atau perseorangan tersebut merupakan tindakan yang kurang baik tindakan yang salah atau yang dianggap buruk. Dalam hal ini perilaku etis mempunyai sebuah hubungan yang kuat terhadap moralitas. Moralitas sendiri memiliki definisi dimana sebuah pegangan atau aturan yang diyakini yang mengatur semua tindakan baik buruknya dan benar salahnya. Moralitas yang benar memiliki standar-standart yang perlu diperhatikan guna meuniversalkan

sebuah aturan moralitas yang biasa kita sebut “ *Standar Moral*” (Anggarini, *et al.*, 2021). Standar moral mempunyai kualitas tersendiri untuk nilai esensial yang memiliki fungsi untuk menjalankan semua pedoman/pegangan moralitas yang telah memenuhi standar moral yang telah diatur dimana semua keputusan diambil berdasarkan pertimbangan yang baik tidak memihak pada pihak manapun, penalaran yang dilakukan telah melalui uji nalar yang baik dan benar, dan tidak boleh lagi berurusan dengan kepentingan pribadi dan yang terakhir memiliki konsekuensi yang tinggi dan serius ketika terjadi pelanggaran moral tertentu berdampak pada ketakutan karena perasaan bersalah, atau mendapatkan konsekuensi moral yang menimbulkan rasa malu (Novita & Husna, 2020).

Budaya perusahaan yang etis adalah toleran terhadap risiko, menunjukkan agresi rendah hingga sedang, dan berfokus pada cara dan hasil. Budaya organisasi yang kuat memiliki dampak yang lebih besar pada karyawan daripada budaya yang lemah. Jika mendukung standar etika yang kuat dan tinggi, budaya ini seharusnya memiliki dampak yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku karyawan. Yang dapat dilakukan manajemen untuk menciptakan budaya yang lebih etis yaitu dengan praktik-praktik berikut:

1. Menjadi seseorang yang memiliki sisi positif dari berbagai hal sehingga anggota melihat bahwa manajemen puncak sebagai tolak ukur untuk semua karyawan.
2. Mengkomunikasikan harapan etis yaitu menciptakan dan menyebarkan kode etik organisasi yang menetapkan nilai-nilai utama organisasi dan kaidah etis yang diharapkandikuti karyawan.
3. Memberikan pelatihan etis yaitu dengan mengadakan seminar dan pelatihan etis yang dapat mendorong peningkatan perilaku etis karyawan dalam berorganisasi.
4. Memberikan imbalan dan hukuman yaitu dengan memberikan imbalan bagi karyawan yang mencapai target kerjanya dengan cara yang etis dan memberikan hukuman bagi karyawan yang mencapai target kerjanya dengan cara yang tidak etis agar menjadi pembelajaran dan penyemangat bagi semua karyawan terhadap proses dalam mencapai target kerjanya.
5. Menyediakan mekanisme yang bersifat melindungi yaitu dengan menyediakan mekanisme formal bagi para karyawan untuk berkonsultasi tentang dilemma etis dan tempat melaporkan perilaku yang tidak etis tanpa takut ditegur.

(Suharyat, 2022) Dalam kehidupan organisasi yang di dalamnya selalu terjadi perubahan yang berlangsung secara cepat, maka sangat penting peranan etika dalam bekerja. Orientasi etika berkaitan dengan esensinya yaitu sebagai fungsi moral yang merepresentasikan benar dan salah, selanjutnya lebih jauh dari itu yaitu sebagai sarana bagi usaha manusia untuk menjawab pertanyaan yang fundamental yakni bagaimana individu dalam organisasi harus hidup dan bertindak. Etika mengarahkan kepada pemikiran kritis tentang pendirian anggota organisasi dalam mengikuti suatu ajaran moral tertentu dan mengarahkan sikap bertanggungjawab dalam menghadapi pelbagai situasi. Untuk itu

dalam penciptaan iklim organisasi yang sehat dibutuhkan perhatian terhadap segenap faktor yang berhubungan dengan standar etika agar berpengaruh secara dominan dalam kehidupan organisasi.

Pengelolaan organisasi berkait erat dengan etika organisasi sebagai landasan kehidupan, karena di dalamnya terdapat tatanan moral dan nilai-nilai (norma) yang memainkan peranan secara signifikan. “etika adalah sebuah aturan-aturan dan prinsip yang telah diatur sebagai pedoman yang harus diyakini oleh semua anggota agar anggota tahu mana perilaku yang benar dan mana perilaku yang salah seperti Robbins ungkapkan” (Robbins dan Coulter, 1999). Etika adalah suatu ilmu yang membahas tentang bagaimana dan mengapa manusia mengikuti suatu ajaran moral tertentu, atau bagaimana manusia harus mengambil sikap dan bertanggungjawab waktu berhadapan dengan pelbagai ajaran moral (Suseno, 1989). Tingkah laku etis dan tidak etis dalam perkembangan organisasi harus dilalui dengan tahapan-tahapan. Pegawai yang tidak mempunyai moral kuat berkecenderungan untuk melakukan hal-hal yang keliru, walaupun pada dasarnya telah ada peraturan yang melingkupinya. Di dalam dunia kerja seperti lazimnya ketika seorang pegawai memasuki wilayah kerja tertentu ia akan diperkenalkan pada peraturan, kebijakan, rumusan jabatan dan norma budaya organisasi yang kuat dan tidak mengizinkannya untuk melakukan perbuatan yang tidak etis. Mencipakan budaya yang beretika dibentuk oleh manajemen puncak yang dimana membuat peraturan tertulis yang biasa kita sebut kode etik perusahaan. Kode etik sendiri berisi prinsip-prinsip atau aturan yang di pegang teguh perusahaan.

Sebuah budaya organisasi yang kuat dan menjunjung standar etika yang tinggi tentu memberikan dampak positif bagi para pekerja bagaimana perilaku mereka beresikap. Dan jika sebaliknya maka dapat membuat hal-hal yang tidak diinginkan bisa terjadi seperti para klien merasa tertipu, atau bahkan lebih bahaya membuat sebuah produk yang dapat membahayakan konsumen, semua tindakan ada imbalan dan hukuman sesuai kosekuensi bagaimana mereka berperilaku seperti mendapat imbalan jika memiliki perilaku yang baik ataupun mendapat bonus, jika sebaliknya mendapatkan sebuah denda, atau bahkan bisa sampai jalur hukum dan regulasi pemerintah. Apa yang harus dilakukan manajer untuk menciptakan budaya organisasi yang beretika?

- Sebagai manajer harus bisa menjadi panutan yang bisa dilihat dan di contoh oleh bawahanya
- Mengomunikasikan ekspektasi yang beretika dengan memberitahu semua pekerja tentang kode etik perusahaan atau organisasi yang menjadi prinsip dasar yang wajib dipatuhi oleh para pekerja
- Menyediakan pelatihan dimana mengadakan sebuah pelatihan guna memberitahu dan mengaskan standar etika organisasi dan seminar seminar yang berisi pelatihan yang beretika
- Pemberian imbalan dimana tindakan yang terlihat baik dan benar dan akan memeberikan sebuah hukuman bagi tindakan yang tidak beretika
- Menyediakan mekanisme perlindungan manajer menyediakan untuk para pekerja dimana mereka bisa mengungkapkan apa yang menjadi permasalahan mereka terhadap dilema yang mereka miliki tentang etika, pada pekerja yang tidak mempunyai perilaku yang

tidak etis dan tidak memiliki rasa takut tentang itu maka wajib dilaporkan kepada mekanisme secara formal. Contohnya didalam sebuah perusahaan menyediakan seorang penasihat yang bisa memberikan perilaku perilaku yang beretika, menyediakan Ombudspeople

Dapat disimpulkan etika dan perilaku atau tindakan antar anggota sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi atau perusahaan itu sendiri. Budaya beretikadalam hal ini memberikan toleransi yang tinggi terhadap resiko, memberikanruang bagi agresivitas,dan memberikan penekanan pada hasil maupun proses. Sebaliknya, tipe budaya organisasi yang salah dapat secara negative memperngaruhi perilaku beretika dari para pekerja. Dan ada 3 nilai budaya yang bisa dijadikan pedoman dalam semua tindakan perilaku individu organisasi yaitu;

Decisive & Complaine yang dimana perilaku agresif dan cekatan dalam menghadapi semua tantangan dan bergerak dengan cepat melihat peluang dalam mengambil keputusan dengan tepat dan akurat supaya ketika setiap ada perubahan yang datang anggota tetap patuh dalam aturan, kebijakan dan hukum yang sudah berlaku.

- Integrity semua perilaku setiap insan harus memiliki tanggung jawab yang tinggi dan menjunjung tinggi kejujuran terhadap diri sendiri dan orang lain dalam setiap perkataan, perbuatan dan pemikiran.
- Customer Delight setiap ada pelanggan atau konsumen diberikan pelayanan yang terbaik ramah dengan tulus sehingga bisa melebihi apa yang diharapkan pelanggan. Budaya organisasi mendukung penuh penerepan etika bisnis perusahaan.

3.5. Budaya Positif

Toleransi terhadap resiko biasanya cenderung terbentuk karena tingginya standar etika yang dimiliki para anggota dalam budaya organisasi. kuatnya suatu budaya organisasi dalam perusahaan dan menjunjung tinggi standart etika tinggi, maka ini akan memberikan pengaruh terhadap setiap perilaku anggota atau pekerja memberikan yang sangat baik dan memiliki sisi positif. Manajer sebagai wakil dalam perusahaan harus lebih menekankan dalam pembangunan semangat kekuatan pekerja, memberikan bonus/imbalan pada para pekerja yang memiliki etos kerja yang tinggi dibandingkan dengan hukuman yang diterima. Serta terus memberikan dan menekankan antusiasme yang positif pada setiap pertumbuhan individu pekerja. Isi dari budaya organisasi biasanya prinsip kerja, nilai dan norma yang berlaku dan etika yang di junjung tinggi yang terus dipegang sebagai pedoman sebuah organisasi. hal ini semua lah yang dapat menilai cara kerja para individu cara mereka mengambil keputusan dan bagaimana berinteraksi dengan sekitar lingkungannya. Semakin baik budaya kerja yang diterapkan maka semakin meningkat kinerja pekerja untuk perusahaan mencapai visi misinya.

Semakin positif budaya organisasi suatu perusahaan atau organisasi maka para pekerja memiliki perilaku yang taat terhadap aturan dan patuh terhadap semua aturan, prinsip-prinsip yang disepakati dan norma yang telah disetujui budaya organisasi atau budaya perusahaan tersebut. (Emron dan Yohny (2016)) menjelaskan fungsi budaya dalam organisasi yaitu :

1. Menciptakan atmosfer yang membedakan organisasi kita dengan organisasi lain dan memberikan energi positif sehingga budaya organisasi yang dimiliki citra baik untuk organisasi/perusahaan di depan umum ataupun konsumen
2. Mempunyai ciri khas lambang tersendiri dan nilai-nilai yang membuat anggota memiliki kebanggaan tersendiri terhadap budaya organisasinya
3. Mengajarkan anggota memiliki pemikiran yang konstruktif dan memiliki kinerja yang efektif dan terus memberikan kontribusi yang positif untuk menciptakan keberhasilan/tujuan organisasi perusahaan tersebut.
4. Menciptakan solidaritas yang tinggi dan saling memberikan energi positif antar anggota sehingga memberikan citra positif jika di pandang organisasi lain karena kekompakan antar anggotanya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan, organisasi atau perusahaan sulit berjalan dengan baik jika tidak memiliki orang-orang yang hebat dalam menjalankannya. Budaya organisasi yang baik dan positif memberikan para individu untuk selalu meningkatkan kualitas diri yang menjadi aset penting sebuah perusahaan atau organisasi. Dimana budaya organisasi ini sangat perlu dijaga dan dirawat keutuhannya semakin baik dan positif lingkungan budaya kerja maka semua para pekerja atau anggota akan merasa nyaman dan betah berada dilingkungan yang memberikan mereka energi yang positif. Anggota akan selalu merasa lingkungan organisasinya memberikan dampak yang sehat secara rohani dan jasmani.

Dalam mengatur nilai-nilai dan aturan dalam suatu budaya organisasi untuk menjadi lebih baik maupun positif merupakan salah satu bentuk atau cara untuk mendorong agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan efektif. Dalam menjalankan kinerja karyawan, hal tersebut merupakan faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia, hal tersebut antara lain berasal dalam diri sumber daya manusia tersebut dan juga dari luar dirinya. Pengetahuan dan kompetensi merupakan suatu kemampuan dasar yang akan dimiliki oleh setiap pekerja, selain itu, kompetensi sesuai dengan kepribadian maupun sikap dan perilaku juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari ini budaya organisasi sangat berpengaruh dan juga mendorong kinerja karyawan untuk memiliki semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan, dimana hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Suatu budaya organisasi yang positif menekankan pada cara :

- Membangun Semangat kekuatan pekerja
Agar tidak mengabaikan budaya yang bersifat positif, maka setiap pekerja akan di tekankan untuk bagaimana mereka dapat mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki oleh karyawan. Untuk

itu akan lebih baik apabila karyawan dapat menemukan kekuatan dan juga dapat mempelajari bagaimana budaya organisasi dapat membantu memperdalam kekuatan pada setiap karyawan.

- Lebih banyak memberikan apresiasi dibandingkan hukuman
Dalam suatu organisasi, organisasi tersebut akan lebih menekankan pada pemberian imbalan yang bentuknya berupa gaji maupun promosi. Hal ini membuat organisasi tersebut lupa bahwa pujian yang sederhana juga akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Seorang manajer bisa juga lupa untuk memberikan pujian karena mereka memiliki opini bahwa pujian tidak begitu berharga dan juga mengabaikan bahwa pujian bisa membangun budaya organisasi lebih positif atau menahan pujian karena mereka takut para pekerja akan lulus dengan mudah dan para pekerja umumnya tidak menginginkan pujian.
- Memberikan motivasi untuk menekankan terhadap vitalitas dan pertumbuhan
Setiap organisasi tidak mungkin akan mendapatkan hasil yang terbaik dari para karyawan, namun, setiap pekerja merupakan roda bagi mesin untuk organisasi itu berjalan. Agar bersifat positif setiap organisasi harus memberikan sikap yang baik dengan bersikap untuk selalu menghargai para karyawan, kemudian setiap organisasi juga harus mendukung setiap karyawan yang berkontribusi dalam meningkatkan organisasi tersebut. Setiap organisasi juga harus mendukung para karyawan agar lebih efektif baik dari pribadi agar menjadi lebih profesional. Hal tersebut akan membuat citra perusahaan atau organisasi menjadi lebih baik dan unggul.
- Budaya positif yang memiliki Batasan
Tidak hanya melihat pada segi efektivitas namun, setiap organisasi juga harus memiliki manfaat untuk memberikan efek positif pada organisasi tersebut dan menjadi sebuah organisasi yang lebih objektif.
- Menciptakan atau membangun komunikasi efektif
Dimana antara manajemen dan bawahan memiliki komunikasi yang baik, Hal ini karena ketika karyawan tidak pandai berkomunikasi dengan atasannya, sikap negatif dan bahkan ketidakpedulian muncul di antara mereka. yang ditakutkan mereka beranggapan pendapat mereka tidak penting. Komunikasi yang baik dapat memfasilitasi interaksi yang lebih intens antara karyawan dan manajer mereka. segera setelah mereka mendapatkan penjelasan atau solusi dari manajemen ketika muncul masalah, mereka dapat dengan cepat membangun hubungan dan mengajukan keluhan dan permintaan. Hal ini tentu saja mendorong saling menghormati budaya tempat kerja yang positif.

3.6. Spiritual Budaya Organisasi

Spiritualitas merupakan kekuatan yang ada pada diri manusia yang berkaitan dengan nilai dalam kehidupan manusia dalam beretika, bersikap, dan mendorong agar lebih beragama, sehingga dapat meningkatkan kesadaran dan menjadikan mental yang kuat dan sehat dalam konteks komunitas. Ada beberapa alasan yang menjadi ketertarikan dalam meningkatkan spiritualitas suatu sikap :

1. Spiritualitas dapat mencegah mengurangi tekanan dan stress dalam kehidupan manusia
2. Agama menjadikan pondasi yang kuat dalam spritualitas, sehingga manusia dapat menjadikan pondasi tersebut dalam kehidupan manusia tanpa adanya timbul perasaan keraguan dalam menghadapi kehidupan.
3. Tuntutan pekerjaan di tempat kerja membuat banyak orang menyakan arti dari pekerjaan mereka karena berpengaruh dalam kehidupan mereka.
4. Beberapa orang ingin menyatukan nilai kehidupannya terhadap nilai profesionalnya.
5. Harta masih belum terpenuhi sehingga mereka dapat belom-bomba dalam meningkatkan spiritualitasnya.

Mengapa spiritualitas sekarang? Para pekerja mempunyai kehidupan batin, alasan, ketertarikan terhadap spiritualitas sekarang adalah pencarian arti dan tujuan dalam pekerjaan. Berikut adalah karakter atau personalitas spiritual dalam organisasi :

1. Kebaikan nilai
Sikap yang kita lakukan dalam kehidupan sehari-hari juga berpengaruh terhadap penilaian orang lain. Seperti melakukan kebaikan kepada orang lain atau menunjukkan kebahagiaan kita, dan lain sebagainya.
2. Diperlukan kesadaran dengan tujuan yang kuat
Spiritualitas dalam budaya organisasi sangat penting dan memiliki tujuan dalam kehidupan.
3. Kepercayaan dan penghormatan
Karakteristik organisasi yaitu dengan saling percaya dan saling keterbukaan. Perlakuan nilai dan penghargaan diri juga penting dilakukan oleh para pekerja dengan harga diri disetiap individu.
4. Sifat pandangan terbuka
Organisasi spiritual yang bisa menerima kekurangan dan kelebihan cara pandang individu masing-masing, dan mempunyai pemikiran yang fleksibel dan kreativitas.

Mencapai organisasi yang spiritual

Organisasi dalam mendorong nilai spiritual juga berdampak positif bagi organisasi dan setiap individu, sehingga banyak organisasi yang memiliki ketertarikan dalam mencapai spritualnya. Dalam pelaksanaan di tempat kerja, faktor pekerjaan dengan kehidupan harus tetap berjalan seimbang agar setiap individu merasakan kesetaraan tanpa adanya rasa takut.

Kritik atas Spiritualitas

Kritik mengenai spiritualitas dibebberapa artikel menyebutkan bahwa spiritualitas kerja sebagai upaya penyelewengan yang sistematis pada kepercayaan dan praktik disiplin pada karyawan. Pada spiritualitas di tempat kerja memberatkan pada tiga permasalahan. Pertama adalah membicarakan tentang fondasi ilmiah dan pertanyaan mengenai maksud

dari spiritualitas. Kedua yaitu apakah organisasi spiritual tersebut sudah valid. Dan ketiga membicarakan tentang ekonomi.

Spiritualitas bertautan dengan tiga kesadaran manusia, yaitu otak, jiwa, dan roh (Efendi, 2014). Serta sebagai sebuah cara hidup yang berhubungan dengan Tuhan (Martin, 2017). Spiritualitas juga memberikan tujuan dan makna bagi karyawan supaya bisa mengutarakan diri mereka sendiri (Petchsawang dan Duchon, 2012). Ada tiga hal tentang orang beriman yang berkreasi di dunia kerja, yaitu penghargaan pada dunia kerja, kekuatan dalam menerima kegagalan, dan keterlibatan pada Tuhan (Martin, 2017). Spiritualitas di dunia kerja dengan menyatukan tiga sudut pandang berbeda tentang spiritualitas yang menuntun kinerja organisasi, yaitu sudut pandang pada sumber daya manusia, sudut pandang filosofis, sudut pandang interpersonal. Dengan demikian, organisasi yang mendorong pada pengalaman spiritualitas akan memupuk kinerja karyawan dan profabilitas organisasi.

Meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengoptimalkan peran karyawan (Federman, 2009) dan mengembangkan budaya spiritualitas di tempat kerja (Robbins dan Judge, 2015). Keikutsertaan karyawan adalah aturan yang baru dalam ilmu manajemen yaitu patokan pada komitmen karyawan terhadap organisasinya. Karyawan yang ikut serta adalah hal yang paling penting bagi perusahaan, oleh karena itu pimpinan dalam perusahaan mengikutsertakan karyawannya untuk mengembangkan bakat karyawan dalam meningkatkan bisnisnya (Schiemann, 2011). Federman (2009) mengatakan bahwa minat karyawan adalah pembenaran antara motivasi dan kebahagiaan karyawan yang terjadi melalui proses keterlibatan dengan mengembangkan komitmen karyawan. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan dengan sebuah logika bahwa apabila kita terlibat para pekerja dalam ketetapan yang mendorong mereka dan menumbuhkan kemandirian serta mengatasi atas kendali kehidupan pada kerja mereka, akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen pada organisasi, lebih produktif, dan lebih terpenuhi dengan pekerjaan mereka baik secara individu maupun kelompok. Dalam mengembangkan perhatian karyawan, diperlukan model yang akan ikut serta untuk memperkirakan karyawan yang telah mempunyai keterlibatan karyawan yang tinggi atau belum. Schiemann (2011) memberikan nilai tolak ukur sebagai berikut: 1) Kepuasan, 2) Komitmen, 3) Advokasi.

Robbins dan Judge (2015) mengatakan budaya organisasi sebagai salah satu hal yang penting dalam perusahaan sejak didirikan perusahaan untuk saling berbagi yang dilakukan oleh karyawan, sehingga menciptakan spiritualitas kinerja karyawan yang baik. Spiritualitas memiliki aspek dalam kesadaran manusia dalam kehidupan jiwa yang dipelihara dan berkembang oleh pekerjaan, bukan mengenai praktik keagamaannya saja dan juga memiliki manfaat dalam organisasi. Aspek spiritualitas organisasi yaitu :

- a. Nilai kebaikan orang lain dalam kehidupan sehari-hari dan kepuasan bagi pekerja, pimpinan, dan konsumen.
- b. Kesadaran pada tujuan yang kuat.
- c. Kepercayaan dan penghormatan, yaitu saling percaya dan hormat dalam beretika pada siapapun.

Implikasi Global

Budaya organisasi sangat kuat sehingga banyak yang melewati batas karena anggota organisasi menentang adanya perubahan. Namun, budaya organisasi juga masih ikut serta dalam budaya setempat tanpa mengabaikan budaya tersebut. Perkembangan global sangat pesat sehingga banyak pro dan kontra dalam menanggapi adanya perubahan tersebut. Dan hal yang terpenting dalam pengelola organisasi yaitu bagaimana dengan melahirkan atau mewujudkan budaya organisasi dan mewujudkan adanya tujuan yang jelas.

Budaya Organisasi sering mereleksikan budaya nasional. Penelitian menunjukkan bahwa budaya nasional memiliki dampak yang lebih besar terhadap karyawan daripada budaya organisasi di mana karyawan itu bekerja. Sebagai contoh, karyawan yang berkebangsaan Jerman yang bekerja di perusahaan IBM di Munich akan lebih dipengaruhi oleh budaya Jerman daripada budaya IBM. Ini berarti bahwa bila budaya organisasi ditemukan memengaruhi pembentukan perilaku karyawan, demikian pula budaya nasional, bahkan lebih. Ketika perusahaan/organisasi beroperasi dilingkungan global pada budaya-budaya yang beragam dengan budaya nasional dari perusahaan itu berasal, maka diperlukan pemahaman yang mendalam tentang budaya dimana perusahaan tersebut beroperasi. Selanjutnya para manajer dan karyawan yang menjalankan kegiatan bisnis di negara dengan budaya yang sangat berbeda tersebut perlu melakukan adaptasi atau penyesuaian dengan budaya setempat. Penyesuaian terhadap budaya setempat ini sangat diperlukan agar tujuan bisnis di negara tersebut berhasil. Kekuatan untuk Perubahan. Karena lingkungan yang selalu berubah secara dinamis telah mengakibatkan perubahan bagi banyak organisasi, baik organisasi pemerintahan, organisasi yang mencari laba mau pun organisasi yang tidak mencari keuntungan.

3.7. Ringkasan

Soekanto (2003), disebutkan bahwa Sir Edward Taylor menegaskan lebih lanjut makna kata budaya, yaitu sebagai suatu keseluruhan dari bentuk keyakinan, ilmu pengetahuan, seni, moral atau etika, hukum, serta adat istiadat yang mencakup seluruh kemampuan dan kebiasaan yang diperoleh dan/ dimiliki seseorang dalam peranannya sebagai anggota masyarakat.

Sedangkan organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang dapat diartikan atau dipahami dalam pengertian formal yang didalamnya terdapat komponen-komponen seperti visi dan misi, tujuan dan strategi, kebijakan dan program, struktur, deskripsi pekerjaan, dan anggaran yang berfokus pada upaya menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi.

Menurut suranto (2010) di dalam bukunya menyebutkan bahwa kebudayaan memiliki berbagai macam perwujudan diantaranya berupa sistem berpikir yang membentuk perilaku, tutur bahasa, alat penunjang kehidupan, organisasi sosial, agama atau religi, seni dan lain sebagainya yang digunakan sebagai alat bantu seorang manusia dalam rangka melangsungkan kehidupannya di kehidupan bermasyarakat. Dalam konteks ini, organisasi didefinisikan sebagai kegiatan banyak orang yang dilakukan secara koordinasi rasional yang memiliki tujuan untuk mencapai beberapa tujuan bersama melalui pembagian fungsi dan kerja melalui hierarki wewenang dan responsibility (Pratiwi, 2012).

Oleh karena itu, pemahaman organisasi secara implisit membentuk asumsi tentang perlunya menyesuaikan pola interaksi manusia di dalam organisasi, pola interaksi manusia, dan organisasi bertahan dan berkembang serta membentuk keharmonisan di dalam organisasi dengan membangun komunikasi yang dibentuk secara umum. Menurut Sulaksono (2015), organisasi diartikan sebagai suatu kesatuan dari susunan yang dibangun dari sekelompok orang dengan tujuan yang sama, serta dapat mencapai tujuan tersebut dengan cara yang lebih efektif dan efisien berdasarkan tindakan yang dilakukan bersama-sama dengan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab bagi setiap individu yang bergabung ke dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Kemudian, dalam suatu organisasi akan terbentuk suatu kebiasaan berdasarkan hasil dari pola perilaku, cipta, rasa, dan karsa yang dibangun oleh para individu dalam suatu organisasi, sehingga akan terbentuk suatu budaya organisasi.

Salah satu karakteristik yang dimiliki oleh budaya organisasi adalah terdapatnya berbagai nilai serta keyakinan yang sama pada individu dalam organisasi, dan adanya keseragaman dalam suatu organisasi tersebut, sehingga dapat dibedakan dari organisasi lainnya (Hadijaya, 2020). Inovasi dan pengembalian resiko, yaitu dimaknai dengan seberapa jauhnya seorang individu mampu untuk melakukan sesuatu yang baru yang belum pernah orang lain lakukan sebelumnya dan tidak takut dengan resiko yang mungkin akan dihadapinya nanti. Memperhatikan setiap detail yang dapat dimaknai dengan seberapa jauhnya seorang individu di dalam organisasi mampu untuk menunjukkan ketelitian, analisi, kecermatan, kekritisian dan perhatian terhadap setiap detail yang ada. Oleh karena itu, harapan yang akan dibangun adalah agar setiap individu di dalam organisasi dengan latar

belakang atau level yang berbeda memahami budaya organisasi dalam pengertian yang sama. Memparafrasekan atau mengevaluasi apa yang dikatakan dan dilakukan seorang individu, tidak seperti apa yang dideskripsikan, penilaian didasarkan pada budaya dan latar belakang pengamat dan bukan pada situasi yang diamati. Menunjukkan empati; berpikir sebelum mengirip pesan dengan meposisikan diri sebagai orang lain atau yang menerima pesan atau dengan mencoba memahami sudut pandang orang lain untuk mengetahui nilai-nilainya, kerangka acuan dan pengalaman, pola asuhnya dan latar belakangnya sehingga lebih banyak wawasan yang diberikan dan mencoba untuk melihat dari sudut pandang atau posisi orang lain. Bagaimana cerita perusahaan naik turun dan bagaimana perusahaan bertahan dari gejolak dalam situasi yang tidak pasti adalah kisah yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Etik perusahaan adalah serangkaian kegiatan berulang yang menunjukkan nilai-nilai organisasi dan menegaskan kembali tujuan mana yang paling penting dan orang mana yang penting.

- Lambang/symbol Simbol ataupun lambang ini merupakan barang materi/fisik yang dapat cepat diidentifikasi sebagai lambang perusahaan, contohnya seperti seragam kantor, mobil yang digunakan para petinggi/pimpinan puncak, adanya pesawat pribadi yang dimiliki perusahaan, ruang kerja, dan penataan fasilitas organisasi yang berada di perusahaan.

Hal ini harus selalu diperhatikan karena merupakan budaya yang penting dalam perusahaan tersebut bagaimana anggota meyakini kepercayaan, aturan, dan hal-hal kecil lainnya sebagai budaya yang harus patuhi oleh anggota organisasi dan menjadi budaya bersama.

- Bahasa organisasi Dalam organisasi bahasa menjadi cara penghubung untuk berkomunikasi dengan para anggota dengan bahasa pembantu, bahasa digunakan dalam organisasi untuk mengidentifikasi, menerima, dan memelihara bahasa budaya organisasi itu, sebagai bukti bahwa para anggota baru itu diterima di lingkungan organisasi tersebut sehingga bahasa budaya tersebut perlu untuk dilestarikan dan dijaga.

Bahasa organisasi yang unik ini akan memperlihatkan bagaimana anggota bekerja, anggota yang baru sudah jelas kesulitan dalam adaptasi dengan bahasa akronim ataupun ciri khas jargon ketika berada pada budaya organisasi dengan hal ini bahasa lah yang sebagai pembantu ataupun penengah antar anggota dan menyatukan para anggota atau pekerja yang memiliki dan berasal dari budaya yang berbeda-beda yang memiliki sub kultur berbeda.

Dalam sebuah organisasi terutama perusahaan tentu memiliki bahasa atau ciri khas jargon sendiri setiap divisi, tiap bidang kerja, strata perusahaan yang bisa mencerminkan bahasa budaya masing-masing yang hanya difahami dan diketahui oleh kalangan itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahasa memiliki peranan penting dalam suatu budaya organisasi untuk menyatukan para anggota dan bahasa sebagai ciri khas yang menonjol yang dapat dilihat dari budaya perusahaan tersebut. Budaya yang Beretika Dalam penerapannya budaya organisasi memiliki peran yang tinggi dalam membentuk etika perusahaan maupun membentuk etika para anggotanya.

(Amanda et al., 2017) Dalam menciptakan budaya organisasi yang beretika tinggi peran manajer sebagai perwakilan dari sebuah

perusahaan untuk mengatur para anggota berfikir, para anggota bekerja, dengan memberikan peraturan yang cukup kuat semakin tinggi etika yang diterapkan semakin baik pula budaya organisasi yang ada pada organisasi tersebut. Untuk menciptakan budaya yang beretika perlu mempelajari dan mendalami lagi etika bisnis yang cukup baik, baik dalam beretika sesama anggota maupun etika diluar internal organisasi perusahaan atau organisasi. sehingga organisasi akan dipandang baik dan memberikan stakeholder maupun organisasi lain kepercayaan dalam bekerja sama sehingga membantu perusahaan atau organisasi memiliki citra yang baik dan beretika dalam bisnis. Etika dapat diartikan bagaimana individu bersikap atau melakukan tindakan yang baik ataupun yang buruk tindakan yang benar ataupun yang salah yang dapat mempengaruhi dalam hal apapun. Perilaku etis dapat mencerminkan suatu individu atau perseorangan anggota yang telah mereka yakini terhadap norma-norma sosial yang berhubungan dengan tindakan yang dinilai baik dan benar (Novita et al., 2020) sedangkan perilaku tidak etis merupakan kebalikan dari perilaku etis dimana semua keyakinan norma-norma yang telah dipelajari dari para individu atau perseorangan tersebut merupakan tindakan yang kurang baik tindakan yang salah atau yang dianggap buruk.

Standar moral mempunyai kualitas tersendiri untuk nilai esensial yang memiliki fungsi untuk menjalankan semua pedoman/pegangan moralitas yang telah memenuhi standar moral yang telah diatur dimana semua keputusan diambil berdasarkan pertimbangan yang baik tidak memihak pada pihak manapun, penalaran yang dilakukan telah melalui uji nalar yang baik dan benar, dan tidak boleh lagi berurusan dengan kepentingan pribadi dan yang terakhir memiliki kosekuensi yang tinggi dan serius ketika terjadi pelanggaran moral tertun berdampak pada ketakutan karena perasaan bersalah, atau mendapatkan kosa kota moral yang menimbulkan rasa malu (Novita & Husna, 2020). Budaya organisasi yang kuat memiliki dampak yang lebih besar pada karyawan daripada budaya yang lemah. Jika mendukung standar etika yang kuat dan tinggi, budaya ini seharusnya memiliki dampak yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku karyawan. Yang dapat dilakukan manajemen untuk menciptakan budaya yang lebih etis yaitu dengan praktik-praktik berikut: 1. Mengkomunikasikan harapan etis yaitu menciptakan dan menyebarkan kode etik organisasi yang menetapkan nilai-nilai utama organisasi dan kaidah etis yang diharapkandiikuti karyawan. Memberikan imbalan dan hukuman yaitu dengan memberikan imbalan bagi karyawan yang mencapai target kerjanya dengan cara yang etis dan memberikan hukuman bagi karyawan yang mencapai target kerjanya dengan cara yang tidak etis agar menjadi pembelajaran dan penyemangat bagi semua karyawan terhadap proses dalam mencapaitarget kerjanya. Orientasi etika berkaitan dengan esensinya yaitu sebagai fungsi moral yang merepresentasikan benar dan salah, selanjutnya lebih jauh dari itu yaitu sebagai sarana bagi usaha manusia untuk menjawab pertanyaan yang fundamental yakni bagaimana individu dalam organisasi harus hidup dan bertindak. Untuk itu dalam penciptaan iklim organisasi yang sehat dibutuhkan perhatian terhadap segenap faktor yang berhubungan dengan standar etika agar berpengaruh secara dominan dalam kehidupan organisasi. “etika adalah sebuah aturan-aturan dan prinsip yang telah diatur sebagai pedoman yang harus diyakini oleh semua anggota agar

anggota tahu mana perilaku yang benar dan mana perilaku yang salah seperti Robbins ungkapkan” (Robbins dan Coulter, 1999).

Di dalam dunia kerja seperti lazimnya ketika seorang pegawai memasuki wilayah kerja tertentu ia akan diperkenalkan pada peraturan, kebijakan, rumusan jabatan dan norma budaya organisasi yang kuat dan tidak mengizinkannya untuk melakukan perbuatan yang tidak etis.

Dan jika sebaliknya maka dapat membuat hal-hal yang tidak diinginkan bisa terjadi seperti para klien merasa tertipu, atau bahkan lebih bahaya membuat sebuah produk yang dapat membahayakan konsumen, semua tindakan ada imbalan dan hukuman sesuai kosekuensi bagaimana mereka berperilaku seperti mendapat imbalan jika memiliki perilaku yang baik ataupun mendapat bonus, jika sebaliknya mendpaatkan sebuah denda , atau bahkan bisa sampai jalur hukum dan regulasi pemerintah. •

Sebagai manajer harus bisa menjadi panutan yang bisa dilihat dan di contoh oleh bawahanya • Mengomunikasikan ekspektasi yang beretika dengan memberitahu semua pekerja tentang kode tik perusahaan atau organisasi yang menjadi prinsip dasar yang wajib dipatuhi oleh para pekerja • Menyediakan pelatihan dimana mengadakan sebuah pelatihan guna memberitahu dan mengaskan standar etika organissai dan seminar seminar yang berisi pelatihan yang beretika • Pemberian imbalan dimana tindakan yang terlihat baik dan benar dan akan memeberikan sebuah hukuman bagi tindakan yang tidak beretika • Menyediakan mekanisme perlindungan manajer menyediakan untuk para pekerja dimana mereka bisa mengungkapkan apa yang menjadi permasalahan mereka terhadap dilema yang mereka miliki tentang etika, pada pekerja yang tidak mempunyai perilaku yang tidak etis dan tidak memiliki rasa takut tentang itu maka wajib dilaporkan kepada mekanisme secara formal.

Dan ada 3 nilai budaya yang bisa dijadikan pedoman dalam semua tindakan perilaku individu organisasi yaitu, Decisive & Complaince yang dimana perilaku agresif dan cekatan dalam menghadapi semua tantangan dan bergerak dengan cepat melihat peluang dalam mengambil keputusan dengan tepat dan akurat supaya ketika setiap ada perubahan yang datang anggota tetap patuh dalam aturan, kebijakan dan hukum yang sudah berlaku. kuatnya suatu budaya organisasi dalam perusahaan dan menjunjung tinggi standart etika tinggi, maka ini akan memberikan pengaruh terhadap setiap perilaku anggota atau pekerja memberikan yang sangat baik dan memiliki sisi positif. Manajer sebagai wakil dalam perusahaan harus lebih menekankan dalam pembangunan semangat kekuatan pekerja, memberikan bonus/imbalan pada para pekerja yang memiliki etos kerja yang tinggi dibandingkan dengan hukuman yang diterima. Isi dari budaya organisasi biasanya prinsip kerja, nilai dan norma yang berlaku dan etika yang di junjung tinggi yang terus dipegang sebagai pedoman sebuah organisasi.

Semakin positif budaya organisasi suatu perusahaan atau organisasi maka para pekerja memilki perilaku yang taat terhadap aturan dan patuh terhadap semua aturan, prinsip-prinsip yang disepakati dan norma yang telah disetujui budaya organisasi atau budaya perusahaan tersebut. Menciptakan atsmosper yang membedakan organisasi kita dengan organisasi lain dan memberikan energi positif sehingga budaya organisasi yang dimiliki citra baik untuk organisasi/perusahaan di depan umum ataupun konsumen 2. Mengajarkan anggota memilki pemikiran

yang konstruktif dan memiliki kinerja yang efektif dan terus memberikan kontribusi yang positif untuk menciptakan keberhasilan/tujuan organisasi perusahaan tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan, organisasi atau perusahaan sulit berjalan dengan baik jika tidak memiliki orang-orang yang hebat dalam menjalankannya.

Budaya organisasi yang baik dan positif memberikan para individu untuk selalu meningkatkan kualitas diri yang menjadi aset penting sebuah perusahaan atau organisasi. Dimana budaya organisasi ini sangat perlu dijaga dan dirawat keutuhannya semakin baik dan positif lingkungan budaya kerja maka semua para pekerja atau anggota akan merasa nyaman dan betah berada di lingkungan yang memberikan mereka energi yang positif. Dalam mengatur nilai-nilai dan aturan dalam suatu budaya organisasi untuk menjadi lebih baik maupun positif merupakan salah satu bentuk atau cara untuk mendorong agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan efektif. Suatu budaya organisasi yang positif menekankan pada cara :

- Membangun Semangat kekuatan pekerja Agar tidak mengabaikan budaya yang bersifat positif, maka setiap pekerja akan di tekankan untuk bagaimana mereka dapat mengapitalisasikan kekuatan yang dimiliki oleh karyawan.
- Budaya positif yang memiliki Batasan Tidak hanya melihat pada segi efektivitas namun, setiap organisasi juga harus memiliki manfaat untuk memberikan efek positif pada organisasi tersebut dan menjadi sebuah organisasi yang lebih objektif.

Spiritual Budaya Organisasi Spiritualitas merupakan kekuatan yang ada pada diri manusia yang berkaitan dengan nilai dalam kehidupan manusia dalam beretika, bersikap, dan mendorong agar lebih beragama, sehingga dapat meningkatkan kesadaran dan menjadikan mental yang kuat dan sehat dalam konteks komunitas. Sifat pandangan terbuka Organisasi spiritual yang bisa menerima kekurangan dan kelebihan cara pandang individu masing-masing, dan mempunyai pemikiran yang fleksibel dan kreativitas.

Mencapai organisasi yang spiritual Organisasi dalam mendorong nilai spiritual juga berdampak positif bagi organisasi dan setiap individu, sehingga banyak organisasi yang memiliki ketertarikan dalam mencapai spiritualnya. Robbins dan Judge (2015) menjelaskan dengan sebuah logika bahwa apabila kita terlibat para pekerja dalam ketetapan yang mendorong mereka dan menumbuhkan kemandirian serta mengatasi atas kendali kehidupan pada kerja mereka, akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen pada organisasi, lebih produktif, dan lebih terpenuhi dengan pekerjaan mereka baik secara individu maupun kelompok. Robbins dan Judge (2015) mengatakan budaya organisasi sebagai salah satu hal yang penting dalam perusahaan sejak didirikan perusahaan untuk saling berbagi yang dilakukan oleh karyawan, sehingga menciptakan spiritualitas kinerja karyawan yang baik.

Dan hal yang terpenting dalam pengelola organisasi yaitu bagaimana dengan melahirkan atau mewujudkan budaya organisasi dan mewujudkan adanya tujuan yang jelas. Selanjutnya para manajer dan karyawan yang menjalankan kegiatan bisnis di negara dengan budaya yang sangat berbeda tersebut perlumelakukan adaptasi atau penyesuaian

dengan budaya setempat. Karena lingkungan yang selalu berubah secara dinamis telah mengakibatkan perubahan bagi banyak organisasi, baik organisasi pemerintahan, organisasi yang mencari laba mau pun organisasi yang tidak mencari keuntungan.

3.8. Soal-soal latihan

1. Bagaimana cara mempertahankan budaya organisasi?
2. jelaskan mengenai budaya yang beretika

Reference

- Amanda, E. A., Budiwibowo, S., & Amah, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pdam Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 6(1), 1-12.
- Anggarini, D. R., Putri, A. D., & Lina, L. F. (2021). Literasi Keuangan Untuk Generasi Z Di Man 1 Pesawaran. 1(1), 147–152.
- Aw, Suranto. 2010. *Komunikasi sosial budaya*. Graha Ilmu.
- Effendi, I. 2014. *Spiritualitas: Makna, Perjalanan yang Telah Dilalui, & Jalan yang Sebenarnya*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Emron Edison Dan Yohny Imas. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Franz Magnis Suseno, *Etika Dasar : Masalah-Masalah Pokok Filsafat Moral* (Jakarta: Kanisius, 1989), pp. 14-20
- Hadijaya, Y. (2020). *Budaya Organisasi*. Cv. Pusdikra Mitra Jaya.
- Koentjaraningrat. 1980. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Aksara Baru
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Liliweri, A., 2009. *Dasar-Dasar Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Mubarok, A. I. 2022. *Pembentukan Dan Cara Mempertahankan Budaya Organisasi Co-Learn*. Um Surabaya
- Nata, A., 2013. *Metodologi Studi Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Novita, D., Husna, N., Azwari, A., Gunawan, A., & Trianti, D. (2020). Behavioral Intention Toward Online Food Delivery (The Study Of Consumer Behavior During Pandemic Covid-19). 17(1), 52–59
- Petchsawang, P., & Duchon, D. 2012. "Workplace spirituality, meditation, and work performance". Dalam *Journal of Management Spirituality & Religion*, 9(2), 189–208.
- Poespowardojo, S. (1993). *Pembangunan nasional dalam perspektif budaya: sebuah pendekatan filsafat*.
- Pratiwi, P. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Ilmiah Aset*, 14(1), 41-52.
- Putri, A. D. (2021). Maksimalisasi Media Sosial Untuk Meningkatkan Pendapatan Dan Pengembangan Diri Generasi Z Di Man 1 Pesawaran. *Journal Of Social Sciences And Technology For Community Service (Jsstcs)*, 2(2), 37.
- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. 2020. Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit dr. Soeselo Kabupaten Tegal. *Syntax*, 2(4), 139.

- Robbin, Stephen P,(2002). Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PTI Indeks.
- Robbins Stephen P., 1996. Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2, Edisi Ketujuh, Pt. Bhuna Ilmu Populer, Jakarta.
- Sidauruk, B. P., & Gunawan, A. P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dalam Menciptakan Budaya Kerja Yang Berkualitas. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 8(3), 412-420.
- Soekanto, S. 2003. Sosiologi Suatu Pengantar. Jakarta: Rajawali Pers
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, Manajemen (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999), p. 150
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish.
- Susilo, M. J. (2016). Strategi Menciptakan Budaya Sekolah Yang Kondusif Melalui Paradigma Sekolah-Sekolah Unggul Muhammadiyah. In *Prosiding Symbion (Symposium On Biology Education)* (Pp. 567-576).
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan Pertama, Pt. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Martin, James, S. 2017. Spiritualitas Yesuit dalam Keseharian. Jakarta: Yayasan Sesawi
- Beheshtifar, M., & Zare, E. 2013. "Effect of Spirituality in workplace on Job Performance". Dalam *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(2), 248–254.

BAB IV

Memahami Dan Mengubah Budaya Organisasi

4.1. Pendorong Engagement

Dalam sebuah perusahaan, keterlibatan para karyawan menjadi tolak ukur untuk memastikan kemampuan para karyawan untuk mengembangkan dunia bisnis. Keterlibatan seorang karyawan dimulai sebagai cara untuk berkembangnya konsep sebelumnya semacam kepuasan karyawan, keterlibatan karyawan, perjanjian pekerja, dan perilaku para pekerja. Berdasarkan para kinerja yang aktif di sebuah perusahaan, maka akan menunjukkan jika lingkungan kerja yang baik akan memiliki antusiasme yang luas dalam bekerja. Menurut salah satu ahli yaitu (Rafferty, Mabes, West & Robinson, 2005: Penerbit Melcrum , 2005; Ellis & Sorensen, 2007) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan adalah peningkatan dari dua pemikiran terdahulu yakni keterikatan dan menyelenggarakan aksi warga. Menurut salah satu ahli menyatakan jika kedua pemikiran terdahulu yakni perjanjian dan OCB dirasa kurang tepat, dan dalam sketsa keterlibatan karyawan, didalamnya terdapat unsur kesadaran usaha. Menurut ahli Rafferty dkk (2005) mengatakan adanya perbedaan diantara skema keterlibatan karyawan dengan dua pemikiran terdahulu, bahwa keterlibatan karyawan lebih memperlihatkan cara untuk saling mengasih dan mendapatkan keuntungan antara pekerja dan instansi perusahaan.

Makna keterlibatan karyawan menurut ahli yang bernama Perrin Global Workforce Study (2003) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan adalah keterlibatan pekerja untuk bersedia dan mampu mensukseskan perusahaan yang berkelanjutan. Perasaan yang terhubung dengan organisasi banyak dimanfaatkan dari bermacam faktor salah satunya yaitu faktor emosional yang bersangkutan dengan pekerjaan dan pengalaman dalam bekerja. Keterlibatan karyawan menjadi antusias dan gairah serta perjanjian untuk menjadikan orang lebih kompeten dalam melakukan investasi bisnis yang berkelanjutan dan dikembangkan lebih lanjut supaya dapat mempromosikan kemenangan perusahaan dan itu tidak akan sama dengan kepuasan pekerja (BlessingWhite, 2008, Erickson, 2005, Marcey dan Schnieder, 2008), oleh karena itu kepuasan maksimal harus setara dengan kontribusi yang maksimal. Steve Young, Managing Director Tower Perrin menyatakan jika keterlibatan karyawan merupakan penanda kinerja organisasi bukan hanya kepuasan kerja. (HR Report, 2007).

Dari penjelasan di atas, terdapat beberapa ahli yaitu (Macey & Schneider, 2008; Robinson dkk., 2004) yang memberikan beberapa elemen dengan persepsi keterlibatan karyawan yang membuat kami senang karena menjadi komponen dari perusahaan yang aktif dalam mengambil pemikiran dan mencari peluang guna diberikan kontribusi terbaik kepada mereka, bahkan jika elemen itu berjalan dalam ruang

lingkup persepsi keterlibatan karyawan yang berkembang. Para pekerja patut merasa jika perusahaan dan kepegawaiannya mempunyai makna untuk mereka, karena hal tersebut akan membentuk suatu kedekatan antara pekerja dan perusahaan menjadi lebih erat dan pekerja lebih merasa karena telah menjadi setengah dari perusahaan yang nanti dapat membentuk mereka supaya dapat mengasahi kontribusi bagi setiap urusan kedua golongan (Penna, 2007). Oleh karena itu, pekerja akan menjumpai arti dari pekerjaan dan perusahaan dimana mereka bekerja. Selain itu keterlibatan karyawan juga mempunyai efek bagi kinerja sebuah organisasi perusahaan seperti kesanggupan pekerja agar dapat bekerja di instansi, kapasitas, laba, kesetiaan, dan kenyamanan para konsumen. Semakin pekerja mempunyai empati dalam keterlibatan yang maksimal dengan instansi, karena jika semakin tinggi maka pertumbuhan penghasilan bisnis akan meningkat. Keterlibatan karyawan sangat memiliki hubungan positif dengan kebahagiaan para klien, penjelasan tersebut dikemukakan oleh Coffman dkk, (2000). Terdapat beberapa skema untuk menjadikan pekerja mempunyai empati keterikatan / keterlibatan karyawan terhadap organisasi perusahaan diantaranya yaitu :

1. Memulai pada hari ke – 1 sebagian besar instansi mempunyai cara dalam melakukan perekrutan pekerja yang baik namun tidak mempunyai model dalam mempertahankan para pekerja terbaiknya. Sistem perekrutan pekerja yang berhasil dan performance orientasi kerja adalah pegangan utama yang patut didirikan untuk pekerja baru. Yang termasuk di orientasi kerja, pekerja yang baru masuk patut dikenalkan dengan instansi secara meluas seperti tujuan, nilai, peraturan, dan kebijakan serta mempunyai gambaran kerja semacam memprioritaskan tempat bekerjanya. Dengan hal tersebut, maka pekerja baru dapat menjumpai dengan layak atau tidaknya harapan perusahaan untuk dirinya yang bersangkutan dengan pekerjaan yang akan dikerjakan guna mendapat antisipasi permasalahan yang akan terjadi di lain hari. Sesudah instansi memastikan siapa yang dipekerjakan, maka seorang manajer patut memastikan pekerja mana yang berada di tempat yang sesuai dan menjalankan segala usaha manajerial yang diinginkan dalam menjaga pekerja di sebuah organisasi.
2. Memulai dari atas perjanjian dalam kepemimpinan guna membentuk tujuan dan nilai di perusahaan yang sangat jelas dibutuhkan guna mengembangkan keterlibatan karyawan. Jika tidak ada suatu perjanjian maka keterlibatan karyawan tidak bisa dicapainya.
3. Pembicaraan dari dua arah diantaranya yaitu seorang atasan dan karyawan, maka seorang karyawan ataupun bawahan akan mempunyai harapan untuk mengungkapkan pendapatnya. Menjalni komunikasi dengan jelas dan selaras memang diharuskan untuk saling menghargai antara pendapat dari bawahan dan atasan karena akan mendapatkan sebuah keputusan yang bisa digunakan untuk mengembangkan empati dan keterlibatan karyawan di suatu perusahaan.
4. Memberikan kesempatan dalam peningkatan yang menguntungkan semacam mengambagikan kedaulatan aktivitas untuk seluruh pekerja dengan berbagai ragam yang diinginkan supaya mendapatkan hasil yang sesuai dengan harapan suatu perusahaan.

5. Memastikan jika pekerja mempunyai segala sesuatu yang dibutuhkan dalam melaksanakan kegiatan bekerjanya semacam sumber daya secara materi, keuangan, informasi, dan fisik supaya bisa melakukan pekerjaan secara maksimal.
6. Memberikan penanataran yang mencukupi bagi seluruh pekerja untuk memaksimalkan keterampilan maupun kemahiran. Keyakinan seorang pekerja lebih maksimal jika mereka sudah tidak selalu didampingi dalam melaksanakan aktivitas bekerja yang membuat mereka untuk lebih meningkatkan perjanjian.
7. Mempunyai bentuk penerimaan yang erat semacam adanya pelaksanaan kegiatan survei tentang keterlibatan karyawan dalam mencari informasi tentang berbagai aspek yang dapat mendukung pekerja untuk mempunyai ketertarikan yang erat bersama instansinya.
8. Memberikan motivasi baik secara keuangan ataupun tidak.
9. Membangun adat di instansi yang efektif dan efisien supaya dapat menyeimbangkan misi serta nilai keyakinan yang sudah dimiliki oleh atasan bersama berbagai faktor di instansi.
10. Memfokuskan kepada para pekerja bersama pekerja terbaik untuk menurunkan presentasi penurunan pekerja yang mempunyai cara bekerja terbaik.

TINDAKAN DALAM MENUJU ENGAGEMENT

Tindakan menuju engagaement yakni salah satu tipe pekerja yang bekerja secara optimal dengan kemampuan terbaiknya. Fokusnya bukan hanya pada pencapaian misi, namun juga pada tujuan suatu organisasi. Sifat mereka yang penuh semangat untuk bekerja dan selalu mencari ide kreatifitas untuk mengembangkan usahanya. Dalam hal ini ada beberapa hal yang dapat membantu untuk menindaklanjuti supaya dapat mencapai engagement baik, diantaranya yaitu :

- Membantu untuk mengembangkan kepribadian pekerja yang hendak mengembangkan perbuatan yang lebih baik dan maju dalam karirnya. Bekerja dengan jangka waktu panjang jika tidak meningkatkan kemahiran dan kepandaian maka akan membuat pekerja dapat membosankan aktivitasnya.
- Memberikan pendapat serta umpan balik pekerja yang ingin mengetahui jika pekerjaannya sudah setara dengan yang diharapkannya atau belum. Masalahnya dari sudut pandang yang tidak menyenangkan. Hal itu bisa mengurangi semangatnya. Akan tetapi hal itu dapat dicegah melalui pembicaraan yang baik dalam menyelesaikan tugasnya.
- Membuat aktivitas yang dapat meningkatkan aktivitas sehari-hari seperti kegiatan yang sering menimbulkan kekacauan dan kesenangan hingga suatu instansi bukan lagi tempat yang menyenangkan. Tenggat waktu dan tujuan selalu menjadi keharusan, tetapi pekerja juga harus menyeimbangkan pekerjaannya, misalnya dengan pola pikir yang serius tetapi santai. Diselingi dengan kegembiraan di tempat kerjanya, seperti menyediakan sarapan ataupun makan siang bersama setiap hari serta juga dapat

merencanakan kegiatan bersama di luar kantor, seperti kumpul-kumpul di resor, Jalan-jalan, pemotretan paintball, dan reli.

- Memberikan peluang untuk mengungkapkan pendapat setiap pekerja yang bahagia bila pendapat nya didengar sebab merasa dianggap sebagai bagian dari organisasi. Bukan hal yang aneh bagi karyawan untuk datang dengan memberikan ide-ide yang cemerlang serta tidak pernah terpikirkan oleh atasan mereka. Tetapi untungnya banyak perusahaan yang tidak memiliki budaya mendengarkan karyawan mereka. Jika perusahaan ingin meningkatkan keterlibatan, ciptakan peluang pendapat bagi karyawan seperti melalui obrolan satu lawan satu atau survei.
- Merawat jiwa raga dan kesejahteraan pekerja yang membuat karyawan stres, kelelahan, dan sakit. Akibatnya produktivitas juga akan menurun. Seorang pekerja perlu berpikir lebih manusiawi dengan menjaga kesehatan mereka. Dengan melakukan banyak cara termasuk memberikan keanggotaan gym, menyediakan peralatan olahraga di kantor, menyediakan makanan sehat, dan memberikan perhatian penuh.
- Hidup berdasarkan norma dan nilai yang harus memperkerjakan para pekerja yang mempunyai pandangan dan sikap yang sama dengan nilai-nilai organisasi, memilih hanya berdasarkan keahlian. Kampanye berkelanjutan tentang nilai dan budaya perusahaan, seperti poster, t-shirt, ataupun yang dapat mengingatkan karyawan. Optimalkan proses orientasi atau orientasi karyawan setidaknya selama tiga bulan untuk mendapatkan karyawan yang sangat terlibat dan produktif.
- Hormati karyawan dari keterlibatan karyawan adalah menghormati karyawan. Suka memberikan otonomi pada tugas-tugas nya tanpa terlalu banyak mengaturnya. Lebih nyaman dan toleran terhadap kesalahan kecil yang berada dalam batas normal. Seperti karyawan yang memiliki kehidupan dan bisnis di luar pekerjaan. Misalnya, memberikan mereka peluang untuk menyelaraskan tanpa membebani pekerjaannya.
- Mendorong para pekerja dalam bereksperimen serta mengasih peluang kepada karyawan untuk menciptakan pemikiran kreatif mereka untuk memperkuat keterlibatan. Namun, mereka juga patut merampungkan dan sadar akan kecerobohan dan kekalahan. Strategi yang susah, dalam instansi yang telah bekerja selama jangka panjang disertai proses yang standar ketaatannya.
- Membangun relasi di tempat kerja, melepaskan pekerja yang sedang bekerja sendiri lebih membuat mereka menjadi terganggu. Berdoa, membuat kelompok kegiatan serta melibatkan para pekerja dalam kolaborasi. Menciptakan pembicaraan yang aktif di setiap golongan serta mendorong setiap golongan untuk berbicara dengan bebas. Jika mereka bisa mengembangkan keterlibatan karyawan maka instansi akan menerima karyawan yang dapat memberikan pendapatan di instansi akan menurun.

Tindakan menuju engagement memberikan saran maupun masukan dan membantu untuk perkembangannya. Setiap bekerja, karyawan tentunya tidak hanya memiliki orientasi pada suatu gaji tetapi juga memperhatikan sejauh mana bisa berkembang di

perusahaannya. Bekerja saja tanpa adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan tentu membosankan.

4.2. Membangun Budaya Organisasi

Landasan dari setiap aspek organisasi adalah budaya organisasinya. Jika budaya organisasi yang menjalankannya memiliki kekuatan yang kuat, maka lingkungan tempat kerja akan berjalan menyesuaikan secara kondusif. Efektivitas organisasi karena itu pada akhirnya akan tergantung pada budaya organisasi yang memiliki dampak signifikan pada iklim organisasi. Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang ada begitu saja tetapi harus dikembangkan, diciptakan, diubah, serta dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Budaya organisasi besar berawal dari tiga asal usul yang dijelaskan oleh (Baron & Greenberg, 1990) yakni :

- a. Penegak sebuah organisasi atau perusahaan kerap kali mempunyai karakter yang bersemangat dalam bekerja, nilai budaya organisasi yang kukuh, memiliki pandangan yang jelas mengenai cara yang seharusnya kelompok itu berjalan. Penegak juga mempunyai peran untuk menggandeng pekerja atau anggota, mulai dari sikap dan persiapan dengan karyawan atau anggota baru.
- b. Faktor kedua adalah latar belakang organisasi dalam berinteraksi dengan dunia luar. Apresiasi kelompok kepada gerakan, prosedur, produk tertentu, dan menuju kepada peningkatan perilaku dan nilai organisasi tersebut.
- c. Ikatan para pekerja yang memberikan impian, perilaku pekerja dalam sebuah kelompok organisasi sehingga dapat menghasilkan pertumbuhan sikap dan nilai yang berbeda.

Tindakan utama organisasi yang mempengaruhi sikap dan nilai tercermin dalam hubungan kerja. Efektivitas organisasi akan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sehingga para pengamat budaya organisasi menyatakan jika budaya organisasi yang kukuh dapat membuat para peserta merasa lega, atau mempunyai perjanjian kepada suatu kelompok organisasi. Hal lain yaitu budaya organisasi yang kukuh mampu mengembangkan perjanjian, semangat, serta kelayak-layak para peserta dalam sebuah organisasi. Berbagai penelitian sampai pada kesimpulan bahwa budaya perusahaan yang efektif akan meningkatkan kepuasan atau tingkat komitmen anggota. Para ahli memiliki beberapa cara untuk mendefinisikan tentang organisasi. Teori organisasi tradisional menurut (Max Weber) yaitu :

- a. Seorang individu melakukan banyak interaksi dengan anggota lainnya, merupakan hubungan sosial
- b. Seorang individu yang berinteraksi dengan orang lain di luar batasan tertentu, mereka dibatasi oleh undang-undang saat ini.
- c. Sebuah organisasi dapat dibedakan dari kelompok-kelompok sosial dengan seperangkat aturan.

Pedoman ini mengatur akan komunikasi di antara mereka yang terlibat dalam proses sehingga komunikasi tidak terjadi secara mendadak. Menurut Creemers dan Reynold (1993), budaya organisasi adalah pola harapan dua keyakinan yang dimiliki oleh setiap anggota dalam organisasi. Berbagai struktur dan prosedur yang saling

berhubungan digunakan oleh organisasi atau perusahaan. Struktur dan prosedur organisasi tidak kaku atau statis melainkan mereka menghasilkan hubungan yang dinamis dalam konteks sosial yang lebih besar dan akibatnya. Menurut Gibson, Ivanichevich, dan Donelly (1988), budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang dapat mempengaruhi bagaimana orang-orang berperilaku di dalamnya. Mengingat peran ini, jelas bahwa budaya perusahaan sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Misalnya, budaya organisasi dapat mendorong pengembangan perjanjian serta menambah stabilitas perilaku para pekerja. Keadaannya sangat jelas, hal tersebut memberikan keuntungan bagi kelompok di perusahaan, berdasarkan persepsi pekerja, organisasi memberikan manfaat sebab dapat menurunkan ambiguitas. Seiring kemajuan adat istiadat, akhirnya memberikan ide-ide inovatif untuk aktivitas individu, bahkan pada akhirnya untuk organisasi perusahaan. Ketika konsep kreatif diimplementasikan dalam operasi bisnis organisasi, budaya organisasi mulai berkembang.

Selain itu menurut penjelasan ahli Schein (dalam Kreitner, 2001) menyatakan bahwa budaya organisasi menjadi cermin keyakinan mendasar yang sudah dibentuk dan ditingkatkan bagi anggota pekerja yang mengintegrasikan cara bekerja yang benar. Menurut definisi budaya perusahaan, bahwa budaya organisasi atau perusahaan memiliki dampak yang signifikan pada sejumlah faktor yang terkait dengan bisnis maupun usaha. Manifestasi konkret dan abstrak dari budaya organisasi. Konkrit merupakan hal yang ditunjukkan dengan cara personel staf interaksi dengan pelanggan, dan keterampilan komunikasi antar pribadi. Sedangkan abstrak terlihat dengan pandangan karena lokasinya di sisi kognitif sistem nilai budaya perusahaan dan bentuk paling sulit diubah. Di sini budaya perusahaan mengambil bentuk keyakinan atau pendapat yang dipegang oleh pekerja tentang tempat kerja mereka, yang sedikit berfluktuasi meskipun ada perubahan personel. Sudut pandang umum yang dipegang karyawan dalam organisasi dikenal sebagai budaya organisasi. Ketika kita mendefinisikan budaya sebagai sistem pemahaman bersama, skenario ini menjadi sangat jelas. Oleh karena itu, kami mengantisipasi bahwa setiap anggota dalam organisasi, terlepas dari latar belakang atau posisinya, akan dapat menjelaskan budaya organisasi secara konsisten.

Namun hanya karena budaya organisasi beberapa ciri tidak menghalangi keberadaan subkultur lain di dalamnya. Budaya yang mendominasi dan beberapa sub-budaya yang dominan hadir di sebagian besar perusahaan yang besar. Sampai saat ini keberadaan budaya sangat diterima baik oleh semua para peserta dan sebagaimana para karyawan untuk meyakinkan indikator yang menguatkan budaya organisasi dan tergantung pada seberapa kuat budaya organisasi. Semakin besar dampaknya di semua tingkat di mana budaya muncul dengan sendirinya yaitu : berdampak tidak hanya pada sikap karyawan tetapi juga nilai-nilai, keyakinan inti mereka, dan anggapan dasar. Adapun karakteristik budaya organisasi; kerangka budaya keseluruhan dalam masyarakat secara umum tidak dapat didukung oleh budaya organisasi. Budaya organisasi sebenarnya komponen budaya umum yang sedang dikembangkan. Menurut pengertian Kast (1985) sebagai kumpulan nilai-nilai bersama dan sistem kepercayaan yang berinteraksi dengan tenaga kerja perusahaan, struktur organisasi, dan sistem pengawasan untuk

penghasil norma perilaku dalam konteks abstrak yang spesifik dalam masyarakat. Mengingat hal ini, sangat penting untuk memahami komponen dan ciri-ciri budaya organisasi ketika meneliti atau mempelajari sebuah perusahaan. Sementara itu, Robbins (1991) mengusulkan tujuh komponen penting budaya perusahaan, antara lain :

1. Otonomi individu, atau ruang lingkup kebebasan, akuntabilitas, dan kesempatan untuk memimpin.
2. Sistem yakni beratnya aturan serta pedoman menjadi berlaku dalam mengatur sikap pekerja.
3. Motivasi khususnya tingkat pertolongan serta keuletan yang diberikan manajemen kepada staff.
4. Identifikasi, sejauh mana para anggota mengenal organisasi secara keseluruhan, khususnya dalam hal pengetahuan tentang kelompok kerja dan latar belakang profesional anggota.
5. Berdasarkan kriteria kinerja pegawai, besarnya alokasi penghargaan untuk kinerja
6. Toleransi terhadap konflik, tingkat gesekan dalam hubungan antara teman sebaya dan keinginan berpikiran terbuka serta jujur tentang perbedaan yang ada.
7. Tingkat dorongan yang diberikan kepada anggota staf untuk menjadi agresif, inventif, dan pengambil risiko.

Menurut (Schein) terdapat beberapa organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat atau lemah menunjukkan adat istiadat yang rapuh merupakan adat yang kurang berhasil dalam melakukan kedua tugas yang istimewa, yakni membantu kelompok untuk bergabung bersama dalam keadaan diluar maupun didalam perusahaan. Penjelasan ini membawa kita pada kesimpulan bahwa memiliki budaya sangatlah penting bagi organisasi karena dapat meningkatkan motivasi karyawan dan komitmen organisasi sekaligus meningkatkan kinerja anggota. Budaya yang kuat adalah alat yang ampuh untuk mengelola perilaku konstituennya anggota. Budaya yang kuat memberikan karyawan kepercayaan diri untuk maju dalam organisasi. Budaya struktur perusahaan tidak lagi mencerminkan cita-cita romantis tentang bagaimana sebuah perusahaan dapat berhasil ; melainkan menjangkau untuk mengantisipasi tren masa depan seperti persaingan yang semakin ketat, penyebaran globalisasi, dan hilangnya batas wilayah. Budaya perusahaan juga dapat dilihat sebagai komponen strategi perusahaan untuk mencapai tujuan bila digunakan sebagai alat manajemen. Budaya perusahaan telah berperan dalam interaksi yang mengarah pada pertumbuhan dan kemajuan organisasi. Para pemimpin dalam membentuk budaya organisasi menurut Mondy (1990), gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi budaya suatu kelompok atau organisasi sehubungan dengan perilaku kepemimpinan. Pola pikir seperti ini berdampak negatif bagi organisasi jika pemimpin menjaga jarak dengan bawahan. Menurut profesional lain seperti (Schein, 1985 ; Bass, 1985 ; Sergiovanni dan Corbally 1984) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak pada budaya perusahaan serta melanjutkan dengan mengatakan bahwa membentuk budaya adalah tanggung jawab utama seorang pemimpin. Akibatnya, peran pemimpin sangat penting dalam mengembangkan budaya organisasi yang lebih efektif kembali.

Menurut ahli Creemers & Reynolds (1993) mengatakan bahwa budaya organisasi yang baik terkait bersama kepemimpinan yang kukuh, sistem kelompok yang partisipasi, hubungan kemasyarakatan yang sehat. Maka dari itu kesimpulan yang dapat diambil yaitu bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap adat istiadat organisasi serta efektifitas kelompok. Maka demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berdampak pada budaya dan efektivitas perusahaan. Menurut Owens (1991) mengatakan jika budaya organisasi yang berkaitan dengan kondisi organisasi memiliki dampak yang kukuh kepada peningkatan kondisi. Dampak budaya perusahaan pada sikap dan emosi anggota dibahas lebih lanjut. Orang yang merasa menjadi bagian dari entitas organisasi yang penting memiliki budaya kebanggaan yang digambarkan menjadi keterikatan sentimental serta nilai antar individu dengan kelompok. Keterbukaan karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka di dalam perusahaan merupakan indikasi iklim yang sukses. Sedangkan pendapat dari ahli Schein (1992), seorang ketua memiliki kemampuan terbesar dalam menegakkan dan mengukuhkan perspektif adat melalui beberapa cara utama yaitu :

1. Kepedulian
Setiap ketua mengomunikasikan tentang keutamaan, nilai, dan kepedulian dengan melewati beberapa pilihan dengan hal-hal yang dapat ditanyakan, diukur, dipuji, dan dikritik. Sebagian besar komunikasi ini terjadi selama pemantauan dan perencanaan, seperti menjadwalkan rapat, menilai kemajuan, dan mengelola dalam gerak.
2. Tanggapan kritis
Kritis sangat penting sebab emosi yang melingkupinya dapat menambahkan kemampuan dalam memahami anggapan serta nilai yang terkandung.
3. Teladan
Seorang ketua memberikan cara dalam membicarakan mengenai nilai dan keinginan. Terutama dengan menunjukkan loyalitas yang luar biasa, pengorbanan diri, dan over-service. Seorang pemimpin telah menetapkan kebijakan maupun langkah tetapi hal tersebut tidak dapat diikuti melalui proses komunikasi jika mereka tidak penting atau perlu.
4. Pemberian Hadiah
Etika yang dipakai menjadi dasar dalam pemberian yakni kenaikan gaji. Pengakuan formal pada upacara dan pujian informal juga menunjukkan perhatian dan prioritas pemimpin.
5. Standart eliminasi serta Penolakan
Seorang ketua memberikan dampak mengenai budaya dengan menguji anggota untuk menghargai kreatifitas maupun sifat yang dapat menginformasikan tentang letak kedudukan. Kandidat pemilihan kecocokan maupun tidak dapat dipilih melalui kebijakan secara formal maupun tidak. Serta memiliki kebijakan dalam memperkuat penyeleksian individu semacam memberikan informasi faktual terhadap kandidat mengenai tolak ukur dan ketentuan untuk kesuksesan dalam sebuah kelompok.

d. **MAGNETIC CULTURE**

Menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat berhasil tercakup dalam Membangun Budaya Magnetik, yang mengkaji apa yang menginspirasi dan melibatkan pekerja. Menurut (Sheridan), metode dan

teknik yang diperlukan untuk mengubah perusahaan dengan membangun dan mempertahankan Budaya Magnetik didasarkan pada penelitian bertahun-tahun dan contoh dunia nyata dari keahlian konsultasinya. Produktivitas yang rendah, pergantian karyawan yang signifikan, dan ketidakmampuan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan adalah tanda-tanda peringatan bahaya dari tenaga kerja yang tidak terlibat. Cara memperbaikinya adalah topik yang kurang terkenal. Selain memberikan tolok ukur dan praktik terbaik, serta wawancara dengan eksekutif dan profesional SDM di perusahaan yang menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan tertinggi, Sheridan menguraikan rencana yang mudah diikuti seperti:

- Menarik orang-orang paling berbakat dan mempertahankan mereka
- Membuat karyawan merasa menjadi bagian dari nilai yang diciptakan oleh organisasi mereka
- Meningkatkan keterlibatan karyawan dan meningkatkan produktivitas
- Peningkatan kreativitas dan pemecahan masalah

Menurut survei karyawan HR Solutions sendiri, karyawan yang terlibat empat kali lebih mungkin untuk melaporkan kepuasan kerja dan lebih kecil kemungkinannya untuk berhenti daripada karyawan yang tidak. Sederhananya, organisasi menempatkan nilai tinggi pada pengembangan positif budaya mereka, terlibat secara independen dari pesaing, dan mencapai hasil bisnis yang unggul. Menurut Kevin Sheridan adalah Chief Engagement Officer (CEO) dan Chief Consultant of HR Solutions, Inc., sebuah perusahaan konsultan manajemen sumber daya manusia yang terlibat dalam desain, implementasi, analisis, dan hasil Survei SDM, keterlibatan karyawan, dan survei keluar. Sheridan memiliki pengalaman yang luas di bidang ini, setelah mendirikan tiga organisasi terkait yang sukses Karyawan yang rajin bersedia menerima keterikatan emosional dengan atasan mereka (misalnya kebanggaan, antusiasme), keinginan untuk menantang, lebih banyak kreativitas, dan tanggung jawab pribadi atas dedikasi mereka, semuanya kepada klien. Memimpin organisasi dengan hasil maksimal. Dan dirimu. Karyawan yang terlibat lebih cenderung merekomendasikan perusahaan mereka sebagai karyawan pilihan dan mempromosikan produk dan layanan mereka.

e. **MEMBANGUN KEUNGGULAN BUDAYA ORGANISASI**

Sebagai aturan, budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dari konteks budaya yang umum di masyarakat. Budaya organisasi adalah aspek penting yang diperoleh dan dimanfaatkan oleh semua pemimpin guna melatih pergerakan di suatu perusahaan (Smircich, 1983). Berdasarkan pemahaman dari ahli bernama Kast (1985), adat istiadat adalah selengkap keyakinan serta nilai yang sudah dipertahankan dengan interaksi orang dengan orang, struktur organisasi, dan organisasi dalam perusahaan yang menjadikan sebuah sistem kontrol untuk membuat kode etik. Jadi budaya organisasi adalah bagian dari budaya umum yang dikembangkan dalam masyarakat dengan kerangka abstrak tertentu. Pemahaman berdasarkan unsur - unsur dan ciri-ciri budaya organisasi

dalam sebuah organisasi itu sangat penting untuk dipelajari dan dipahami. Sedangkan menurut Gibson et.al (1995: 77) budaya organisasi yang sangat baik dalam perusahaan memiliki lima karakteristik diantaranya yaitu:

1. Penelitian yaitu budaya yang diinginkan dan dimanifestasikan pada dirinya dalam sebuah pembelajaran, pengamatan, dan pengalaman.
2. Dibagikan secara perseorangan di dalam komunitas, family yang membagi budaya dan pembelajaran.
3. Penerus yang bersifat menumpuk dan meluas dari angkatan yang satu ke angkatan selanjutnya.
4. Tanggapan efek yang membina sikap serta sistem mengenai cara masyarakat dalam memandang alam.
5. Penyesuaian merupakan budaya yang diperkuat atas kemampuan individu untuk berubah maupun beradaptasi.

Berdasarkan Luthans (dalam Robbins, 2003) terdapat dua faktor penting yang dapat membangun budaya yang unggul yakni :

- Sharedness, kesamaan atau level penyaluran yang menunjukkan seberapa tinggi tingkat nilai inti seorang karyawan.
- Kekuatan untuk menunjukkan nilai inti karyawan.

Budaya organisasi yang baik adalah prediksi dari dua anggapan penting yaitu :

- f. Berkaitan dengan koordinasi karyawan di luar perusahaan bahwa nilai-nilai karyawan yang berada di tempat kerja berdampak langsung pada perilaku setiap karyawan.
- g. Terkait dengan koordinasi internal sebuah perusahaan yakni: perilaku setiap karyawan aktif di perusahaan semakin meningkat dan produktivitas karyawan mempunyai tingkat keterikatan kerja yang tinggi. Menurut Rosalin (2010) Suharsaputra (2015) keunggulan kompetitif adalah kepandaian universitas untuk membedakan institusi lain berdasarkan kemampuan sumber daya yang ada. Keunggulan kompetitif universitas merupakan modal bagi pengembangan lembaga pendidikan. Namun, semakin banyak universitas swasta yang tertinggal dalam kesiapan teknologi dan bakat setiap individu.

Menurut Freddy Rangkuti (2014), keunggulan kompetitif merupakan skema yang bersamaan dalam melawan apa yang sudah disalahgunakan oleh sebuah organisasi. Yang dimaksud dengan keunggulan kompetitif yakni aktivitas tertentu yang sudah ditingkatkan perusahaan untuk menjadi lebih unggul dari pada para pesaingnya. Keberhasilan skema yang teridentifikasi pada dasarnya tergantung pada seberapa dekat skema dalam merespon perubahan pada lingkungan, pesaing, dan kondisi dalam organisasi tersebut. Berdasarkan penjelasan dari Amstrong dan Kotler (2005:211), keunggulan dalam bersaing menjadi keunggulan atas para pesaing yang didapatkan dengan memberikan nilai kepada pembeli dengan menawarkan harga yang lebih rendah dan keuntungan yang mendukung untuk meningkatkan pendapatan. Sedangkan menurut Barney (1991), di sisi lain mendefinisikan bahwa keunggulan kompetitif merupakan keunggulan jika dua perusahaan bersaing (dengan pasar yang sama dan konsumen yang sama), maka satu perusahaan mungkin akan mempunyai tingkat

keuntungan yang lebih maksimal dan lebih menguntungkan daripada pasar yang lain.

Menurut ahli yang bernama Barney (1991), perusahaan mempunyai keunggulan bersaing dalam menerapkan skema penciptaan nilai yang mungkin dimiliki atau tidak dimiliki oleh pesaing potensial saat ini dengan menerapkan di waktu yang sama. Demikian pula, jika tidak ada perusahaan lain yang melakukan ini, seorang individu dapat menduplikasi keuntungan dari skema ini. Untuk mengubah sumber daya potensial dan mendapatkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, seseorang perlu menyertakan empat karakter yaitu:

- a. Harus bernilai dalam makna mendapat peluang dan menetralkan berbagai ancaman yang ada di sekitar lingkungan perusahaan.
- b. Harus unik dan langka dari berbagai perusahaan yang saat ini dan para pesaing potensial.
- c. Tidak untuk ditiru atau ditiru namun tidak lengkap.
- d. Non substitusi adalah tidak ada alternatif strategis yang sepadan dengan sumber daya tersebut, sangat bernilai namun tidak jarang. (Barney, 1991).

6. MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI YANG BERPRESTASI

Budaya organisasi adalah kesepakatan secara bersama di dalam nilai-nilai kehidupan organisasi dan komunikasi semua anggota organisasi yang tergabung. Budaya organisasi merupakan sebuah system pemahaman yang sama dari anggota suatu organisasi untuk dapat dibedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008: 256). Menurut Griffin, (2004:162) budaya organisasi merupakan ketetapan nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap menolong anggota organisasi untuk memahami apa yang dimiliki organisasi, bagaimana mengatur semuanya, dan apa yang dianggap penting. Budaya organisasi memiliki dampak jangka panjang yang relevan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hasil survei Harvard Business School (Kotter dan 109 Heskett, 1992) membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang kuat dan semakin berpengaruh dalam kinerja organisasi. Studi ini menunjukkan jika aspek yang utama dalam budaya organisasi yakni keberhasilan maupun kekalahan instansi selama sepuluh tahun selanjutnya.

Menurut Gibson et.al (1995: 77), budaya organisasi dalam perusahaan yang unggul memiliki lima karakteristik yaitu

- a. Pembelajaran atau budaya diperlukan dan muncul dalam pembelajaran, pengamatan, dan pengalaman,
- b. Sharing adalah berbagi individu, budaya keluarga dan pengalaman di suatu kelompok
- c. Perubahan generasi bersifat kumulatif dan menyebar dari turunan keturunan.
- d. Pengenalan pengaruh adalah membangun tingkah laku serta pola cara masyarakat melihat alam yang luas.
- e. Penyusaian yakni kemampuan untuk mengubah maupun adaptasi dengan budaya berbasis budaya.

Budaya organisasi memiliki manfaat bagi sebuah pendidikan untuk membentuk dan mengubah perilaku setiap mahasiswa maupun mahasiswi. Pendidikan merupakan sesuatu yang bertautan dan

merupakan tolak ukur perkembangan bangsa, sehingga kemenangan dalam proses pendidikan dan pembelajaran sangat penting dalam menciptakan kemampuan yang baik untuk peserta didik (Syafaruddin, 2005). Pengembangan kualitas pendidikan merupakan input, proses kinerja masing-masing sekolah bila menggunakan karakteristik organisasi di sekolah sebanyak mungkin. Tujuan dan layanan Institusi Pendidikan (Didin & Machalli 2012: 241) menyatakan bahwa:

- a. Menangani Keterbatasan, motivasi, dan sumber daya untuk mendapatkan tujuan,
- b. Membentuk efektivitas dan efisiensi suatu organisasi untuk menggapai tujuan pendidikan,
- c. Bisa dijadikan forum untuk peningkatan kemampuan dan disiplin ilmu,
- d. Sebagai zona peningkatan ilmu.

Menurut Ermi R. Ernawan (2011: 86) menyatakan jika: Organisasi lebih memfokuskan pada motivasi para anggotanya untuk menghilangkan inefisiensi dari sistem dan proses, dalam budaya ini, perencanaan adalah tujuan utama organisasi yang mendorong para anggota untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan penjelasan Andrew Brown (1998) (Wirawan, 2007: 9), Budaya organisasi adalah keyakinan, nilai, dan pendekatan yang dipelajari dan sudah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang muncul di penempatan perilaku setiap anggota organisasi. Maka dari itu pada sebuah organisasi di sekolah budaya organisasi sangat diperlukan dan dikembangkan. Selain itu prestasi setiap siswa sangat diutamakan karena prestasi akademik adalah cara mengetahui tingkat kemenangan menuju tujuan bersama hal ini dikarenakan upaya pembelajaran sudah optimal. Penilaian yang dikerjakan untuk mengkonfirmasi pencapaian merupakan pelaksanaan ujian nasional, keberhasilan belajar yang diraih menjadi tolak ukur untuk meningkatkan nilai siswa pada tingkat yang tinggi dan rendah.

Saat menjejaki pendidikan dan pembelajaran berbagai cara sudah dilakukan oleh pemerintah untuk menambah kualitas di seluruh jenjang pendidikan. Oleh karena itu, berbagai indikator pendidikan tidak menunjukkan peningkatan kualitas pada seragam. Untuk alasan ini, tahapan aktual diperlukan di level sekolah dan area daerah sekolah berdiri. Salah satu diantaranya dengan melalui tujuan terukur yang dikerjakan sekolah untuk menambah kualitas kinerja sekolah dengan tujuan untuk membuat organisasi sekolah bekerja secara dinamis, kreatif, dan produktif. Tujuan tersebut dinyatakan sangat menggembirakan perilaku organisasi didedikasikan untuk kemampuan dalam mencapai tujuan. Sebab seseorang memiliki tujuan dan fokus pada sesuatu. Berdasarkan Marwah Daud Ibrahim menjelaskan dalam Jamal Ma'mur Asmani (2012: 127) "Jika manusia ingin sukses, mereka harus fokus pada sesuatu dan mengeksplorasi. Tanpa itu, berfokuslah pada sesuatu, hidup manusia hanya menjadi beban bagi masyarakat karena memiliki keterampilan khusus tidak Ada ambisi khusus. Abdorrahman Gintings (2010:35) mengatakan jika " Ada perubahan perilaku siswa di semua guru siswa perlu mengerti perubahan dan siswa berusaha untuk mencapainya. Artinya guru bisa menyediakan sarana dan prasarana formal, sedangkan siswa-siswi bisa dengan mempunyai motivasi dan aktivitas dalam belajar.

Penjelasan dari peneliti Gareth Jones (2010; 212), terutama membentuk keistimewaan individu dalam kelompok, keistimewaan kelompok, dan terdiri dari nilai-nilai pribadi serta keteguhan para ketua dan pemimpin yang membentuk asal usul penting bagi kelompok. Pemahaman ini adalah adat istiadat yang dilakukan. Budaya dan cara kelompok untuk tetap berlaku. Artinya, ketua, pemimpin, dan peserta kelompok yang etis memiliki adat istiadat yang sama. Menurut Shen (2012: 61), budaya akademik dalam pendidikan sangat penting, karena terdiri dari perspektif akademik, semangat dalam akademik, dan attitude akademik, serta situasi akademik. Adat dalam lingkungan pendidikan dicirikan oleh individualitas, kualitas kecerdasan, kelangsungan, kelebihan, dan kerukunan serta produktivitas. Adat sains berbasis hukum Desember 2012 mencakup semua metode nilai, pandangan, perilaku dan norma (Karya Sains dan TeknologiACC). Pada prinsip universitas tertinggi, perluasan adat kecerdasan terjadi melalui korelasi yang bersahabat dengan tidak membedakan antara bangsa dan negara, suku dan ras, golongan, agama, jenis gender, status sosial, dan pangkat pencapaian sosial, politik dan ekonomi. Korelasi masyarakat terjadi selama pemahaman berlangsung dalam mencari kepastian ilmiah, perolehan dan ekspansi teknologi dan ilmu pengetahuan pada pendidikan tertinggi yang menjadi instansi sains. Akademis memiliki kewajiban untuk mendukung dan pengembangan budaya akademik.

Perkembangan ekonomi dunia dan perubahan struktural di berbagai aspek telah menciptakan tantangan sekaligus peluang bagi perkembangan dunia untuk usaha. Prasyarat untuk menguasai tantangan yang ada dan mampu memanfaatkan peluang bisnis yang muncul adalah meningkatkan keunggulan bersaing. Dalam perusahaan sangat membutuhkan strategi – strategi yang dapat mempertahankan keunggulan bersangnya. Strategi dalam sebuah bisnis dapat didefinisikan sebagai alat organisasi untuk mencapai dan mempertahankan kesuksesan. Strategi Yunani, menjadi salah satu strategi perusahaan yang berasal dari kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang tersedia untuk memenangkan konflik militer, sering ditafsirkan oleh pengusaha sebagai fokus serius pada persaingan (Mitreanu, 2006).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kita dapat menarik kesimpulan jika budaya organisasi adalah pola perilaku yang termasuk pemikiran, tindakan, bahasa, kebiasaan para anggota organisasi yang membedakan organisasi dalam membagikan nilai dari organisasi lain atau dibagikan oleh para anggota organisasi, norma, keyakinan, dan anggapan para anggota organisasi untuk mengatasi masalah dan dampak yang ada di sekitarnya. Budaya organisasi adalah identitas unik yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi juga merupakan kepercayaan setiap manusia dalam suatu organisasi akan identitas yang secara biologis dapat meningkatkan eksistensi organisasi sebagai suatu identitas, baik secara internal maupun eksternal, sebagai penghubung atau simpul organisasi. Juga sebagai kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan keadaan yang dapat merugikan maupun menguntungkan suatu organisasi. Keterlibatan karyawan adalah kata kunci untuk istilah komunikasi sebagai pendorong engagement karyawan. Ini adalah sikap positif dari karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Penjelasan tersebut berkembang pesat dalam popularitas, kemudahan dalam penggunaan, dan relevansi di wilayah kegiatannya

yang mempengaruhi kelompok dalam berbagai cara. Partisipasi itu pun sangat berguna pada kelompok dan kepemilikannya, sebab partisipasi bisa meningkatkan kinerja perorangan dan kelompok.

Keterlibatan karyawan dapat menekankan bergunanya berkomunikasi bersama para pekerja dalam membangun usaha. Kelompok perlu menghargai karyawan mereka, di atas faktor lain yang menjadi ketegaran dalam berkontribusi pada daya saing perusahaan. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan harus menjadi proses pembelajaran, peningkatan, pengukuran, dan tindakan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, meningkatkan dan mempertahankan keterlibatan karyawan ada di tangan organisasi dan membutuhkan kombinasi waktu, tenaga, dan usaha yang sempurna. Upaya perjanjian serta pendanaan supaya mendapatkan produk yang sangat baik. Employee engagement juga dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu sudut pandang perusahaan dan sudut pandang karyawan. Dari perspektif bisnis, keterlibatan karyawan melihat seberapa setia seorang karyawan di tempat kerja. Tidak hanya menyelesaikan tugas yang diberikan, tetapi juga dapat menyelesaikannya tepat waktu dengan kualitas yang baik, tetapi juga dapat membanggakan pekerjaannya. Tujuan akhir yang diharapkan perusahaan, jika karyawan dapat dilibatkan secara tepat, adalah untuk meningkatkan produktivitas mereka, serta mempertahankan mereka dengan perusahaan atau mengurangi tingkat perubahan. Dari perspektif karyawan, employee engagement membangun persepsi karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka dapat terus merasa bergairah dengan pekerjaannya. Karyawan merasa bahwa mereka berkontribusi pada tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Melalui budaya organisasi, suatu organisasi akan memiliki individualitas. Selain itu budaya organisasi juga memiliki keunggulan dalam mengembangkan prestasi setiap individu. Dengan adanya budaya organisasi maka seseorang lebih mudah untuk mengenal satu sama lain dan dapat bertukar pendapat dengan keyakinan dan nilai tersendiri. Selain itu dalam memahami dan mengembangkan budaya organisasi seseorang harus memahami nilai-nilai, norma, gagasan, dan struktur organisasi untuk menciptakan budaya organisasi yang unggul, prestasi, dan dapat dijadikan sebagai alat bertukar pikiran dan pendapat satu sama lain. Dengan membangun budaya organisasi maka suatu perusahaan akan lebih dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan yang maksimal dan lebih siap bersaing dengan perusahaan yang lain dengan menciptakan keunggulan yang kompetitif di era digital saat ini.

Organisasi memiliki budaya setiap orang. Inilah contoh perbedaan antar kelompok yang satu dengan kelompok yang lain. Ada adat istiadat untuk peserta baru dan pekerja baru yang cocok, dan terdapat peserta baru dan pekerja yang tidak sesuai ataupun tidak cocok dengan adat istiadat dalam kelompok. Jadi wajib bisa beradaptasi untuk menetap dalam kelompok perusahaan. Adat istiadat dapat mendorong suatu kelompok untuk dapat di kenal lebih luas dan bersiteguh lebih lama. Masalahnya adat istiadat tidak semua dapat memerankan pendorong dalam kelompok itu sendiri. Adanya adat istiadat yang ketinggalan jaman, artinya kelompok organisasi tidak bisa bersaing bersama lingkungan, dan ada ketakutan organisasi tidak mau menyesuaikan budaya tersebut dengan perkembangan zaman. Dalam situasi ini, anggota tidak puas dengan pekerjaan. Sebenarnya, ada banyak alasan

lain mengapa anggota mungkin tidak puas dengan pekerjaan mereka, tetapi budaya organisasi adalah faktor yang paling penting. Budaya organisasi adalah semacam wadah yang dapat menciptakan sesuatu.

Motivasi dan komitmen yang tinggi, serta peningkatan kinerja organisasi anggota. Membangun budaya organisasi merupakan cara yang efektif dan efisien untuk mengontrol perilaku anggota. Budaya organisasi yang kuat memberikan kepercayaan kepada anggota untuk tumbuh bersama perusahaan. Membangun budaya magnetic membutuhkan kemampuan yang mencapai target perusahaan seperti rasa tanggung jawab dan ketertiban karyawan dalam bekerja. Magnetic culture menarik perkerja berbakat ditempat kerja, memberdayakan dan menompang lebih memungkinkan.

4.3. Ringkasan

Keterlibatan karyawan menjadi antusias dan gairah serta perjanjian untuk menjadikan orang lebih kompeten dalam melakukan investasi bisnis yang berkelanjutan dan dikembangkan lebih lanjut supaya dapat mempromosikan kemenangan perusahaan dan itu tidak akan sama dengan kepuasan pekerja (BlessingWhite, 2008, Erickson, 2005, Marcey dan Schnieder, 2008), oleh karena itu kepuasan maksimal harus setara dengan kontribusi yang maksimal. Dari penjelasan di atas, terdapat beberapa ahli yaitu (Macey & Schneider, 2008; Robinson dkk., 2004) yang memberikan beberapa elemen dengan persepsi keterlibatan karyawan yang membuat kami senang karena menjadi komponen dari perusahaan yang aktif dalam mengambil pemikiran dan mencari peluang guna diberikan kontribusi terbaik kepada mereka, bahkan jika elemen itu berjalan dalam ruang lingkup persepsi keterlibatan karyawan yang berkembang.

Sesudah instansi memastikan siapa yang dipekerjakan, maka seorang manajer patut memastikan pekerja mana yang berada di tempat yang sesuai dan menjalankan segala usaha manajerial yang diinginkan dalam menjaga pekerja di sebuah organisasi.

Penegak sebuah organisasi atau perusahaan kerap kali mempunyai karakter yang bersemangat dalam bekerja, nilai budaya organisasi yang kukuh, memiliki pandangan yang jelas mengenai cara yang seharusnya kelompok itu berjalan. Menurut (Schein) terdapat beberapa organisasi memiliki budaya organisasi yang kuat atau lemah menunjukkan adat istiadat yang rapuh merupakan adat yang kurang berhasil dalam melakukan kedua tugas yang istimewa, yakni membantu kelompok untuk bergabung bersama dalam keadaan diluar maupun didalam perusahaan. - Menarik orang-orang paling berbakat dan mempertahankan mereka - Membuat karyawan merasa menjadi bagian dari nilai yang diciptakan oleh organisasi mereka - Meningkatkan keterlibatan karyawan dan meningkatkan produktivitas - Peningkatan kreativitas dan pemecahan masalah Menurut survei karyawan HR Solutions sendiri, karyawan yang terlibat empat kali lebih mungkin untuk melaporkan kepuasan kerja dan lebih kecil kemungkinannya untuk berhenti daripada karyawan yang tidak.

Sedangkan menurut Barney (1991), di sisi lain mendefinisikan bahwa keunggulan kompetitif merupakan keunggulan jika dua perusahaan bersaing (dengan pasar yang sama dan konsumen yang sama), maka satu perusahaan mungkin akan mempunyai tingkat keuntungan yang lebih maksimal dan lebih menguntungkan daripada pasar yang lain. Budaya organisasi merupakan sebuah system pemahaman yang sama dari anggota suatu organisasi untuk dapat dibedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008: 256).

Menurut Gibson et.al (1995: 77), budaya organisasi dalam perusahaan yang unggul memiliki lima karakteristik yaitu • Pembelajaran atau budaya diperlukan dan muncul dalam pembelajaran, pengamatan, dan pengalaman, • Sharing adalah berbagi individu, budaya keluarga dan pengalaman di suatu kelompok • Perubahan

generasi bersifat kumulatif dan menyebar dari turunan keturunan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka kita dapat menarik kesimpulan jika budaya organisasi adalah pola perilaku yang termasuk pemikiran, tindakan, bahasa, kebiasaan para anggota organisasi yang membedakan organisasi dalam membagikan nilai dari organisasi lain atau dibagikan oleh para anggota organisasi, norma, keyakinan, dan anggapan para anggota organisasi untuk mengatasi masalah dan dampak yang ada di sekitarnya. Selain itu dalam memahami dan mengembangkan budaya organisasi seseorang harus memahami nilai-nilai, norma, gagasan, dan struktur organisasi untuk menciptakan budaya organisasi yang unggul, prestasi, dan dapat dijadikan sebagai alat bertukar pikiran dan pendapat satu sama lain. Dengan membangun budaya organisasi maka suatu perusahaan akan lebih dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan yang maksimal dan lebih siap bersaing dengan perusahaan yang lain dengan menciptakan keunggulan yang kompetitif di era digital saat ini.

4.4. Soal-Soal Latihan

1. Buatlah contoh studi kasus yang menceritakan membangun budaya yang berprestasi.

References

- Suartana, I. W., Windia, W., & Winata, I. A. (2015). Membangun Strategi Operasi melalui Budaya Organisasi Berbasis Tri Hita Karana untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Kasus pada Lembaga Perkreditan Desa di Kabupaten Buleleng. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 3(2), 262-296.
- Hakim, L. (2012). Membangun Budaya organisasi unggul sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan di era kompetitif. *BENEFIT: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(2), 106-123.
- Nurhanipah, P. (2013). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA AKADEMIK GURU TERHADAP PRESTASI SEKOLAH (Studi pada SMA Negeri Se Kota Tasikmalaya). *Administrasi Pendidikan: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pascasarjana*, 1(2), 181-186.
- Idawati, W., & Endang, B. *Budaya Organisasi di Sma/ma Negeri Berprestasi dan Sma/ma Swasta Berprestasi* (Doctoral dissertation, Tanjungpura University).
- Arifin, S., & Yusrolana, S. (2021). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Berprestasi Siswa. *Idarotuna: Journal of Administrative Science*, 2(1), 19-35.
- Trioctavia, J., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2016). PERANAN PEMIMPIN DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol, 40(1)*.
- Desthiani, U., Rufeidah, A., Sewaka, S., Anggraini, K., & Rahmayanti, R. (2022). MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA STAF YAYASAN RUHAMA GUNUNG SINDUR. *PENGABDIAN SOSIAL*, 2(1).
- Budiastuti, D., & Versia, V. (2011). Pengaruh Kapabilitas terhadap Keunggulan Kompetitif dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Adi Cipta, Makassar. *Binus Business Review*, 2(1), 286-292.
- Chotimah, C. (2015). Membangun budaya organisasi lembaga pendidikan: proses membangun nilai dalam budaya organisasi untuk pengembangan lembaga pendidikan. *EMPIRISMA: JURNAL PEMIKIRAN DAN KEBUDAYAAN ISLAM*, 24(2).
- Sheridan, K. (2022). Building A Magnetic Culture. Dalam K. Sheridan, *Building A Magnetic Culture*(hal. 20-23). New York.
- Santosa, TEC (2012). Memahami dan mendorong terciptanya employee engagement dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 11 (2).
- Hakim, L. (2012). Membangun Budaya organisasi unggul sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan di era kompetitif. *MANFAAT: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15 (2), 106-123.

Umam, K. (2016). Membangun Budaya Organisasi Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *EDUKASI*, 5(01).

Rachmawati, M. (2014). Employee engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan (*International Journal Review*). *Among Makarti*, 6(2).

BAB V

Kompetensi dan Budaya Organisasi

5.1. Kompetensi dalam budaya organisasi

Rivai, (2009) mengatakan bahwa kompetensi adalah sejumlah ciri khas yang didasari oleh individu atau diri sendiri untuk menggapai kinerja maksimal (Rivai, 2009). Kompetensi juga didefinisikan sebagai ilmu, kreativitas, dan keahlian untuk memenuhi tugas pekerjaan baik rutin dan tidak rutin. Sistem kerja yang dilaksanakan dengan tim didukung oleh kompetensi individu yang dapat beradaptasi oleh berbagai dinamika perubahan pekerjaan.

Menurut Wibowo kompetensi berpengaruh terhadap orientasi kerja karyawan yang memberikan hasil, keahlian memberi pengaruh orang lain, meningkatnya inovasi dan sebagainya. sehingga, dengan adanya inovasi tersebut yang dimiliki oleh atasan akan menularkan kepada bawahan untuk bekerja sama dengan baik di bawah naungan tim kerja (Wibowo, 2007).

Secara umum, Budaya organisasi diartikan sebagai kesepakatan bersama dalam sebuah kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Dalam budaya organisasi termasuk serangkaian kepercayaan, perilaku, nilai-nilai, tujuan, teknologi, dan praktik bersama oleh anggota organisasi. Setiap organisasi mengembangkan serangkaian aturan untuk memberi pedoman apa yang harus dilakukan individu dan organisasi. Yang sifatnya aturan yang dinamakan kebijaksanaan dan prosedur.

Adapun indikator kompetensi yang digunakan adalah pengetahuan, keahlian dan sikap. Sedangkan indikator dari budaya organisasi yang digunakan adalah kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim. Budaya organisasi pada umumnya bersifat reaktif dan mundur, dan akan cenderung menolak perubahan pada setiap kesempatan. Resistensi bersifat bersegi dan berbentuk banyak, yaitu :

1. Kebijakan dan prosedur korporasi,
2. Kebiasaan, adat istiadat dan tradisi,
3. Keyakinan, dan Proses sosialisasi korporasi.

Untuk dapat berhasil mencapai tujuan organisasi maka diperlukan sumber daya manusia, pemimpin dan bawahannya yang mempunyai kompetensi untuk memberikan hasil terbaik dalam menjalankan pekerjaannya. Kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, dan tingkah laku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi.

Kompetensi sumber daya manusia diperlukan untuk mendorong keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Namun, keberhasilan tersebut hanya dapat dicapai melalui perubahan budaya organisasi. Mengubah budaya organisasi tidak mudah karena sering terdapat kecendrungan resistensi terhadap perubahan dari mereka yang berada dalam zona kenyamanan. Untuk itu perlu dilakukan perubahan dalam pola pikir dari segenap sumber daya manusia.

Untuk mencapai suatu kombinasi tertentu, seorang perlu memiliki sejumlah kapabilitas. Kapabilitas ini biasanya merupakan kombinasi dari dimensi sifat pribadi, keterampilan, dan pengetahuan. Adapun penjelasan dari kombinasi dari dimensi, yaitu :

1. Sifat-sifat pribadi (personal attributes), merupakan ciri dan kualitas seseorang yang dibawa ke tempat kerja, seperti kejujuran, empati, stamina, dan lain-lain.
2. Keterampilan (skills), merupakan keterampilan kerja yang dibutuhkan dalam bidang tugas masing-masing, seperti mengoperasikan mesin, kejelasan dan keberanian dalam menulis, memaparkan, memeriksa kendaraan, dan lain-lain.
3. Pengetahuan (knowledge), dibutuhkan seseorang untuk menerapkan atribut/sifat dan keterampilannya secara efektif seperti latar belakang kebijaksanaan, pemahaman konteks, persyaratan yang sah, tujuan bisnis, dan lain-lain.

5.2. Konsep pokok kompetensi

A. Indikator dalam kompetensi

Terdapat beberapa indikator atas kompetensi kerja yang dikemukakan Hutapea, sebagai berikut :

1. Pengetahuan
Yakni pemahaman atas bidang yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, misalnya seorang karyawan mengetahui bagaimana identifikasi atas hal yang dibutuhkan oleh divisi pemasaran dalam sebuah perusahaan;
2. Keterampilan
Merupakan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan yang berkaitan mental dan fisik;
3. Sikap Kerja
Adalah hasil positif atau negatif yang ada pada individu karyawan sebagai evaluasi atau perbaikan kinerja (Hutapea & Nuriana, 2008).
Adapun indikator kompetensi yang dikemukakan oleh Edardin dalam Payne bahwa indikator dari kompetensi komunikasi dalam pekerjaan, sebagai berikut :
 - 1) Motivasi Komunikasi, yang dihubungkan oleh kesiapan orang untuk mendekati atau menjauhi interaksi dengan orang lain,
 - 2) Pengetahuan komunikasi, pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan, pengalaman atau yang disebut dengan kepribadian atau prototipe dari kompetensi,

- 3) Keterampilan komunikasi yang meliputi aktualisasi dari kinerja komunikasi.

Sedangkan indikator yang diambil oleh teori dari Spencer (1993) dalam Sudarmanto (2018:53) yang mengemukakan sejumlah aspek dalam lingkup kompetensi, sebagai berikut :

1. Pengetahuan (Knowledge), Yakni pemahaman atas sesuatu yang ada dalam seorang seperti informasi yang actual dan kemampuan bersumber dari pendidikan dan pengalaman yang pernah dilalui, baik dari segi teori atau praktis, dan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.
2. Keterampilan (Skill), Yakni sebuah sikap dimana seseorang mampu untuk menuntaskan tugas fisik atau mental tertentu, tugas fisik berupa tugas yang berkaitan dengan kekuatan fisik, adapun tugas mental berupa tugas yang berkaitan dengan berpikir, menganalisis, dan mengkonseptual.
3. Sifat (Trait), Adalah ciri khas fisik dan terhadap berbagai situasi datau informasi atau watak yang menjadikan orang berperilaku dan respon tertentu terhadap sesuatu.
4. Motif (Motives), Adalah sesuatu yang menggerakkan dan dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan action dalam diri seseorang.

Setiap organisasi baik milik negara maupun swasta pastilah mempunyai kewajiban yang menuntut untuk memberdayakan sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan karakter untuk bekerja lebih cepat serta efektif berdasarkan visi dan misi di era revolusi industri. Tuntutan tersebut dapat berupa pelayanan terhadap pelanggan dengan cekatan dan ramah, memunculkan sifat responsivitas yang baik dalam pekerjaan, dapat meraih daya saing yang kompetitif, anggota atau bawahan manajer dapat terpicu untuk bekerja yang lebih tekun dan giat usahanya, para pimpinan atau manajer atas dapat menggerakkan karyawan melalui pemberdayaan, serta mendorong karyawan untuk sadar dan ingat atas tanggung jawab yang telah dilimpahkan selama bekerja, serta menggerakkan karyawan agar lebih cakap dan memiliki output tugas yang relevan.

Oleh karena itu semua perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang mengklaim dapat membentuk sumber daya manusia dapat langsung bekerja, dituntut untuk menciptakan lulusan yang memiliki kompetensi di era revolusi industri 4.0, Adapun lulusan tersebut memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Berpikir kritis dalam membuat keputusan
2. Dapat menyelesaikan masalah atau kendala yang cukup kompleks
3. Adanya daya entrepreneurship atau jiwa kewirausahaan dan inovasi dalam menuangkan ide
4. Dapat berbicara dengan komunikatif serta berkolaborasi dalam sebuah tim kerja yang berada dibawah tekanan.
5. Ilmu pengetahuan dan informasi yang mumpuni dengan seiringan peluang inovatif
6. Memiliki skill dalam hal finansial dan bertanggung jawab juga dalam membuat kebijakan

7. Dapat mengelola emosi dan bersikap cerdas atas segala persoalan.
8. Memiliki sikap mudah adaptasi meskipun perbedaan budaya, karena banyaknya budaya menjadikan lingkungan selalu berubah secara dinamis.
9. Dapat melakukan negosiasi dan dipercaya serta dapat menggerakkan dan memimpin bawahan
10. Sifat kreatif, fleksibel, dan dinamis harus melekat dalam dirinya
11. Kemampuan penangkapan informasi yang efektif dan cepat di berbagai media, meliputi big data (data besar) maupun artificial intelligence atau kecerdasan buatan (Sihite, 2018).

Alvionita mengemukakan dalam penelitiannya bahwa persepsi tenaga kerja memiliki tiga tingkatan, adapun tingkatan tersebut berupa nilai yang digambarkan oleh individu bersifat menyeluruh, tidak sekedar pada soft skill dan hardskill saja, tetapi didasarkan pada experience, scope, dan linearity, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Experience
Merupakan banyaknya pengalaman kerja sehingga memberikan pengaruh terhadap kualitas dari hasil kerja seorang karyawan, semakin banyak pengalaman kerja maka memungkinkan seorang karyawan semakin sempurna dalam berfikirnya, semakin tinggi nilai keterampilannya, dan semakin baik sikapnya dalam Tindakan agar meraih tujuan yang ditetapkannya.
- b. Scope
Merupakan lingkup kerja yang dimiliki oleh perusahaan, yang meliputi tempat kerja, berupa daya saing seperti local atau internasional, perusahaan terbuka atau tertutup, ruang lingkup yang dimaksud dapat memberikan pengaruh karakter yang dibentuk dalam diri karyawan karena terdapat unsur prosedur yang membentuk kebiasaan atau budaya, standal operasi, hingga ketetapan aturan yang dibuat perusahaan.
- c. Linearity
Adalah kesesuaian atau relevan antara latar belakang pendidikan dan bidang atau posisi kerja yang digeluti, kesesuaian latar belakang Pendidikan dengan posisi kerja yang ditempati akan memberikan pengaruh terhadap persepsi karyawan, yang nantinya akan terbentuk diferensial karakter yang dimiliki karyawan tepat dengan latar pendidikan yang telah dilaluinya (Alvionita et al., 2018)

B. Proses pembentukan Kompetensi SDM

Terdapat beberapa proses atau pembentukan atas penciptaan nilai kompetensi sumber daya manusia menurut Hartanto, sebagai berikut :

- 1) Bersumber dari diri seseorang yang dipengaruhi lingkungan eksternal atau di luar diri seseorang dalam pengimplementasian berupa tugas atau pekerjaan seseorang melalui pembelajaran mandiri maupun organisasi baik secara formal atau non-formal yang berada dalam lingkungan perusahaan, Pendidikan, serta pelatihan, baik lingkup kehidupan pekerjaan atau professional dan kehidupan secara sosialnya.

- 2) Dalam rangka mengatasi tantangan bisnis dan kerja yang dihadapi maka, perwujudan pengetahuan dan keterampilan yang direkrut dan diseleksi secara seksama dan rasional.
- 3) Adanya sikap intelektual yang dapat digunakan untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan dengan cekatan, efisien, dan efektif, intelegensi intelektual tersebut menitik ke dalam diri seseorang sebagai output dari pembelajaran yang secara tersu menerus.
- 4) Penciptaan nilai yang menggunakan instrument agar meningkatkan kerja yang efisien dan tepat serta menaikkan keefektifan keputusan atas Tindakan yang dipilih.
- 5) Mentalitas yang berlimpah seiring bersamaan dengan gagasan, informasi dan pengetahuan yang ditumbuhkan dan dikembangkan melalui proses belajar maksimal.
- 6) Munculnya iklim intelektual yang memiliki kualitas tinggi yang didapati dari penugasan, pengaplikasian, implementasi dan pengetahuan dalam belajar yang maksimal dalam pengembangan diri. (Hartanto, 2009)

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi cakupannya suatu kompetensi diri yang dikemukakan Michael Zwell dalam buku Wibowo (2009) mengatakan bahwa factor tersebut, sebagai berikut :

- 1) Nilai-nilai keyakinan itu sendiri
Salah satu pengaruh dari perilaku adalah keyakinan orang lain mengenai dirinya maupun kepada orang lain, Ketika orang lain mengklaim dirinya bahwa tidak inovatif juga kreatif, maka mereka tidak akan perlu memikirkan mengenai inovasi dan kreatif tersebut. Sehingga, orang yang berfikir kedepan dengan baik selalu berfikir baik juga dan positif thinking, untuk dirinya atau diri orang lain.
- 2) Keterampilan
Keterampilan komunikasi sangat penting adanya, sehingga untuk meningkatkan kompetensi kecakapan dalam komunikasi, dibutuhkan latihan seperti memperbaiki cara komunikasi di depan umum dan menulis. Dampak baik yang ditimbulkan dalam budaya organisasi dan kompetensi individu dapat dimunculkan dengan adanya pengembangan keterampilan diri yang spesifik dan berkaitan.
- 3) Pengalaman
Kompetensi yang menghasilkan berbagai keahlian sangat diperlukannya sebuah pengalaman dalam mengarahkan organisasi, menyampaikan informasi yang komunikatif, hingga memecahkan masalah atau kendala yang terjadi.
- 4) Karakteristik Kepribadian
Beberapa jumlah kompetensi dapat dipengaruhi oleh kepribadian, baik kepribadian yang dimiliki manajer, maupun kepribadian yang dimiliki karyawan, kepribadian tersebut juga akan mempengaruhi dalam memecahkan masalah atau kendala, kemampuan kerja sama dalam sebuah team, kepedulian antar personal karyawan, , dan berpengaruh terhadap berbagai hubungan.
- 5) Motivasi
Hal yang dapat mempengaruhi secara positif yang kemudian menjadi motivasi kepada seorang bawahan atau karyawan, meliputi

pemberian apresiasi dan dorongan terhadap bawahan atau karyawan serta perhatian pribadi kepada bawahan atau karyawan tersebut.

6) Isu emosional

Salah satu cara memperbaiki penugasan dalam beberapa kompetensi adalah kemampuan mengatasi masalah yang tidak menyenangkan. Akan tetapi isu tabu dalam lingkungan kerja berupa pengatasan masalah yang memicu hambatan emosi tanpa bantuan orang lain diantaranya.

7) Kemampuan intelektual

Kemampuan berpikir secara konseptual dan analitik dalam penugasan secara kognitif akan mempengaruhi terhadap kompetensi, sehingga memperbaiki sikap yang secara intervensi melalui perwujudan di organisasi tidak mungkin dapat dijalankan. Pastinya, faktor berupa pengalaman akan memberikan peningkatan kecakapan dalam sebuah kompetensi kemampuan intelektual.

8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat memberikan sejumlah pengaruh terhadap kompetensi berupa kegiatan seperti rekrutmen, reward, pengambilan keputusan, prosedur dan filosofi, sebagai berikut :

- a) Rekrutmen dan seleksi karyawan, merupakan kegiatan yang memutuskan dan menganalisis kualifikasi pekerja yang akan diposisikan sesuai dengan tingkat keahlian atas spesifikasi pekerjaan.
- b) Sistem penghargaan, berupa pemberian informasi yang komunikatif jika organisasi akan menghargai atau mengapresiasi sebuah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan
- c) Pengambilan keputusan sangat berpengaruh terhadap kompetensi dalam memberikan pemberdayaan karyawan, berupa motivasi dan inisiatif.
- d) Visi dan misi serta nilai-nilai yang saling berkaitan antar seluruh kompetensi yang dikemas menjadi filosofi organisasi.
- e) Prosedur yang menjadi kebiasaan para pekerja mengenai jumlah kompetensi yang sesuai dengan harapan
- f) Pengembangan dan pelatihan yang dapat dilakukan secara komitmen untuk memberikan informasi yang komunikatif kepada para pekerja mengenai pentingnya pembangunan berkelanjutan yang merupakan bagian penting dari kompetensi (Wibowo, 2007).

Program pelatihan memudahkan untuk meningkatkan tingkat keahlian karyawan sehingga kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah dikembangkan. Adapun motif kompetensi yang ada dalam prototipe tidak mudah untuk dilakukan pengembangan. Proses seleksi merupakan salah satu cara yang efektif untuk memilih prototype tersebut (Ainanur & Tirtayasa, 2018).

Perusahaan harus tepat dalam merekrut dan menempatkan karyawan dalam posisi yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya untuk mendukung pekerjaan agar efektif dan optimal. pelatihan yang dilakukan untuk karyawan bisanya disebabkan karena adanya sebuah pengetahuan yang kurang mumpuni dalam diri karyawan, sehingga pelatihan sangat

dibutuhkan dalam kondisi ini. pelatihan karyawan pada dasarnya bertujuan untuk memberi karyawan sebuah wawasan, pengetahuan, dan kemampuan untuk mendukung pekerjaannya agar berjalan efektif dan optimal (Sukmayadi & Lindiawati, 2021).

Pelatihan dan Pendidikan merupakan sebuah upaya yang telah direncanakan untuk mengembangkan diri karyawan, yang juga diibaratkan dengan jantung atas usaha yang bersifat lanjutan untuk memberikan nilai kompetensi yang lebih tinggi dalam diri karyawan. Terdapat sejumlah dalih bahwa pelatihan dan pendidikan dituntut untuk di adakan, sebagai berikut:

- a. Karyawan masih baru lebih sering belum paham mengenai bagaimana prosedur pekerjaan yang dibutuhkan
- b. Usaha adaptasi sumber daya manusia dengan berbagai dinamika perubahan
- c. Meningkatkan kompetitis saing dan mengevaluasi serta memberikan perbaikan guna output kerja yang produktif.

Menurut UU No.13 Tahun 2009 Pasal 9 mengenai ketenagakerjaan, yang pada intinya menjelaskan jika pelatihan pekerjaan dilaksanakan dan dibimbing untuk memberikan pendidikan, dan meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja yang bertujuan untuk memberikan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan yang lebih. perusahaan yang memiliki karyawan memiliki tanggung jawab memberikan pelatihan kerja agar kompetensi pekerjanya meningkat.

Terdapat tujuan secara general dari pengembangan dan pelatihan untuk pekerja yang dipaparka oleh Kasmir, sebagai berikut :

1. Pengembangan akan pengetahuan informasi, agar pekerja dapat menyelesaikan pekerjaan secara rasional
2. Pengembangan keahlian dan keterampilan, agar pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan dapat berjalan secara efektif dan efisien
3. Perubahan dan pengembangan atas sikap, agar terciptanya kesadaran dan kerelaan untuk bekerja sama dalam satu tim antar karyawan.
4. Memberikan sebuah informasi kepada karyawan jika banyak pesaing merupakan komponen penting untuk berhasilnya suatu pekerjaan di pasar luar negeri.
5. Pemberian keterampilan agar dapat bekerja dan beradaptasi dengan berbagai teknologi seperti pemanfaatan pekerjaan dengan bantuan komputer.
6. Memberikan arahan kepada tenaga kerja untuk berkontribusi terhadap produk dan pelayanan yang efektif.
7. Membentuk budaya kerja di perusahaan untuk terciptanya budaya inovasi, pembelajaran, kreatif, dan kompetitif.
8. Menanamkan pendidikan dalam diri karyawan untuk selalu siap sedia terhadap cara kerja yang modern atau baru dan berkontribusi jika terdapat pekerjaan yang berubah secara dinamis serta apabila kemampuan yang dimiliki menjadi tak terpakai karena dimakan waktu
9. Memberikan rasa tanggung jawab atas pekerjaannya, ketaatan terhadap standar prosedur, peningkatan motivasi kerja dalam

perusahaan, mendalami rasa kebersamaan atas perusahaan, meningkatkan rasa loyal, dan pemahaman lingkungan kerja (Kasmir, 2016).

Kompetensi dikaitkan dengan atribut individu dalam sebuah pekerjaan, yang dapat bersifat spesifik yaitu jenis pekerjaan tertentu misalnya, seorang karyawan yang memanagerialkan pekerjaan pada level yang berbeda dalam suatu perusahaan. kompetensi mengacu pada sebuah fungsi atau action yang diaplikasikan oleh manajer, seperti Human Development (Sukmayadi & Lindiawati, 2021). Manajemen perusahaan harus menetapkan dan memberikan kualifikasi kemampuan saat rekrutmen dan seleksi, sebelum diterimanya menjadi karyawan agar karyawan meraih output kerja dengan nilai efektivitas dan efisiensi, sehingga dibutuhkan nya kemampuan kompetensi dalam diri seorang karyawan (Norawati et al., 2021).

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki seorang manajer, yang mana hasil kerja seorang karyawan dapat didukung dari manajer yang cakap dan terampil dalam mengarahkan karyawannya. Tahun 2013 World Federation of People Management Associations disingkat WFPMA berkolaborasi dengan Boston Consulting Group atau BCG melakukan penelitian, menunjukkan jika adanya disequilibrium akan tersedianya dan kebutuhan tenaga kerja, khususnya dalam tingkatan manajerial.

Penelitian tersebut juga menampilkan jika akan terjadinya kekurangan tenaga profesional di Indonesia sekiranya 56% pada posisi tingkat manajer di tahun 2020, dan telah terjadi ditambah saat ini adanya pandemic, yang mana membutuhkan sekali lonjakan kebutuhan SDM setingkat manajer. Dengan adanya pandemic ini, banyak perusahaan yang ditantang untuk bertahan dengan gempuran turunnya taraf ekonomi dunia, sehingga pekerja dengan sekelas manajer yang dapat memberikan inovasi, ide, dan gagasan untuk perusahaan agar perusahaan tetap bertahan di masa pandemik sangat dibutuhkan sekali (Michael Gewati, 2017).

Sehingga, setiap karyawan dianjurkan untuk memiliki kompetensi yang maksimal, dalam artian ini karyawan tersebut harus memperlihatkan prestasi yang telah dicapai dan kontribusinya agar dapat dipercaya suatu perusahaan untuk bekerja dalam tim dan meraih tujuan yang sesuai (Agustina & Rahadi, 2020). Karena era industry 4.0 menuntut sumber daya manusia memiliki daya saing kompetitif, maka perlunya usaha meningkatkan kompetensi berdasarkan kebutuhan pekerjaan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta evaluasi atas budaya kerja.

Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan tingkatan di mana pekerja mendemonstrasikan kompetensi yang menunjukkan sukses. Kompetensi, seperti inisiatif, orientasi pada hasil, ketegasan, orientasi pada pelayanan, teamwork, dan sebagainya adalah saling terjalin dan di seluruh budaya korporasi. Sebagai manajer mendapat kesulitan dalam berpikir strategis dan kualitas keputusan. Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku

social/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya social atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan, dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.

Menurut Lyle M. Spencer, Jr. dan Signe M. Spencer (1993:9) memberikan lima tipe atau karakteristik dasar dari kompetensi, yaitu :

1. Motif (motive), merupakan sesuatu yang secara terus-menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda antara orang yang satu dengan orang lainnya.
2. Sifat (traits), merupakan karakteristik fisik dan responden yang konsisten terhadap situasi dan informasi
3. Konsep diri (self-concept), merupakan perilaku, nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang.
4. Pengetahuan (knowledge), merupakan informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu.
5. Keahlian (skill) merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan mental tertentu

Klasifikasi kompetensi menurut Michel Amstrong dan Angela Baton (1998), yaitu :

1. Core Competence (kompetensi inti), merupakan suatu kemampuan kompetensi yang semua orang anggota organisasi harus memilikinya.
2. General Competence (kompetensi generik), merupakan kompetensi fungsional yang mengandung arti perlu dimiliki seseorang dengan pekerjaan yang sama.
3. Role Specific Competence (kompetensi peran spesifik), merupakan kompetensi managerial yang mengandung arti adanya tugas atau peran khusus yang harus dilakukan.

5.3. Peranan Budaya Organisasi Berbasis Kompetensi

A. Peranan budaya organisasi

Budaya organisasi baik pada sektor perusahaan maupun pada sektor pemerintahan pada dasarnya selalu menjadi perbincangan. Hal ini terjadi karena implementasi dari budaya organisasi dinilai mampu menjadikan organisasi lebih seimbang, berpikiran ke depan dan cenderung peka terhadap perubahan lingkungan. Urgensinya, pada suatu organisasi terdapat suatu pola atau sistematika dengan makna yang dipercayai oleh anggota sehingga akan membuat perbedaan antara satu organisasi dengan lainnya. Pola atau sistematika dengan makna bersama ini termasuk

bagian dari ciri atau karakteristik penting yang dianut sedemikian rupa oleh organisasi dan kemudian di sebut sebagai budaya organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi cenderung bertahan lama dan merupakan pola atau karakteristik organisasi yang seimbang. Dari hal itu, masing-masing organisasi cenderung harus memiliki budaya dan berpegang pada intensitas budaya organisasi, lantaran suatu budaya akan berpengaruh secara signifikan pada pandangan, sikap dan karakter anggota organisasi. Dengan mempelajari hal-hal yang membangun budaya suatu organisasi dan bagaimana budaya itu dibuat, dijaga dan dikaji, akan menambah kapabilitas untuk menjelaskan dan memprediksi tingkah laku anggota organisasi di suatu perusahaan. (Martandiyana et al., 2022)

Budaya organisasi termasuk kedalam bagian yang penting sebagai pemersatu kaitan sosial dan menjadikan organisasi menjadi satu kesatuan. Karena budaya termasuk tempat keseharian yang nyata dan bisa dirasakan oleh anggota organisasi, budaya pun melukiskan bagaimana sumberdaya manusia mempelajari sesuatu dalam sebuah organisasi. Hal tersebut termasuk bagian kebiasaan sumber daya manusia di suatu organisasi, mencakup hal-hal yang terjadi. Singkatnya, budaya merupakan ciri dan arti bagi sebuah organisasi. (Rahmawati, 2019)

Dalam sebuah organisasi budaya memerankan sejumlah fungsi penting. Pertama, budaya berperan untuk menerapkan batasan, yang berarti budaya membuat pembeda yang jelas antar organisasi. Kedua, budaya menciptakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh bagian organisasi. Selanjutnya ketiga, budaya mampu memunculkan rasa keterikatan terhadap hal yang luas dibandingkan dengan kepentingan personal. Empat, kemantapan sistem sosial akan dimantapkan oleh budaya. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pemersatu dalam kehidupan kerja yang ikut menyatukan organisasi beserta menciptakan sistem dan standar yang pas tentang hal yang harus dituruti oleh anggota organisasi. (Robbins, 2017)

Budaya memiliki hubungan dan kedudukan terhadap berbagai lini kegiatan organisasi atau perusahaan. Tujuan organisasi dapat dicapai juga karena peran budaya organisasi. Terdapat banyak kajian yang memperlihatkan budaya organisasi mempengaruhi kinerja. Di bawah ini merupakan peranan budaya organisasi untuk anggota organisasi, organisasi dan bukan anggota organisasi tetapi berhubungan dengan organisasi.

- 1) Sebagai pengikat anggota dan mempersatukan organisasi. Anggota yang diterima harus dapat beradaptasi, menerima dan melaksanakan budaya organisasi. Bagian dari organisasi harus melaksanakan hal yang bisa dan tidak bisa dikerjakan. Dengan demikian, nilai etika dan kode etik dari budaya organisasi mencakup mengkoordinasi, meyakinkan dan merekatkan para anggotanya.
- 2) Jati diri organisasi (identitas), dimana budaya akan memperlihatkan jati diri organisasi pada masyarakat luas. Adat, budaya yang lain dan menjadi pembeda akan menjadikan identitas dan memberi rasa bangga.

- 3) Motivasi, dimana budaya organisasi menunjukkan energi dan memotivasi para anggota supaya melaksanakan tugas dan mencapai tujuan
- 4) Meningkatkan komitmen rasa memiliki, mencakup budaya yang mempersatukan dan meningkatkan jiwa memiliki yang kemudian akan memfasilitasi komitmen anggota dengan mengembangkan pola pikir yang terbuka dan mengesampingkan kepentingan personal
- 5) Kestabilan (konsistensi), dimana budaya adalah suatu hal yang memiliki peraturan, asas, prosedur, cara bertindak, pola berpikir hingga perilaku yang dapat menimbulkan kestabilan para anggota agar melakukan pekerjaan dan peran.
- 6) Mempersempit terjadinya perbedaan dan konflik, dimana eksistensi panduan dan peraturan yang memiliki isi yang sama dan tidak berubah akan memperkecil perbedaan budaya dimana salah satunya adalah gaya untuk menyelesaikan permasalahan.
- 7) Memangkas ketidakpastian, dimana budaya akan menentukan arah capaian dan cara yang bagaimana sehingga memangkas ketidakpastian dan menguatkan kepastian guna mengembangkan sistem control.
- 8) Keunggulan kompetitif, dimana dengan budaya yang tersistem dan kuat akan mendorong sikap konsisen yang kemudian membentuk motivasi kerja yang efektif dan efisien guna menurunkan ketidakpastian.
- 9) Kinerja organisasi, mencakup motivasi, etos kerja, kepuasan hingga keunggulan kompetitif dimana semua hal ini kemudian akan menciptakan budaya organisasi yang kuat dan terstruktur yang dapat bertahan lama. (Harahap, 2011)

Semua organisasi pastinya ingin meraih keberhasilan mutlak dan sukses. Dan untuk menggapainya, banyak masalah yang ditemui. Kajian, analisis dan percobaan harus berulang kali dilakukan dimana hal tersebut memerlukan banyak waktu dan usaha. Organisasi didefinisikan sebagai tempat bekerja yang berjalan dinamis dan vital, tempat seseorang memdedikasikan dirinya untuk mencapai tujuan dengan mengambil resiko dan tanggung jawab penuh untuk setiap hal yang dikerjakannya.

Untuk memenuhi kebutuhan ini, perlu mengubah budaya organisasi. dewasa ini mengubah budaya adalah sebuah kebutuhan. Hal ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan emosional, harapan dan perasaan. Seseorang mungkin merasa termotivasi jika mereka di perhatikan. Seorang karyawan tidak akan memenuhi tugasnya kecuali jika keinginan dan kebutuhan mereka dipenuhi dalam prosesnya. Resensi dan perkembangan teknologi akan mengubah pandangan marialis seorang karyawan tentang apa yang harusnya diperoleh atau diekspektasikan dari organisasi. Desakan ekonomi pasar yang semakin tinggi akan menyadarkan organisasi akan biaya yang dikeluarkan atau ditanggung.

B. Peranan budaya organisasi berbasis kompetensi

Organisasi didefinisikan sebagai tempat bekerja kompleks bagi seseorang untuk memperoleh tujuan. Budaya organisasi merupakan sesuatu yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan yang lainnya. Jika kita mendatangi suatu organisasi atau perusahaan tertentu dan berhubungan dengan anggota organisasi

atau karyawan di satu perusahaan, maka kita akan dapat mengamati dan membedakan atmosfer dari organisasi tersebut, dengan demikian kita dapat merasakan dan mengidentifikasi budaya yang ada. Budaya organisasi termasuk kedalam nilai (value) yang dipunyai oleh organisasi, dapat dirasa, ditelaah dan di mengerti oleh seluruh anggota organisasi. Value tersebut terkandung dalam keyakinan, symbol-simbol, mitos, adat dan ritual hingga praktek yang berkaitan langsung dengan kegiatan operasional organisasi. Value atau nilai-nilai ini akan menjadi peta dan sebagai pedoman berperilaku bagi anggota organisasi.

Pada era global ini, persaingan dunia usaha semakin ketat, oleh karena itu organisasi tidak cukup hanya memiliki nilai-nilai yang tumbuh dari dalam secara internal tanpa memperdulikan nilai-nilai eksternal untuk bersaing di pasar. biasanya tuntutan nilai eksternal untuk bersaing di pasar lebih mengarah pada peningkatan efisiensi, efektivitas, kreativitas dan inovasi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang semuanya sangat erat hubungannya dengan sumber daya manusia dan kompetensi. Saat ini, keunggulan bersaing yang diperoleh dari penguasaan teknologi tertentu waktunya masih pendek karena teknologi sangat cepat berubah dan mudah diakses oleh perusahaan yang lain. Organisasi yang beroperasi pada masa sekarang sangat riskan apabila hanya menggantungkan pada satu atau dua teknologi tertentu karena entry to harrier (halangan masuk) terhadap teknologi dewasa ini sangat rendah sehingga orang lain dapat dengan mudah masuk keindustri tersebut dan menjadi pesaing yang kuat. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi organisasi untuk meningkatkan keunggulan bersaing melalui peningkatan kekuatan sumber daya manusianya. Dalam hal ini, kapabilitas dan kompetensi sangatlah berperan dalam menciptakan keunggulan bersaing tersebut. Namun demikian, perkembangan kekuatan dengan menggunakan kompetensi tidak akan efektif bila tidak melalui pengembangan budaya organisasi. Dengan demikian budaya organisasi dan kompetensi harus berjalan bersama dan harus saling memperkuat.

Pada dasarnya organisasi menginginkan agar budaya organisasi tidak berbeda dari kompetensi inti karena apabila terjadi perbedaan yang signifikan antara kompetensi inti dan budaya organisasi, berarti akan ada dua kelompok nilai yang berbeda yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi. Ini akan menyebabkan pembentukan nilai-nilai yang ada dalam organisasi menjadi tidak fokus dan terpecah. Apabila hal ini terjadi, anggota organisasi akan kehilangan arah atas nilai-nilai yang lebih diprioritaskan oleh organisasi sehingga organisasi akan sulit memiliki nilai yang kuat untuk membentuk keunggulan bersaing.

Selanjutnya, menurut Michael zwell dalam (Harahap, 2011), ada tiga dasar agar organisasi berhasil, yaitu :

- 1) Kompetensi/keahlian kepemimpinan
- 2) Kompetensi/keahlian yang dimiliki oleh pekerja
- 3) Peran budaya organisasi dalam upaya meningkatkan dan memaksimalkan kompetensi

Di dalam perusahaan hendaknya dibudayakan untuk melakukan pengembangan kompetensi dan terus didorong agar

terbentuk budaya kompetensi. Budaya organisasi akan sangat berperan dalam membentuk karakter karyawan yang kemudian akan mengembangkan kompetensinya untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. (Harahap, 2011)

Organisasi berasal dari bahasa Yunani "organon" yang berarti instrumen atau alat bantu. Organisasi tidak bisa serta-merta disamakan dengan alat bantu yang lain karena komponen organisasi tidak hanya terdiri dari benda-benda mati yang mudah dikendalikan tetapi juga ada unsur manusia yang tidak mudah dikendalikan. Dalam mengoperasikan organisasi jauh lebih sulit dibandingkan dengan mengoperasikan alat bantu yang lain karena organisasi tidak hanya menghadapi persoalan manusia sebagai individu tetapi juga manusia sebagai bagian dari sebuah kelompok masyarakat.

Berapa alasan yang mendukung pandangan ini antara lain:

Pertama, sebelum menjadi bagian dari sebuah organisasi, manusia lelah bergabung atau menjadi anggota dari sebuah masyarakat di mana keanggotaan ini secara tidak langsung akan mempengaruhi pola pikir manusia tersebut. Kedua manusia adalah makhluk hidup yang secara kognitif memiliki kemampuan untuk memilih alternatif.

Ada beberapa pengertian organisasi:

Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan 2 orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan berkoordinasi mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama, atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Nggak ada organisasi adalah suatu sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu set tujuan tertentu.

Organisasi adalah kumpulan manusia yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi.

Menurut Michael Zwell (2000) menyatakan bahwa dasar untuk keberhasilan organisasi adalah kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya korporasi yang memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Pada dasarnya manusia memiliki sifat yang universal seperti sabar, marah, senang, sedih, takut, berani, keinginan untuk dicintai dan dicintai, kepribadian pada mulanya terbentuk karena faktor keturunan (internal), dan faktor pengalaman (eksternal). kepribadian dan budaya merupakan atribut yang selalu melekat pada diri seseorang walaupun masing-masing memiliki fungsi yang berbeda.

Orientasi Budaya

Dari suatu masyarakat mencerminkan interaksi yang kompleks antara nilai, sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh anggota-anggotanya.

Values

Nilai adalah sesuatu yang diinginkan baik secara eksplisit maupun implisit oleh individu atau kelompok yang mempengaruhi cara makna dan tujuan-tujuan suatu tindakan.

Attitudes

Sikap mencerminkan nilai dan menentukan cara seseorang untuk bertindak maupun bereaksi terhadap sesuatu dengan cara tertentu.

Perilaku

Perilaku merupakan setiap tindakan manusia contohnya perilaku seseorang ditentukan oleh budaya mereka.

5.4. Menganalisis pengembangan kompetensi perilaku

A. Pengembangan kompetensi karyawan

Pengembangan kompetensi karyawan dilaksanakan dengan tujuan memberikan hasil dan memenuhi ekspektasi organisasi. Agar karyawan dapat bekerja dengan optimal, kemajuan karir harus didukung oleh organisasi dengan mengamati kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Pengembangan kompetensi dinilai dapat meningkatkan produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja akan meningkat dan menguntungkan organisasi. Tujuan dari pengembangan kompetensi karyawan adalah untuk memberikan hasil yang optimal dan sesuai tujuan dengan sistem kerja yang telah ada. Kompetensi yang dimiliki karyawan harus dapat digunakan untuk mendukung jalannya visi dan misi organisasi melalui kinerja yang strategis. Karenanya, kinerja individu karyawan merupakan solusi untuk meningkatkan produktivitas organisasi dengan karyawan yang kompeten pada bidangnya. (Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, 2017)

Kompeten merupakan keterampilan yang dibutuhkan karyawan yang dibuktikan oleh kemampuan untuk terus konsisten dengan memberikan kinerja tinggi. Kompeten tidak sama dengan kompetensi, namun penggunaannya dapat disatukan. Kompetensi mencakup berbagai keterampilan yang dalam pelaksanaannya akan mencerminkan kemampuan potensial yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi mencakup sesuatu hal yang luas dan tak melulu terbatas pada ilmu pengetahuan yang pasif, karyawan harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri mereka dengan perubahan lingkungan yang cepat, dapat menerjemahkan kemampuan kedalam perilaku pada tempat kerja dengan efektif. (Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, 2017)

Pada umumnya, kompetensi mencakup lini kepemimpinan berbasis orientasi hasil dari pelanggan, kemampuan yang fungsional hingga pengembangan atau apapun yang dapat digunakan untuk mencerminkan value budaya organisasi. Konsep kompetensi ini sebenarnya mencakup semua aspek dari kinerja karyawan, misalnya

pada tingkatan kemampuan yang mumpuni mencakup, mengorganisasikan tugas, dapat mengatasi masalah dan kesalahan dengan tenang, melaksanakan peran rencana kerja hingga belajar menghadapi langsung situasi yang belum pernah di lihat dengan mengandalkan keterampilan dan pengetahuan. (Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, 2017)

B. Kompetensi perilaku

Mengubah atau memperbaharui perilaku termasuk ke dalam hal yang mudah untuk dicapai apabila karyawan memiliki motivasi untuk melakukan hal tersebut. Hal ini berhubungan dengan perubahan budaya organisasi dimana diperlukan uji coba dan analisis ke banyak orang untuk mengetahui dan mengubah bagaimana cara mereka berperilaku setiap hari.

Karakteristik dan kualitas perilaku dapat dijadikan sebagai poros yang bisa digunakan sebagai prediksi cocok tidaknya seseorang pada suatu posisi pekerjaan, ini juga disebut sebagai kompetensi perilaku. Dalam hal ini, organisasi haruslah dapat mencetuskan terlebih dulu perihal kompetensi perilaku apa saja yang sesuai dengan suatu posisi dalam pekerjaan kemudian menyusun list pertanyaan interview guna mencari tahu apakah karyawan atau calon karyawan memiliki kompetensi perilaku yang dicari. (KamusBisnis.com, 2022)

Lebih lanjut, kompetensi perilaku adalah sebuah keterampilan yang menentukan bagaimana individu akan berperilaku dalam suatu organisasi –termasuk bagaimana individu atau karyawan tersebut berinteraksi dengan karyawan lain, bagaimana dalam membuat keputusan, bagaimana melakukan atas dasar etika dan integritas dan apakah karyawan tersebut memiliki soft skill seperti pemecahan masalah, pemikiran strategis dan kritis, kreativitas hingga kecerdasan emosional. behavioral competency atau dalam hal ini kompetensi perilaku akan melingkupi berbagai lini perilaku individu yang akan menghasilkan keberhasilan atau bahkan gagal untuk karyawan serta organisasi tempat mereka bekerja. (TribunNews.com, 2019)

Kompetensi perilaku penting untuk dilakukan guna memahani dinamika kepribadian dan karakterisik karyawan, memahami kondisi kerja yang optimal untuk menciptakan organisasi yang berkelanjutan. Manajer atau dalam hal ini organisasi semestinya memperhatikan apakah karyawan yang di rekrut sesuai dengan budaya yang ada. Organisasi pun haruslah mengetahui cara untuk menanggulangi sikap dan sifat negative individu atau masing-masing karakter karyawan agar dapat mencapai kesuksesan dan tidak menghambat jalannya kegiatan operasional organisasi. (TribunNews.com, 2019)

C. Pengembangan kompetensi perilaku

Budaya organisasi dapat dikategorikan kedalam dua karakteristik, kuat dan lemah. Budaya organisasi yang kuat bisa mengontrol tindakan dan perilaku anggota organisasinya guna membuat budaya yang ada memiliki fungsi yang sejajar dengan aturan organisasi formal. Pada budaya organisasi dengan karakteristik lemah, kesediaan

karyawan untuk melakukan pekerjaannya yang cocok dengan budaya yang ada cenderung rendah, begitupun dengan stabilitasnya.

Dalam proses pembentukan nilai meliputi penguatan atau dorongan akan nilai yang cocok dengan tujuan organisasi. Ditunjang dengan keputusan pimpinan organisasi yang akan meningkatkan upaya membentuk budaya organisasi, dugaan yang berkembang untuk melakukan pekerjaan hingga metode pembimbingan yang dilakukan atasan kepada karyawan (coaching) hendaknya dijalankan berkelanjutan. Apabila proses berhasil, maka terbentuknya budaya organisasi yang stabil. Hal ini kemudian disebut sebagai nilai utama (core value) jika membawa arti jelas yang dapat dimengerti dan diimplementasikan oleh anggota. Budaya yang kurang kuat membutuhkan aturan-aturan formal karena sudah dihayati secara mendalam dan cakupannya luas. (Harahap, 2011)

Interaksi antara kekuatan internal dan eksternal akan membentuk budaya. Unsur internal mencakup nilai dan ciri yang didapat dari lingkungan dalam organisasi. mencakup nilai dan ciri yang di bawa oleh pimpinan perusahaan atau pendiri selama proses pembentukan budaya. Lalu unsur eksternal didapat dari lingkungan diluar perusahaan, mencakup nilai dan ciri yang ada karena desakan persaingan dan lingkungan usaha.

Lingkungan usaha yang berkembang terus dan cepat dan menyebabkan perkembangan, dimana budaya bisa saja sudah tak lagi cocok, dengan terus menginginkan perbedaan kompetensi dalam budaya dan akhirnya membuat budaya tersebut menjadi batu sandungan pengembangan usaha. Jika budaya tak lagi cocok dengan kompetensi yang diperlukan organisasi, maka perlu dilakukan perubahan budaya dan penyesuaian. Dalam rangka perubahan budaya agar mempunyai budaya kuat, memerlukan durasi yang lama. Hal ini bisa dimaklumi karena peningkatan komposisi kompetensi memerlukan kapitalisasi dasar nilai dari ciri berbeda dari sebelumnya. (Harahap, 2011)

Kapitalisasi nilai dan ciri yang cocok dengan kompetensi bisa memakai dua cara, yakni :

- 1) Cara formal, dilaksanakan dalam upaya menerbitkan kebijakan, aturan hingga etik organisasi sehingga akan menguatkan nilai budaya yang ada. Selain itu, dengan menggunakan nilai-nilai kompetensi dalam sistem pengembangan sumber daya manusia, juga bisa dilakukan dengan menggunakan symbol-simbol yang dapat memperkuat makna kompetensi.
- 2) Jalur informal bisa dilakukan dengan menanamkan value budaya melewati pertemuan tidak formal pada lokasi pegawai yang sering berkumpul, rekreasi, upacara, permainan. Juga bisa dengan melalui perwakilan kelompok atau grup yang terdapat pada organisasi.

Selanjutnya perlu dievaluasi dari jalur yang digunakan baik informal maupun formal, Jalur apa yang bergerak paling efektif, sehingga jalur itu diutamakan lebih dulu. Konsistensi pelaksanaan seluruh aktivitas, kebijakan dan peraturan yang dikaitkan dengan kompetensi yang sedang di kembangkan harus terus diperhatikan dan di control. Kunci utama keberhasilannya adalah keteladananan pimpinan yang dapat menjadi panutan oleh seluruh anggota organisasi yang berada di bawah kepemimpinannya karena pemimpin adalah orang yang mengeluarkan kebijakan dan peraturan

organisasi serta sekaligus merupakan orang yang memiliki kekuasaan yang tertinggi. Para anggota organisasi dalam mendalami nilai-nilai membutuhkan panutan dan penutan ini ialah pemimpin organisasi. (Fauziah, 2022)

Kompetensi perilaku merupakan sifat dan karakteristik yang menentukan kinerja individual. Ada beberapa cara budaya organisasi dalam mempengaruhi kompetensi, ialah :

- Pada waktu rekrutmen dan seleksi, hendaknya diutamakan profesionalisme, kompetensinya dengan pekerjaan, nilai-nilai, keyakinan, etikanya harus sesuai standart dan hal ini merupakan budaya
- Visi, misi, falsafah, nilai-nilai, keyakinan dikaitkan dengan semua kompetensi dan sering dikomunikasikan sehingga mempengaruhi perilaku anggota organisasi
- Sistem penggajian, reward yang menghargai kompetensi dikomunikasikan sehingga memotivasi untuk meningkatkan kompetensi
- Informasi tentang kompetensi yang diharapkan, komitmen dalam pelatihan dan pengembangan dikomunikasikan sehingga mendukung untuk mengembangkan kompetensi yang berkelanjutan.
- Proses organisasi dalam menyiapkan dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan, pengambilan keputusan akan mempengaruhi kompetensi.

Menurut Michael Zwell dalam Harahap (2011), cara budaya organisasi mempengaruhi kompetensi, mencakup :

- 1) Seleksi dan perekrutan, dengan mempertimbangkan pelamar mana yang diterima dan level keahlian apa yang dimiliki
- 2) Sistem bonus yang akan mendorong para karyawan tentang bagaimana kompetensi dihargai dalam perusahaan
- 3) Proses pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk menggunakan dan memotivasi orang lain
- 4) Visi misi perusahaan serta nilai dan ciri yang dihubungkan langsung pada kompetensi
- 5) Prosedur dan kebiasaan, dalam pemberian arahan pada karyawan mengenai seberapa besar perusahaan berhadapan dari mereka
- 6) Komitmen terhadap peningkatan dan pelatihan yang dikomunikasikan untuk karyawan mengenai pengembangan keterampilan secara bertahap.
- 7) Cara menjalankan organisasi yangmana dikembangkan oleh pimpinan organisasi secara langsung

Budaya perusahaan, budaya organisasi sangat diperlukan untuk menciptakan budaya organisasi. oleh karena itu diperlukan strategi atau cara yang bisa mempengaruhi kompetensi untuk keberhasilan organisasi. Setingkat karyawan pastinya memerlukan kompetensi, mencakup keluwesan bergerak, kemampuan dalam mencari dan menggunakan informasi, termotivasi dalam belajar, dan memiliki prestasi kerja, dapat mengatasi tekanan kerja, bekerja sama dengan karyawan lain hingga hal yang berkaitan dengan pelayanan. Fleksibilitas atau keluwesan dalam bekerja termasuk keterampilan guna mengetahui peluang atau ancaman dan hal-hal yang berkaitan

dengan pembuatan keputusan. Kemampuan dalam mencari dan menggunakan informasi hingga termotivasi dalam belajar dan memiliki prestasi kerja termasuk keterampilan mengenai dorongan atau semangat guna menciptakan peluang belajar sehingga menambah keahlian. Hal ini dilakukan guna mendorong inovasi mencakup memperbaiki kualitas dan produktivitas secara berkelanjutan. (Damingun, 2017)

Tekanan waktu dalam aspek motivasi kerja termasuk bagian gabungan dari keluwesan, peluang prestasi kerja, manajemen stress hingga keterikatan pada organisasi akan membawa karyawan mampu bekerja secara optimal meskipun didesak oleh produk luncuran meskipun terbatas oleh waktu. Dapat bekerja sama dengan karyawan lain termasuk dalam keterampilan komunikasi dan berkoordinasi dalam suatu tim kerja. Mencakup mengambil sisi baik untuk karyawan lain, memiliki komitmen dan pemahaman interpersonal yang baik. Terakhir, keterampilan yang berkaitan dengan pelayanan masuk pada dimensi harapan agar dapat memenuhi kebutuhan klien secara baik. Termasuk harus memiliki inisiatif akan menghadapi tantangan-tantangan pada organisasi guna melewati problematika yang mungkin dihadapi oleh klien dengan cara yang sangat baik. (Damingun, 2017)

Memodifikasi perilaku adalah mudah apabila orang termotivasi untuk mengubah perilaku. Hal ini terutama benar dalam hubungan dengan perubahan budaya organisasi di mana diperlukan ratusan bahkan ribuan orang mengubah bagaimana cara mereka melakukan sesuatu setiap hari. Untuk mengubah budaya, kita perlu mengikat hati dan pikiran orang dalam usaha mengikat keinginan pribadinya dalam mencapai budaya kompetensi.

Michael Zwell (2000 : 25) mengelompokkan kompetensi dalam lima kategori yaitu:

1. Task achievement (prestasi tugas),
2. Relationship (hubungan),
3. Personal attribute (atribut pribadi),
4. Managerial (manajerial) dan
5. Leadership (kepemimpinan).

Budaya organisasi dan kompetensi, Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan tingkatan di mana pekerja mendemonstrasikan kompetensi yang menunjukkan sukses. Kompetensi, seperti inisiatif, orientasi pada hasil ketegasan, orientasi pada pelayanan, teamwork, dan sebagainya adalah saling terjalin di seluruh budaya korporasi. Sebagian manajer mendapat kesulitan dalam berpikir strategis dan kualitas keputusan. Apabila kompetensi perilaku adalah sifat dan karakteristik yang menentukan kinerja individual, budaya korporasi menentukan di mana kompetensi memanifestasikan diri di seluruh perusahaan. Cara budaya organisasi memengaruhi kompetensi adalah (Michael Zwell, 2000: 67) :

Praktik perekrutan dan seleksi mempertimbangkan pekerja mana diterima dalam organisasi dan tingkat keahlian kompetensi mereka.

Filosofi korporasi, misi, visi, dan nilai-nilai, dihubungkan dengan semua kompetensi. Nilai-nilai organisasi dikomunikasikan kepada pekerja setiap hari dengan banyak cara kecil, dan masing-masing di antara mereka memengaruhi perilaku pekerja. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi pekerja tentang seberapa banyak kompetensi diharapkan dari mereka. Orang ingin menjadi bagian dan merasa suka menjadi bagian dari organisasi. Ketika pekerja baru bergabung dalam perusahaan, mereka belajar bagaimana segala sesuatu dilakukan di dalam organisasi. Komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan kepada pekerja tentang pentingnya kompetensi pengembangan berkelanjutan. Apabila organisasi tidak mendukung pekerja memperbaiki keterampilan dan kompetensi mereka, pekerja mungkin menjadi kurang kuat dalam kompetensi.

Adapun indikator kompetensi yang dikemukakan oleh Edardin dalam Payne bahwa indikator dari kompetensi komunikasi dalam pekerjaan, sebagai berikut :

1. Motivasi Komunikasi, yang dihubungkan oleh kesiapan orang untuk mendekati atau menjauhi interaksi dengan orang lain,
2. Pengetahuan komunikasi, pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan, pengalaman atau yang disebut dengan kepribadian atau prototipe dari kompetensi,
3. Keterampilan komunikasi yang meliputi aktualisasi dari kinerja komunikasi. Pengetahuan (Knowledge), Yakni pemahaman atas sesuatu yang ada dalam seorang seperti informasi yang actual dan kemampuan bersumber dari pendidikan dan pengalaman yang pernah dilalui, baik dari segi teori atau praktis, dan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Tuntutan tersebut dapat berupa pelayanan terhadap pelanggan dengan cekatan dan ramah, memunculkan sifat responsivitas yang baik dalam pekerjaan, dapat meraih daya saing yang kompetitif, anggota atau bawahan manajer dapat terpicu untuk bekerja yang lebih tekun dan giat usahanya, para pimpinan atau manajer atas dapat menggerakkan karyawan melalui pemberdayaan, serta mendorong karyawan untuk sadar dan ingat atas tanggung jawab yang telah dilimpahkan selama bekerja, serta menggerakkan karyawan agar lebih cakap dan memiliki output tugas yang relevan. Scope Merupakan lingkup kerja yang dimiliki oleh perusahaan, yang meliputi tempat kerja, berupa daya saing seperti local atau internasional, perusahaan terbuka atau tertutup, ruang lingkup yang dimaksud dapat memberikan pengaruh karakter yang dibentuk dalam diri karyawan karena terdapat unsur prosedur yang membentuk kebiasaan atau budaya, standal operasi, hingga ketetapan aturan yang dibuat perusahaan. c. Linearity Adalah kesesuaian atau relevan antara latar belakang pendidikan dan bidang atau posisi kerja yang digeluti, kesesuaian latar belakang Pendidikan dengan posisi kerja yang ditempati akan memberikan pengaruh terhadap persepsi karyawan, yang nantinya akan terbentuk

diferensial karakter yang dimiliki karyawan tepat dengan latar pendidikan yang telah dilaluinya (Alvionita et al., 2018) B.

Proses pembentukan Kompetensi SDM Terdapat beberapa proses atau pembentukan atas penciptaan nilai kompetensi sumber daya manusia menurut Hartanto, sebagai berikut :

1. Bersumber dari diri seseorang yang dipengaruhi lingkungan eksternal atau di luar diri seseorang dalam pengimplementasian berupa tugas atau pekerjaan seseorang melalui pembelajaran mandiri maupun organisasi baik secara formal atau non-formal yang berada dalam lingkungan perusahaan, Pendidikan, serta pelatihan, baik lingkup kehidupan pekerjaan atau professional dan kehidupan secara sosialnya.
 2. Dalam rangka mengatasi tantangan bisnis dan kerja yang dihadapi maka, perwujudan pengetahuan dan keterampilan yang direkrut dan diseleksi secara seksama dan rasional.
 3. Adanya sikap intelektual yang dapat digunakan untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan dengan cekatan, efisien, dan efektif, intelegensi intelektual tersebut menitik ke dalam diri seseorang sebagai output dari pembelajaran yang secara terus menerus. Dampak baik yang ditimbulkan dalam budaya organisasi dan kompetensi individu dapat dimunculkan dengan adanya pengembangan keterampilan diri yang spesifik dan berkaitan.
 4. Karakteristik Kepribadian Beberapa jumlah kompetensi dapat dipengaruhi oleh kepribadian, baik kepribadian yang dimiliki manajer, maupun kepribadian yang dimiliki karyawan, kepribadian tersebut juga akan mempengaruhi dalam memecahkan masalah atau kendala, kemampuan kerja sama dalam sebuah team, kepedulian antar personal karyawan, , dan berpengaruh terhadap berbagai hubungan.
- 8) Budaya Organisasi Budaya organisasi dapat memberikan sejumlah pengaruh terhadap kompetensi berupa kegiatan seperti rekrutmen, reward, pengambilan keputusan, prosedur dan filosofi, sebagai berikut :
- a. Rekrutmen dan seleksi karyawan, merupakan kegiatan yang memutuskan dan menganalisis kualifikasi pekerja yang akan diposisikan sesuai dengan tingkat keahlian atas spesifikasi pekerjaan.
 - b. Sistem penghargaan, berupa pemberian informasi yang komunikatif jika organisasi akan menghargai atau mengapresiasi sebuah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan
 - c. Pengambilan keputusan sangat berpengaruh terhadap kompetensi dalam memberikan pemberdayaan karyawan, berupa motivasi dan inisiatif.
 - d. Prosedur yang menjadi kebiasaan para pekerja mengenai jumlah kompetensi yang sesuai dengan harapan
 - e. Pengembangan dan pelatihan yang dapat dilakukan secara komitmen untuk memberikan informasi yang komunikatif kepada para pekerja mengenai pentingnya pembangunan berkelanjutan yang merupakan bagian penting dari kompetensi

(Wibowo, 2007). Perusahaan harus tepat dalam merekrut dan menempatkan karyawan dalam posisi yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya untuk mendukung pekerjaan agar efektif dan optimal.

Pelatihan dan Pendidikan merupakan sebuah upaya yang telah direncanakan untuk mengembangkan diri karyawan, yang juga diibaratkan dengan jantung atas usaha yang bersifat lanjutan untuk memberikan nilai kompetensi yang lebih tinggi dalam diri karyawan. Terdapat sejumlah dalih bahwa pelatihan dan pendidikan dituntut untuk di adakan, sebagai berikut:

- a. Karyawan masih baru lebih sering belum paham mengenai bagaimana prosedur pekerjaan yang dibutuhkan
- b. Usaha adaptasi sumber daya manusia dengan berbagai dinamika perubahan
- c. Meningkatkan kompetitis saing dan mengevaluasi serta memberikan perbaikan guna output kerja yang produktif. Menurut UU No.13 Tahun 2009 Pasal 9 mengenai ketenagakerjaan, yang pada intinya menjelaskan jika pelatihan pekerjaan dilaksanakan dan dibimbing untuk memberikan pendidikan, dan meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja yang bertujuan untuk memberikan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan yang lebih. Menanamkan pendidikan dalam diri karyawan untuk selalu siap sedia terhadap cara kerja yang modern atau baru dan berkontribusi jika terdapat pekerjaan yang berubah secara dinamis serta apabila kemampuan yang dimiliki menjadi tak terpakai karena dimakan waktu

9.) Kompetensi dikaitkan dengan atribut individu dalam sebuah pekerjaan, yang dapat bersifat spesifik yaitu jenis pekerjaan tertentu misalnya, seorang karyawan yang memanagerial kan pekerjaan pada level yang berbeda dalam suatu perusahaan.

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki seorang manajer, yang mana hasil kerja seorang karyawan dapat didukung dari manajer yang cakap dan terampil dalam mengarahkan karyawannya. Dengan adanya pandemic ini, banyak perusahaan yang ditantang untuk bertahan dengan gempuran turunnya taraf ekonomi dunia, sehingga pekerja dengan sekelas manajer yang dapat memberikan inovasi, ide, dan gagasan untuk perusahaan agar perusahaan tetap bertahan di masa pandemik sangat dibutuhkan sekali (Michael Gewati, 2017). Sehingga, setiap karyawan dianjurkan untuk memiliki kompetensi yang maksimal, dalam artian ini karyawan tersebut harus memperlihatkan prestasi yang telah dicapai dan kontribusinya agar dapat dipercaya suatu perusahaan untuk bekerja dalam tim dan meraih tujuan yang sesuai (Agustina & Rahadi, 2020). Dari hal itu, masing-masing organisasi cenderung harus memiliki budaya dan berpegang pada intensitas budaya organisasi, lantaran suatu budaya akan berpengaruh secara signifikan pada pandangan, sikap dan karakter anggota organisasi. Dengan mempelajari hal-hal yang membangun budaya suatu organisasi dan bagaimana budaya itu dibuat, dijaga dan dikaji, akan

menambah kapabilitas untuk menjelaskan dan memprediksi tingkah laku anggota organisasi di suatu perusahaan.

Ada beberapa cara budaya organisasi dalam mempengaruhi kompetensi, ialah : - Pada waktu rekrutmen dan seleksi, hendaknya diutamakan profesionalisme, kompetensinya dengan pekerjaan, nilai-nilai, keyakinan, etikanya harus sesuai standart dan hal ini merupakan budaya - Visi, misi, falsafah, nilai-nilai, keyakinan dikaitkan dengan semua kompetensi dan sering dikomunikasikan sehingga mempengaruhi perilaku anggota organisasi -

Sistem penggajian, reward yang menghargai kompetensi dikomunikasikan sehingga memotivasi untuk meningkatkan kompetensi - Informasi tentang kompetensi yang diharapkan, komitmen dalam pelatihan dan pengembangan dikomunikasikan sehingga mendukung untuk mengembangkan kompetensi yang berkelanjutan.

Menurut Michael Zwell dalam Harahap (2011), cara budaya organisasi mempengaruhi kompetensi, mencakup :

1. Seleksi dan perekrutan, dengan mempertimbangkan pelamar mana yang diterima dan level keahlian apa yang dimiliki
2. Sistem bonus yang akan mendorong para karyawan tentang bagaimana kompetensi dihargai dalam perusahaan
3. Proses pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk menggunakan dan memotivasi orang lain
4. Visi misi perusahaan serta nilai dan ciri yang dihubungkan langsung pada kompetensi
5. Prosedur dan kebiasaan, dalam pemberian arahan pada karyawan mengenai seberapa besar perusahaan berhadapan dari mereka
6. Komitmen terhadap peningkatan dan pelatihan yang dikomunikasikan untuk karyawan mengenai pengembangan keterampilan secara bertahap. Setingkat karyawan pastinya memerlukan kompetensi, mencakup keluwesan bergerak, kemampuan dalam mencari dan menggunakan informasi, termotivasi dalam belajar, dan memiliki prestasi kerja, dapat mengatasi tekanan kerja, bekerja sama dengan karyawan lain hingga hal yang berkaitan dengan pelayanan.

5.5. Ringkasan

Adapun indikator kompetensi yang dikemukakan oleh Edardin dalam Payne bahwa indikator dari kompetensi komunikasi dalam pekerjaan, sebagai berikut : 1) Motivasi Komunikasi, yang dihubungkan oleh kesiapan orang untuk mendekati atau menjauhi interaksi dengan orang lain, 2) Pengetahuan komunikasi, pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan, pengalaman atau yang disebut dengan kepribadian atau prototipe dari kompetensi, 3) Keterampilan komunikasi yang meliputi aktualisasi dari kinerja komunikasi. Pengetahuan (Knowledge), Yakni pemahaman atas sesuatu yang ada dalam seorang seperti informasi yang actual dan kemampuan bersumber dari pendidikan dan pengalaman yang pernah dilalui, baik dari segi teori atau praktis, dan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Tuntutan tersebut dapat berupa pelayanan terhadap pelanggan dengan cekatan dan ramah, memunculkan sifat responsivitas yang baik dalam pekerjaan, dapat meraih daya saing yang kompetitif, anggota atau bawahan manajer dapat terpicu untuk bekerja yang lebih tekun dan giat usahanya, para pimpinan atau manajer atas dapat menggerakkan karyawan melalui pemberdayaan, serta mendorong karyawan untuk sadar dan ingat atas tanggung jawab yang telah dilimpahkan selama bekerja, serta menggerakkan karyawan agar lebih cakap dan memiliki output tugas yang relevan. Scope Merupakan lingkup kerja yang dimiliki oleh perusahaan, yang meliputi tempat kerja, berupa daya saing seperti local atau internasional, perusahaan terbuka atau tertutup, ruang lingkup yang dimaksud dapat memberikan pengaruh karakter yang dibentuk dalam diri karyawan karena terdapat unsur prosedur yang membentuk kebiasaan atau budaya, standal operasi, hingga ketetapan aturan yang dibuat perusahaan. c. Linearity Adalah kesesuaian atau relevan antara latar belakang pendidikan dan bidang atau posisi kerja yang digeluti, kesesuaian latar belakang Pendidikan dengan posisi kerja yang ditempati akan memberikan pengaruh terhadap persepsi karyawan, yang nantinya akan terbentuk diferensial karakter yang dimiliki karyawan tepat dengan latar pendidikan yang telah dilaluinya (Alvionita et al., 2018) B. Proses pembentukan Kompetensi SDM Terdapat beberapa proses atau pembentukan atas penciptaan nilai kompetensi sumber daya manusia menurut Hartanto, sebagai berikut : 1) Bersumber dari diri seseorang yang dipengaruhi lingkungan eksternal atau di luar diri seseorang dalam pengimplementasian berupa tugas atau pekerjaan seseorang melalui pembelajaran mandiri maupun organisasi baik secara formal atau non-formal yang berada dalam lingkungan perusahaan, Pendidikan, serta pelatihan, baik lingkup kehidupan pekerjaan atau professional dan kehidupan secara sosialnya. 2) Dalam rangka mengatasi tantangan bisnis dan kerja yang dihadapi maka, perwujudan pengetahuan dan keterampilan yang direkrut dan diseleksi secara seksama dan rasional.

3) Adanya sikap intelektual yang dapat digunakan untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan dengan cekatan, efisien, dan efektif, intelegensi intelektual tersebut menitik ke dalam diri seseorang sebagai output dari pembelajaran yang secara terus menerus. Dampak baik yang ditimbulkan dalam budaya organisasi dan kompetensi individu dapat

dimunculkan dengan adanya pengembangan keterampilan diri yang spesifik dan berkaitan. 4) Karakteristik Kepribadian Beberapa jumlah kompetensi dapat dipengaruhi oleh kepribadian, baik kepribadian yang dimiliki manajer, maupun kepribadian yang dimiliki karyawan, kepribadian tersebut juga akan mempengaruhi dalam memecahkan masalah atau kendala, kemampuan kerja sama dalam sebuah team, kepedulian antar personal karyawan, dan berpengaruh terhadap berbagai hubungan. 8) Budaya Organisasi Budaya organisasi dapat memberikan sejumlah pengaruh terhadap kompetensi berupa kegiatan seperti rekrutmen, reward, pengambilan keputusan, prosedur dan filosofi, sebagai berikut : a) Rekrutmen dan seleksi karyawan, merupakan kegiatan yang memutuskan dan menganalisis kualifikasi pekerja yang akan diposisikan sesuai dengan tingkat keahlian atas spesifikasi pekerjaan. b) Sistem penghargaan, berupa pemberian informasi yang komunikatif jika organisasi akan menghargai atau mengapresiasi sebuah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan c) Pengambilan keputusan sangat berpengaruh terhadap kompetensi dalam memberikan pemberdayaan karyawan, berupa motivasi dan inisiatif. e) Prosedur yang menjadi kebiasaan para pekerja mengenai jumlah kompetensi yang sesuai dengan harapan f) Pengembangan dan pelatihan yang dapat dilakukan secara komitmen untuk memberikan informasi yang komunikatif kepada para pekerja mengenai pentingnya pembangunan berkelanjutan yang merupakan bagian penting dari kompetensi (Wibowo, 2007).

Perusahaan harus tepat dalam merekrut dan menempatkan karyawan dalam posisi yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya untuk mendukung pekerjaan agar efektif dan optimal. Pelatihan dan Pendidikan merupakan sebuah upaya yang telah direncanakan untuk mengembangkan diri karyawan, yang juga diibaratkan dengan jantung atas usaha yang bersifat lanjutan untuk memberikan nilai kompetensi yang lebih tinggi dalam diri karyawan. Terdapat sejumlah dalih bahwa pelatihan dan pendidikan dituntut untuk di adakan, sebagai berikut: a.

Karyawan masih baru lebih sering belum paham mengenai bagaimana prosedur pekerjaan yang dibutuhkan b. Usaha adaptasi sumber daya manusia dengan berbagai dinamika perubahan c. Meningkatkan kompetitis saing dan mengevaluasi serta memberikan perbaikan guna output kerja yang produktif.

Menurut UU No.13 Tahun 2009 Pasal 9 mengenai ketenagakerjaan, yang pada intinya menjelaskan jika pelatihan pekerjaan dilaksanakan dan dibimbing untuk memberikan pendidikan, dan meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja yang bertujuan untuk memberikan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan yang lebih. Menanamkan pendidikan dalam diri karyawan untuk selalu siap sedia terhadap cara kerja yang modern atau baru dan berkontribusi jika terdapat pekerjaan yang berubah secara dinamis serta apabila kemampuan yang dimiliki menjadi tak terpakai karena dimakan waktu 9.

Kompetensi dikaitkan dengan atribut individu dalam sebuah pekerjaan, yang dapat bersifat spesifik yaitu jenis pekerjaan tertentu misalnya, seorang karyawan yang memanagerial kan pekerjaan pada level yang berbeda dalam suatu perusahaan. Kinerja seorang karyawan dapat

dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki seorang manajer, yang mana hasil kerja seorang karyawan dapat didukung dari manajer yang cakap dan terampil dalam mengarahkan karyawannya. Dengan adanya pandemic ini, banyak perusahaan yang ditantang untuk bertahan dengan gempuran turunnya taraf ekonomi dunia, sehingga pekerja dengan sekelas manajer yang dapat memberikan inovasi, ide, dan gagasan untuk perusahaan agar perusahaan tetap bertahan di masa pandemik sangat dibutuhkan sekali (Michael Gewati, 2017).

Sehingga, setiap karyawan dianjurkan untuk memiliki kompetensi yang maksimal, dalam artian ini karyawan tersebut harus memperlihatkan prestasi yang telah dicapai dan kontribusinya agar dapat dipercaya suatu perusahaan untuk bekerja dalam tim dan meraih tujuan yang sesuai (Agustina & Rahadi, 2020). Dari hal itu, masing-masing organisasi cenderung harus memiliki budaya dan berpegang pada intensitas budaya organisasi, lantaran suatu budaya akan berpengaruh secara signifikan pada pandangan, sikap dan karakter anggota organisasi. Dengan mempelajari hal-hal yang membangun budaya suatu organisasi dan bagaimana budaya itu dibuat, dijaga dan dikaji, akan menambah kapabilitas untuk menjelaskan dan memprediksi tingkah laku anggota organisasi di suatu perusahaan.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pemersatu dalam kehidupan kerja yang ikut menyatukan organisasi beserta menciptakan sistem dan standar yang pas tentang hal yang harus dituruti oleh anggota organisasi. 3) Motivasi, dimana budaya organisasi menunjukkan energi dan memotivasi para anggota supaya melaksanakan tugas dan mencapai tujuan 4) Meningkatkan komitmen rasa memiliki, mencakup budaya yang mempersatukan dan meningkatkan jiwa memiliki yang kemudian akan memfasilitasi komitmen anggota dengan mengembangkan pola pikir yang terbuka dan mengesampingkan kepentingan personal 5) Kestabilan (konsistensi), dimana budaya adalah suatu hal yang memiliki peraturan, asas, prosedur, cara bertindak, pola berpikir hingga perilaku yang dapat menimbulkan kestabilan para anggota agar melakukan pekerjaan dan peran. 6) Mempersempit terjadinya perbedaan dan konflik, dimana eksistensi panduan dan peraturan yang memiliki isi yang sama dan tidak berubah akan memperkecil perbedaan budaya dimana salah satunya adalah gaya untuk menyelesaikan permasalahan. 8) Keunggulan kompetitif, dimana dengan budaya yang tersistem dan kuat akan mendorong sikap konsisten yang kemudian membentuk motivasi kerja yang efektif dan efisien guna menurunkan ketidakpastian. 9) Kinerja organisasi, mencakup motivasi, etos kerja, kepuasan hingga keunggulan kompetitif dimana semua hal ini kemudian akan menciptakan budaya organisasi yang kuat dan terstruktur yang dapat bertahan lama. Organisasi didefinisikan sebagai tempat bekerja yang berjalan dinamis dan vital, tempat seseorang memdedikasikan dirinya untuk mencapai tujuan dengan mengambil resiko dan tanggung jawab penuh untuk setiap hal yang dikerjakannya.

Jika kita mendatangi suatu organisasi atau perusahaan tertentu dan berhubungan dengan anggota organisasi atau karyawan di suatu perusahaan, maka kita akan dapat mengamati dan membedakan atmosfer

dari organisasi tersebut, dengan demikian kita dapat merasakan dan mengidentifikasi budaya yang ada. Pada dasarnya organisasi menginginkan agar budaya organisasi tidak berbeda dari kompetensi inti karena apabila terjadi perbedaan yang signifikan antara kompetensi inti dan budaya organisasi, berarti akan ada dua kelompok nilai yang berbeda yang harus diikuti oleh semua anggota organisasi. Apabila hal ini terjadi, anggota organisasi akan kehilangan arah atas nilai-nilai yang lebih diprioritaskan oleh organisasi sehingga organisasi akan sulit memiliki nilai yang kuat untuk membentuk keunggulan bersaing. Selanjutnya, menurut Michael Zwell dalam (Harahap, 2011), ada tiga dasar agar organisasi berhasil, yaitu : 1) Kompetensi/keahlian kepemimpinan 2) Kompetensi/keahlian yang dimiliki oleh pekerja 3) Peran budaya organisasi dalam upaya meningkatkan dan memaksimalkan kompetensi. Di dalam perusahaan hendaknya dibudayakan untuk melakukan pengembangan kompetensi dan terus didorong agar terbentuk budaya kompetensi.

Kompetensi mencakup sesuatu hal yang luas dan tak melulu terbatas pada ilmu pengetahuan yang pasif, karyawan harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri mereka dengan perubahan lingkungan yang cepat, dapat menerjemahkan kemampuan kedalam perilaku pada tempat kerja dengan efektif. konsep kompetensi ini sebenarnya mencakup semua aspek dari kinerja karyawan, misalnya pada tingkatan kemampuan yang mumpuni mencakup, mengorganisasikan tugas, dapat mengatasi masalah dan kesalahan dengan tenang, melaksanakan peran rencana kerja hingga belajar menghadapi langsung situasi yang belum pernah di lihat dengan mengandalkan keterampilan dan pengetahuan.

Dalam hal ini, organisasi haruslah dapat mencetuskan terlebih dulu perihal kompetensi perilaku apa saja yang sesuai dengan suatu posisi dalam pekerjaan kemudian menyusun list pertanyaan interview guna mencari tahu apakah karyawan atau calon karyawan memiliki kompetensi perilaku yang dicari.

(KamusBisnis.com, 2022) Lebih lanjut, kompetensi perilaku adalah sebuah keterampilan yang menentukan bagaimana individu akan berperilaku dalam suatu organisasi –termasuk bagaimana individu atau karyawan tersebut berinteraksi dengan karyawan lain, bagaimana dalam membuat keputusan, bagaimana melakukan atas dasar etika dan integritas dan apakah karyawan tersebut memiliki soft skill seperti pemecahan masalah, pemikiran strategis dan kritis, kreativitas hingga kecerdasan emosional. Budaya organisasi yang kuat bisa mengontrol tindakan dan perilaku anggota organisasinya guna membuat budaya yang ada memiliki fungsi yang sejajar dengan aturan organisasi formal. Ditunjang dengan keputusan pimpinan organisasi yang akan meningkatkan upaya membentuk budaya organisasi, dugaan yang berkembang untuk melakukan pekerjaan hingga metode pembimbingan yang dilakukan atasan kepada karyawan (coaching) hendaknya dijalankan berkelanjutan. Lingkungan usaha yang berkembang terus dan cepat dan menyebabkan perkembangan, dimana budaya bisa saja sudah tak lagi cocok, dengan terus menginginkan perbedaan kompetensi dalam budaya

dan akhirnya membuat budaya tersebut menjadi batu sandungan pengembangan usaha. Kunci utama keberhasilannya adalah keteladanan pimpinan yang dapat menjadi panutan oleh seluruh anggota organisasi yang berada di bawah kepemimpinannya karena pemimpin adalah orang yang mengeluarkan kebijakan dan peraturan organisasi serta sekaligus merupakan orang yang memiliki kekuasaan yang tertinggi.

Ada beberapa cara budaya organisasi dalam mempengaruhi kompetensi, ialah : - Pada waktu rekrutmen dan seleksi, hendaknya diutamakan profesionalisme, kompetensinya dengan pekerjaan, nilai-nilai, keyakinan, etikanya harus sesuai standart dan hal ini merupakan budaya - Visi, misi, falsafah, nilai-nilai, keyakinan dikaitkan dengan semua kompetensi dan sering dikomunikasikan sehingga mempengaruhi perilaku anggota organisasi - Sistem penggajian, reward yang menghargai kompetensi dikomunikasikan sehingga memotivasi untuk meningkatkan kompetensi - Informasi tentang kompetensi yang diharapkan, komitmen dalam pelatihan dan pengembangan dikomunikasikan sehingga mendukung untuk mengembangkan kompetensi yang berkelanjutan.

Menurut Michael Zwell dalam Harahap (2011), cara budaya organisasi mempengaruhi kompetensi, mencakup : 1) Seleksi dan perekrutan, dengan mempertimbangkan pelamar mana yang diterima dan level keahlian apa yang dimiliki 2) Sistem bonus yang akan mendorong para karyawan tentang bagaimana kompetensi dihargai dalam perusahaan 3) Proses pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk menggunakan dan memotivasi orang lain 4) Visi misi perusahaan serta nilai dan ciri yang dihubungkan langsung pada kompetensi 5) Prosedur dan kebiasaan, dalam pemberian arahan pada karyawan mengenai seberapa besar perusahaan berhadapan dengan mereka 6) Komitmen terhadap peningkatan dan pelatihan yang dikomunikasikan untuk karyawan mengenai pengembangan keterampilan secara bertahap. Setingkat karyawan pastinya memerlukan kompetensi, mencakup keluwesan bergerak, kemampuan dalam mencari dan menggunakan informasi, termotivasi dalam belajar, dan memiliki prestasi kerja, dapat mengatasi tekanan kerja, bekerja sama dengan karyawan lain hingga hal yang berkaitan dengan pelayanan.

5.6. Soal-soal latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud Mengubah atau memperbaharui perilaku termasuk ke dalam hal yang mudah untuk dicapai apabila karyawan memiliki motivasi untuk melakukan hal tersebut. Hal ini berhubungan dengan perubahan budaya organisasi dimana diperlukan uji coba dan analisis ke banyak orang untuk mengetahui dan mengubah bagaimana cara mereka berperilaku setiap hari.
2. Budaya organisasi yang kuat bisa mengontrol tindakan dan perilaku anggota organisasinya guna membuat budaya yang ada memiliki fungsi yang sejajar dengan aturan organisasi formal, setujukah dengan pernyataan diatas, jika iya, Jelaskan!

Reference

- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia. In *ZAHR Publishing* (Vol. 1, Issue 2).
- Damingun, D. (2017). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI Damingun Dosen prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*.
- Fauziah, U. (2022). Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Adaptif di PT Jasamarga Tollroad Operator Melalui Aplikasi Jm Click 2.0. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(3), 586–595.
- Harahap, P. (2011). *Budaya Organisasi-Organizational Culture* (pp. 1–112).
- KamusBisnis.com. (2022). *Kamus Bisnis dan Manajemen*. 2022. <http://kamusbisnis.com/arti/kompeensi-perilaku/>
- Martandiyana, S., Persada, S., Almanshur, F., Ekonomi, F., Islam, U., Maulana, N., Ibrahim, M., & Naskah, I. (2022). PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM KINERJA KARYAWAN DI CV. BRATAS PRATAMA TUBAN. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 109–116.
- Rahmawati, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengendalian Internal terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi*, 1 (2).
- Robbins, S. & J. A. T. (2017). *Organizational Behavior (Edisi 16)*. Salemba Empat.
- Rosmiati, M., Hastuti, H., Rufaedah, Y., & Barnas, B. (2020). Peranan Budaya Organisasi Dalam Mewujudkan Good University Governance (Guc) : Sebuah Implikasi Sistem Pengendalian Internal Di Politeknik Negeri Bandung. *Sebatik*, 24(2), 293–299. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v24i2.1058>
- TribunNews.com. (2019). *Perusahaan Global Adopsi Skema Kompetensi Perilaku untuk Perekrutan Pembelajaran dan Pengembangan*. <https://www.tribunnews.com/nasional/2019/12/16/perusahaan-global-adopsi-skemakompetensi-perilaku-untuk-perekruan-pembelajaran-dan-pengembangan>
- Agustina, P., & Rahadi, D. R. (2020). ANALISIS KOMPETENSI MANAJER DALAM MENDUKUNG KINERJA KARYAWAN. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 8(2), 123–130.

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Alvionita, V., Kusumah, A. H. G., & Marhanah, S. (2018). Persepsi Karyawan Hotel Terhadap manfaat Sertifikasi Kompetensi Pariwisata Bidang Perhotelan Di Kota Bandung. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(2), 41–54.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen Indonesia: menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. PT Mizan Publika.
- Hutapea, P., & Nuriana, T. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Pers.
- Michael Gewati. (2017). *Gawat... Indonesia Kekurangan Tenaga Kerja Level Manajerial*. Kompas.Com.
<https://edukasi.kompas.com/read/2017%0A/02/13/07150061/gawat.indonesia.kek%0Aurangan.tenaga.kerja.level.manajerial?%0Apage=all>
- Norawati, S., Kamal, M., Zakaria, N., & Gusman, Y. (2021). Analisis Disiplin, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kompensasi, Pelatihan Dan Dan Padakinerja Karyawan (Studi pada PKS PT. Tunggal Yunus Estate Kabupaten Kampar). *Menara Ilmu*, 15(1), 148–158.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Sihite, M. (2018). Peran kompetensi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0: suatu tinjauan konseptual. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4(2), 145–159.
- Sukmayadi, S., & Lindiawati, L. (2021). Analisis Kompetensi Karyawan Pada Pt. Rawa Jaya Sumedang. *SINTESA STIE SEBELAS APRIL SUMEDANG*, 12(2), 146–155.
- Wibowo. (2007). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers

BAB VI

Mengubah Budaya Organisasi

6.1. Perubahan Budaya

Pergantian Sosial budaya yakni gejala umum yang terjalinn sepanjang masa dalam masing-masing Masyarakat. Pergantian ini terjalinn sesuai dengan hakikat dan sifat dasar manusia yang tetap ingin mengadakan pergantian. Pergantian Sodsil Budaya ialah pergantian-pergantian pada badan social suatu masyarakat yang pengaruhi pola kerjasamanya, tercantum di nilainilai, perbuatan juga Tindakan di tengah masyarakat.

Sebaliknya itu, uraian ruang lingkup pergantian individual termasuk unsur, factor budaya, berkarakter material maupun yang non material dengan mementingkan otoritas yang besar dari segi factor cultur yang material atas aspek non material. Pandangan itu, di dapati jika pergantian individual dalam budaya yakni pergantian pada orde social, structure, dan guna penduduk.

Factor pergantian budaya diantaranya ialah :

Inovasi, discovery, dan invention ialah 3 aspek utama pergantian budaya. Terdapat pula tujuan discovery ialah analicis aspek pergantian budaya berbentuk peralatan maupun ide yang mewujudkan orang ataupun kelompokk.

Beberapa pemahaman mengenai 3 aspek primer pergantian budaya :

1. Inovasi

innovation ialah proses social dan kebudayaan yang luas, terjalin dalam batas waktu tidak lama. Process ini meliputi kreasi baru, transmisi aspek kebudayaan baharu ke masyarakat, dan sistematis biar aspek kebudayaan baru tersebut bisa di setujui, di tinjau, serta diterapkan masyarakat. Dalam novel Karya Sriyana(2020) , inovasi berusul dri bahasa Latin innovation, berarti perubahan serta pergantian. Innovation yakni perubahan menuju ke arah perbaikan, maupun beda dari yang lebih dulu, disengaja maupun terjaliin karena bertepatan.

2. Discovery

ialah invensi aspek kebudayaan baru berupa peralatan maupun ide. Dapat pula discovery di artikan sebagai penemuan baharu yang belum pernah ada lebih dulu. Contohnya penemuan mesin uap oleh James Watt, dan penemuan telepon oleh Graham Bell. Discovery bisa jadi invention apabila masyarakat sudah mengakui, menerima, dan mempraktikkan penemuan baru tersebut.

3. Invention

Dalam novel Ilmu Sosial dan Budaya Dasar(ISBD): Perspektif Baru

Membangun Uraian Global melalui Revolusi Mental(2016) karangan Ani Sri Rahayu, dituliskan jika invention yakni upaya menghasilkan suatu aspek kebudayaan baru. Aspek kebudayaan ini terbentuk melalui penyusunan maupun upaya mengombinasi kembali berbagai aspek kebudayaan lama yang telah ada di masyarakat. Invention dicoba secara terencana dan bersungguh-sangat, guna memperoleh Mengenai baru, meski harus melalui uji coba berulang kali.

Salah satu contoh invention ialah penemuan mobil. Meski mobil telah ada dan terbuat sejak 1911, masyarakat disaat itu masih banyak yang belum menguasai dan memanfaatkannya.

Pergantian budaya dapat berlangsung dengan kilat maupun lelet. Umumnya tidak bisa diingati oleh masyarakat dalam sesuatu negara. Karena cumin sebagian orang yang mengetahuinya, kala seseorang itu mulai membandingkan kehidupan social di masa setelah itu dan sekarang. Pergantian budaya di kehidupan masyarakat hanya dapat terjalinin apabila masyarakat itu menghendaki sesuatu pergantian. tampak Pergantian Budaya Akibat pergantian Budaya:

a. Tata Cara Berkomunikasi

Berkembangnya Teknologi Informasi Dan Komunikasi merubah tata cara dalam berdialog. Dulu, komunikasi dicoba dengan suratmenyurat, tetapi disaat ini dilakukan dengan Sms maupun Surel. Awal pula ada yang namanya Telegram dan Telegraf, namun saat ini perannya digantikan dengan hp, dan jaringan sosial. Ini meyakinkan jika proses teknologi dapat memunculkan pergantian budaya di masyarakat.

b. Tata Cara Berpakaian

Dulu, orang- orang bangga memakai pakaian adat dari daerah tiap- masing- masing. Namun, disaat ini rasanya Mengenai itu sangat sulit ditemui kecuali bila ada acara- kegiatan adat. Tata cara berpakaian dipengaruhi dari informasi- data yang didapatkan dari berbagai media semacam Tv dan Internet. Disaat ini, tata cara berpakaian sebagian masyarakat banyak dipengaruhi oleh budaya barat.

c. Suatu Kultur dari Kebudayaan

Sebagian masyarakat mempraktikkan gaya hidup yang baik di dalam kehidupannya semacam jadi vegetarian, workaholic, dan yang lain. Tetapi ada pula sebagian besar pula dapat membuat masyarakat yang terjerumus kedalam gaya hidup yang tidak baik yang tentu tidak sesuai dengan kepribadian bangsa semacam narkoba dan pergaulan bebas.

d. Suatu Kebebasan ataupun Hak dari Seseorang Perempuan

Salah satu bentuk pergantian budaya budaya yang terjalin di masyarakat ialah emansipasi wanita, artinya wanita memiliki derajat yang sama dengan laki- laki. Dulu kita tidak kerap sekali memandang wanita yang jadi pimpinan, terlebih ada kalimat orang tua yang memberi tahu jika kehidupan wanita ialah disekitar dapur, sumur, dan kasur. Disaat ini tentu berbeda, banyak wanita yang menjabat peran berarti di negeri ini semacam anggota parlemen, pimpinan industri, dll.

- e. Suatu Keadaan Golongan ataupun Kelompok yang Mengalami Kesulitan Perkembangan informasi dan komunikasi membuat akses terhadap informasi

terus jadi mudah. Informasi tersebut bisa didapatkan dari berbagai media komunikasi, semacam koran, televisi, internet, dll. Mengenai tersebut membuat masyarakat kita terus jadi pintar dan kritis, contohnya ialah masyarakat tetap mengomentari kebijakan-kebijakan yang dicoba pemerintah buat negeri ini, terlebih apabila kebijakan tersebut tidak populis dimata rakyat.

- f. Kebudayaan yang Sedikit demi Sedikit mengalami Kemunduran akibat Perkembangan Zaman

Tidak sedikit budaya barat yang masuk ke negara lain, contohnya ialah perayaan hari valentine dan halloween. Meski kedua budaya tersebut bukan budaya asli lokal, hendak tetapi tidak sedikit masyarakat lokal yang melestarikan budaya tersebut. Tidak jarang juga kita menjumpai bahwa masyarakat yang sudah mengikuti perkembangan zaman yang ada menjadi lebih senang dengan kebudayaan yang baru atau bisa disebut dengan kebudayaan asing.

- g. Suatu Kebiasaan yakni bahasa daerah yang sudah mengalami Kemunduran dari Beberapa Aspek yang Ada.

Dapat kita sadari, dimana terdapat banyak sekali bahasa daerah di dalam Indonesia, tetapi akibat banyak bahasa yang banyak sekali masuk kedalam negeri ini akibatnya suatu negeri mengalami kemunduran tentang bahasa, apalagi bahasa daerah yang tidak jarang juga suatu daerah tidak mengerti atau bahkan tidak paham dengan bahasa daerahnya sendiri. Mereka lebih menggunakan bahasa yang Internasional atau bahasa dari Luar Negeri akibat perkembangan zaman yang ada dan akan mengakibatkan suatu negeri mengalami kemunduran.

Perubahan tidak menjadikan budaya memiliki suatu aura negatif saja, Dibawah ini menjelaskan tentang Budaya yang sudah berubah tetapi membawa dampak yang baik bagi sekelilingnya :

Kebudayaan sosial yang merubah, mengubah pola perilaku masyarakat, contohnya perilaku masyarakat yang sebelumnya irasional menjadi rasional. Mengubah pola pikir masyarakat lebih maju, Mendorong masyarakat untuk menambah wawasan dan pengetahuan

Meningkatkan kemajuan teknologi, Kesadaran masyarakat untuk tata tertib, Meningkatkan taraf hidup, Adanya sikap bekerja keras dan menghargai waktu, Mengubah sistem pembagian kerja antara pria dan wanita sesuai kemampuan masing-masing

Kenapa budaya wajib berganti?

Suatu Organisasi selalu berjalan hingga terus menerus, yang tidak jarang juga kita menemukan perubahan organisasi berubah akibat dari areanya. Suatu kebudayaan organisasi apabila sedang dimasa titik lemahnya akan mengakibatkan suatu titik kemunduran pada aktifitas

dalam suatu persaingan.

Suatu Organisasi yang awalnya mengalami masa kejayaan dalam hal budaya, tetapi karena akibat suatu hal yang menjadikannya tidak dapat memulihkan keadaannya dengan baik-baik saja, sehingga budaya organisasi menjadi kurang diminati oleh para masyarakat itu sendiri.

Persoalan pokoknya merupakan dalam keadaan semacam apa suatu organisasi wajib mengganti budaya organisasinya? Umumnya pergantian wajib dicoba sebab terdapatnya tantangan.

Pergantian budaya organisasi mendapatkan tantangan dari berbagai pihak biasanya yang memiliki latar yang berbeda mendapatkan gabungan serta :

- a. adanya masalah berkelanjutan di dalam kelompok atau orang yang memiliki perbedaan diawali dengan membuat masalah terhadap kinerja.
- b. biasanya dalam berorganisasi telah mendapatkan metode dalam bekerja merupakan keinginan yang kuat untuk menghindari organisasi dari meresapnya pergantian serta daya saing di pasar.
- c. organisasi dapat mengarah menjadi suatu perindustrian yang selangkah total usaha yang bergerak dalam bidang usaha serta metode yang saat ini membuat pelaksanaan suatu merupakan tindakan dari menyelamatkan suatu organisasi.
- d. Organisasi biasanya dilakukan oleh seorang staf yang biasanya telah membiasakan dalam bekerja pada dasar keadaan berniaga yang mengasyikkan tentu saja tak bisa menyetujui suatu tantangan yang pada perniagaan.

6.2. Mengapa Budaya Harus Berubah?

Istilah Budaya kerap sekali menjadi permasalahan yang sulit dipahami oleh beberapa masyarakat. Budaya yang mempunyai aspek tersendiri yaitu memiliki pandangan yang satu untuk keharmonisan suatu kehidupan. Budaya memiliki arti perilaku atau satu kesatuan yang beredar dalam masyarakat. Tidak jarang juga, suatu organisasi ataupun suatu kelompok yang menjadi perbincangan dalam masyarakat, maka dari itu budaya organisasi sebenarnya kurang untuk merubah suatu kebiasaan-kebiasaan yang pertama dilakukan guna untuk perubahan organisasi yang lebih baik. Perubahan pada Budaya Organisasi tidak bisa dilihat begitu saja, perubahan biasanya hanya bisa dirasakan oleh seseorang yang membandingkan antara kehidupan organisasinya dan kehidupan organisasi yang terbaru pada saat ini. Perubahan- perubahan organisasinya pun bisa dirubah apabila organisasi itu sendiri yang merubahnya.

Untuk mengetahui suatu perubahan budaya dan untuk mengetahui sesuatu yang baru secara lebih, diperlukan mengetahui persoalan-persoalan yang mengakitkannya, guna untuk para anggota agar bisa berpikir dan merasakan bagaimana perubahan budaya harus diubah. Budaya organisasi memiliki perhitungan perilaku yang diikuti oleh suatu organisasi atau anggota, sehingga budaya bisa dikatakan menjadi peran

yang sangat penting untuk anggota organisasi agar lebih efektif dan efisien dalam tugasnya. Budaya organisasi tidak dilakukan secara sadar, melainkan dengan ketidaksengajaan sehingga memunculkan sikap kerja dalam organisasi. Budaya organisasi ialah suatu pemikiran yang dikembangkan oleh suatu kelompok untuk memecahkan suatu permasalahan dalam organisasi.

Yang menjadi sebuah pertanyaan pada saat ini ialah, Perlukah sebuah budaya organisasi memerlukan perubahan? Jawabannya ialah sangat perlu, dikarenakan Budaya Organisasi memiliki arti penting untuk suatu organisasi yang ada di sebuah perusahaan. Maka budaya organisasi harus diubah sejak pertama sekali. Karena jika budaya organisasi tidak diubah maka berakibat tidak akan memberikan hasil yang sempurna bagi berjalannya suatu perusahaan ataupun suatu kelompok. Maka dari itu pointnya ialah perubahan harus dijalankan sebelum menginjak suatu masalah yang tidak ingin dirasakan dan mencapai suatu posisi yang sulit sekali untuk dikuasi ataupun suatu kondisi yang sulit untuk mencari solusi.

Budaya Organisasi harus memiliki perubahan, adapun waktu untuk perubahan budaya organisasi yaitu :

- Suatu kelompok yang berkebiasaan dalam kondisi zona nyaman, tidak bisa berhadapan dengan suatu tantangan yang tiba-tiba.
- Suatu organisasi yang sudah berjalan dengan sangat lama, dan mempunyai cara kerja yang sangat kuat, sehingga ketika ada persaingan yang ada di pasar, menyulitkan suatu kelompok atau organisasi itu sendiri.
- Saat suatu organisasi ingin beralih menjadi suatu bidang industri, maka perubahan organisasi harus dilakukan guna menjadi penyelamat bagi suatu organisasi itu sendiri.
- Saat suatu organisasi menjalin kerjasama, dan tidak disangka membuat persoalan- persoalan diantara mereka, maka suatu kelompok yang baru diperlukan untuk menjadikan penengah diantara organisasi yang menjalin suatu kerjasama.
- Suatu budaya organisasi yang awalnya sudah berpondasi dan perlu untuk dikembangkan menjadi yang lebih baik, itu memerlukan praktik-praktik atau kebiasaan antara karyawan, ataupun staff dengan budaya organisasi. Budaya bisa dikatakan kuat ataupun lemah, sangat memiliki pengaruh dari karyawan-karyawan didalamnya. Karena pasti setiap karyawan dalam suatu perusahaan pasti memiliki pemikiran untuk mempunyai tujuan dari tugas yang selama ini ia jalankan.

Adapun untuk dapat mengetahui suatu kekokohan suatu budaya organisasi dapat dilihat dengan :

1. Tingkat kebersamaan,

Dimana tingkat ini memiliki tingkat lapisan-lapisan keyakinan yang dianut oleh semua karyawan-karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

2. Tingkat pengetahuan kebudayaan,

Dimana tingkat ini bisa dilihat dengan pemikiran-pemikiran bersama. Tingkat bersama untuk permasalahan budaya agar semakin cepat terselesaikan apabila ada persoalan-persoalan atau hambatan.

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan dengan suatu kebudayaan organisasi ialah pemikiran atau perlakuan yang timbul pada organisasi, yang dianut oleh sekelompok anggota yang ada dalam perusahaan.

6.3. Model Perubahan Budaya

Dalam suatu perusahaan perlu diadakan sebuah perubahan agar terus bertumbuh dan berkembang pada tahun ke tahun. Gartner menyatakan bahwa rata-rata suatu perusahaan dapat mengalami 5x perubahan dalam 3 tahun berturut-turut. Sehingga kata Perubahan Budaya menjadi sangat penting untuk mendorong keberhasilan perusahaan yang sedang berjalan. Cara ini sangat dibutuhkan untuk pertumbuhan perusahaan dan karyawannya. Dibawah ini merupakan beberapa Tahapan atau Model Perubahan Budaya yang dapat dilakukan guna keberlangsungan Perubahan pada Budaya suatu Organisasi :

1. Model Lewin,

Model ini merupakan suatu model perubahan budaya yang mendeskripsikan mengenai suatu cara ataupun suatu tindakan untuk menciptakan suatu perubahan dalam suatu kebudayaan dengan cara jangka yang sangat panjang dalam suatu organisasi yang ada di dalam perusahaan. Dalam model ini juga dijelaskan bagaimana menggunakan cara yang baru dalam memelihara suatu perubahan yang ada pada budaya organisasi.

2. Model Kotter,

Model ini menjelaskan bahwa perubahan yang ada di dalam suatu organisasi itu tidak dapat berubah dengan begitu saja tanpa ada permasalahan. Dan model ini pasti hanya selalu dijadikan budaya oleh suatu organisasi di setiap bagian yang penting. Tidak lupa juga dengan suatu persoalan atau fakta-fakta yang terbaru guna mendorong model agar terus bisa melakukan perubahan yakni menggunakan visi misi yang pertama dan juga tidak lupa dukungan dari karyawan dan staf-staf yang ada di dalamnya sangat berguna untuk kelangsungan perubahan.

3. Model Tyagi,

Adapun model tyagi. Menurut model ini yaitu perubahan dalam suatu organisasi dalam perusahaan lebih menjolkan tentang perubahan yang ada pada agen perubahan. Agen perubahan sendiri yakni seseorang khusus yang ditugaskan dalam menghadapi suatu perubahan yang ada. Tetapi dalam suatu keadaan inti, model ini lebih mengarah pada transition management. Lalu apa yang dimaksud dengan kata tersebut? Transition management merupakan suatu keadaan yang sudah terstruktur, kemudian di dalamnya memiliki sebuah cara untuk mengelola, asifikasi, lalu yang terakhir ada pemakaian suatu

perubahan yang ada pada saat ini untuk mengarah ke masa yang akan datang guna mengahrapkan perubahan yang sudah diatur dan direncanakan sejak perencanaan pertama.

Mencatat suatu perubahan yang sesuai dengan proporsi suatu perusahaan merupakan cara pertama yang penting harus dilakukan. Komponen-komponen yang terlibat dalam perusahaan harus ikut serta dalam melakukan model perubahan yang terbaru. Perusahaan harus pandai-pandai dalam memilih mana yang harus dikerjakan oleh para karyawannya, karena cara itulah yang menjadikan hasil untuk perubahan budaya.

Pada saat ini berpikir yang inovatif sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Lembaga-lembaga seperti lembaga SDM harus mempertimbangkan dan memikirkan bagaimana cara agar perusahaan tidak sampai runtuh. Karena dilihat pada saat ini pesaing-pesaing juga sudah sangat banyak. Maka dari itu, dapat digaris bawahi bahwa mengapa keberhasilan yang ada sangat sulit untuk dilakukan. Jawabannya ialah, karena perencanaan yang mudah dan efisien serinh juga tidak dipandang darimana asalnya, sehingga mengakibatkan sulitnya budaya organisasi untuk berkembang.

6.4. Proses Perubahan Budaya

Perubahan budaya dapat mengalami perubahan karena dengan adanya suatu tahapan proses. Pada hakikatnya manusia pun tidak bisa bertahan dengan satu budaya secara terus menerus, manusia akan mengalami kejenuhan apabila setiap harinya melakukan kebudayaan organisasi hanya dengan kebudayaan-kebudayaan yang itu-itu saja. Dapat kita ketahui bahwa manusia ialah adalah makhluk yang berpikiran sosial yang memiliki arti tidak dapat hidup sendiri, sehingga akan selalu mencari bantuan dari orang lain atau orang-orang disekitarnya demi kelangsungan hidupnya. Dan tidak dapat dipungkiri juga bahwa setiap manusia terkadang memiliki kesalahan atau perbedaan perbedaan antara satu dengan yang lainnya. Dengan adanya sebuah fakta itu, menjadikan manusia mendapatkan hak-hak bagi dirinya untuk selalu mengutarakan apa yang ia ingin ungkap pada semua orang. Kelompok memerlukan susunan yang terarah dengan baik, dengan demikian hendaknya manusia ataupun suatu kelompok mempunyai suatu ide-ide dan kita pun tidak dapat memprediksi kapan berubahnya. Maka dari itu, Dimana tahapan-tahapan perubahan budaya tersebut pasti sudah tidam terkalu asing bila kita dengar. Tahapan-tahapan tersebut digunakan agar bisa membedakan antara organisasi dengan masyarakat. Beberapa tahapan atau proses perubahan budaya diantara lain ialah:

1. Akulturasi

Proses perubahan daya ini merupakan proses dimana suatu kebudayaan dari budaya asing yang sudah beredar di masyarakat, sehingga masyarakat itu sendiri menerima budaya asing itu ataupun sampai diikuti. Budaya asing dapat masuk di masyarakat apabila budaya asing saat pertama kali masuk sudah bisa beradaptasi dengan masyarakat.

2. Difusi

Ada beberapa macam difusi, yakni difusi antarmasyarakat dengan difusi intramasyarakat. Difusi antarmasyarakat ialah difusi unsur kebudayaan dari satu masyarakat ke masyarakat yang lain. Difusi antarmasyarakat dapat terjadi karena adanya kontak sosial antarmasyarakat sehingga menyebabkan pengakuan akan suatu fungsi unsur kebudayaan baru tersebut. Sedangkan Difusi intramasyarakat merupakan difusi unsur kebudayaan antarindividu atau golongan dalam masyarakat yang dipengaruhi beberapa faktor seperti adanya pengakuan bahwa unsur budaya baru tersebut memiliki banyak suatu fungsi atau kegunaan.

3. Asimilasi

Proses Asimilasi merupakan proses keterbukaan yang sudah menjadi kebudayaan baru sehingga membuat kebudayaan yang lama menjadi hilang atau bisa saja tersingkirkan. Asimilasi muncul apabila ada golongan masyarakat dengan latar belakang budaya yang berbeda bergaul langsung secara intensif dengan waktu yang lama. Suatu asimilasi ditandai oleh usaha-usaha mengurangi perbedaan antara orang atau kelompok. Untuk mengurangi perbedaan itu, asimilasi meliputi usaha-usaha mempererak kesatuan perilaku, dan perasaan dengan memperhatikan kepentingan serta tujuan bersama.

Asimilasi dapat berubah apabila sudah melibatkan beberapa hal dibawah ini :

1. Sudah melewati pengenalan secara merata antara individu dengan kelompok yang lain dengan jangka waktu yang dibilang sudah terlalu lama atay sering.
2. Suatu kebudayaan dari beberapa kelompok atay masing-masing kelompok dapat berubah dan dapat menyesuaikan diri.
3. Dari banyaknya kelompok atau organisasi, ada beberapa organisasi yang sudah memiliki budaya organisasi yang berbeda.

6.5. Memulai Perubahan Budaya

Merubah budaya organisasi bukan perkara yang mudah karena setiap orang atau masyarakat sudah teritalasi ke dalam masing-masing anggota organisasi dalam kehidupan berorganisas, juga para anggota akan cenderung mempertahankannya tanpa memperhatikan perubahan secara terstruktur, ide-ide atau perilaku dalam sebuah organisasi dapat dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan masyarakat, melalui pembaharuan yang dilakukan oleh suatu organisasi biasanya perubahan organisasi dapat disesuaikan dengan organisasi yang akan datang dengan kelangsungan kehidupan organisasi, serta tantangan pengembangan perubahan organisasi Memulai Perubahan budaya biasanya terjadi secara signifikan dan setiap orang mampu mempertimbangkan perubahan budaya yang ada. Kejadian ini biasanya

mengguncang dunia seperti kerebutan Kehilangan sales konsumen secara signifikan biasanya masalah ini akan mendapatkan perhatian banyak dari orang-orang, bahkan banyak sekali budaya organisasi yang mengambil langkah dalam mengalami perubahan agar berjalanbahkan banyak sekali budaya organisasi yang mengambil langkah dalam mengalami perubahan agar berjalannya budaya organisasi tidak begituberat, banyak hal-hal yang bisa membantu agar menjadikan budaya menjadi lebih baik dengan ide-ide yang biasanya perubahan budaya juga dapat disadari oleh banyak orang dengan adanya perubahan kemajuan yangdidukung oleh keberhasilan kemajuan suatu budaya. biasanya perubahan budaya dalam organisasimemerlukan suatu pemahaman komitmen, untuk terjadinya perubahan ada beberapa langkah untuk melakukan perubahan budaya langkah pertama dalam perubahan budaya yaitu semua orang harus memahami bagaimana perubahan budaya itu terjadi dan bagaimana cara penyampaianya terhadap semua orangyang, kedua dalam pemahaman budaya iniharus dipikirkan agar suatu keputusan budaya dapat mendukung kesuksesan atau kemajuan di masab mendatang, yang terakhir yaitu individu yang ada dalam budaya organisasi harus mampu merubah perilaku untuk menciptakan budaya yang diinginkan dalam langkah yang terakhir ini biasanya sangat sulit untuk dilakukan oleh semua orangkarena perubahan tersebut Niat Dari Hati dan dari diri sendiri tanpa adanya paksaan dari orang lain. biasanya perubahan budaya organisasi dilakukansecara mengarah terhadap peningkatan efektivitas organisasi, dengan upaya untuk memperbaikikemampuan dan kemajuan suatu organisasi untuk menyelesaikan diri terhadap lingkungan serta tanpa disadari bahwa tidak semua budaya organisasi akur terhadap lingkungan organisasi, yang terjadi perubahan tersebut biasanya melihat variasi tanggapan semua masyarakat serta semua orang terhadap perubahan budaya organisasi. biasanya organisasi mampu memberikanantisipasi untuk perubahan yang terjadi di setiap masyarakat.

Dalam memulai perubahan budaya organisasi biasanya dipicu oleh berbagai penyebabseperti politik perbaikan dan kemajuan ekonomi serta kualitas pendidikan yang dicapai oleh masyarakat. Secara umum terjadinya perubahan dalam budaya organisasi ialah terjadi krisisorganisasi dalam suatu masyarakat biasanya organisasi dapat mengatasi situasi yang sangat baik, yang berarti tidak tahap pertumbuhan secara tidak memungkinkan terjadi perubahan budaya organisasi dalam hal ini biasanyasetiap tahap organisasi memungkinkan adanya perubahan budayahnya membedakan tujuan dan perubahan budaya yang telah terjadi di lingkungan masyarakat, dalam orang-orang masyarakat terjadi budaya organisasi yang dapat dirubah biasanya untuk mendukung keberhasilan dan kemajuan organisasi. biasanya suatu organisasi hanya menciptakan budaya di dalam organisasi secara baru karena seorang masyarakat atau semua masyarakat di sangat sulit untuk merubah seorang masyarakat atau semua masyarakat sangat sulit untuk merubahbudaya organisasi, yang telah mereka jalani biasanyabudaya organisasi ditetapkan dengan melepaskan nilai-nilai lama dan ditetapkannya nilai-nilai baru dan perilaku yang baru dalam setiap anggota organisasi.

Dalam melakukan perubahan budaya organisasi beberapa untuk melakukan perubahanmeskipun sulit dilakukan oleh masyarakat.

pertama menciptakan urgensi biasanya digunakan untuk perubahan yang membuat suatu perubahan yang penting di dalam suatu organisasi yang, kedua menyusun tim biasanya dalam penyusunan tim ini diciptakan untuk melakukan perubahan, serta mempengaruhi untuk kepentingan yang tujuannya untuk melakukan atau mencapai visi dan misi, agar mendapatkan tantangan yang terkait dengan perubahan menciptakan Visi dan strategi, biasanya dilakukan untuk membantusuatu organisasi untuk mencapai tujuan dan mencapai perubahan yang telah terjadi, yang keempat komunikasi rencana perubahan biasanya digunakan untuk mengkomunikasikan visi strategi yang digunakan untuk mencapaikan visi kepada setiap anggota organisasi, Lima menyingkirkan masalah biasanya dalam menyingkirkan masalah ini memungkinkan seseorang atau organisasi, untuk merubah peraturan di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk mengidentifikasi sekaligus menyingkirkan masalah dan dapat memulai perubahan budaya.

Selain itu masyarakat yang mengalami kegagalan teknologi karena masyarakat ini rata-rata masyarakat yang Lanjut usia dan tidak mengerti teknologi yang ada, pada saat ini biasanya perubahan ini mengalami keterlambatan yaitu perubahan biasanya disebarluaskan melalui media massa atau elektronik dengan begitu masyarakat yang mengalami kegagalan teknologi inilah yang menjadi penghambat besar bagi perubahan budaya organisasi yang akan dijalankan.

6.6. Hambatan Proses Perubahan Budaya

Selalu Adah banyak hambatan dari berbagai perubahan organisasi hambatan tersebut biasanya, terjadi karena suatu masyarakat yang mengalami kegagalan dalam proses perubahan serta masyarakat tidak mempunyai strategi, dalam melakukan perubahan yang telah terjadi. faktor penghambat sendiri dapat terjadi pada lingkungan masyarakat dengan kurangnya hubungan harmonis dengan masyarakat lain, yang menyebabkan kurangnya interaksi dan perubahan tersebut akan berjalan dengan lambat, masyarakat juga mempunyai sikap tradisional biasanya masyarakat ini berpegang teguh terhadap adat istiadat, yang ada yang dilakukan sejak turun temurun dari nenek moyang biasanya, mereka juga menolak terhadap perubahan budaya organisasi yang baru sikap inilah yang membuat penghambatan proses perubahan budaya sulit dilakukan, masyarakat yang mempunyai pendidikan rendah atau kurang biasanya masyarakat ini mempunyai pengetahuan yang tidak luas dan tidak menerima hal-hal baru.

Dengan berpikir bahwa mereka tidak melakukan perubahan karena munculnya rasa tidak aman terhadap budaya tersebut, adanya kepentingan yang kuat terhadap sekelompok orang atau masyarakat biasanya kedudukan ini dapat dinikmati, oleh masyarakat serta enggan untuk melakukan perubahan budayabiasanya mereka bertahan dengan sistem budaya lama

biasanya, itulah yang akan mereka tanamkan atau tahankan, terjadi prasangka buruk terhadap perubahan budaya yang baru, hambatan dari cara pandang masyarakat yang memiliki pedoman mendasar dan tidak mungkin untuk melakukan perubahan budaya organisasi.

Kehidupan masyarakat yang terasingkan merupakan salah satu alasan menghambat, terjadinya perubahan sosial budaya karena masyarakat tersebut mengalami keterlambatan atau ketidakmauan akan suatu perkembangan yang dialami oleh masyarakat lain atau yang terjadi perubahan pada masyarakat lain. serta adanya pengaruh budaya organisasi yang kuat dari luar masyarakat juga tidak memahami visi dan misi suatu budaya mengalami perubahan. biasanya budaya mengalami kendala di mana nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yang ditetapkan oleh suatu organisasi, hambatan-hambatan tersebut terjadi karena lingkungan masyarakat berpikir bahwa perubahan budaya organisasi yang baru memiliki rasa yang tidak aman serta kecemasan yang dirasakan oleh lingkungan masyarakat terhadap perubahan tersebut, maka dari itu hambatan-hambatan yang dilakukan di lingkungan masyarakat terjadi dengan perubahan budaya organisasi.

6.7. Konflik Budaya

Penolakan pada perubahan budaya, biasanya penolakan akan timbul jika salah satu masyarakat mengetikkan, perubahan budaya secara salah, biasanya penolakan akan timbul,

1. jika salah satu masyarakat mengartikan perubahan budaya secara salah dalam informasi yang menjadikan masyarakat menolak dan enggan melakukan perubahan budaya organisasi biasanya terdapat banyak penolakan yang terjadi, terhadap perubahan budaya dalam organisasi yaitu kurangnya pemahaman masyarakat yang menjadikan kebutuhan untuk berubah dalam hal apapun,
2. kedua lingkungan masyarakat yang tidak baik-baik saja atau tidak kondusif untuk dilakukannya perubahan budaya organisasi.
3. ketiga biasanya nilai-nilai dasar organisasi yang baru bertentangan dengan lingkungan masyarakat.
4. keempat terjadinya kesalahpahaman atau salah mengartikan suatu perubahan budaya organisasi serta terjadinya kesalahpahaman antara pernyataan yang logis di antara pernyataan yang nyata.
5. kelima adanya perubahan yang dilakukan, oleh sebuah organisasi yang dilakukan di lingkungan masyarakat serta pemahaman masyarakat yang menjadipilihan yang baik bagi suatu budaya organisasi tersebut,
6. Enam Terjadinya ketidakpercayaan bagi masyarakat yang akan melakukan perubahan budaya tersebut yang ketujuh terjadinya ketidakadilan dalam, suatu organisasi untuk melakukan perubahan budaya organisasi di lingkungan masyarakat biasanya penolakan yang terjadi di dalam lingkungan masyarakat tidak diketahui secara jelas dan tidak dilakukan secara langsung. penolakan terhadap perubahan budaya organisasi di lingkungan masyarakat menjadikan suatu masyarakat takut untuk mengajukan perubahan budaya organisasi, karena adanya ketidakadilan dari organisasi terhadap suatu masyarakat tertentu, biasanya penolakan terhadap perubahan budaya organisasi di suatu lingkungan masyarakat yaitu. masyarakat tersebut terlalu nyaman dengan budaya organisasi yang lama serta budaya organisasi yang lama membuat kehidupan organisasi

masyarakat menjadi aman dan tentram dan masyarakat berpikir, bahwa perubahan yang baru belum tentu menjadikan perubahan yang baik terhadap lingkungan masyarakat tersebut. biasanya penolakan dapat terjadi jika masyarakat melakukan kesalahan atau suatu masalah yang dilakukan, oleh kelompok.

Biasanya dalam individu biasanya terjadi antara persoalan kepribadian kebutuhan dan individu mempunyai potensi untuk melakukan penolakan terjadi karena kebiasaan tingkah laku yang pengaruh besar terhadap pola kehidupan dari diri sendiri, faktor ekonomi juga menjadi penghambat dalam perubahan budaya organisasi biasanya terjadinya penghapusan upah lembur atau jam lembur suatu organisasi dimatikan. penolakan dapat terjadi di dalam suatu organisasi biasanya adanya ancaman-ancaman tersebut biasanya mengancam suatu organisasi untuk tidak melakukan perubahan budaya organisasi serta adanya ancaman yang untuk mengendalikannya sumber daya yang sangat relatif besar.

Adah berbagai cara untuk mengatasi penolakan perubahan budaya organisasi terhadap lingkungan masyarakatnya, itu dengan cara :

1. melakukan edukasi serta sosialisasi yang berguna untuk mengenalkan proses perubahan yang telah terjadi dengan mendapatkan hal-hal yang baru yang tidak sesuai dan tidak berdampak negatif biasanya informasi, yang dilakukan oleh perubahan budaya organisasi terjadi simpang siur maka hal ini dapat dilakukan dengan. adanya sosialisasi untuk mengurangi dampak dari informasi yang disimpang siur dengan memberikan kesempatan kepada lingkungan masyarakat untuk berpartisipasi untuk proses perubahan.
2. serta mengurangi tingkat resistensi atau penolakan terhadap budaya organisasi, organisasi harus memberikan dukungan dan komitmen terhadap lingkungan masyarakat yang akan mengalami perubahan penolakanbud, organisasi baru biasanya organisasi harus melakukan meminimalisir rasa takut dan rasa tidak aman masyarakatserta memberikan pelatihan dan konsultasi penerapan, yang didukung oleh komitmen organisasi untuk mendampingi lingkungan masyarakat dalam memberikan perubahan budaya organisasi. serta organisasi harus melakukan perubahan secara adil tidak berbilitasi terhadap lingkungan masyarakat yang akan melakukan perubahan sosial dengan, cara inimasyarakat mampu melakukan perubahan budaya organisasidengan rasa aman dan adil terhadap setiap, masyarakatserta organisasi harus mempunyai hubungan positif antarmasyarakat karenapada dasarnya hubungan yg, positif dapat mengambil Simpati lingkungan masyarakat untuk melakukan perubahan budaya organisasi yang akan diajukan untuk mencapai kemajuan di lingkungan masyarakat tersebut.

Serta adapun faktor pendorong atau pendukung perubahanbudaya organisasi biasanya terdapat faktor biasanya terdapat, faktor-faktor yang mendorong untuk melakukan perubahan budaya organisasi yaitufaktor yang menyangkut ekonomi faktor untuk ketersediaan faktor sumber daya pelayanan kesehatanserta pemerintah atau organisasi yang melakukan tindakan terkait kesehatan, biasanya

faktor pendorong perubahan perilaku terjadi akibat perubahan individu kelompok atau organisasi masyarakat,

Serta adanya perubahan individu yaitu motivasi suatu masyarakat untuk mengajukan perubahan budaya organisasi, serta adanya inovasi yang terjadi di kalangan masyarakat atau lingkungan masyarakat serta perubahan yang terjadi akibat kelompok ataupun yang terakhir perubahan sosial biasanya terjadi secara perlahan kepada lingkungan masyarakat untuk melakukan perubahan budaya organisasi serta biasanya konflik yang menimbulkan, adanya perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh lingkungan masyarakat untuk melakukan demonstrasi serta terjadinya perubahan siklus yang digunakan, atau dilakukan oleh masyarakat untuk melakukan perubahan serta terjadinya perubahan siklus yang digunakan atau dilakukan oleh masyarakat untuk melakukan perubahan-perubahan yang terjadi di siklus kehidupan pada masyarakat, yang menjanjikan masyarakat agar melakukan perubahan

budaya organisasi biasanya faktor pendukung inilah yang menjadi Harapan suatu organisasi untuk melakukan perubahan budaya dalam organisasi,

Adapun faktor yang mendorong perubahan budaya organisasi dapat ditimbulkan dari lingkungan internal maupun eksternal. biasanya lingkungan internal dapat mempengaruhi organisasi terhadap cara untuk melaksanakan yang dilakukan oleh organisasi dan lingkungan eksternal biasanya, dapat mempengaruhi. ada juga faktor pendorong perubahan budaya yaitu tentang informasi yang didapatkan untuk melakukan ide atau keyakinan dengan hasil-hasil, budaya baru biasanya kebudayaan tersebut sering bertemu atau informasi, biasanya faktor pendukung ialah :

- menghargai keputusan perubahan budaya yang baru biasanya jika masyarakat dapat menghargai perubahan budaya tersebut akan, mendapatkan apresiasi dari pemerintah atau suatu organisasi, biasanya suatu organisasi atau masyarakat mempunyai keinginan untuk maju dan melakukan perubahan budaya agar mendapat kehidupan yang lebih baik lagi terhadap perubahan budaya tersebut, Serta adanya ketidakpuasan terhadap budaya yang lama dan beralih kepada kebudayaan yang baru dengan berharap perubahan budaya yang, baru dapat mendorong dari berbagai perubahan, biasanya lingkungan masyarakat mampu memberikan toleransi terhadap perubahan budaya yang telah dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi serta kemajuan teknologi, masyarakat agar masyarakat mampu diberikan rasa aman dan tentram terhadap perubahan budaya tersebut.

6.8. Ringkasan

Merubah budaya organisasi bukan perkara yang mudah karena setiap orang atau masyarakat sudah terinternalisasi ke dalam masing-masing anggota organisasi dalam kehidupan berorganisasi, juga para anggota akan cenderung mempertahankannya tanpa memperhatikan perubahan secara terstruktur, ide-ide atau perilaku dalam sebuah organisasi dapat dirancang untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan masyarakat, melalui pembaharuan yang dilakukan oleh suatu organisasi biasanya perubahan organisasi dapat disesuaikan dengan organisasi yang akan datang dengan kelangsungan kehidupan organisasi, serta tantangan pengembangan perubahan organisasi. Memulai Perubahan budaya biasanya terjadi secara signifikan dan setiap orang mampu mempertimbangkan perubahan budaya yang ada. biasanya perubahan budaya dalam organisasi memerlukan suatu pemahaman komitmen, untuk terjadinya perubahan ada beberapa langkah untuk melakukan perubahan budaya langkah pertama dalam perubahan budaya yaitu semua orang harus memahami bagaimana perubahan budaya itu terjadi dan bagaimana cara penyampaiannya terhadap semua orang yang, kedua dalam pemahaman budaya ini harus dipikirkan agar suatu keputusan budaya dapat mendukung kesuksesan atau kemajuan di masa mendatang, yang terakhir yaitu individu yang ada dalam budaya organisasi harus mampu merubah perilaku untuk menciptakan budaya yang diinginkan dalam langkah yang terakhir ini biasanya sangat sulit untuk dilakukan oleh semua orang karena perubahan tersebut Niat Dari Hati dan dari diri sendiri tanpa adanya paksaan dari orang lain.

Secara umum terjadinya perubahan dalam budaya organisasi ialah terjadi krisis organisasi dalam suatu masyarakat biasanya organisasi dapat mengatasi situasi yang sangat baik, yang berarti tidak tahap pertumbuhan secara tidak memungkinkan terjadi perubahan budaya organisasi dalam hal ini biasanya setiap tahap organisasi memungkinkan adanya perubahan budayanya membedakan tujuan dan perubahan budaya yang telah terjadi di lingkungan masyarakat, dalam orang-orang masyarakat terjadi budaya organisasi yang dapat dirubah biasanya untuk mendukung keberhasilan dan kemajuan organisasi. pertama menciptakan urgensi biasanya digunakan untuk perubahan yang membuat suatu perubahan yang penting di dalam suatu organisasi yang, kedua menyusun tim biasanya dalam penyusunan tim ini diciptakan untuk melakukan perubahan, serta mempengaruhi untuk kepentingan yang tujuannya untuk melakukan atau mencapai visi dan misi, agar mendapatkan tantangan yang terkait dengan perubahan menciptakan Visi dan strategi, biasanya dilakukan untuk membantu suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan mencapai perubahan yang telah terjadi, yang keempat komunikasi rencana perubahan biasanya digunakan untuk mengkomunikasikan visi strategi yang digunakan untuk mencapaikan visi kepada setiap anggota organisasi, Lima menyingkirkan masalah biasanya dalam menyingkirkan masalah ini memungkinkan seseorang atau organisasi, untuk merubah peraturan di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk mengidentifikasi sekaligus menyingkirkan masalah dan dapat memulai perubahan budaya.

Faktor penghambat sendiri dapat terjadi pada lingkungan masyarakat dengan kurangnya hubungan harmonis dengan masyarakat lain, yang menyebabkan kurangnya interaksi dan perubahan tersebut akan berjalan dengan lambat, masyarakat juga mempunyai sikap tradisional biasanya masyarakat ini berpegang teguh terhadap adat istiadat, yang ada yang dilakukan sejak turun temurun dari nenek moyang biasanya, mereka juga menolak terhadap perubahan budaya organisasi yang baru sikap inilah yang membuat penghambatan proses perubahan budaya sulit dilakukan, masyarakat yang mempunyai pendidikan rendah atau kurang biasanya masyarakat ini mempunyai pengetahuan yang tidak luas dan tidak menerima hal-hal baru.

biasanya budaya mengalami kendala mana nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yang ditetapkan oleh suatu organisasi, hambatan-hambatan tersebut terjadi karena lingkungan masyarakat berpikir bahwa perubahan budaya organisasi yang baru memiliki rasa yang tidak aman serta kecemasan yang dirasakan oleh lingkungan masyarakat terhadap perubahan tersebut, maka dari itu hambatan-hambatan yang dilakukan di lingkungan masyarakat terjadi dengan perubahan budaya organisasi.

Penolakan pada perubahan budaya, biasanya penolakan akan timbul jika salah satu masyarakat mengetikkan, perubahan budaya secara salah, biasanya penolakan akan timbul, 1. jika salah satu masyarakat mengartikan perubahan budaya secara salah dalam informasi yang menjadikan masyarakat menolak dan enggan melakukan perubahan budaya organisasi biasanya terdapat banyak penolakan yang terjadi, terhadap perubahan budaya dalam organisasi yaitu kurangnya pemahaman masyarakat yang menjadikan kebutuhan untuk berubah dalam hal apapun, 2. kedua lingkungan masyarakat yang tidak baik-baik saja atau tidak kondusif untuk dilakukannya perubahan budaya organisasi.

Serta adapun faktor pendorong atau pendukung perubahan budaya organisasi biasanya terdapat faktor-faktor yang mendorong untuk melakukan perubahan budaya organisasi yaitu faktor yang menyangkut ekonomi faktor untuk ketersediaan faktor sumber daya pelayanan kesehatan serta pemerintah atau organisasi yang melakukan tindakan terkait kesehatan, biasanya faktor pendorong perubahan perilaku terjadi akibat perubahan individu kelompok atau organisasi masyarakat, Serta adanya perubahan individu yaitu motivasi suatu masyarakat untuk mengajukan perubahan budaya organisasi, serta adanya inovasi yang terjadi di kalangan masyarakat atau lingkungan masyarakat serta perubahan yang terjadi akibat kelompok ataupun yang terakhir perubahan sosial biasanya terjadi secara perlahan kepada lingkungan masyarakat untuk melakukan perubahan budaya organisasi serta biasanya konflik yang menimbulkan, adanya perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh lingkungan masyarakat untuk melakukan demonstrasi serta terjadinya perubahan siklus yang digunakan, atau dilakukan oleh masyarakat untuk melakukan perubahan serta terjadinya perubahan siklus yang digunakan atau dilakukan oleh masyarakat untuk

melakukan perubahan-perubahan yang terjadi di siklus kehidupan pada masyarakat, yang menjanjikan masyarakat agar melakukan perubahan budaya organisasi biasanya faktor pendukung inilah yang menjadi Harapan suatu organisasi untuk melakukan perubahan budaya dalam organisasi,

ada juga faktor pendorong perubahan budaya yaitu tentang informasi yang didapatkan untuk melakukan ide atau keyakinan dengan hasil-hasil, budaya barubiasanya kebudayaan tersebut sering bertemu atau informasi, biasanya faktor pendukung ialah : • menghargai keputusan perubahan budaya yang baru biasanya jika masyarakat dapat menghargai perubahan budaya tersebut akan, mendapatkan apresiasi dari pemerintah atau suatu organisasi, biasanya suatu organisasi atau masyarakat mempunyai keinginan untuk maju dan melakukan perubahan budayaagar mendapat kehidupan yang lebih baik lagi terhadap perubahan budaya tersebut, Serta adanya ketidak puasan terhadapbudaya yang lama dan beralih kepada kebudayaan yang baru dengan berharap perubahan budaya yang, baru dapat mendorong dari berbagai perubahan, biasanya lingkungan masyarakat mampu memberikan toleransi terhadap perubahan budaya yang telah dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi serta kemajuan teknologi ,masyarakatagar masyarakat mampu diberikan rasa aman dan tentram terhadap perubahan budaya tersebut.

6.9. Soal-Soal Latihan

Setujukah anda dengan kalimat ini: faktor-faktor yang mendorong untuk melakukan perubahan budaya organisasi yaitu faktor yang menyangkut ekonomi faktor untuk ketersediaan faktor sumber daya pelayanan kesehatan serta pemerintah atau organisasi yang melakukan tindakan terkait kesehatan, biasanya faktor pendorong perubahan perilaku terjadi akibat perubahan individu kelompok atau organisasi masyarakat, Serta adanya perubahan individu yaitu motivasi suatu masyarakat untuk mengajukan perubahan budaya organisasi, serta adanya inovasi yang terjadi di kalangan masyarakat atau lingkungan masyarakat serta perubahan yang terjadi akibat kelompok ataupun yang terakhir perubahan ,sosial biasanya terjadi secara perlahan kepada lingkungan masyarakat untuk melakukan perubahan budaya organisasi serta biasanya konflik yang menimbulkan, adanya perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh lingkungan masyarakat untuk melakukan demonstrasi serta terjadinya perubahan siklus yang digunakan, atau dilakukan oleh masyarakat untuk melakukan perubahan serta terjadinya perubahan siklus yang digunakan atau dilakukan oleh masyarakat untuk melakukan perubahan-perubahan yang terjadi di siklus kehidupan pada masyarakat, yang menjanjikan masyarakat agar melakukan perubahan budaya organisasi biasanya faktor pendukung inilah yang menjadi Harapan suatu organisasi untuk melakukan perubahan budaya dalam organisasi,

Jelaskan pendapat anda!

Reference

- Kompetitif dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan pada PT Adi Cipta, Makassar. *Binus Business Review*, 2(1), 286-292.
- Chotimah, C. (2015). Membangun budaya organisasi lembaga pendidikan: proses membangun nilai dalam budaya organisasi untuk pengembangan lembaga pendidikan. *EMPIRISMA: JURNAL PEMIKIRAN DAN KEBUDAYAAN ISLAM*, 24(2).
- Sheridan, K. (2022). Building A Magnetic Culture. Dalam K. Sheridan, *Building A Magnetic Culture* (hal. 20-23). New York.
- Santosa, TEC (2012). Memahami dan mendorong terciptanya employee engagement dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha* , 11 (2).
- Hakim, L. (2012). Membangun Budaya organisasi unggul sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan di era kompetitif. *MANFAAT: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* , 15 (2), 106-123.
- Umam, K. (2016). Membangun Budaya Organisasi Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *EDUKASI*, 5(01).
- Rachmawati, M. (2014). Employee engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan (*International Journal Review*). Among Makarti, 6(2).

BAB VII

Sosialisasi Budaya Organisasi Dan Kinerja

7.1. Budaya Korporasi

Budaya diartikan sebagai identitas untuk para anggota korporat dan dianggap mampu membangkitkan komitmen adanya keyakinan serta nilai-nilai yang lebih besar dibandingkan dengan dirinya sendiri. Budaya juga dapat didefinisikan sebagai satu kesatuan makna antara wawasan, keyakinan, seni, moral, norma, kebudayaan dan sebagainya yang berasal dari anggota atau bagian masyarakat. Budaya organisasi adalah sebuah sistem perluasan kepercayaan serta pengembangan nilai-nilai organisasi atau korporasi yang mengarah kepada anggotanya.

Budaya organisasi sendiri dapat dijadikan keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya tersebut mampu mendukung tujuan perusahaan atau organisasi serta bila budaya organisasi mampu menjawab dan mengatasi ancaman serta tantangan yang ada dilingkungan secara tepat dan cepat. Kebudayaan sendiri merupakan hasil cipta, karya, dan karsa manusia dalam proses sejarah dan hidupnya yang diawali dari sesuatu yang paling sederhana, berkembang, dan terus maju sampai dengan tahap saat ini. Kebudayaan yang semakin berkembang pesat maka akan semakin meningkat pula mutunya, oleh karena itu didalamnya nanti akan sering ditemui unsur-unsur budaya baik statis atau dinamis.

Dalam lingkungan korporasi, pemerintahan atau organisasi sangat dianjurkan untuk mampu menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan rencana tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi sendiri mampu membentuk fungsi-fungsi didalam organisasi antara lain membentuk perbedaan diantara organisasi yang satu dengan yang lainnya, membentuk rasa memiliki diantara anggota yang tergabung dalam organisasi, budaya organisasi mempercepat adanya peningkatan rasa terikat di area yang lebih luas apabila dibandingkan dengan urusan individu, menciptakan kematangan sistem serta sebagai pengendalian sikap karyawan. Budaya organisasi memiliki pengertian sebagai sekumpulan sistem nilai, kepercayaan, asumsi, atau hukum yang berlaku lama, dan sudah diyakini dan dilakukan oleh semua anggota organisasi sehingga menjadi pedoman untuk pemecahan masalah yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi bisa dikenal sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai atau hukum yang relatif lama masa berlakunya dimana dianut oleh pekerja sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu mendukung upaya pencapaian rencana-rencana organisasi atau korporasi. Suatu budaya organisasi yang kuat adalah salah satu pondasi

yang bermanfaat untuk mengarahkan perilaku karyawan menjadi yang lebih baik dan dapat diimplementasikan.

Budaya memiliki karakteristik seperti dapat dipelajari, merupakan hukum dan adat istiadat yang bersifat umum, dapat diimplementasikan secara tidak sadar, bisa dikontrol melalui mekanisme dan proses sosial, laten, dapat disesuaikan dengan adat istiadat yang menjadi kebiasaan. Budaya organisasi dianggap sebagai hukum yang dijadikan landasan pekerja dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya dalam perusahaan. Budaya organisasi adalah aspek fundamental dalam mengatur perilaku karyawan yang berfungsi dan bermanfaat demi kebaikan organisasi atau korporasi itu sendiri.

Budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan tercapai atau tidaknya tujuan dari perusahaan tersebut. Keberhasilan suatu korporasi melaksanakan nilai-nilai, norma-norma serta aspek-aspek kebudayaan dalam organisasi, dapat mendorong terciptanya pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara berkelanjutan. Peran strategis organisasi nampaknya saat ini belum disadari oleh pelaku organisasi atau bisnis di Indonesia. Kebanyakan bisnis di Indonesia hanya berorientasi pada hasil atau laba saja tanpa melihat apakah proses kinerja atau budaya organisasi tersebut berjalan sebagaimana mestinya atau belum. Budaya sendiri berperan menjadi alat ukur untuk menentukan arah organisasi, sebagai acuan untuk perilaku apa yang bisa dan tidak bisa dikerjakan oleh pekerja dalam organisasi.

Pendapat lain menyebutkan bahwa budaya organisasi sebagai bentuk dari anggapan-anggapan fundamental yang diciptakan atau ditumbuhkembangkan oleh kelompok tertentu dengan tujuan agar korporasi belajar menanggulangi ataupun menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang muncul karena pengaruh lingkungan baik dari dalam maupun luar yang sudah berjalan dengan cukup baik. Oleh karena itu, perlu adanya proses pengajaran kepada individu-individu baru yang tergabung dalam organisasi sebagai cara yang baik untuk memahami, memikirkan dan merasakan hal-hal yang berkaitan dengan masalah-masalah yang muncul. Budaya organisasi dibentuk dari dua karakteristik yaitu terlihat dan tidak terlihat. Pada level yang tidak terlihat, budaya organisasi dibentuk dari aspek-aspek antara lain arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, serta seremoni yang dilaksanakan perusahaan.

Sementara untuk level yang tak terlihat dibedakan menjadi penyebaran nilai, hukum, keyakinan serta asumsi diantara anggota organisasi untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dan berkaitan dengan keadaan sekitar. Budaya perusahaan juga digunakan sebagai alat untuk mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk melihat tantangan dan peluang yang ada dalam lingkup lingkungan organisasi maupun diluar organisasi. Budaya organisasi memiliki efek yang signifikan terhadap hasil kerja ekonomi suatu perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Budaya korporasi dapat menghambat kesuksesan ekonomi suatu perusahaan bahkan ketika didalam organisasi tersebut berisi pemimpin-pemimpin yang bijak dan cerdas dalam mengelola tujuan perusahaan.

Dalam perkembangannya budaya organisasi akan mendukung terciptanya inovasi-inovasi yang mampu direalisasikan dalam aktivitas

bisnis perusahaan. Budaya organisasi yang dikelola semaksimal mungkin akan mendukung terciptanya peningkatan ekonomi suatu korporasi. Budaya kerja yang baik berpengaruh secara erat terhadap bagaimana perusahaan atau korporasi tersebut berusaha menciptakan nilai ekonomis dari korporasinya.

7.2. Indikator budaya korporasi

Budaya yang ada baik dalam lingkungan masyarakat maupun organisasi berbeda-beda jika dibandingkan dengan budaya didaerah atau di lingkungan lain. Budaya sendiri tidak dapat dinilai baik atau buruk, hal ini disebabkan karena kesan baik dan jelek seringkali muncul ketika individu melakukan komunikasi dengan individu lain. Tidak jarang timbulnya konflik disebabkan karena perbedaan budaya yang melekat didalam diri maupun perusahaan seseorang.

Budaya tersebut netral dalam artian tidak ada budaya yang lebih tinggi atau lebih rendah serta tidak ada budaya yang bisa dianggap lebih baik atau salah. Sebuah budaya dinilai buruk apabila seseorang yang menggunakan budaya tersebut tidak berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan atau budaya lain tempat dia berinteraksi atau berkomunikasi.

Indikator budaya organisasi atau korporasi biasanya diukur dengan 6 indikator antara lain:

1. *Culture Toxic Index*

Merupakan indikator budaya organisasi yang menilai seberapa banyak energi yang dikeluarkan akibat adanya pekerjaan yang kurang produktif bisa dikarenakan faktor konflik, friksi atau stres yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan.

2. Faktor penghambat

Merupakan indikator budaya organisasi dimana didalamnya menentukan atau mengidentifikasi hal-hal yang menyebabkan tingginya kebudayaan yang negatif.

3. Pemetaan nilai

Pemetaan nilai merupakan indikator budaya korporasi dimana terjadi proses penentuan nilai-nilai yang paling banyak digunakan untuk melihat fokus dan lingkup pertumbuhan dan perkembangan organisasi atau perusahaan.

4. Harapan karyawan

Harapan karyawan adalah indikator budaya korporasi yang digunakan untuk melihat keinginan pekerja yang tersirat melalui celah-celah diantara nilai yang dirasakan kepada budaya organisasi sekarang serta dinilai penting untuk masa yang akan datang.

5. Implementasi Nilai

Implementasi nilai dalam indikator budaya korporasi yaitu menganalisis praktik nilai yang direncanakan menjadi nilai-nilai inti yang ada di dalam organisasi sesuai dengan budaya yang menjadi pedoman organisasi.

6. Tingkat Kenyamanan

Tingkat kenyamanan akan menilai seberapa nyaman atau selaras norma-norma individu dengan hukum budaya korporasi yang diakui saat ini.

Indikator-indikator diatas merupakan indikator pengukuran budaya organisasi menurut OCHI (*Organizational Culture Health Index*). OCHI merupakan sebuah tools yang memberikan sebuah citra secara menyeluruh terkait tingkat kesehatan perusahaan yang terkait. Pengukuran ini bertujuan untuk melihat apakah perusahaan tersebut menjalankan organisasinya dengan baik atau tidak.

Selain itu terdapat pula pendapat yang menyatakan indikator budaya organisasi antara lain misi, konsistensi, adaptabilitas, dan pelibatan. Masing-masing indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Misi mengacu pada tujuan yang jelas dalam sebuah organisasi untuk pencapaian dikemudian hari.
- 2) Konsistensi mengacu pada budaya organisasi yang kuat dan konsisten serta mampu dikoordinasi secara baik.
- 3) Adaptabilitas mengacu pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri yang didorong oleh keinginan konsumen. Organisasi dituntut untuk mengambil risiko dan pembelajaran dari kesalahan-kesalahan yang dibuatnya untuk perbaikan dimasa depan.
- 4) Pelibatan mengacu pada organisasi yang diwajibkan untuk mampu memberdayakan pekerjanya, mengelola tim kerjanya dan meningkatkan kualitas SDMnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain juga mengemukakan bahwa indikator budaya organisasi didasarkan pada beberapa hal dibawah ini antara lain:

- a. Tipe kepemimpinan
- b. Teknik dan pola komunikasi
- c. Teknik pengambilan kebijakan.
- d. Pemanfaatan informasi yang ada
- e. Pemanfaatan media komunikasi elektronik sebagai alat dalam mendukung pengambilan keputusan, menjalin relasi dan mendapatkan tambahan informasi.
- f. Tingkatan klasifikasi
- g. Standar dan keinginan kerja.
- h. Risiko adanya kegagalan
- i. Ruang atau susunan
- j. Hukum atau norma serta sikap
- k. Gambaran, mitos, dan adat istiadat
- l. Kepahlawanan
- m. Simbol seperti merek, logo, moto, bahasa dan peninggalan.

Selain indikator, budaya organisasi yang unggul memiliki 5 karakteristik utama antara lain:

1. Mempelajari, disini berarti suatu budaya digunakan dan difungsikan dalam bentuk pembelajaran, observasi dan pengalaman.
2. Saling berbagi, berbagi disini didasarkan dari lingkup individu dalam kelompok, serta keluarga dimana mereka saling berbagi budaya dan pengalaman.

3. Transgenerasi, diartikan sebagai kumulatif dan melewati satu zaman dengan zaman berikutnya.
4. Persepsi pengaruh, didasarkan pada pembentukan perilaku dan struktur dimana individu dunia.
5. Adaptasi merupakan budaya yang didasarkan kepada kemampuan individu untuk berubah atau menyesuaikan diri terhadap lingkungan.

7.3. Performance driven organization

Kinerja diartikan sebagai hasil yang diperoleh individu ketika melakukan pekerjaan yang diamanahkan kepada mereka berdasarkan kemampuan, wawasan serta kecepatan waktu. Kinerja sendiri dibentuk oleh tiga aspek penting antara lain keterampilan dan kesukaan individu, keterampilan dan penerimaan atas pekerjaan yang diberikan serta seberapa besar motivasi seseorang tersebut. Masalah-masalah yang menyangkut keterampilan dan kekuatan pekerja menjadi masalah utama dalam organisasi yang dituntut untuk segera dicarikan jalan keluarnya.

Kinerja merupakan hasil kerja individu, seseorang ataupun pekerja yang dapat diukur secara kuantitas maupun kualitas dalam upayanya mengerjakan kewajibannya sesuai dengan amanah yang diberikan kepadanya. Kinerja biasanya dapat dilihat dari apa yang mereka atau pekerja tampilkan sesuai dengan divisi dimana individu tersebut ditempatkan. Untuk menuju tingkat kinerja yang tinggi, faktor yang paling utama merupakan kualitas sumber daya manusia. Sebuah perencanaan yang tepat dan matang tidak dapat terlaksana atau dijalankan dengan maksimal apabila Sumber Daya Manusia yang berkecimpung di dalamnya tidak memiliki kualitas yang baik juga.

Sumber Daya Manusia yang berkualitas dapat mendukung organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif dengan didukung oleh penciptaan budaya dan aktivitas organisasi yang efektif dan efisien. Upaya yang dapat dilakukan korporasi atau perusahaan dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia adalah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dan monitoring secara rutin sehingga bisa dinilai apa yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki dari Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan tersebut.

Karyawan yang memiliki komitmen kepada organisasi memiliki pengertian bahwa mereka akan memihak organisasi dimana mereka berkembang dan berusaha dalam meningkatkan kinerjanya demi tercapainya tujuan bersama. Campur tangan individu yang tinggi dalam melakukan pekerjaan organisasi memiliki arti bahwa orang tersebut memihak terhadap pekerjaannya. Sementara individu yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi berarti dia memihak organisasi tersebut untuk merekrut dirinya.

Komitmen pekerja dalam organisasi dianggap sebagai dimensi sikap yang dimanfaatkan untuk mengukur dan menilai kemampuan pekerja untuk *stay* dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Komitmen yang tinggi membawa pengaruh terhadap kemajuan organisasi. Pekerja dengan komitmen tinggi cenderung akan loyal kepada perusahaan dan organisasi sehingga mendorong organisasi untuk tumbuh dan berkembang bahkan bisa mendukung tujuan

keberlanjutan organisasi. Hal tersebut disebabkan karena komitmen menjadi salah satu indikator kinerja.

Budaya organisasi juga menjadi indikator kinerja karyawan dalam organisasi karena penciptaan organisasi disertai budaya yang mendukung peningkatan kinerja individu adalah bagian dari kebutuhan. Permasalahan yang sering dikaitkan dengan budaya organisasi antara lain karyawan yang mengikuti pemimpinnya seperti datang terlambat dan pulang bekerja selalu lebih cepat dari jadwalnya. Oleh sebab itu, perusahaan atau organisasi harus berusaha dalam menciptakan budaya organisasi yang lebih positif atau jauh dari kata negatif sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Budaya organisasi sangat berhubungan dengan bagaimana seorang pekerja mengartikan ciri-ciri dari *culture* atau kebiasaan dari perusahaan, bukan dengan apakah mereka menyukai budaya tersebut atau tidak. Budaya organisasi apabila dikelola secara baik dan benar akan mendukung peningkatan perilaku positif oleh pegawai sehingga suasana kerja menjadi produktif. Suasana kerja yang produktif juga dapat mendorong terciptanya kinerja yang tinggi dalam sebuah organisasi. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi itu sendiri berkaitan positif dengan kinerja karyawan dalam sebuah korporasi.

Banyak ahli yang berpendapat bahwa organisasi yang mempunyai budaya yang kuat berbanding lurus dengan kinerja yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Artinya budaya organisasi yang kuat akan membentuk hasil kinerja yang kuat pula di dalam organisasi, begitu pula sebaliknya apabila budaya organisasi melemah maka tidak menutup kemungkinan apabila kinerja organisasi tersebut ikut melemah. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi tersebut mampu memberikan motivasi atau dorongan kepada setiap individu untuk selalu fokus menjalankan langkah pasti dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya.

Budaya korporasi atau dikenal dengan budaya manajemen kerja menjadi aspek yang dominan dan disebarluaskan dalam perusahaan sehingga menjadi acuan kerja bagi seluruh pegawai. Budaya organisasi berhubungan erat dengan keadaan, kondisi, perasaan dan sikap pekerja. Hal tersebut dilatarbelakangi karena budaya organisasi memiliki sifat sementara dan subjektif sehingga dapat secara langsung dimanipulasi oleh pemegang kekuasaan didalam organisasi atau perusahaan tersebut. Tidak hanya itu budaya organisasi berhubungan dengan konsep pertumbuhan usaha yang artinya berasal dari sejarah perusahaan yang dipercaya bahkan tidak mudah untuk melakukan manipulasi.

Budaya organisasi berfungsi dalam mendukung terbentuknya komitmen dalam organisasi dan peningkatan sikap yang konsisten bagi setiap individu yang tergabung didalam organisasi tersebut. Pada dasarnya organisasi mendorong penciptaan kinerja yang tinggi dalam sebuah korporasi didukung dengan adanya budaya yang mampu mengarahkan langkah individu-individu yang tergabung didalamnya menjadi satu kesatuan arah yang sama.

Budaya organisasi yang unggul mampu memprediksi dua asumsi penting. Asumsi tersebut berkaitan dengan kemampuan menyesuaikan diri pekerja diluar organisasi, berarti bahwa nilai-nilai individu yang terdapat di tempat kerja memiliki dampak langsung terhadap sikap

karyawan. Yang kedua yaitu berkaitan dengan adaptasi internal perusahaan yang berarti bahwa perilaku positif pekerja dalam perusahaan misalnya produktivitas karyawan, tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan yang diemban akan tercipta.

Sementara itu budaya dapat dibangun berlandaskan falsafah hidup dalam masyarakat atau agama yang mendasari hidupnya. Sebagai contoh budaya jawa yang terkenal rajin, ulet dan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan. Selain itu ada kultur “Minang” yang sering dikenal dengan kerja kerasnya dan sifat pantang menyerahnya serta beberapa budaya yang ada di Indonesia sehingga Indonesia memiliki banyak Khazanah dan ragam budaya.

Peningkatan kinerja karyawan diperlukan untuk menciptakan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Selain itu langkah-langkah yang bisa dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya antara lain: melakukan evaluasi dan penilaian kinerja secara rutin, untuk karyawan yang berkinerja bagus diberikan hadiah atau *reward* sementara yang berkinerja turun atau rendah diberikan peringatan.

Selain itu adanya pelatihan-pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan diberikan pelatihan mereka akan merasa diperhatikan oleh perusahaan sehingga loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaan dapat meningkat. Masing-masing karyawan bisa memberikan penilaian atau tanggapan terhadap performa perusahaan.

Karyawan juga bisa secara langsung diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan atau kebijakan dalam perusahaan dengan tujuan keputusan yang diambil bisa bersifat umum dan sesuai dengan keputusan bersama.

7.4. Ringkasan

Budaya organisasi sendiri dapat dijadikan keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya tersebut mampu mendukung tujuan perusahaan atau organisasi serta bila budaya organisasi mampu menjawab dan mengatasi ancaman serta tantangan yang ada dilingkungan secara tepat dan cepat. Dalam lingkungan korporasi, pemerintahan atau organisasi sangat dianjurkan untuk mampu menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan rencana tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi sendiri mampu membentuk fungsi-fungsi didalam organisasi antara lain membentuk perbedaan diantara organisasi yang satu dengan yang lainnya, membentuk rasa memiliki diantara anggota yang tergabung dalam organisasi, budaya organisasi mempercepat adanya peningkatan rasa terikat di area yang lebih luas apabila dibandingkan dengan urusan individu, menciptakan kematangan sistem serta sebagai pengendalian sikap karyawan.

Budaya organisasi memiliki pengertian sebagai sekumpulan sistem nilai, kepercayaan, asumsi, atau hukum yang berlaku lama, dan sudah diyakini dan dilakukan oleh semua anggota organisasi sehingga menjadi pedoman untuk pemecahan masalah yang terjadi dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi bisa dikenal sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai atau hukum yang relatif lama masa berlakunya dimana dianut oleh pekerja sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam organisasi. Pendapat lain menyebutkan bahwa budaya organisasi sebagai bentuk dari anggapan-anggapan fundamental yang diciptakan atau ditumbuhkembangkan oleh kelompok tertentu dengan tujuan agar korporasi belajar menanggulangi ataupun menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang muncul karena pengaruh lingkungan baik dari dalam maupun luar yang sudah berjalan dengan cukup baik. Budaya tersebut netral dalam artian tidak ada budaya yang lebih tinggi atau lebih rendah serta tidak ada budaya yang bisa dianggap lebih baik atau salah.

7.5. Soal Latihan

Dalam lingkungan korporasi, pemerintahan atau organisasi sangat dianjurkan untuk mampu menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan rencana tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi sendiri mampu membentuk fungsi-fungsi didalam organisasi antara lain membentuk perbedaan diantara organisasi yang satu dengan yang lainnya, membentuk rasa memiliki diantara anggota yang tergabung dalam organisasi, budaya organisasi mempercepat adanya peningkatan rasa terikat di area yang lebih luas apabila dibandingkan dengan urusan individu, menciptakan kematangan sistem serta sebagai pengendalian sikap karyawan. Jelaskan pendapat anda mengenai pernyataan diatas!

Reference

- Abdhul, Y. (2021, 9 9). *deepublish*. Retrieved 7 6, 2022, from penerbitbukudeepublish: <https://penerbitbukudeepublish.com/materi/budaya-organisasi/>
- Angeline, M. (2015). Mitos dan Budaya. *Humaniora*, 6(2), 190. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v6i2.3325>
- Dosen Sosiologi. 2022. "Pengertian Globalisasi Budaya, Bentuk, Dampak, dan 5 Contohnya". <https://dosensosiologi.com/globalisasi-budaya/> . Diakses pada 05 Juli 2022.
- Dr. R. Agoes Kamaroellah, M. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi*. Surabaya: Buku Pustaka Radja.
- Dr. Riyuzen Praja Tuala, S. M. (2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Lembaga Pendiidkan Islam*. Bandarlampung: Pusaka Media.
- Edy Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta
- Dauhan, novientry sangiang. (2020). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru*. 3(3), 2301–2306.
- Guru ekonomi. 2022. "Budaya Global" <https://sarjanaekonomi.co.id/globalisasi-kebudayaan/> Diakses pada 2 Juli 2022.
- Harahap, P. (2011). *Budaya Organisasi Organizational Culture* (1 ed.). Semarang, Jawa Tengah, Semarang: Semarang University Press.
- Hakim Lukman, SE., Ms., & Kusdiyanto SE., Ms. (2010). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1, 53–77.
- Iswidayati, S. (2007). The Function of Myth in Social Cultural Life of Its Supporting Community. *Harmonia Journal of Arts Research and Education*, 8(2), 180–184.
- La, M., Sangkala, & Deddy, T. (2013). *Karakteristik Budaya Organisasi*

- Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 287.
- Juned, Rahma Arsita. 2022. "Apa itu budaya global?". <https://students.warsidi.com/2017/06/pengertian-budaya-global.html> . Diakses pada 05 Juli 2022.
- Kurniasih, Wida. 2021. "Tujuan Negoisasi: Pengertian, Syarat dan Tahap-tahapannya". 2021. <https://www.gramedia.com/literasi/tujuan-negosiasi/>. Diakses pada 4 Juli 2022.
- Kreitner, Robert dan Kinicki Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- M.Ichsan Medina. 2022. "Cultural Intelligence: Definisi, Manfaat, dan Cara Mempraktikkannya" <https://glints.com/id/lowongan/cultural-intelligence-adalah/#.YsL4cvkxeh8> Diakses pada 4 Juli 2022.
- Moeljono Djokosantoso, (2008). *Budaya korporat dan keunggulan korporasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Nuryani. 2021. "Negoisasi Antar Budaya Dalam Organisasi Kelompok 8". <https://www.scribd.com/presentation/392684726/Negoisasi-Antar-Budaya-Dalam-Organisasi-Kelompok-8> . Diakses pada tanggal 05 Juli 2022.
- Pasaribu, Sjahril Effendy, (2015). *Budaya organisasi, budaya perusahaan, budaya kerja*. Medan : USU Press.
- Pratama, Indah dkk. (2015). "Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negoisasi Bisnis (Studi Kasus PT. Pratama Jaya Perkasa)". *Jurnal Adminitrasi Bisnis (JAB)*. 3-8.
- Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group .
- Prof. Dr. Wibowo, S. M. (2016). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Priharto, Sugi. 2019. "Langkah-langkah Negoisasi dalam Bisnis". <https://cpssoft.com/blog/bisnis/langkah-langkah-negosiasi-dalam-bisnis/> . Diakses pada tanggal 05 Juli 2022.
- Robbins, Stephen P, (2011). *Perilaku organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT.IndeksKelompok Gramedia.
- Robbins, P. Stephen, 2013. *Organizational Behavior, 15th Edition*. United States of America: Pearson.
- Rivai, Veithzal, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, edisi kedua, Penerbit: Rajawali Pers, Jakarta.
- Sari, E. (2009). *Budaya Organisasi Membangun Etos Kerja Profesional*. Jakarta Timur: Jayabaya University Press.

BAB VIII

Kepemimpinan Dan Budaya

8.1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin merupakan orang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai sebuah tujuan dari sebuah organisasi. Dalam penjelasan yang lebih sederhana, Morgan (1996 : 156) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai tiga peran dalam melaksanakan tugasnya. Dimana di sebut “3A” yaitu :

1. Alighting (dimana pemimpin dapat menyalakan semangat dari tujuan setiap individu)
2. Aligning (pemimpin dapat mensearahkan tujuan per individu agar dapat mencapai tujuan bersama)
3. Allowing (pemimpin harus memberikan kebebasan pada setiap anggota agar dapat berkreasi sehingga anggota dapat leluasa dalam bekerja)

Setiap pemimpin memiliki karakteristik tersendiri dalam sebuah proses kepemimpinannya. Karena pada dasarnya kepemimpinan merupakan proses dalam mempengaruhi suatu kelompok atau orang. Kepemimpinan sendiri telah ada sejak manusia ada di bumi beberapa pendapat menyatakan bahwa definisi kepemimpinan yaitu

1. Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan yang memiliki daya cipta untuk mengamalkan
2. Kepemimpinan merupakan seni dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama
3. Kepemimpinan merupakan bentuk dari mengidentifikasi terhadap sebuah ketidak pastian guna menuju sebuah organisasi yang lebih baik lagi dan mempunyai keuntungan

Dalam hal kepemimpinan memiliki determian yang meliputi orang-orang yang bekerja dalam sebuah organisasi dan timbul untuk melaksanakan tujuan yang terarah. Kepemimpinan akan ada ketika adanya orang, organisasi dan tujuan. Dalam hal ini adapun factor-faktor yang berhubungan dengan kepemimpinan :

1. Faktor Human
Pada dasarnya setiap orang membawa dirinya masing-masing agar sukses.
2. Faktor Posisi
Faktor posisi merupakan factor penting dikarenakan pada sebuah struktur akan menentukan kualitas dari seseorang dapat memberikan sumbangsih dan mengamalkan peran kepemimpinan. Label-label yang digunakan dalam factor posisi diantaranya adalah : guru, presiden, direksi. Melalui label tersebut kita bisa menilai langkah kepemimpinan yang seharusnya dan yang salah
3. Faktor tempat dan Situasi

Factor ini bisa diartikan sebagai ketetapan seorang pemimpin pada pola kepemimpinannya sesuai dengan waktu dan situasi yang dia hadapi.

Teori kepemimpinan diawali dengan teori manusia yang berbakat. Pada dasarnya teori teori kepemimpinan menerangkan dua hal dimana mencakup bagaimana seseorang memiliki karakter kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Dari teori kepemimpinan melalui sikap dasar seseorang akan membentuk gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan merupakan sebuah ciri dari seorang pemimpin dalam mengolah sikap dan keterampilannya. Pemimpin yang memiliki arah positif merupakan pemimpin yang terbaik dimana kepemimpinan yang paling tepat bergantung pada situasi yang ia hadapi dan pengorbanan yang dia relakan.

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai karakteristik dalam dalam mempengaruhi kearah yang lebih baik suatu kelompok demi mewujudkan tujuan dari kelompok itu sendiri. Suatu kelompok akan mencapai tujuannya apabila pemimpinnya memiliki keterampilan dan keahlian dalam kepemimpinan. Sedangkan yang dipimpin atau anggotanya harus dan wajib melaksanakan perintah dari pemimpinnya.

Pada dasarnya setiap orang merupakan pemimpin entah pada lingkungan sekolah, kerja, atau organisasi bahkan menjadi pemimpin atas dirinya sendiri. Situasi tersebut nantinya akan membentuk sebuah kualitas diri setiap individu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dijelaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah cara dimana individu tersebut memimpin sebuah organisasi. Sedangkan secara harfiah kepemimpinan mempunyai kata dasar “pimpin” yang memiliki arti menuntun, membina, mengarahkan dan mempengaruhi suatu kelompok. Pemimpin harus memiliki tujuan. Beberapa ahli mengemukakan pengertian mengenai kepemimpinan diantaranya :

- Kartini Kartono (1994) mengemukakan pengertian kepemimpinan bahwa kepemimpinan merupakan ciri khas seorang pemimpin dalam memimpin dengan berbagai karakteristik yang dipunyai
- George R. Tery mengungkapkan pengertian dari kepemimpinan yaitu pengaruh dari seorang pemimpin yang saling berhubungan baik secara sadar maupun tidak sadar terhadap orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan tertentu
- Wiliam G Scott (1962), menyatakan bahwa pengertian kepemimpinan merupakan suatu pemimpin dalam berbagai kegiatan kelompok yang didasarkan pada tujuan yang ingin di capai
- Wescler dan Massarik (1961), mengungkapkan bahwa pengertian kepemimpinan yaitu sebuah pengaruh pribadi satu dengan lainnya dalam sebuah situasi tertentu melalui komunikasi demi mewujudkan tujuan

Seorang pemimpin harus rela berkorban dan mengabdikan, mengajari bawahannya, memnuntun bawahannya dan bukan mengguruinya. Seorang pemimpin tidak boleh egois dan harus bisa memberi contoh yang baik. Karena ketika seorang menjadi

pemimpin maka ia harus memiliki karakteristik kepemimpinan yang baik. Gaya kepemimpinan yang baik diukur bukan dari apa yang dikerjakan dan apa yang dikonsepkannya namun diukur dari seberapa besar pengorbanannya dalam menghadapi situasi-situasi yang diluar kendali atau rencana.

Maka dari pengertian kepemimpinan di atas sejalan dengan pendapat Mohammad Roem pada sebuah karyanya yang berjudul "H. Agus Salim" dalam buku tersebut beliau mengatakan bahwa "*Leiden is Lidjen*" yang berarti "Memimpin adalah menderita" di dalam pepatah tersebut memiliki makna tersirat yang cukup dalam bahwa memiliki gelar ketika seseorang memiliki gelar pemimpin maka seseorang itu harus berkorban bukan menuntut dan harus membela kepentingan bersama tanpa menatuhkan yang lain.

Dalam pengantar sebagai pemaaman terhadap kepemimpinan atau leadership maka perlu memahami tentang teori pemimpin terhadap kepemimpinan diantaranya yaitu :

- Teori genetis
Teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang dilahirkan dari seorang pemimpin sebelumnya sehingga anak dari seorang pemimpin itu akan memiliki bakat alami. Didalam teori ini menyatakan bahwa keadaan yang menjadikan orang tersebut ditempatkan dan ditakdirkan untuk memimpin
- Teori social
Teori ini merupakan kebalikan dari teori genetis, pada teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin lahir dan ada karena dibentuk dan ditempa. Pada teori ini dinyatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin atas dasar lingkungan yang membentuk dan menempunya.
- Teori Ekologis
Teori yang ketiga menyatakan bahwa setiap orang yang lahir memiliki bakat kepemimpinan yang baik akan berhasil disebut pemimpin. Bakat tersebut kemudian perlu dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan dibentuk melalui pengalaman yang ada. Teori ini menggabungkan dua teori yaitu teori genetis dan social sehingga banyak yang meyakini bahwa teori ini adalah teori pemimpin dalam kepemimpinan yang paling mendekati kebenaran.
- Teori Trait
Teori ini mempercayai bahwa setiap pemimpin memiliki cara-cara unik yang ada pada setiap individu. Dalam teori ini ada 5 karakteristik utama, diantaranya :
 1. Percaya diri
 2. Ambisi
 3. Empati
 4. Rasa keingintahuan
 5. Mengontrol diri

Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan bukanlah hal yang dapat dipelajari

- Teori Situational

Teori ini menekankan bahwa pemimpin memiliki perbedaan untuk menyesuaikan kebutuhan atau sesuai pengikutnya. Dalam artian pemimpin muncul dari situasi yang telah tersusun sehingga pemimpin bisa menyesuaikan pendekatan yang tepat yang akan digunakan.

Pemimpin lahir dan dilahirkan untuk memimpin sebuah kelompok atau organisasi tertentu. Pemimpin-pemimpin yang telah lahir dibedakan menjadi kelompok pemimpin formal dan pemimpin informal. Dimana semua pemimpin baik formal maupun informal tetap memiliki ciri khas perindividu.

- **Pemimpin Formal**
Pemimpin formal merupakan pemimpin yang paling banyak dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Biasanya pemimpin formal terbentuk dan terlahir karena sebuah organisasi dan perusahaan. Pemimpin formal harus menyadari permasalahan yang akan dihadapi organisasi atau perusahaan. Pemimpin formal harus memiliki dan membuat antisipasi dengan terus-menerus melakukan penyesuaian terhadap segala perubahan organisasi dan perusahaan internal maupun eksternal.
Perubahan-perubahan yang kerap kali terjadi diantaranya adalah
 - **Perubahan informasi, data dan pengetahuan**
Dalam perkembangan ilmu pengetahuan maka pemimpin formal harus menyesuaikan dengan situasi yang ada terhadap teknologi yang ada
 - **Perubahan scope kepemimpinan**
Perubahan scope terjadi karena banyaknya perubahan yang terjadi. Sehingga pada hal ini pemimpin tidak bisa melakukan tupoksi kepemimpinannya sehingga membutuhkan proses delegasi kepada para bawahan dengan menuntut keahlian khusus
 - **Perubahan dalam lingkungan**
Dalam hal ini pemimpin harus terlibat dalam sebuah lingkungan yang dipimpinnya. Di dalam perubahan lingkungan akan menuntut pemimpin agar mudah beradaptasi sehingga hal yang harus dilakukan pemimpin yaitu menyesuaikan dengan kelompok kerja.
- **Pemimpin Informal**
Pemimpin informal merupakan seseorang yang memiliki peran dalam mengembangkan sebuah social dan budaya yang sangat berpengaruh bagi masyarakat. Dalam hal ini pemimpin informal merupakan pemimpin yang tidak mendapat pengakuan secara khusus tetapi pemimpin informal memiliki kualitas yang sama dengan pemimpin formal yang diakui oleh yuridis yaitu objektif dan subjektif. Para pemimpin informal memiliki kedudukan yang diluar struktur kepemimpinan tetapi secara tindakan dapat mempengaruhi suatu kelompok tersebut. Hal ini berlaku dalam artian mempengaruhi secara negative maupun positive.
Pemimpin informal biasanya berperan dalam bentuk partisipasi social dan memunculkan tindakan-tindakan yang ditujukan pada sebuah organisasi karena sebuah status yang dimilikinya sehingga memiliki dan bersangkutan dalam organisasi itu sendiri. Status tersebut antara lain :

1. Genetik (keturunan)

2. Kekayaan
3. Pendidikan
4. Pilihan masyarakat

Seorang pemimpin harus meemikirkan hubungannya dengan bawahannya atau anggotanya menurut Blake dan Mouton mengungkapkan bahwa kecenderungan dalam kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 di antaranya adalah :

- Kepemimpinan yang menghindari dari sebuah tanggung jawab yang telah dibuat
- Seorang pemimpin menaruh hubungan besar terhadap pencapaian. Sehingga hal ini dapat membantu bawahan dalam melaksanakan dan memberikan kenyamanan yang serasi
- Kepemimpinan yang bersifat otoriter dan cenderung mememntingkan hasil
- Kepemimpinan jalur tengah dimana pemimpin relatif menyeimbangkan antara moral bawahannya dengan proses untuk mencapai sebuah hasil yang diinginkan.

8.2. Pemimpin Efektif dan Peran Pimpinan

Kapan seorang pemimpin bisa disebut sebagai pemimpin yang efektif?, pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin yang efektif dapat ditinjau dari sifat kepemimpinannya. Dalam hal ini kita harus mengetahui sifat-sifat para pemimpin dalam kepemimpinan. Pemimpin yang efektif harus mempunyai sifat dan karakteristik :

1. Mempunyai visi misi yang penting
2. Memiliki pemikiran luas
3. Mempunyai etika dan moral yang baik
4. Menguasai sebuah perubahan
5. Pemimpin harus berani mengambil resiko dalam keputusan
6. Seorang pemimpin harus berkomunikasi dengan efektif
7. Pemimpin harus berani dan bertanggung jawab pada komitmennya

Meskipun pada dasarnya pengertian kepemimpinan sulit dimengerti namun, melalui kepercayaan kita dapat mengenali apa itu kepemimpinan. Dengan adanya kepemimpinan efektif sebuah masalah dalam organisasi dapat diselesaikan dengan baik. Seorang pemimpin harus cerdas meskipun pada beberapa penelitian menyatakan bahwa pemimpin dengan tingkat kecerdasan yang tinggi bisa saja kalah oleh pemimpin yang tidak terlalu cerdas.

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya dan perannya dituntut memiliki emosional yang cenderung stabil dan tidak egois hal ini dikarenakan pemimpin akan berhubungan dengan banyak orang dengan perbedaan latar belakang yang berbeda-beda. Di dalam sebuah kepemimpinan sendiri banyak sebuah teknik yang bisa dikembangkan kearah yang lebih baik dan sesuai dengan apa yang terjadi dimasa sekarang. Gaya kepemimpinan yang positif dan efektif dapat memberikan hal positif pula dalam sebuah organisasi. Maka dari itu seorang pemimpin perlu menumbuhkan dan menjadikan dirinya sebagai pemimpin yang efektif dengan beberapa prinsip :

1. Memilih potensi SDA dan SDM yang berkualitas dalam menjalankan proses kepemimpinan
2. Memilih pemimpin dan mengetahui latar belakang sipemimpin
3. Memberikan pemimpin beberapa tantangan yang harus diselesaikan dan kesempatan untuk memperbaikinya
4. Memberikan serang pemimpin kesempatan untuk menyendiri, memikirkan dan merenung
5. Setiap individu yang biasanya berhasil dalam sebuah kondisi A juga dapat menyelesaikan banyak kondisi lainnya

Dengan adanya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan manfaat yang akan dirasakan anggota organisasi diantaranya adalah

- Dapat membangun sebuah kepercayaan
Pemimpin yang efektif dapat memberikan kepercayaan sehingga dapat memberikan suatu dukungan terhadap sebuah team. Dari hal tersebut dapat menjadikan seorang pemimpin lebih dekat dengan bawahannya dan bawahannya pun akan menghormati si pemimpin.
- Mendorong karyawan dan memotivasi untuk melakukan proses dan pekerjaan terbaik mereka sehingga tim akan merasa termotivasi dan akan bersemangat dalam melakukan aktivitasnya
- Meningkatkan komunikasi antara bawahan dan atasan. Komunikasi yang sehat dan terbuka akan memberikan dampak positif dan fondasi dalam membentuk tim yang lebih baik lagi.

Peran Pemimpin

Pemimpin memiliki peran yang sangat besar dalam sebuah kelompok yang dapat mempengaruhi bawahannya demi merealisasikan tujuan dari suatu organisasi. Pemimpin memiliki peran sebagai pendengar yang baik dari para bawahannya, seorang pemimpin harus mengetahui apa yang dibutuhkan bawahannya karena seorang pemimpin juga merupakan roda penggerak jalannya sebuah organisasi maka para pemimpin juga akan berperan sebagai pengawas bagi bawahannya.

Tugas dari seorang pemimpin yaitu mengarahkan sesuai dengan tanggung jawab masing masing dengan tujuan mencapai visi dari organisasi atau perusahaan yang telah diharapkan. Selain itu tugas seorang pemimpin meliputi pengawasan dan mengorganisasikan keinginan dari bawahannya. Dalam artian pemimpin mempunyai wewenang atau kuasa yang telah diembannya. Maka pemimpin yang baik harus memiliki strategi yang sesuai dengan kreatifitas dan pengetahuannya

Biasanya seorang pemimpin memiliki tugas dan wewenang dalam :

1. Planing

Planing memiliki artian perealisasi tujuan sampai bagaimana proses mewujudkan dalam pencapaian tujuan itu sendiri dalam hal ini pemimpin harus berorientasi pada masa depan dan mengetahui dengan baik apa yang akan dicapai sebuah perusahaan atau organisasi. Dalam perencanaan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan diantaranya yaitu, tujuan yang jelas, rencana yang diukur dengan resikonya, rencana dapat diwujudkan, serta kemampuan sumber daya yang ada

2. **Organizing**

Dalam hal ini pemimpin harus memperhatikan detail kebutuhan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Organizing juga mencakup tugas-tugas yang spesifik dan penentuan siapa yang cocok untuk tugas tersebut. Dalam hal ini pengelompokan-pengelompokan setiap individu harus diperhatikan dengan baik dan sesuai. Semakin tinggi suatu jabatan yang diemban biasanya semakin berat pula tanggung jawab yang diterimanya. Dengan adanya pengelompokan yang sesuai dapat meringankan tugas-tugas tersebut.

3. **Actuating**

Perencanaan dan pengorganisasian kurang baik apabila tidak dibarengi dengan action atau tindakan. Dalam hal ini dibutuhkan kerja sama yang sejalan dan sesuai aturan. Setiap individu harus melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diperintahkan serta sumber daya manusia harus dimaksimalisasikan dalam mencapai tujuan organisasi.

4. **Controlling**

Controlling merupakan pengontrolan dalam perealisasi tujuan. Biasanya hal ini dilakukan dengan cara audit. Melalui proses audit tersebut dapat mengetahui apabila terjadi adanya kesalahan. Sehingga dapat dilakukan koreksi dan pembenahan apa yang seharusnya sesuai perjanjian.

8.3. Model kepemimpinan

Pada dasarnya, ilmu manajemen memiliki 3 model kepemimpinan. Dan ketiga model kepemimpinan ini biasanya sering kita lihat atau ketahui pada diri seorang pemimpin atau leader di sebuah perusahaan atau organisasi. Pada tiap model kepemimpinan memiliki bentuk yang berbeda-beda. Ada yang memunculkan sebab anigras Tuhan YME, ada juga yang memunculkan kepribadian mereka sendiri atau terdapat sebab dari hasil proses pwnsidikan dia sendiri. Keempat model kepemimpinan bisa dijelaskan sebagai berikut :

1. **Kepemimpinan Karismatik** ialah kepemimpinan yang berasal dari Tuhan, dimana pemimpin memiliki keahlian yang cukup bagus dan memiliki emosional yang kokoh.
Contohnya ada Bung Karno, Mahatma Gandhi.
2. **Kepemimpinan Transaksional** ialah
 - Kepemimpinan yang dibuat untuk mengatur bawahannya dengan memanfaatkan kekuasaan untuk menggapai hasil.
 - Membagikan reward atau punishment kepada bawahannya
 - Seeing membeikan aturan yang menguntungkan karyawan
3. **Kepemimpinan Transformasional** ialah Model Kepemimpinan yang efisien serta sudah diterapkan di berbagai macam organisasi. Lalu memiliki faktor seperti Antensif, komunikatif, keyakinan dan rasan hormat serta respek.
4. **Sikap khusus dari kepemimpinan Transformasional**
Seorang pemimpin bisa dikatakan sikap pemimpin transformasional apabila memiliki sifat berikut :
 - a. **Credible**, maksudnya tidak memiliki watak yang berubah-ubah serta memiliki komitmen yang kuat.

- b. Creation Oportunitis yaitu mwmbwrikan kesempatan kaeyawan atau bawahan nya untuk berkembang untuk menghasilakn inovasii yang baru.
- c. Caring maksudnya memberikan sifat peduli kepada bawahan agar mereka merasa di akui di organisasi atau perusahaan.
- d. Communication yaitu memiliki kelbeihan komunikasi yang baik untuk orang lain

Ada 3 Aspek dalam Kepemimpinan Tranformasional, ialah :

- 1. Vision adalah keahlian diri peibadi untuk menampilkan serta meyakinkan bawahan tentng keadaan perusahaan serta tujuan peusahaan di masa depan.
- 2. Power yaitu mempunyai pengaruh san kuasa tehadap bawahan atau kelompok sehingga dapat punya dukungan untuk menggapai tujuan.
- 3. Self Confidence yaitu keyakinan diri untuk bepaan di organisasi berdasarkan pengalaman.

Ada 4 tipe Power pada seorang leader, ialah :

- Personalizer Power
Lebih digunakan buat menampilkan kalau memiliki kekuasaan dari anggota lain demi menampilkan kelebihanannya.
Contoh : memiliki kendaraan spesial atau outfit yang spesial
- 1. Personal Power
Awalnya memiliki kemampuan tertentu lalu kerap di sebut Expert Power lalu berasal sebab pertemananatabsering disebut Referet Power.
- 2. Positon Power
Awalnya memiliki otoritas yang legar lalu mempunyai kendali atas SDM finansial sertabfasilitas yang memadai.
- 4. Prosocial Power
Kekuasaan tersebut menyebar luas di seluruh urutan jabatan atau tudak xuma di atas jabatan, tapi silih pengaruh satu sama lain anggota kelompok.

Faktor Kepemimpinan Transformasional

Disini ada 8 faktir yang mempengaruhi manajer atau leader untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut faktornya :

- a. Budaya organisasi
Yang dimaksud budaya organisasi adalah
 - 1. Memiliki nilai yang lengkap di organisasi
 - 2. Memiliki norma norma untuk berperilaku
 - 3. Memnpunyai nilai yang patitu di terpakai di organisasi.
- b. Integrity
yaitu bisa di artikan mempertahankan sifat integritas, kejujuran dan etika yang baik dalam sehari hari. Pada integrity memiliki 4 tingkatan yaitu
 - 1. Bisa sipeecayai ucapan nya
 - 2. Memiliki sumber data yang bisa di peecayai
 - 3. Tidak meeubah norma norma yang ada
 - 4. Berperan aktif dalam kode etik yang baik. Intinya berperan menerapkn kejujuran pada sebuah organisasi
- c. Continuos Improvement

1. Perubahan yang terus menerus bertujuan untuk kebaikan proses kerja, kenaikan mutu serta daya guna di sebuah organisasi.
 2. Seseorang pemimpin wajib secara aktif sanggup mendesak tiap bawahan untuk meningkatkan kinerja.
- d. Continuous Learning
1. Pendidikan yang berkelanjutan adalah belajar memperluas pembelajaran baik lewat pendidikan formal atau informal
 2. Bisa membekali motivasi atau penverahan kepada bawahan untuk menghasilkan kinerja yang bagus.
 3. Orang yang terus menerus melakukan pembelajaran patut di dijadikan contoh.
- e. Managing Other
1. Memuaskan serta mengetahui orang lain buat menggapai tujuan
 2. Pemimpin ini sanggup mengelola memusatkan aktivitas orang lain
 3. Mereka bekerja lewat orang lain buat menggapai tujuan serta mendesak kinerja lewat motivasi.
 4. Pemimpin ini memberikan peluang kepada karyawan untuk berinovasi dan tugas yang berat
 5. Memiliki jenis pendidik yang terlatih.
- f. Interpersonal Communication
1. Berbicara secara jelas dan sedta efisien kepada orang lain
 2. Berkomentar yang baik dan menggunakan bahasa yang sopan
 3. Mempunyai sifat terbuka
 4. Membekali data kepada orang lain dengan cara yang menarik dan hamoang di paham.
- g. Stakeholder Service
1. Stakeholder adalah tiap anggota organisasi yang berada di dalam atau di luar organisasi
 2. Stakeholder service adalah mengidentifikasi serta menguasai keinginan kepentingan stakeholder serta memberikan hasil yang bagus
 3. Orang ini lebih mempunyai kemauan buat berinovasi kepentingan organisasi dengan cara mengidentifikasi kebutuhan organisasi
- h. Mengelola Bawahan
- Dalam mengelola bawahan pada awalnya ada 4 jenis bawahan.
1. Jenis Bawahan Konstruktif
 2. Jenis Bawahan Rutin
 3. Jenis Bawahan Impulsif
 4. Jenis Bawahan Subversif.

8.4. Arti penting kepercayaan

Kepercayaan adalah keyakinan seseorang dalam mengisi suatu jabatan tertentu. Karena mereka dipersepsikan memiliki kemampuan dan kejujuran untuk memegang jabatan dengan cara yang benar-benar sesuai dengan harapan. Itulah sebabnya makna iman menjadi inti kehidupan ini, menjadi alat ukur dan obat mujarab kehidupan. Ketika orang percaya pada kemampuan dan integritas kita, mereka ingin memberi kita posisi tertentu. Oleh karena itu, modal kepercayaan lebih tinggi dari yang lain. Jika kita menginginkan karir dan perjalanan hidup yang kaya dan

termasyhur, kita perlu memiliki modal yang berharga. Sebaliknya, jika kepercayaan tidak dimiliki, maka kisah hidup kita akan berakhir.

Menurut Para Ahli

- a. Menurut Robbins & Judge (2007), "Kepercayaan adalah harapan positif bahwa orang lain melalui kata-kata, tindakan atau keputusan-bertindaklah secara oportunistik." Yang mana hal yang dimaksud adalah harapan positif bahwa orang lain tidak bertindak oportunistik.
- b. Menurut Colkit et al. (2014) menyatakan pendapatnya tentang kepercayaan: "Kepercayaan adalah rentan terhadap otoritas berdasarkan harapan positif dari otoritas perbuatan dan niat". Maksud dari pernyataan tersebut yaitu karyawan mau melakukan tugas yang yang seharusnya menjadi bagiannya dengan senang hati.
- c. Menurut Hichpart (2005), "Kepercayaan merupakan mempercayai apa yang dikerjakan orang lain akan menghasilkan hasil yang baik, dan tentunya tidak memberikan hal negatif terhadap orang lain
- d. Menurut Kreatner & Bulens (2002), "Kepercayaan itu saling berfikir positif tentang apa yang dilakukan oleh orang lain, yang dilakukan oleh sudut dua arah yang menimbulkan reaksi dari dari keduanya.

Kesimpulannya adalah untuk mendapatkan kepercayaan maka anggota organisasi tersebut harus dapat bersikap dan berperilaku dengan baik, dengan terus bertanggung jawab atas segala pekerjaannya secara personal kepada orang lain. Hal lainnya seperti dapat mencapai target – target yang diinginkan oleh perusahaan serta terus berperilaku positif yang dapat mengambil hati orang lain sehingga percaya akan hal dilakukan.

Kepercayaan bagi Pemimpin

Seorang pemimpin dituntut untuk memenuhi tanggung jawab kepemimpinan dalam suatu organisasi bukanlah hal yang mudah. Secara khusus, tidak mudah bagi anggota tim untuk percaya diri pada pemimpin mereka. Ini adalah faktor terpenting dalam mengimplementasikan kerja tim itu sendiri dan, jika tidak dilakukan dengan benar, dapat menyebabkan konflik, stres, dan hingga hasil kinerja yang kurang optimal. Pemimpin yang efektif dan baik harus menyadari bahwa membangun kepercayaan itu penting dan merupakan dasar untuk membangun kolaborasi antara anggota dalam suatu organisasi dan orang lain. Berikut adalah lima cara untuk membangun kepercayaan pada anggota tim organisasi Anda. Jadi:

1. Menunjukkan perhatian dan kepercayaan kepada anggota
Menunjukkan perhatian dan kepercayaan kepada anggota organisasi merupakan salah satu bentuk motivasi karyawan. Karena ketika karyawan merasa bertanggung jawab untuk melakukan tugas-tugas ini dan memiliki harapan terbaik untuk tugas yang mereka lakukan, mereka dapat membantu mereka mencapai tujuan mereka. Perhatian dan dukungan pemimpin dapat merangsang kepercayaan pada anggota organisasi.
2. Hormati anggota organisasi . Semua anggota tim yang berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan perlu diapresiasi oleh orang-orang di sekitarnya. Manajer, khususnya, sangat dihargai karena

pengaruh positif mereka dan pekerjaan yang bermanfaat bagi karyawan mereka.

3. Memahami cara menegur anggota tim. Setiap anggota / karyawan harus melakukan sesuatu yang akan membantu mengurangi pekerjaan dan kesalahan. Sebagai seorang pemimpin, mengeluarkan peringatan harus dilakukan di lokasi yang sepihak, jauh dari pandangan banyak orang. Jangan biarkan hal lain yang tidak Anda inginkan terjadi.
4. Pemimpin pertama-tama harus memberi contoh kepada anggota. Sebagai pemimpin yang baik, saat memberikan tugas kepada anggota, Anda juga perlu mengajari anggota tim nilai dan standar yang ingin dicapai. Ini membuatnya lebih mudah untuk melakukan tugas. Tidak ada kesalahpahaman antar anggota. pemimpin.
5. Pemimpin memiliki motivasi dan integritas. Motivasi dan integritas berarti setiap kalimat yang Anda (pemimpin) katakan sesuai dengan tindakan Anda. Jika tidak, karyawan atau anggota dapat kehilangan kepercayaan.

Pemimpin merupakan trend center bagi anggota dalam suatu organisasi dan dapat disimpulkan bahwa dibutuhkan keberanian dan semangat yang kuat untuk menghasilkan keberhasilan dalam mendukung organisasi yang baik.

Kepercayaan bagi Tim

Dalam sebuah kerja tim juga sangat membutuhkan kepercayaan karena tim yang solid sangat membutuhkan itu. Sekelompok individu yang bekerja bersama, tetapi sering kali tidak jujur atau menyembunyikan sesuatu dari anggota lain masa akan menimbulkan kekecewaan, pekerjaan bersama akan mengalami kendala. Oleh karena itu, kepercayaan merupakan faktor penting dalam tim yang efektif, karena dapat meyakinkan anggota. Ketika anggota tim merasa diyakinkan, mereka merasa nyaman untuk membuka diri, mengambil risiko yang sesuai, dan mengidentifikasi kelemahan. Tanpa kepercayaan pada tim, maka tim tersebut kekurangan inovasi, kolaborasi, pemikiran kreatif, dan produktivitas tim. Orang menghabiskan waktu untuk melindungi diri mereka sendiri, bahkan tanpa kepercayaan. Ini berarti membuang-buang waktu untuk membantu tim mencapai tujuan mereka. Kepercayaan juga penting untuk berbagi pengetahuan. Sederhananya, ketika anggota tim saling percaya, mereka lebih mungkin untuk berbagi pengetahuan.

Terdapat faktor yang dapat menghilangkan kepercayaan “Menurut hakim, ada beberapa faktor yang bisa merusak kepercayaan, yang sering terjadi”.

- a. Merasa ada kekecewaan adalah perasaan bahwa menginginkan sesuatu tetapi tidak mendapatkan apa yang diharapkan. Kekecewaan bisa muncul secara tiba-tiba, yang mempengaruhi cara berpikir dan menghadapi perasaan marah dan sedih seseorang.
- b. Perasaan kehilangan harapan. “Hilangnya harapan biasanya terjadi ketika seseorang menginginkan harapan besar dari orang lain, dan perasaan ini dapat melukai jiwa manusia karena harapan tersebut tidak dapat terpenuhi.” Kehilangan harapan sama saja dengan keputusan, berdampak besar pada diri sendiri sehingga kamu merasa tidak bisa mewujudkannya keinginan yang tidak terpenuhi.

- c. Perasaan marah. “Marah mencakup semua emosi yang dimulai dengan kecanggungan hati dan menyebabkan kemarahan meledak dengan cepat dan hebat.” Ketika marah, Anda kehilangan kendali atas emosi karena keinginan tidak terpenuhi. Hal ini dapat mempengaruhi lingkungan. Karena itu, ketika marah, sangat sulit untuk mengontrol tingkat emosi.
- d. Perasaan berdosa. Perasaan bersalah, penyesalan, atau kekecewaan merugikan diri sendiri. Karena selalu menyalahkan diri sendiri atas apa yang telah Anda lakukan.

Karakteristik dan Manfaat Kepercayaan Organisasi

“Kepercayaan dalam sebuah organisasi sangat berperan penting dalam menjalankan sebuah organisasi yang lebih baik dalam membentuk tim kerja yang sukses. Hal tersebut selaras dengan kepercayaan karyawan terhadap seorang pemimpinnya, yang mana dapat mengurangi risiko dan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, menambah keterlibatan dan produktivitas karyawan” (Pucetaite, Lamsa, dan Novelskaite, 2010).

“Kepercayaan dalam sebuah organisasi dapat memberikan dampak pada karyawan, keikutsertaan karyawan dalam mengambil keputusan juga lebih tinggi, serta menerapkan lingkungan kerja yang lebih baik lagi. Kepercayaan terhadap perusahaan dapat meningkatkan komitmen, loyalitas dan lain sebagainya. Apabila suatu organisasi berkembang, bawahan akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. ((Brockner et al, 1997).

Faktor Kepercayaan Organisasi

“Kepercayaan terhadap sikap yang positif oleh karyawan kepada perusahaan diyakini akan patuh dan taat terhadap norma dan nilai perusahaan tempat ia bekerja yang dipercaya muncul karena adanya sesuatu yang pernah dialami serta kepercayaan. Nilai dan prinsip moral yang disepakati. Demikian pula, berpengaruh pada pendapat Pille, Bourdeau dan Galois (2010) yang mengatakan bahwa “kepercayaan merupakan inti dari faktor emosional, aktivitas mental, serta hal baik lainnya. Nilai – nilai moralitas seperti kejujuran serta apa adanya. Percaya terhadap orang yang telah meyakinkan kita akan hal baik yang ada dalam diri kita, hal yang telah kita lalui, serta segala sesuatu pesan baik. Memperkirakan sikap dan perilaku per orang dalam menyikapi suatu persoalan, termasuk dalam memperkirakan di masa yang akan datang.

“Interaksi antara dua orang secara fisik, berpeluang dalam meyakini suatu kenyataan dan harapan organisasi”. (Paille, Bourdeau, dan Galois, 2010). Ada hal lain seperti kepercayaan dapat menjadikan pengaruh penghormatan jangka panjang untuk kewajiban timbal balik yang saling menguntungkan dari interaksi antara dua orang secara fisik yang saling terlibat. (Hendra Polwant G)

8.5. Kegagalan budaya dan penyesuaian

Kegagalan Budaya

Sebagian besar perusahaan yang menjalankan konsep budaya perusahaan, namun pada kenyataannya, budaya perusahaan ternyata indah hanya dalam tulisan. Koherensi budaya di mana ia beroperasi dapat menjadi tugas yang menakutkan bagi sebuah perusahaan. Banyak perusahaan mengalami kegagalan budaya. Di bawah ini adalah kesalahan-kesalahan yang dapat menyebabkan budaya organisasi gagal, yaitu :

- a. Penetapan nilai dan budaya yang tidak tepat. Perusahaan mungkin hanya mengadopsi istilah budaya yang ada di perusahaan lain dan menggunakannya nanti dengan hak mereka sendiri. Pendekatan ini dapat menghilangkan kebutuhan dan esensi dari budaya itu sendiri.
- b. Kurangnya visualisasi terkait dengan aplikasi budaya. Bagaimana proses penjaminan pelaksanaan suatu implementasi berkaitan dengan pelaksanaan aplikasi budaya. Bagaimana budaya menjadi tolak ukur yang dapat diukur dan dibayangkan secara visual oleh seluruh elemen dalam suatu organisasi.
- c. Kurangnya ikatan budaya untuk membangun kemampuan standar. Saat menerapkan budaya perusahaan, penting untuk menyelaraskan elemen budaya ini dengan kemampuan standar yang ditentukan oleh perusahaan.
- d. Program Kepemimpinan Tidak Terstruktur. Konsep kepemimpinan merupakan program penting yang harus dilaksanakan dan dilaksanakan sesuai standar yang telah ditetapkan. Jika program kepemimpinan tidak terstruktur, aspek implementasi yang terkait dengan program kepemimpinan harus dapat diimplementasikan dalam organisasi.
- e. Program evaluasi yang tidak terukur. Banyak yang menganggap budaya sebagai slogan yang diinstruksikan untuk karyawan mereka. Namun, hanya sedikit perusahaan yang memiliki proses penilaian untuk mengukur tingkat implementasi budaya yang diinginkan.

Menurut Profesor Richard Barrett “Dalam menentukan faktor-faktor kegagalan tersebut yaitu perusahaan tidak menentukan visi, misi, dan nilai perusahaannya, manajemen operasional telah mengembangkan visi, misi, dan nilai perusahaan yang enggan di sebar luaskan ke seluruh karyawan, visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan dikembangkan serta dikomunikasikan kepada karyawan, tetapi mereka tidak merasa memiliki visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Bawahan tidak diberi kelonggaran untuk berkontribusi atau berpartisipasi dalam proses peracikan. Visi, misi, dan nilai perusahaan telah dikembangkan oleh karyawan, tetapi tidak dimasukkan ke dalam sistem, ketentuan serta alur organisasi”.

Dasar-dasar perusahaan sangat penting dalam membangun budaya perusahaan. Yang mana Visi menerangkan tentang alur dan keinginan perusahaan, misi menjelaskan apa yang sedang terjadi, dan nilai-nilai menjelaskan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, visi menerangkan mengapa dan kenapa melakukan sebuah usaha ini dan misi menerangkan apa yang harus dilakukan.

Beberapa perusahaan sudah menerapkan visi dan misi serta nilai-nilai perusahaan tetapi kebanyakan dari perusahaan tersebut mengalami kegagalan. Faktor penyebabnya karena perusahaan tersebut tidak paham dengan jelas serta menerapkannya dengan baik visi dan misi tersebut serta visi-misi tidak digunakan sebagai patokan dalam menjalankan

sebuah perusahaan, atau visi – misi dianggap tidak sesuai apa yang diinginkan oleh bawahan sehingga mereka merasa acuh akan hal tersebut. Oleh sebab itu, dasar – dasar perusahaan tidak cukup dirumuskan secara pemikiran saja akan tetapi harus harus dibicarakan dan kepercayaan. kepercayaan bertujuan agar dasar – dasar yang dimiliki oleh Sistem Kepercayaan "Sistem Kepercayaan". Menurut visi dan tujuan misi Profesor Barrett: untuk menyediakan struktur kerja fisik, untuk memberikan makna emosional dan rasa bangga, landasan spiritual untuk pengambilan keputusan, kejelasan spiritual untuk manifestasi perbedaan.

Penyesuaian

Penyesuaian budaya organisasi dapat diartikan sebagai cara individu untuk merangkul nilai-nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan tentang pentingnya pekerjaan dan tercermin dalam peningkatan produktivitas dan kinerja setiap karyawan. Menurut Denison (1995), teori penyesuaian berfokus pada kemampuan organisasi untuk menerima dan menafsirkan gangguan dari lingkungan eksternal dan mengubahnya menjadi norma internal yang mengarah pada kelangsungan hidup atau kesuksesan. Tiga aspek penting dari kemampuan penyesuaian adalah kesadaran dan respon terhadap lingkungan luar perusahaan. Kemampuan untuk melayani pelanggan internal dan merespon dengan cepat kepada pelanggan internal dan eksternal.

Budaya organisasi harus memperhatikan cara mengetahui dan peka terhadap permasalahan yang telah terjadi. Masalah tersebut dapat timbul karena internal maupun eksternal. Menurut (Prabundu Taki, 2012: 46) yang menjelaskan :

- a. Masalah yang timbul dari luar organisasi
Permasalahan yang terjadi karena faktor dari luar perusahaan cara mengatasinya, yaitu :
 - Misi dan strategi. Pengertian secara menyeluruh tentang konsep dasar sebuah perusahaan yang meliputi seluruh aspek berupa tertulis maupun tidak tertulis. Misi berkenaan tentang bagaimana perusahaan tersebut di dijalankan termasuk dengan kemungkinan – kemungkinan yang hendak akan terjadi. Acuan perusahaan meliputi rancangan tenaga kerja yang ditentukan.
 - Sasaran. Sasaran ini gambaran yang telah rinci tentang tugas pokok organisasi. Tujuan utamanya tidak secara langsung mengatakan bawahan yang menjadi anggotanya memiliki tujuan yang sesuai.
 - Metode merupakan cara yang dilakukan agar seluruh aspek dalam perusahaan selaras dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan tersebut.
 - Perluasan konsensus tentang tujuan yang akan dicapai dan patokan yang telah ditentukan untuk mengontrol apa yang dilakukan sebuah kelompok dalam mencapai tujuan
 - Perbaikan adalah tentang strategi perbaikan yang harus dilakukan oleh anggota organisasi yang membuat organisasi tersebut tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
- b. Masalah yang timbul dari dalam organisasi

Masalah ini biasanya timbul karena kesalahan dalam memprediksi keinginan para pihak eksternal. Dalam mengatasi permasalahan ini maka dapat ditangani dengan, yaitu :

- a. Menggunakan tutur kata yang baik sehingga pernyataan yang keluar dari anggota organisasi dapat diterima dengan baik oleh pihak luar.
- b. Harus bisa membedakan urusan diluar perusahaan dengan didalam perusahaan. Yang mana dalam sebuah organisasi harus mementikan keprofesionalan dalam berkerja, sehingga tidak ada permasalahan timbul karena masalah pribadi.
- c. Seorang pemimpin dapat berkuasa penuh dalam memutuskan tindakan perusahaan yang mana harus dapat mempertimbangkan dengan baik sehingga dapat membawa perusahaan ke arah yang diinginkan.
- d. Sesama anggota kelompok harus saling mengasihi serta menjaga hubungan agar tetap baik serta dapat membangun hubungan bisnis dengan baik, harus dapat mengatur emosi dengan baik. Sehingga tidak ada masalah pribadi yang dapat mengganggu solidaritas antar anggota kelompok.
- e. Dalam proses berjalannya untuk mencapai tujuan organisasi maka pemimpin dapat memberikan apresiasi kepada pihak yang berprestasi dan memberi tindakan untuk yang melakukan kesalahan.

Pada kesimpulannya sebuah perusahaan harus selalu menanamkan sebuah kejujuran agar timbul rasa percaya antar individu dan individu lainnya. Hal tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka sangat berpengaruh positif terhadap berjalannya sebuah organisasi. Kepercayaan dapat terbangun jika seluruh anggota dapat melakukannya dengan apa adanya sesuai dengan apa yang telah terjadi. Kegagalan terjadi akibat tidak terstrukturnya mekanisme dasar- dasar perusahaan maka yang ahrus dilakukan dengan terus membaca kemungkinan yang akan terjadi dan segera melakukan mengevaluasinya. Penyesuaian dapat dilakukan apabila setiap individu kelompok dapat bekerja sama dan mencoba menerima segala permasalahan untuk diselesaikan dengan bersama, jika hal tersebut dapat dilakukan dengan baik maka semua yang akan dikerjakan bersama – bersama akan menghasilkan hasil yang baik.

PEMIMPIN MENCIPTAKAN BUDAYA ORGANISASI

Indonesia dikenal sebagai Negara yang kaya akan keragaman budaya. Keragaman budaya ini disebabkan oleh banyaknya suku bangsa yang ada di Indonesia. salah satunya yaitu Budaya Organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan atau karakteristik yang terbentuk di dalam organisasi. Budaya organisasi ini harus dipatuhi oleh setiap anggota dalam organisasi , karena hal tersebut berpengaruh secara individu dalam organisasi. budaya organisasi secara efektif membantu mengantisipasi dan beradaptasi, proses ini dimulai dengan kepemimpinan. Seorang pemimpin harus menciptakan visi dan misi yang sesuai dengan tujuan organisasi. kemampuan adaptasi harus ditingkatkan dengan sukses organisasi dan fokus kepemimpinan secara spesifik.

Sinambela dkk (2008) kepemimpinan adalah suatu kewenangan yang disertai kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan untuk menggerakkan setiap anggota untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Peran pemimpin memberi semangat terhadap setiap

bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki perusahaan. Pemimpin sebagai pihak yang berpengalaman dapat memberikan saran, nasihat dan bimbingan untuk meningkatkan pengembangan profesional bawahannya. Pemimpin lebih berpengalaman tentang pekerjaan organisasi, dan menjadi penasihat yang bijak bagi setiap anggota. Peran pemimpin yang berhasil ditunjukkan pada kemampuannya untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Kemampuan pemimpin untuk mengarahkan dan meyakinkan anggotanya dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik dan cepat. Hal tersebut dilakukan karena sikap seorang pemimpin harus tegas dan cermat untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Stephen P. Robbins (2003) Budaya Organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi. Budaya organisasi sangat penting dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi. Di dalam Organisasi faktor kepemimpinan merupakan peranan penting karena pemimpin akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Sebagai seorang pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahannya. Sebuah organisasi tidak terbentuk secara kebetulan dan secara spontan. Tetapi, organisasi berorientasi pada tujuan, secara spesifik dan diciptakan karena dengan tindakan yang terkoordinasi dari sejumlah orang dapat menyelesaikan masalah yang tidak dapat dilakukan secara individu. Pemimpin memiliki pengaruh utama pada kelompok yang awalnya didefinisikan dan menyelesaikan masalah secara eksternal dan internal. Sebagai pemimpin harus mempunyai rasa percaya diri, serta mempunyai tingkat asumsi yang kuat tentang sifat dunia. Peran yang dijalankan organisasi, sifat wajar setiap manusia, bagaimana kepercayaan dicapai dan bagaimana mengelola waktu dan ruang yang cukup untuk organisasi.

Pemimpin cenderung memiliki teori yang kuat untuk melakukan sesuatu, beberapa teori tersebut seperti:

1. Teori orang-orang besar (Great Man Theory)

Menurut teori ini seorang pemimpin besar terlahir sebagai pemimpin yang memiliki berbagai ciri-ciri individu yang sangat berbeda dengan kebanyakan manusia lainnya. Ciri-ciri individu tersebut seperti karisma, intelegensia, kebijaksanaan dan dapat menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk membuat berbagai keputusan yang memiliki dampak besar bagi sejarah manusia.

2. Teori Ciri-ciri pemimpin (Trait Theory)

Teori ini fokus untuk mengidentifikasi berbagai karakteristik pemimpin yang menyebabkan seseorang dapat menjalankan kepemimpinan secara efektif dan efisien. Trait theory merupakan perkembangan lebih lanjut dari The Great Man theory. Menurut teori ini para pemimpin terlahir untuk menjadi pemimpin dan para pemimpin itu bukan diciptakan. Kesimpulan dari teori ini, kepemimpinan yang efektif dan efisien dapat dipelajari sehingga pemimpin bukan hanya dilahirkan tetapi juga dapat diciptakan melalui proses pembelajaran.

3. Teori Perilaku (Behavioral Styles Theory)

Teori ini menyimpulkan adanya tiga gaya kepemimpinan yang terdiri dari : gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan laissez-faire

kepemimpinan ini cenderung memberikan kebebasan untuk para pemimpin.

4. Teori Situasional (Situational Theory)

Teori ini memiliki keyakinan berdasarkan penelitian yang mereka lakukan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada ruang lingkup situasi. Kinerja seorang pemimpin bergantung pada dua faktor yang saling melengkapi. Yaitu (1) sejauh mana situasi itu dapat memberikan pemimpin semangat, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses. (2) motivasi mendasar dari seorang pemimpin untuk kepuasannya.

5. Teori kepemimpinan transaksi (Transactional Leadership Theory)

Menurut teori ini para karyawan akan termotivasi oleh imbalan dan hukuman. Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik apabila terjadi rantai komando yang jelas. Seorang pemimpin akan menjalankan tugasnya dengan baik apabila mampu untuk mengembangkan struktur kerja yang jelas. Sehingga para manajer tersebut akan dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik dan mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan.

6. Teori kepemimpinan Transformasi (Transformational Leadership Theory)

Teori ini didasari oleh hasil penelitian mengenai adanya perilaku kepemimpinan. Para pemimpin yang dikategorikan sebagai pemimpin transformasi memberikan inspirasi kepada sumber daya manusia yang lain dalam organisasi untuk mencapai sesuatu melebihi apa yang direncanakan oleh organisasi.

Para pemimpin mempunyai teori yang sangat kuat, apabila asumsi mereka salah maka kelompok akan gagal pada awal sejarahnya. Apabila asumsi mereka benar maka mereka menciptakan organisasi yang kuat dan budaya mencerminkan asumsi awalnya. Untuk menciptakan budaya dengan tindakan dan keputusan, seorang pemimpin untuk menyadari bagaimana perilaku mereka membantu menciptakan budaya organisasi tanpa memandang sesuatu demi terwujudnya tujuan yang diharapkan perusahaan.

KEPEMIMPINAN & BUDAYA ORGANISASI

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi berpikir seseorang agar mempunyai tanggung jawab yang besar, selalu mengambil tindakan secara tegas dan adil. Dalam konteks luas, kepemimpinan berkaitan erat dengan penugasan yang diberikan seorang pemimpin kepada anggota. Mereka yang bekerja sebagai anggota harus wajib mematuhi dan mentaati peraturan yang ada, dengan segala konsekuensinya. Karena semua yang dikerjakan oleh setiap anggota akan menjadi tanggung jawab atasan. Tanggung jawab pemimpin sangat besar, maka ketika terjadi kegagalan pemimpin tetap bertanggungjawab atas semuanya. Secara sederhana pemimpin adalah mempengaruhi. Banyak orang-orang berfikir bahwa kepemimpinan adalah mendapatkan jabatan, posisi tinggi, dihormati orang lain. Sebaliknya, ada juga yang berfikir bahwa kepemimpinan mempunyai banyak pengikut dan menjadi penasihat untuk setiap anggotanya. Jiwa seorang pemimpin dimiliki oleh semua orang, tidak terbatas baik laki-laki maupun perempuan, memiliki peluang yang sama untuk menjadi

pemimpin. Tetapi, karakteristik dari pemimpin yang hebat harus dikembangkan secara alamiah.

Seorang pemimpin dalam budaya organisasi sangat dibutuhkan untuk memimpin komponen bisnis. Hal ini sangat penting bagi kesuksesan organisasi, kesalahan dalam budaya organisasi dapat menyebabkan kegagalan yang bisa membuat ancaman bagi seorang pemimpin. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satunya dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Akan tetapi faktor tersebut dipengaruhi oleh setiap pemimpin, baik sifat yang melekat pada pemimpin atau gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mengelola organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi yang terbentuk di dalam organisasi wajib untuk diikuti oleh anggota organisasi. Karena, perilaku anggota organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang ada. Budaya organisasi yang ditetapkan oleh manajemen berhubungan dengan visi dan misi yang dibuat oleh organisasi. Salah satu faktor penting yang dapat digunakan untuk menentukan apakah sebuah organisasi itu baik adalah dengan melihat budaya organisasi yang dimiliki. Implementasi budaya organisasi yang disosialisasikan kepada seluruh karyawan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, karena untuk membangun sikap dan perilaku karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi. Dengan sosialisasi yang efektif akan menghasilkan karyawan yang mempunyai tingkat penyesuaian yang lebih baik dan pada akhirnya akan menurunkan gejala tekanan psikologis, menurunkan dorongan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Terdapat tiga tipe budaya organisasi, yaitu: budaya organisasi yang konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Semua tipe budaya organisasi berkaitan erat secara satu sama lain.

a. Budaya konstruktif

Budaya ini merupakan suatu dorongan karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain, dalam hal mengerjakan tugas dan proyeknya, dengan cara membantu dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan dan persatuan.

b. Budaya pasif-defensif

Budaya ini memungkinkan kepada karyawan untuk selalu berinteraksi dengan karyawan lain secara baik sehingga karyawan merasa aman dan nyaman. Tipe budaya ini merupakan keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional dan ketergantungan.

c. Agresif-defensif

Budaya ini mendorong setiap karyawan untuk bekerja keras dan untuk melindungi keamanan kerja mereka. Tipe budaya ini termasuk keyakinan normatif yang mencerminkan posisi, kekuasaan dan perfeksioni.

Pemimpin merupakan suatu proses dimana terdapat seorang dalam suatu kelompok atau organisasi yang memiliki pengaruh besar kepada orang lain. Sedangkan kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin memengaruhi suatu individu atau

kelompok, seorang pemimpin sangat dibutuhkan di dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin dapat melakukan segala sesuatu demi terwujudnya tujuan yang ada di dalam perusahaan. kepemimpinan lebih mendasar pada influence daripada menggunakan paksaan. Perbedaan kepemimpinan dan manajemen masih menjadi kontroversi, bahkan seorang ahli kepemimpinan menyimpulkan bahwa pemimpin tugasnya mengelola sedangkan manajer memimpin. Tetapi, keduanya saling berhubungan dengan melibatkan serangkaian aktivitas atau fungsi yang baik. Seorang manajer biasanya melakukan perencanaan, penyelidikan, pengorganisasian dan pengawasan. Sedangkan pemimpin berhubungan dengan setiap aspek antar pribadi maupun kelompok.

Sebagai seorang pemimpin harus memberikan inspirasi kepada bawahan, memberikan dukungan, mencoba menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan, dan menciptakan suatu visi, rencana yang strategis untuk organisasi tersebut. Sedangkan seorang manajer lebih berfokus untuk menerapkan visi, mengelola risiko, investasi pemegang saham, pengembangan produk baru dan mengatasi pekerja dengan kinerja yang rendah. Pemimpin juga harus memahami seluruh organisasi bisnis, dan harus lebih paham tentang berbagai masalah budaya yang sangat kompleks. Pada saat ini, organisasi bisnis membutuhkan true leaders karena peran leader sangat penting untuk menjalankan seluruh kegiatan yang ada di perusahaan atau organisasi. setiap perusahaan juga memiliki visi dan misi yang berdeda sesuai dengan tujuan perusahaan. Pemimpin juga harus memahami masalah pada budaya organisasi. jadi, kepemimpinan dan budaya organisasi saling berkaitan dan harus ada di dalam perusahaan. Untuk membangun budaya organisasi yang efektif, seorang pemimpin harus mampu menciptakan rasa untuk memiliki jati diri bagi para anggota. Rasa memiliki merupakan suatu modal dasar untuk seorang pemimpin dalam mendorong anggota untuk mencapai sebuah visi dan misi serta tujuan yang diinginkan organisasi. ketika membangun budaya organisasi yang kuat harus dibutuhkan waktu yang cukup lama dan bertahap, sehingga perjalanannya akan mengalami pasang surut yang berbeda setiap prosesnya. Budaya organisasi yang kuat juga memiliki tujuan sebenarnya, salah satunya untuk mendapatkan usaha secara produktif karyawan dan membantu setiap pekerja mencapai tujuan yang sama.

BUDAYA & HARAPAN PENGIKUT

Pada dasarnya setiap permasalahan yang ada di budaya organisasi bukan hanya berfokus untuk pemimpin, tetapi semua itu berkaitan dengan pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin juga memiliki gagasan menemukan siapa yang ingin bertanggung jawab, serta siapa yang percaya dengan posisi tradisional atau hierarki membuat mereka memiliki rasa tanggung jawab cukup besar. Tetapi, semua orang juga bertanggung jawab atas apa yang dilakukannya. Setiap orang juga memiliki potensi untuk menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Kepemimpinan berpengaruh lebih terhadap setiap anggota, karena untuk terciptanya sebuah tujuan yang akan diharapkan perusahaan dari posisi

jabatan tertinggi hingga terendah. Hubungan antara pemimpin dan pengikut merupakan hubungan timbal balik dan saling menguntungkan. Berkembang melalui interaksi seiring dengan berjalannya waktu.

Di dalam budaya organisasi untuk menghadapi perbedaan kelompok budaya, sebagai pemimpin harus memahami dimensi budaya. Terdapat beberapa dimensi budaya yang perlu dipahami seorang pemimpin :

- a. Individualistic atau colectivistic, dalam budaya individualistic pemimpin maupun pengikut berusaha untuk melibatkan diri dalam pengambilan keputusan untuk memaksimalkan pengaruh individual yang ada. Sedangkan budaya colectivistic anggota kelompok dan kolektif lebih menyukai aktivitas kelompok , karena mengharapkan keputusan itu dilakukan berdasarkan konsesus atau konsulatif.
- b. Power distance, praktik kepemimpinan otokratik dan toleransi budaya terdapat perbedaan keduanya antara atasan dan bawahan.
- c. Uncertainty avoidance, dalam budaya ini pemimpin memberikan arahan untuk pekerja bawahan dan diharapkan bekerja dengan baik.
- d. Masculinity atau feminimity, merupakan penekanan relative secara tradisional menjadi ambisi tujuan dan prestasi yang akan mempengaruhi pemimpin. Pemimpin akan meilbatkan hubungan dengan anggota kelompok.

Terdapat perbedaan antara kepemimpinan formal dan informal, kepemimpinan formal merupakan pemimpin yang secara formal dan ditunjuk untuk mempunyai jabatan. Sedangkan informal merupakan pemimpin yang mempunyai status kepemimpinan dari respek seseorang dan penghormatan dari orang lain. Pemimpin ini ada karena terdapat gagasan atauperilaku yang merupakan representasi dari orang lain serta mempraktikkan keterampilan untuk mempengaruhi dan menempatkan gagasan. Di dalam budaya organisasi pemimpin formal dan informal dari budaya lain kurang diterima karena terdapat perbedaan budaya, seperti perbedaan metode kepemimpinan yang diharapkan.

Untuk membangun budaya organisasi atau budaya perusahaan tidak mudah, dengan melalui proses yang panjang dan secara bertahap. Budaya organisasi dapat tumbuh dengan baik melalui proses nilai budaya dibawah pendiri organisasi, nilai ditanamkan, nilai diperkuat, budaya diperkuat, budaya dipersoalkan dan budaya organisasi memiliki kekuatan yang ditentukan oleh kedalaman penghayatan di setiap anggota budaya organisasi.

KEPERCAYAAN DALAM BUDAYA ORGANISASI

Kepercayaan dalam organisasi berarti menyerahkan semua keyakinan dengan penuh kepada rekan kerja ataupun pemimpin. Dengan sebuah kepercayaan dalam sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuan sebuah organisasi dan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dapat membangun hubungan yang baik antar tim, sehingga berdampak baik untuk kinerja keuangan. Organisasi yang didasari tingkat kepercayaan yang tinggi seperti terdapat pelumas yang memungkinkan untuk organisasi dapat bekerja dengan optimal.

Pinder (2008:353) menyebutkan kepercayaan adalah salah satu nilai yang tercipta dari hubungan interpersonal yang lahir dengan lambat dan kepercayaan terbangun dengan adanya sebuah keterbukaan dari organisasi. Kepercayaan adalah keadaan psikologis apabila seseorang

menyeragkab kepercayaan kepada orang lain meskipun dalam keadaan yang tidak pasti (Robbins dan Judge). Menurut Kreitmen dan Angelo Kinicki menyatakan bahwa kepercayaan dapat terbangun denhan adanya komunikasi, dorongan, keadilan, kompetensi serta prediktabel. Dalam sebuah hubungan interpersonal, kepercayaan adalah hal yang paling gundamental dan dengan adanya sebuah kepercayaan, seseorang akan saling bekerja sama dalam keadaan apapun.

Kepercayaan sangat berpengaruh terhadap komitmen perusahaan dan peningkatan komitmen diakibatkan oleh peningkatan kepercayaan. Selain itu, budaya organisasi juga termasuk salah satu pendukung adanya sebuah kepercayaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya kepercayaan maka komitmen perusahaan juga akan meningkat pula dan peningkatan tersebut diakibatkan dengan adanya penerapan budaya organisasi yang baik.

PERAN PEMIMPIN DALAM PERUBAHAN BUDAYA

Pengertian

Menurut Kartono (2005:51) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan dalam suatu bidang dan ia mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan demi mencapai suatu tujuan. Dan menurut Matobdang (2008:5) pemimpin merupakan oranh yang bisa mempengaruhi orang lain untuk melakjkan atau tidak melakukanyanh tidak diinginkan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau bahkan tidak melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu.

Seorang pemimpin dituntut untuk selalu kreatif akan ide-ide baru, dan harus mengkomunikasikan ide tersebut dengan karyawannya agar terpengaruh untuk melakukan ide yang dimiliki oleh pemimpin agar tujuan yang di inginkan tercapai.

Fungi

Menurut Mintzberg ada tiga peran utama yang dimainkan oleh seorang pemimpin, diantaranya yaitu:

- 1) Peran hubungan antarpribadi
Dalam peran ini terbagi menjadi tiga peranan lagi yang di antaranya peran sebagai *figurhead*, peran sebagai pemimpin dan peran sebagai pejabat perantara
- 2) Peran yang sehubungan dengan informasi
Dalam peran ini pemimpin diletakkan dalam posisi yang unik dalam mendapatkan informasi dan dalam peranan ini dibagi menjadi 3 peranan yaitu peranan sebagai monitor, disseminator, dan juru bicara.
- 3) Peran dalam membuat keputusan
Dalam peranan ini pemimpin harus terlibat dalam proses penyusunan strategi organisasi yang sedang dipimpinnya dan terdapat empat peranan dalam membuat keputusan, antara lain peranan sebagai enterpreneur, penghalau gangguan, pembagi sumber dan negosiasi.

Peran pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi

Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik apabila pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan baik pula. Karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk menggerakkan, mengarahkan atau bahkan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan aturan yang telah dibuat dan disepakati dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin juga harus memiliki visi dan misi yang kemudian disebarkan kepada anggota bawahannya agar diikuti oleh anggota bawahannya.

Walter (2004) mengemukakan bagaimana cara agar bawahan dapat terpengaruh oleh pemimpin, maka pemimpin memerlukan beberapa strategi yang dapat digunakan diantaranya:

- a. Memperlakukan bawahan selayaknya seorang teman dan mensupport bawahannya
- b. Saat mengungkapkan argumen harus sesuai fakta
- c. Melakukan negosiasi
- d. Melakukan pendekatan secara langsung
- e. Memberikan hukuman atau sanksi bagi bawahan yang melakukan kesalahan menyimpang

Peranan seorang pemimpin dapat dilihat dengan penggunaan bahasa dan tata cara yang digunakan, apakah terdapat norma atau nilai-nilai penting yang tertanam dalam dirinya atau apakah pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk melakukan nilai-nilai yang ia tanamkan dalam dirinya. Nilai-nilai penting yang dimaksud antara lain bagaimana seorang pemimpin menghadapi pelanggan dan bagaimana memperlakukannya, atau bagaimana seorang pemimpin menghadapi bawahannya. Jika seorang pemimpin itu berkualitas maka anggota bawahannya juga akan berkualitas pula.

Peran seorang pemimpin dalam pembangunan budaya organisasi

Setelah berpuluh tahun para ahli meneliti kepemimpinan, dari banyaknya ragam hasil yang didapat, ada salah satu penemuan yang bersifat konsisten yaitu gaya kepemimpinan yang penerapannya tidak terus-menerus, namun bersifat fleksibel, tergantung dengan situasi tugas yang diembannya. Contoh situasinya adalah fase atau tahap organisasi dalam siklusnya.

- Fase pendirian: pemimpin sebagai penggerak

Pada fase ini, pemimpin mengemban tugas berupa memberikan pasokan energy kepada bawahan agar perusahaan dapat berjalan dengan baik. Selain itu, pemimpin juga harus menyusun visi dan misi atau bahkan tujuan agar perusahaan memiliki arah yang jelas. Pada fase ini pemimpin merupakan pusat penggerak seluruh organisasi tersebut.

- Fase pembentukan: pemimpin sebagai pencipta budaya

Pada fase ini, merekrut pegawai adalah hal yang utama demi kelangsungan hidup perusahaan. Pemimpin dapat menularkan semangat kewirausahaan dan kepercayaan diri kepada bawahannya. Untuk menularkan hal itu terdapat tiga cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin diantaranya adalah:

1. Hanya merekrut pegawai yang memiliki nilai dan visi yang sama dengan dirinya

2. Mengkomunikasikan atau mensosialisasikan kepada para bawahannya mengenai nilai, visi, dan tingkah laku yang ia mau
3. Seorang pemimpin memberikan contoh kepada para bawahannya bagaimana cara berperilaku yang baik sesuai dengan yang ia inginkan yang kemudian para bawahannya akan mengikuti apa yang telah ia contohkan
- Fase pemeliharaan: pemimpin sebagai pemelihara budaya

Pada fase ini sering kali perusahaan mengalami kegagalan, karena pada fase ini disaat perusahaan mengalami keberhasilan mereka cenderung lalai dengan kualitas dan kebutuhan yang dibutuhkan oleh pelanggan. Pada fase ini pula seorang pendiri perusahaan sering gagal dalam membentuk calon pemimpin baru yang dapat memelihara budaya organisasi yang terbentuk.
- Fase perubahan: pemimpin sebagai agen perubahan

Pada fase ini juga sering kali pemimpin gagal untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi disekelilingnya. Sebuah prinsip dan nilai yang kaku dan tidak sesuai dengan perubahan zaman. Pada fase ini pemimpin dituntut untuk selalu mengevaluasi nilai dan prinsip yang dianut dalam organisasi yang dipimpinnya. Pada saat ini pemimpin harus berada pada barisan yang paling depan untuk melakukan perubahan.

Pemimpin dalam merubah budaya oganisasi

Perubahan budaya organisasi sama halnya dengan meubah cara hidup dan cara bernafas perusahaan. Hal ini dapat berpengaruh kepada cara pengambilan keputusan, cara interaksi antar karyawan, penyelesaian pekerjaan, prioritas pekerjaan atau bahkan cara menghadapi pelanggan. Sebuah perubahan budaya organisasi akan berhasil apabila seluruh sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut mendukung. Hal yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin dalam merubah budaya orgnisasi, yaitu:

1. Melakukan penelitian

Dalam fse ini pemimpin meneliti dan menganalisis budaya organisasi yang lama, seperti nilai, proses, kebiasaan dan dokumen. Dengan melakukan analisis pemimpin akan mengetahui kekurangan yang terdapat dalam organisasi.
2. Memiliki keyakinan bahwa budaya organisasi yang telah lama diterapkan dapat diubah

Tak jarang pemimpin memiliki keraguan dalam merubah budaya organisasi. Pertanyaan yang sering kali muncul apakah perubahan organisasi yang akan dilakukan bisa berhasil, walaupun perubahan eskternal dan internal perusahaan terjadi sangat drastis dan detail. Dalam hal ini pemimpin harus memiliki keyakinan penuh bahwa merubah budaya organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Memberitahukan kepada bawaahan bagaimana mengubah hal tersebut.

Merubah budaya organisasi merupakan hal yang tidak pasti dan pada saat ini pemimpin harus menemukan factor yang mendukung untuk digunakan sebagai acuan dalam panduan untuk tercapainya sebuah perubahan.

4. Mengkomunikasikan dengan bawahan jika melakukan perubahan budaya organisasi

Pada saat perubahan budaya organisasi akan diterapkan pemimpin mengkomunikasikan kepada para bawahannya jika perubahan ini bukanlah kebutuhan pemimpin semata, melainkan kebutuhan perusahaan dan setiap bagian dalam perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan dengan mengikuti zaman yang berkembang saat ini.

Penerapan nilai dan budaya organisasi yang kuno akan menghambat sebuah perusahaan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Dan seorang pemimpin dituntut untuk selalu menganalisis kekurangan dalam budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan. Dengan itu pemimpin dituntut untuk selalu memiliki inovasi agar kekurangan budaya organisasi yang dianut dan dijalankan dapat tertutupi dan tujuan perusahaan-pun tercapai.

Pemimpin dan transisi perubahan budaya organisasi

Menurut Osborne dan Plastrik (2004) terdapat peran penting seorang pemimpin dalam masa transisi perubahan organisasi dari budaya lama ke budaya baru yang diantaranya adalah :

1. Tidak mengontrol melainkan melibatkan bawahan
2. Membangun perilaku yang diinginkan
3. Menjadi pemimpin yang fleksibel
4. Masukan darah baru
5. Melepaskan ikatan terhadap budaya yang lama,
6. Hilangkan rasa takut dan ragu
7. Juallah keberhasilan
8. Melakukan komunikasi dengan bawahan
9. Menjembatani bagian dalam organisasi
10. Mengubah sistem administrasi sehingga mendorong budaya birokrasi
11. Mempunyai komitmen dalam jangka panjang

KEPEMIMPINAN ANTAR BUDAYA

Kepemimpinan

Menurut Nourthouse kepemimpinan adalah individu yang mempengaruhi individu lain untuk mencapai tujuan bersama. Teori kepemimpinan menyebutkan bahwa setiap masa terus mengalami perubahan dan perkembangan dalam suatu budaya organisasi. Menurut Wirawan gaya kepemimpinan dapat dilihat dari cara pemimpin mempengaruhi bawahannya. Sedangkan menurut Nourthouse gaya kepemimpinan itu mengandung pola sebuah perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku seseorang (pemimpin) dalam mempengaruhi orang lain (bawahannya). Terdapat tiga subjek yang berkaitan dengan kepemimpinan yaitu pengelolaan keanekaragaman dalam kepemimpinan, kepemimpinan antar budaya, dan gender dalam kepemimpinan.

Akiga dan Lowe (2004:2) mengatakan bahwa kepemimpinan antar budaya adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan

memotivasi para bawahan yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan merujuk kepada pengetahuan. Yang membedakan antara kepemimpinan lintas budaya dan kepemimpinan tradisional adalah budaya yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan lintas budaya dapat diartikan bahwa menggabungkan beberapa teori dan studi kepemimpinan dalam kontinum kepemimpinan dari berbagai gaya. Suryadi (2008:45) mengemukakan bahwa kepemimpinan kontinum adalah cerminan dari jumlah partisipan bawahan yang berbeda-beda.

Factor kepemimpinan antar budaya

Menurut Yukl (2010:495) factor yang mempengaruhi kepemimpinan lintas budaya adalah variable budaya nasional dan variable situasional. Menurut Luthans (2006:659) factor dari terjadinya kepemimpinan lintas budaya antara lain latar belakang pemimpin, kemampuan interpersonal, dan nilai-nilai pribadi setiap diri. Sedangkan menurut Lovvon dan Chen (2011:277) factor dari kepemimpinan antar budaya adalah pengalaman tugas internasional.

Pengaruh keberagaman pemimpin dalam lintas budaya

Cara seorang pemimpin dalam mengamati jalannya organisasi adalah dengan adanya keberagaman lintas budaya dan hal tersebut berdampak pada efektivitas organisasi. Nilai dan tradisi budaya yang telah melekat dalam perusahaan baik itu karyawan ataupun pemimpin yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku. Perilaku kepemimpinan juga berpengaruh pada jenis organisasi dan karakteristik manajerial.

Dalam budaya perkantoran, mengimplementasikan budaya kerja terhadap suatu organisasi yang mampu mencerminkan sifat kepemimpinan. Budaya kerja juga memberikan kebebasan ke pegawai untuk memberikan peluang dalam mengembangkan ide dan kebiasaan, hal tersebut dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Model penyesuaian kepemimpinan lintas budaya

Menurut Berry dalam Lumbanraja (2008:75) mengungkapkan penyesuaian kepemimpinan lintas budaya dalam menjalankan tugas internasionalnya antara lain

1. Model reaksi: pemimpin mengubah lingkungan daripada perilaku sendiri
2. Model integrasi: pemimpin mengubah sesuai dengan keadaan lokal
3. Model withdrawal: pemimpin menarik diri secara fisik dan mental untuk menghindari masalah

Implementasi budaya kerja

Implementasi budaya kerja terkadang ada hambatan saat menjalankannya yang berdampak kepada jalannya perusahaan. Adanya pekerjaan yang tidak selaras, memiliki rasa tidak enak hati untuk menegur yang lebih senior di dalam organisasi tersebut, dan tidak memahami instrument yang sedang dijalani merupakan beberapa factor dari implementasi budaya kerja. Hal ini juga disebabkan dengan diikuti sertakan perbedaan latar belakang dalam organisasi seperti ras, suku, agama, dan budaya dalam urusan pekerjaan.

Kendala dalam kepemimpinan lintas budaya

Dalam kepemimpinan lintas budaya tentu memiliki masalah yang ikut berkontribusi, Luthans (2006:392) dan Northouse (2013:264) menjelaskan bahwa masalah setereotip yang cenderung untuk menilai orang lain berdasarkan kelas dan masalah entnotrisme yang dimiliki oleh setiap anggota tertentu. Menurut Bove dan Thill (2005:74) banyak orang yang terjerumus dalam entosentrisme dan stereotip, sehingga kebanyakan orang yang memiliki budaya berbeda tak sering salah dalam menafirkan tindakan orang lain.

PEMIMPIN PEMBELAJAR SEBAGAI MANAJER BUDAYA

Seperti yang sudah dijelaskan diatas bahwa pemimpin memiliki kendali penuh dalam sebuah organisasi. Pemimpin merupakan seseorang yang dituntut untuk dapat terus berinovasi, menciptakan sesuatu yang bersifat orisinal, konsisten melahirkan ide-ide baru, membuat sebuah keputusan untuk jangka panjang, serta memiliki tanggung jawab untuk memberikan motivasi kepada para pegawai.

Seorang pemimpin juga dituntut untuk terus memperbarui keahliannya dengan cara terus belajar dan meng*upgrade* ilmunya, ilmu yang harus dipelajari berkaitan dengan segala sesuatu yang akan diminati atau yang akan menjadi *trend* dimasa yang akan datang. Hal ini penting dilakukan pemimpin karena dia dituntut bisa memahami situasi jangka panjang dengan cepat serta pemimpin juga berperan sebagai perancang perusahaan untuk masa depan. Tidak ada kata berhenti belajar bagi seorang pemimpin, karena sejatinya pemimpin adalah 'si pembelajar'.

Berbeda dengan seorang pemimpin, manajer perusahaan tidak memiliki kewajiban untuk melakukan inovasi melainkan bertanggung jawab untuk mengelola ide-ide baru yang diciptakan oleh seorang pemimpin. Daripada melahirkan sesuatu yang bersifat orisinal, seorang manajer dituntut harus memiliki keahlian dalam memecahkan sebuah masalah. Selain itu juga seorang manajer lebih berfokus pada hasil dibanding kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang.

Secara sederhana, perbedaan pemimpin dan manajer terletak pada peran dan fungsi mereka. Pemimpin berperan sebagai pencipta inovasi, sedangkan manajer berperan mengelola dan mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai oleh perusahaan. Contoh sederhana penerapan peran mereka adalah, seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menciptakan budaya didalam organisasi yang akan memberikan dampak positif pada perusahaan di masa mendatang, dan manajer berperan agar para pegawai berkenan menerapkan budaya tersebut tanpa ada unsur keterpaksaan.

Dalam pembahasan pada poin ini, akan dijelaskan mengenai pemimpin pembelajar sebagai manajer budaya. Seperti yang telah diulas sedikit diatas, pemimpin harus menjadi seorang yang pembelajar. Selain bertanggung jawab sebagai pembuat inovasi budaya organisasi, dalam beberapa situasi tertentu seorang pemimpin juga dituntut dapat berperan sebagai manajer yaitu dapat mengelola budaya yang ada di dalam organisasi agar dapat diaplikasikan dengan efektif.

Maksud dari pemimpin pembelajar sebagai manajer budaya adalah bahwa seorang pemimpin dituntut harus mengetahui perubahan yang terjadi di masa sekarang maupun di masa yang akan datang agar dapat melakukan inovasi budaya yang tidak keliru. Pembelajaran ini tidak

hanya meliputi itu saja, lebih luas lagi seorang pemimpin dituntut dapat membuat perubahan budaya yang berorientasi pada organisasi, pada anggota organisasi, serta pada keberanian para anggota dalam mengambil keputusan dan mengambil risiko.

Mayoritas pemimpin memiliki tekad agar setiap yang dia putuskan atau yang dia ciptakan baik itu berbentuk inovasi pada hal yang sudah ada ataupun sesuatu yang baru tidak akan merugikan pihak lainnya yang ada di dalam organisasi. Hal ini karena bagi pemimpin lebih penting untuk memikirkan para anggota yang ada di organisasi agar dapat bekerja dengan optimal, lain halnya dengan seorang manajer yang memprioritaskan system dan juga struktur yang ada di dalam organisasi.

Perlunya keseimbangan didalam sebuah organisasi yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, akan mempermudah sebuah organisasi dalam menerapkan perubahan budaya organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki peran rangkap sebagai manajer juga akan membuat tugas yang harus dia kerjakan lebih berat lagi.

Tidak bisa dihindari, bahwa perubahan lingkungan itu nyata dan pasti akan terjadi. Hal ini harus dipersiapkan dengan sangat baik oleh seorang pemimpin selaku innovator dan designer bagi organisasi. Ketanggapan serta kecapan seorang pemimpin menangkap adanya perubahan lingkungan sangat diperlukan agar dapat dengan segera organisasinya menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Sebuah organisasi yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan akan menyebabkan organisasi tersebut tertinggal dengan perusahaan pesaing.

Dapat dikatakan bahwa salah satu kunci bertahan sebuah perusahaan adalah tanggap dalam menangkap sinyal perubahan lingkungan sekitar perusahaan dan segera melakukan perubahan budaya organisasi. Maksud dari perubahan ini adalah adanya perangai yang baru di dalam perusahaan, dengan kata lain perubahan ini ditandai dengan adanya perilaku atau tindakan yang berbeda dari waktu yang lalu.

Perubahan yang terjadi di dalam sebuah organisasi merupakan sebuah langkah untuk merangkai ulang seluruh aspek perusahaan guna mencapai efisiensi dan efektifitas yang lebih baik di dalam organisasi (Hersey : 1998). Sejalan dengan pendapat Hersey, Winardi (2005) juga mengungkapkan bahwa perubahan yang dilakukan merupakan salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan untuk berpindah dari budaya norma-norma atau nilai-nilai yang telah berlaku menuju ke budaya di masa depan sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi.

Sikap tanggap sangat penting dilakukan oleh perusahaan menyikapi perubahan yang terjadi, dan penundaan dari merespon perubahan sangat tidak dianjurkan untuk dilakukan. Hal ini karena menunda melakukan perubahan sama dengan menunjukkan bahwa perusahaan memilih untuk berjalan mundur ketimbang berjalan maju, secara sederhana menunda melakukan perubahan sama dengan menunda kesuksesan perusahaan.

Umumnya perubahan organisasi terjadi karena dua variabel utama penyebab perubahan, menurut Sobirin (2005) dua variabel tersebut adalah variabel yang berasal dari luar perusahaan dan variabel yang berasal dari dalam perusahaan. Lebih lanjut lagi Sobirin menjelaskan secara rinci bahwa variabel yang berasal dari internal meliputi :

1. Perangkat keras pada organisasi mengalami perubahan, dan

2. Perangkat lunak pada organisasi mengalami perubahan.

Inilah mengapa sangat penting bagi seorang pemimpin memiliki karakter pembelajar, karena dalam menenciptakan sebuah inovasi perubahan pada budaya organisasi bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Dalam membuat perubahan tersebut seorang pemimpin harus memahami dengan baik perubahan apa saja yang terjadi dan inovasi seperti apa yang tepat diterapkan.

Umumnya sebuah perusahaan hanya akan melakukan perubahan pada struktur organisasi tanpa mengubah budaya yang ada. Hal itu dilakukan karena menurut para pemegang kepentingan dalam organisasi berpendapat bahwa dengan merubah structural perusahaan lebih memberikan dampak secara signifikan dibanding merubah budaya yang telah ada. Padahal pada kenyataannya, perubahan perusahaan akan lebih optimal apabila pihak perusahaan melakukan pada kedua komponen tersebut (struktur dan budaya).

Tetapi memang tidak dapat dielak lagi bahwa mengubah dan mengendalikan structural organisasi lebih mudah untuk dilakukan dibanding mengubah dan mengendalikan kultural perusahaan. Karena pada dasarnya perubahan budaya organisasi bersifat 'liar' atau tidak menentu, alasan lainnya adalah perubahan budaya perusahaan juga bergantung pada keinginan anggota organisasi. Akan sulit bagi pemimpin mengendalikan para karyawan dalam mentaati tata cara kerja, peraturan, norma, ataupun nilai-nilai yang baru jika tidak ada kemauan dari diri mereka sendiri untuk taat pada peraturan tersebut.

Pentingnya seorang pemimpin yang terus mau belajar karena selain dia tidak hanya memiliki kecerdasan dalam menangkap sinyal perubahan, menganalisis peluang dan ancaman, serta menciptakan inovasi perubahan juga penting bagi pemimpin untuk dapat mengelola inovasi perubahan budaya tersebut agar dapat memberikan dampak yang positif bagi kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Tidak ada kata cukup bagi pemimpin untuk terus belajar, karena perubahan itu nyata adanya, akan terjadi, dan pasti terjadi. Seorang pemimpin harus siap dengan segala perubahan yang akan terjadi dan harus siap dalam menghadapi perubahan tersebut agar perusahaannya tidak tertinggal dengan perusahaan pesaing. Pemimpin pembelajar juga harus pandai dalam mengelola perubahan budaya tersebut agar perubahan dapat memberikan *feedback* yang positif bagi perusahaan di kemudian hari.

Cerdas dalam menganalisis peluang di situasi lingkungan disekitar perusahaan mengalami perubahan merupakan hal pertama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Sedangkan pandai dalam mengelola keputusan yang dibuat oleh pemimpin merupakan hal yang paling pokok dari seorang manajer, menciptakan adalah tugas pemimpin dan mengendalikan ciptaan tersebut adalah tugas seorang manajer.

Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin pembelajar sebagai manajer budaya adalah, seorang pemimpin harus terus belajar agar selain memiliki keahlian dalam menciptakan sebuah inovasi perubahan budaya juga dapat mengelola

seluruh perubahan yang terjadi. Peran berat yang ditanggung oleh seorang pemimpin memaksa dia tidak boleh letih dalam belajar.

Kecerdasan seorang pemimpin akan menentukan keberlangsungan hidup sebuah perusahaan, cerdas melihat peluang dan ancaman, cerdas dalam bersikap, cerdas dalam mengambil keputusan, sigap dalam menghadapi perubahan, pandai dalam mengelola budaya organisasi, serta cerdas dalam menyusun strategi-strategi untuk kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

KEPEMIMPINAN CERDAS DARI BUKU UTAMA, PENDUKUNG DAN JURNAL

Seperti yang telah disebutkan diatas, bahwa kesuksesan sebuah organisasi tergantung dari kecerdasan seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan untuk menjadikan seseorang memahami cara kerja secara berkelompok, sehingga mereka bersedia melakukannya tanpa ada paksaan dari pihak manapun (Drath dan Paulus : 1994).

House *et. al.* (1999) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah keahlian yang dimiliki oleh seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi sumber daya manusia di dalam organisasi yang berada 'dibawahnya' (jabatan) agar mereka dapat memberikan kontribusi pada perusahaan sehingga tercapainya organisasi yang efektif dan berhasil. Definisi ini menjelaskan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah mempengaruhi anggota organisasi agar bersedia mematuhi segala peraturan yang ada di perusahaan.

Dari kedua pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan cerdas merupakan kelebihan yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi orang lain/anggota organisasi lain agar bersedia untuk mematuhi dan taat kepada setiap peraturan yang ada di dalam perusahaan. Selain itu kepemimpinan yang cerdas berarti kecerdasan yang dimiliki oleh pemimpin dalam melihat peluang dan ancaman bagi perusahaan baik di masa saat ini ataupun di masa yang akan datang sehingga dapat membuat strategi yang tepat bagi perusahaan.

Sulaksana (2002) menjelaskan beberapa fungsi seorang pemimpin dalam sebuah korporasi yaitu :

- a. Menyokong organisasi dalam tercapainya visi perusahaan,
- b. Berusaha agar seluruh sumber daya manusia dapat terpenuhi kebutuhannya,
- c. Merealisasikan norma-norma kelompok,
- d. Menjadi wakil anggota bawahannya dalam menyampaikan argument dengan pimpinan di divisi lain, dan
- e. Menjadi penengah para anggota yang sedang mengalami *problem*.

Sedangkan Robinson (1999:26) menjelaskan peran lain dari seorang pemimpin yaitu :

- a. Menciptakan inovasi,
- b. Menginformasikan fakta,
- c. Menyusun rencana,
- d. Memberikan saran,

- e. Mendorong anggota agar dapat memberikan kontribusi pada perusahaan,
- f. Sebagai pengawas,
- g. Memberikan keamanan bagi karyawan,
- h. Dll.

Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan termasuk dalam golongan pemimpin dengan kepemimpinan yang ideal. Dalam jurnal berjudul Karakter Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi karya Sahadi, Otong, dan Ari menjelaskan delapan karakter pemimpin ideal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi. Delapan karakter tersebut adalah ; a) cerdas, b) memiliki tanggung jawab tinggi, c) jujur, d) dapat dipercaya, e) memiliki inisiatif, f) memiliki pendirian dan tegas, g) adil, dan h) dapat menyampaikan informasi dengan jelas tanpa berbelit-belit.

8.6. Ringkasan

Pemimpin merupakan orang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai sebuah tujuan dari sebuah organisasi. Seorang pemimpin harus memberikan kebebasan pada setiap anggota agar dapat berkreasi sehingga anggota dapat leluasa dalam bekerja. Setiap pemimpin memiliki karakteristik tersendiri dalam sebuah proses kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan bentuk dari mengidentifikasi terhadap sebuah ketidakpastian guna menuju sebuah organisasi yang lebih baik lagi dan mempunyai keuntungan. Dalam hal kepemimpinan memiliki determinan yang meliputi orang-orang yang bekerja dalam sebuah organisasi dan timbul untuk melaksanakan tujuan yang terarah.

Pemimpin yang memiliki arah positif merupakan pemimpin yang terbaik dimana kepemimpinan yang paling tepat bergantung pada situasi yang ia hadapi dan pengorbanan yang dia relakan. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai karakteristik dalam memimpin mempengaruhi kearah yang lebih baik suatu kelompok demi mewujudkan tujuan dari kelompok itu sendiri. Beberapa ahli mengemukakan pengertian mengenai kepemimpinan diantaranya : • Kartini Kartono (1994) mengemukakan pengertian kepemimpinan bahwa kepemimpinan merupakan ciri khas seorang pemimpin dalam memimpin dengan berbagai karakteristik yang dipunyai • George R. Terry mengemukakan pengertian dari kepemimpinan yaitu pengaruh dari seorang pemimpin yang saling berhubungan baik secara sadar maupun tidak sadar terhadap orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan tertentu • William G Scott (1962), menyatakan bahwa pengertian kepemimpinan merupakan suatu pemimpin dalam berbagai kegiatan kelompok yang didasarkan pada tujuan yang ingin di capai • Wesler dan Massarik (1961), mengemukakan bahwa pengertian kepemimpinan yaitu sebuah pengaruh pribadi satu dengan lainnya dalam sebuah situasi tertentu melalui komunikasi demi mewujudkan tujuan. Seorang pemimpin harus rela berkorban dan mengabdikan, mengajari bawahannya, membuntuti bawahannya dan bukan menggurunya.

Gaya kepemimpinan yang baik diukur bukan dari apa yang dikerjakan dan apa yang dikonsepkannya namun diukur dari seberapa besar pengorbanannya dalam menghadapi situasi-situasi yang diluar kendali atau rencana. Agus Salim” dalam buku tersebut beliau mengatakan bahwa “Leiden is Lidjen” yang berarti “Memimpin adalah menderita” di dalam pepatah tersebut memiliki makna tersirat yang cukup dalam bahwa memiliki gelar ketika seseorang memiliki gelar pemimpin maka seseorang itu harus berkorban bukan menuntut dan harus membela kepentingan bersama tanpa menatuhkan yang lain. Dalam pengantar sebagai pemaaman terhadap kepemimpinan atau leadership maka perlu memahami tentang teori pemimpin terhadap kepemimpinan diantaranya yaitu : • Teori genetis Teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang dilahirkan dari seorang pemimpin sebelumnya sehingga anak dari seorang pemimpin itu akan memiliki bakat alami.

Pemimpin Efektif dan Peran Pimpinan Kapan seorang pemimpin bisa disebut sebagai pemimpin yang efektif?, pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin yang efektif dapat ditinjau dari sifat kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus cerdas meskipun pada beberapa penelitian menyatakan bahwa pemimpin dengan tingkat kecerdasan yang tinggi bisa saja kalah oleh pemimpin yang tidak terlalu cerdas. Pemimpin dalam menjalankan tugasnya dan peranya dituntut memiliki emosional yang cenderung stabil dan tidak egois hal ini dikarenakan pemimpin akan berhubungan dengan banyak orang dengan perbedaan latar belakang yang berbeda-beda. Di dalam sebuah kepemimpinan sendiri banyak sebuah teknik yang bisa dikembangkan kearah yang lebih baik dan sesuai dengan apa yang terjadi dimasa sekarang. Setiap individu yang biasanya berhasil dalam sebuah kondisi A juga dapat menyelesaikan banyak kondisi lainnya Dengan adanya kepemimpinan yang efektif dapat memberikan manfaat yang akan dirasakan anggota organisasi diantaranya adalah •Dapat membangun sebuah kepercayaan Pemimpin yang efektif dapat memberikan kepercayaan sehingga dapat memberikan suatu dukungan terhadap sebuah team. Komunikasi yang sehat dan terbuka akan memberikan dampak positif dan fondasi dalam membentuk tim yang lebih baik lagi. Peran Pemimpin Pemimpin memiliki peran yang sangat besar dalam sebuah kelompok yang dapat mempengaruhi bawahannya demi merealisasikan tujuan dari suatu organisasi.

8.7. Soal Latihan

Pemimpin memiliki peran sebagai pendengar yang baik dari para bawahannya, seorang pemimpin harus mengetahui apa yang dibutuhkan bawahannya karena seorang pemimpin juga merupakan roda penggerak jalannya sebuah organisasi maka para pemimpin juga akan berperan sebagai pengawas bagi bawahannya. Bagaimana pendapat anda, berikan contoh di kehidupan berorganisasi!

Reference

- Mulyono, H. (2018). Kepemimpinan Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi. *Assets : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 1-12
- Sahadi., Taufiq, H.O., & Wardani A.K. (2020). Karakteristik Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi. *Assets : Jurnal Moderat* 6(3), 1-22
- Rise, H., Setiawan, M., & Nimran, U. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Assets : Jurnal Wacana*, 13(4), 1-18
- Soliha, E., & Hersugondo. (2019). Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi. *Assets : Jurnal Fokus Ekonomi*, 7(2), 83 – 93
- Madiono, S., & Stiawan, B. (2020). Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo. *Assets : Jurnal Manajemen*, 6(5), 13-22
- Susetyarsi., & Wiranti, S. (2019). Model Kepemimpinan dan Organisasi. *Assets : Jurnal Manajemen*, 9(4), 1-17
- Itryah. (2018). Hubungan Antara Kepercayaan Antar Pasangan dan Lamanya Usia Perkawinan dengan Penyesuaian Perkawinan. *Assets : Jurnal Ekonomi*, 4(7), 23-25
- Majid. (2020). Belajar dari Kegagalan Pemimpin. *Assets : Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 12(1), 19 – 22
- Haryono, S., n.d. *Teori Budaya Organisasi & Keperimpinan*. http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/2488/e%20book_teor%20budaya%20organisasi%20dan%20kepemimpinan.pdf?sequence=5&isAllowed=y: PT. Intermedia Personalia Utama, p.-.
- Kelvin, J., 2021. *Keberagaman Kepemimpinan dalam Lintas Budaya Organisasi*. [online] KOMPASIANA. Available at: <<https://www.kompasiana.com/johankelvin3147/6119e30231a2871cbc4ad173/keberagaman-kepemimpinan-dalam-lintas-budaya-organisasi>> [Accessed 1 July 2022].
- Patras, Y. and Hidayat, R., 2018. *Jurnal Administrasi Pendidikan. UPAYA MENINGKATKAN KEPERCAYAAN PADA ORGANISASI MELALUI PERBAIKAN PERILAKU PEMIMPIN DAN KEADILAN ORGANISASI*, [online] 2(2), p.-. Available at: <<https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/21302>> [Accessed 29 June 2022].
- Pudjiono, B., 2021. *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSGLOBAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI*. Bandung: Media Sains Indonesia.

- Puspitasari, I., Musadieq, M. and Prasetya, A., 2014. Jurnal Administrasi Bisnis. *ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA EKSPATRIAT (Studi Kasus Pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara)*, [online] 8(1), p.-. Available at: <<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/342>> [Accessed 30 June 2022].
- Rachnayuniawati, Y. and Mulyeni, S., 2022. *KEPEMIMPINAN ORGANISASI*. 1st ed. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Rojuaniah, 2012. *PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI*, [online] 9(2), p.-. Available at: <<https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/viewFile/798/731>> [Accessed 30 June 2022].
- Sono, M., 2012. JURNAL ILMIAH MUHAMMADIYAH. *KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA ORGANISASI*, 1(1).
- Taufik, O. and Wardani, A., 2020. Moderat: Jurnal Ilmiah Pemerintahan. *KARAKTER KEPEMIMPINANAN IDELA DALAM ORGANISASI*, [online] 6(3), p.-. Available at: <<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat/article/view/3990>> [Accessed 29 June 2022].
- Taula, R., 2020. *BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM*. Bandar Lampung: Pusaka Media, p.-.
- Trioctavia, J., Hamid, D. and Mukzam, M., 2016. Jurnal Administrasi Bisnis. *PERANAN PEMIMPIN DALAM MENGEMBANGKAN BUDAYA ORGANISASI (STUDI KASUS PADA PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) MALANG REGIONAL OFFICE)*, [online] 40(1), p.-. Available at: <<http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1594>> [Accessed 30 June 2022].

BAB IX

Keberagaman Budaya

9.1. Pengertian Keberagaman

Keanekaragaman merupakan ciri khas individu yang membedakannya dengan individu lainnya (Gómez-Mejía et al., dalam Maisyura, 2021). Menurut Robbins & Judge dalam Maisyura, (2021) penjelasan tentang keragaman adalah bentuk perbedaan individu yang mungkin atau mungkin tidak dipengaruhi oleh karakteristik individu tetapi juga oleh karakteristik karir. Karakteristik karir adalah perbedaan yang mudah diidentifikasi seperti usia, ras, etnis, masa jabatan, gender, agama, dan identitas budaya. Selain itu, ciri-ciri kepribadian adalah ciri-ciri skor kepribadian yang berbeda untuk mengidentifikasi kesamaan ketika Anda mengenal orang lain lebih baik.

Menurut Hayes & Niemeier dalam Maisyura, (2021) keanekaragaman merupakan perbandingan antara mereka yang dipengaruhi oleh ukuran primer serta sekunder. Ukuran utama merupakan yang dipengaruhi oleh umur, tipe kelamin, kebugaran raga, orientasi intim, ras, serta etnis. Sekunder aspek Pembelajaran, status pernikahan, kedudukan serta derajat organisasi, agama, Bahasa, pemasukan, posisi geografis, serta lain-lain. Sebaliknya menurut (Ardakani et al dalam Maisyura, 2021), keberagaman merupakan karakter, di dalam, aspek eksternal serta organisasi. Aspek internal meliputi umur, tipe kelamin, orientasi intim, kebugaran raga, ras, serta etnis. Ukuran eksternal: posisi geografis, Kerutinan individu, pemasukan, agama, Pembelajaran, pengalaman kerja, perkawinan serta status keluarga. Aspek organisasi meliputi status kepemimpinan, daerah kerja, keanggotaan serikat pekerja, senioritas, kementerian fungsional, kementerian ataupun kelompok.

Dua hal yang dapat dilihat dalam keragaman tenaga kerja yaitu yang pertama keunggulan kompetitif dapat mempererat organisasi serta sumber konflik yang dapat melemahkan organisasi. Keragaman pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan, bila dikelola dengan baik, memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mewakili nilai baru bagi organisasi atau perusahaan. Manfaat keberagaman dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah:

1. Kemampuan dalam bakat dan pengalaman

Setiap orang memiliki kepribadian, pemikiran, latar belakang pendidikan, kemampuan bakat dan pengalaman berbeda. Hal ini memberikan keuntungan bisnis, dengan semua anggota organisasi atau perusahaan memiliki kinerja dan keahlian untuk mencapai tujuan mereka.

2. Menciptakan Inovasi

Adanya diversity suatu perusahaan yang berpotensi maka telah melahirkan inovasi baru. Latar belakang, pola kerja, dan pengalaman yang berbeda dapat menyebabkan munculnya berbagai jenis ide dan inovasi. ide – ide dari pekerja pada suatu organisasi

dapat dikolaborasikan dengan pengalaman dan cara kerja. Maka dari itu kita dapat menghadirkan inovasi untuk organisasi atau perusahaan yang berdaya saing tinggi secara lebih efisien dibandingkan perusahaan lain.

3. Pengetahuan Bahasa asing

Jika organisasi atau perusahaan anda memiliki karyawan dari dari negara lain dengan latar belakang budaya dan bahasa berbeda yang dapat beradaptasi dengan baik di dalam perusahaan, itu dapat menciptakan keragaman Bahasa yang dapat dilakukan oleh semua anggota organisasi, saya dapat melakukannya. Berkomunikasidalam Bahasa asing yang dipelajari oleh perusahaan dan pekerja lain mampu membantu bisnis terus berkembang secara internasional.

4. Mendorong semangat kompetisi antarr karyawan

Keragaman organisasi dan bisnis menarik dan mengembangkan lebih banyak keterampilan. Jika seorang pekerja bertekad untuk berkinerja lebih baik daripada pekerja lain, itu adalah carayang baik untuk membangun persaingan dengan memberikan produktivitas tertinggi untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien..

5. Meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi atau perusahaan

Manfaat keragaman dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi suatu organisasi, sehingga ada insentif bagi pekerja untuk lebih bertanggung jawab dan melakukan yang terbaik untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja.

Perlunya memahami keberagaman

Setiap organisasi perlu memahami keberagaman budaya organisasi yang dapat membantumenciptakan perubahan dalam budaya. Internasionalisasi dan globalisasi mengakibatkanperubahan luar biasa yang dapat menciptakan lingkungan usaha sebagai lebih kompleks. Sehingga penting bagi organisasi untuk mencari proses organisasi yang sempurna, efektif dan juga lebih penekanan dalam pengelolaan kinerja. Dengan adanya keberagaman dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, menciptakan keunggulan bersaing serta meningkatkan kinerja. Menerapkan keberagaman bukan untuk bebas dari permasalahan tetapi untuk pemahaman mengenai dari keberagaman serta kepandaian dalam upaya pengelolaan keberagaman penting untuk ditingkatkan dengan cara berkesinambungan, diantaranya:

- Birokrasi

Organisasi umumnya terdiri dari orang-orang yang bekerja pada tingkat berbeda serta mengelola tingkatan tanggung jawab dan wewenag

- Perubahan struktur Sosial

Perubahan struktur pada persebaran penduduk akan mempengaruhi permintaan barang dan jasa di satu sisi dan permintaan pasar tenaga kerja di sisi lain, situasi seperti itu dapat

menciptakan tenaga kerja yang beragam dan proses kerja yang terorganisir.

- Keragaman Tempat Kerja

Keragaman tempat kerja perlu dikembangkan untuk pengelolaan keberagaman yang konstruktif dan upaya untuk mencegah bahaya dari diskriminasi. Adanya hambatan tersebut dapat menurunkan kualitas hidup karyawan, menurunkan kinerja organisasi, meningkatkan biaya(komunikasi, pergantian karyawan, masalah kualitas). Dengan latar belakang budaya yang berbeda, manajemen di tempat kerja menjadi lebih penting.

Keragaman tersebut berpotensi menimbulkan konflik dan merupakan kekuatan organisasi dengan mengintegrasikan keragaman budaya organisasi dan menciptakan sinergi.

Dari sudut pandang manajerial, keragaman tentu menimbulkan masalah etika dan tanggung jawab sosial. Organisasi bisa gagal jika keragaman tidak dikelola dengan baik, terutama dilingkungan global. Ada beberapa alasan mengapa memahami keragaman penting bagi manajer perusahaan diantaranya :

- Masyarakat memiliki kewajiban etis yang kuat untuk memperlakukan orang secara adil dan setara
- Mengatasi keragaman secara efektif meningkatkan efektivitas organisasi Anda. Keanekaragaman adalah sumber daya organisasi penting yang membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, serta mendorong manajer lain untuk memperlakukan anggota organisasi secara adil jika manajer dapat mengelola keragaman secara efektif

- Adanya bukti kuat bahwa orang yang berbeda akan terus terjadinya perlakuan tidak adil ditempat kerja karena prasangka.

Keragaman kinerja karyawan dilihat dari dua sisi pertama, keunggulan kompetitif guna memperkuat organisasi dari sisi buruk, jika keragaman tidak dikelola secara optimal, dapat menjadi sumber konflik yang merongrong suatu organisasi atau perusahaan. Meskipun demikian, keragaman tenaga kerja suatu organisasi atau perusahaan ini memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja dan memunculkan nilai baru yang sangat bermanfaat bagi organisasi atau bisnis. beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari keragaman dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah :

1. Bakat, kemampuan dan pengalaman

Melahirkan ide, latar belakang, dan pelatihan berbeda yang dapat menghasilkan bakat dan kemampuan berbeda. Untuk dapat memberikan manfaat bagi suatu organisasi/perusahaan dengan kekuatan dan kecerdasan semua anggota organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Menciptakan inovasi

Adanya keragaman dalam suatu organisasi/perusahaan dapat menghasilkan inovasi-inovasi baru Pola kerja, latar belakang, dan pengalaman yang berbeda dapat mendorong terciptanya berbagai jenis inovasi dan ide bisnis.

3. kemampuan berbahasa asing

jika organisasi atau perusahaan anda memiliki karyawan dari negara lain dengan latar belakang budaya dan bahasa yang berbeda yang dapat beradaptasi dengan baik di dalam perusahaan, itu dapat menciptakan keragaman Bahasa yang dapat dilakukan oleh semua anggota organisasi, saya dapat melakukannya. Berkomunikasidalam Bahasa asing yang dipelajari oleh perusahaan dan pekerja lain mampu membantu bisnis terus berkembang secara internasional..

4. Menumbuhkan semangat kompetisi dari karyawan
Keragaman yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan dan mengembangkan keterampilan pekerja, tetapi juga ingin dinilai lebih unggul dari pekerja lain berdasarkan kinerja
5. Meningkatkan produktifitas dan performa organisasi/perusahaan

keberagaman juga dapat meningkatkan produktifitas dan efisiensi suatu organisasi/perusahaan. Perusahaan yang menghargai keragaman membuat karyawan merasa diterima oleh lingkungan kerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka.

Keberagaman dalam organisasi

Keberagaman manajemen adalah salah satu manajemen personalia difokuskan pada bagaimana cara manajemen organisasi mengelola keberagaman tenaga kerja sehingga dapat menjadikan kekuatan Kekuatan untuk mencapai tujuan departemen atau perusahaan. (Bangun dalam Djadji & Andadari, 2020) manajemen keragaman adalah langkah untuk memaksimalkan potensi keragaman yang bervariasi dari orang ke orang. Faktor untuk mencapai kinerja yang efektif, misalnya jenis kelamin, usia, periode jabatan, disabilitas, religion, identitas budaya, ras dan etnis dll. Sementara itu, menurut (Thomas dalam Djadji & Andadari, 2020) menggambarkan manajemen keragaman sebagai kemampuan individu untuk membuat keputusan yang berkualitas tentang kesamaan di antara Perbedaan untuk menghindari menghasilkan ketegangan.

Keragaman manajemen adalah penyediaan fasilitas bagi karyawan dengan latar belakang beragam untuk berpartisipasi dalam proses tujuan organisasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Femi & Prasetya dalam Maisyura, 2021). Sedangkan menurut Peters dan Poutsma dalam Maisyura, (2021) manajemen keragaman adalah pendekatan terpadu yang dimulai dengan merekrut atau menarik karyawan yang berbeda ke perusahaan, kemudian mempertimbangkan faktor yang berbeda seperti orientasi dan keterampilan. Dia menyarankan orang yang berbeda dan untuk membentuk pemahaman yang lebih luas dan memiliki pengalaman.

Mengatasi keragaman organisasi atau perusahaan dapat dicapai dua pendekatan: strategi individu dan peran organisasi (sule dan Saifullah dalam Maisyura, 2021)

1. Strategi individu

Salah satu kunci terpenting menghadapi keragaman terletak pada orang dalam organisasi, yang masing-masing lahir dan besar

dengan keragamannya sendiri. Hal ini harus dicapai oleh setiap individu melalui pemahaman dan toleransi. Dengan demikian tercapai pengertian dan toleransi, serta tercapainya keterbukaan komunikasi di seluruh keragaman yang ada agar tidak menimbulkan konflik.

2. Peran organisasi

Organisasi perlu mengandalkan pemahaman dan toleransi sebagai sikap individu ketika menghadapi keragaman, serta memberlakukan peraturan untuk melindungi hak pekerja perempuan untuk dilindungi. Anda harus terlibat dalam menangani keragaman, termasuk. Menawarkan harilibur dan hari besar keagamaan lainnya, cuti hamil, cuti hamil, penghargaan. Organisasi juga dapat menangani sosialisasi berkelanjutan tentang pentingnya kesadaran, pemahaman dan toleransi keragaman melalui pelatihan yang diberikan dalam format kolaboratif yang efektif

Menurut Bangun dalam Maisyura, (2021) menyimpulkan bahwa ada lima langkah untuk mengelola keragaman bakat suatu organisasi atau perusahaan:

- a. Memiliki kepemimpinan yang sangat kuat (memberikan kepemimpinan yang kuat)
- b. Mengevaluasi situasi (evaluate the situation)
- c. Penyelenggaraan diklat dan Pendidikan keberagaman (menyediakan diklat keberagaman dan Pendidikan)
- d. Pendeknya perubahan budaya dan sistem manajemen (perubahan budaya dan sistem manajemen)
- e. Evaluasi program manajemen keanekaragaman (evaluate the diversity management program)

9.2. Asas dan dimensi manajemen keberagaman

Menurut (Choi dan Rainey dalam Djadji & Andadari, 2020), bahwa manajemen keberagaman adalah perilaku untuk memaksimalkan potensi keberagaman dengan perbedaan individu seperti jenis kelamin, disabilitas, agama, identitas, ras, budaya, usia, masa kerja, suku dll dalam menggapai kinerja yang efektif. Sedangkan menurut (Thomas dalam Djadji & Andadari, 2020) menjelaskan bahwa manajemen keberagaman merupakan suatu kemampuan individu untuk mengambil keputusan terkait persamaan antar perbedaan tersebut agar tidak menimbulkan ketegangan. Manajemen keanekaragaman memberi pekerja dengan latar belakang beragam kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses tujuan organisasi guna mencapai keunggulan kompetitif yang sesuai.

Dalam manajemen keberagaman terdapat asas dan dimensi pada manajemen keberagaman (Diversity). Pada manajemen keragaman ada lima prinsip untuk memahami dan memfasilitasi efektivitas pengelolaan keragaman yang diterapkan bersama dengan dasar-dasar kerangka pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Prinsip ini dapat

dijelaskan sebagai berikut :

1. Harus ada pemahaman yang sama tentang konsep inti

Membuat keputusan pemahaman yang sama tentang konsep inti keragaman. Pemimpin keragaman dari berbagai organisasi, eksekutif dan perusahaan bersama-sama secara konseptual bingung secara individu atau kolektif, kecuali bahwa gejala itu terkait dengan keberadaan keragaman. Beberapa tentang keragaman yang cenderung tidak menguji keefektifan.

2. Konteks kunci

Semua keputusan baik dari lingkungan internal maupun eksternal harus menyesuaikan keputusan yang telah dibuat. upaya keragaman diciptakan dan dapat dipengaruhi faktor lingkungan eksternal, misi, visi serta strategi organisasi.

3. Upaya keragaman perlu mempromosikan persyaratan

Memiliki kelemahan dalam keragaman organisasi, setidaknya sampai batas tertentu dan sangat kritis untuk berfokus pada fundamental. Hal ini membantu organisasi memfokuskan kembali pada apa yang penting dan membuat keputusan yang berkualitas dari pada menghadapi stress dan tantangan. Oleh karena itu, keragaman bisnis membutuhkan tenaga penggerak untuk kebutuhan. Sebab hal tersebut dapat memfokuskan apa yang perlu anda lakukan guna mencapai misi, visi strategi organisasi anda. Rekrutmen drive dibedakan berdasarkan tradisi (bagaimana sesuatu yang sering dilakukan), selera pribadi (bagaimana anda menyukai sesuatu dan kebiasaan. Namun rekrutmen merupakan “ mutlak diperlukan “ yang harus dilakukan.

4. Perlu mempertimbangkan keragaman kebutuhan individu dan bisnis

Jika anda ingin berbicara tentang keragaman organisasi, maka secara tidak langsung akan berbicara keberagaman dari sudut pandang perusahaan/organisasi dan manajer sebagai perwakilannya. Tidak mudah untuk melihat kembali aspirasi pribadi para pemimpin dan kontributor individu. Aspirasi individual mungkin akan berbeda dari aspirasi perusahaan. Jelas bahwa pada aspirasi individu dapat mempengaruhi efektivitas komitmen perusahaan/organisasi terhadap keragaman.

5. Perusahaan atau individu mampu menetapkan “ strategic diversity manajemnt “ secara universal

Mengelolah keragaman secara efektif pada bisnis maupun individu harus dapat menerapkan teknologi yang umumnya penting sebagai pengetahuan manajemen keragaman strategis. The craft terdiri dari dua elemen, yang pertama yaitu art dan skill atau seni dan keterampilan. The craft diartikan seni yang tidak bisa diungkapkan mengapa dan seberapa efektifnya dalam mengelola keragaman .

Dapat dipahai bahwa dimensi dalam manajemen keragaman dapat dipahami pada tiga tingkatan yaitu, aspek internal, dimensi eksternal dan organisasi. Dimensi internal biasanya ditemukan dalam diri seseorang dan mencakup karakteristik individu yang tidak dapat diubah kembali seperti usia, ras, etnis, jenis kelamin, orientasi seksual dll. (Sultana et dalam Agustina & Mahfudz, 2020). Sementara itu aspek eksternal berfokus pada karakteristik individu

yang dapat berubah dengan waktu, pelatihan dan perkembangan individu. Contoh yang dapat diambil dari aspek eksternal ini adalah pendidikan, agama, adat istiadat, status pernikahan, pengalaman, dan lain-lain (Sultana et dalam Agustina & Mahfudz, 2020). Aspek organisasi adalah status kepemimpinan, keanggotaan serikat kerja, senior area kerja, departemen, klarifikasi fungsional dan tempat kerja..

Terdapat enam aspek di mana keberadaan keanekaragaman budaya dan pengelolaannya yang efektif dapat menciptakan keunggulan kompetitif, yaitu

biaya

1. manajemen sumber daya
2. pemasaran
3. kreativitas
4. pemecahan masalah
5. fleksibilitas organisasi.

9.3. Dimensi Keberagaman Budaya

Menurut (Guillory dalam Hartini, 2012) bahwa masalah-masalah akan dapat memberikangambaran tentang adanya diversity atau biasa disebut keragaman, dapat dia r t i k a n secara luas, sebab keragaman dapat dilihat dari lingkungannya yang dimana membuat perbedaan bisnis, hal tersebut adalah bagian dari organisasi. Mengelola keragaman secara efektif bukan hanya peningkatan bisnis tetapi kewajiban etis. Seorang manajer mengelola keragaman melalui distribusi sumber daya yang ada dalam organisasi. Hal itu dilakukan dengan berpedoman pada prinsip-prinsip keadilan, baik dalam hal mendistribusi itu sendiri maupun bagaimana produser diberlakukannya. peran yang dapat dilakukan oleh para manajer dan pemimpin bisnis dalam menghadapi keragaman diantaranya :

- Peran interpersonal
Seorang manajer dapat menjadi panutan, penghubung dan sekaligus pemimpin.
- Peran informasional
Seorang manajer terus memantau bakat, menjunjung tinggi kesetaraan dan selalu menjunjung tinggi kesetaraan dalam organisasi
- Peran pengambilan keputusan
Seorang manajer dapat dikatakan berwibawa entrepreneur, seorang pengambil keputusan yang baik dan tepat, jika ia dapat mengalokasikan sumber daya yang tersedia untuk menjadi negosiator yang berpengetahuan dan kredibel.

Dalam hal ini organisasi juga memerlukan tentang langkah-langkah maupun tindakan untuk mengelola keragaman sejati dalam suatu organisasi. Hal pertama yang perlu anda lakukan adalah mengubah budaya organisasi dan kemudian jalankan proses *organizational change process* yaitu proses dimana perusahaan mendesain ulang struktur budaya ke struktur yang diinginkan, selanjutnya organisasi perlu belajar tentang perubahan dilakukan

masing- masing, diantaranya ialah :

- Memahami dan mempengaruhi perubahan budaya

Untuk menerapkan manajemen keragaman yang tepat penting bagi organisasi untuk meninjau budaya yang ada dan membuat perubahan untuk mendukung keragaman dengan menyelidiki nilai-nilai yang dipahami, keyakinan bersama, dan bagaimana mereka memengaruhi proses sosialisasi organisasi.

- Proses perubahan organisasi

Perubahan dalam strategi khusus yang tentu terbukti untuk membantu perubahan organisasi membangun, mengevaluasi dan mengelola budaya yang sangat mendukung keragaman guna dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, *organization Development* (OD) adalah salah satu bidang yang tersedia karena melibatkan perencanaan perubahan dalam konteks evaluasi strategis yang sangat tepat. Artinya strategi perubahan organisasi dan tingkat spesifikasinya berhubungan dengan profil perusahaan/organisasi, hal ini dapat ditunjukkan dari nilai penilaian perilaku yang dilakukan.

- Belajar dari Proses Perubahan

Sebuah organisasi ketika melakukan evaluasi perilaku organisasi guna mengembangkan strategis perubahan maka organisasi perlu fokus pada pengembangan lingkungan untuk mengelola keragaman dan organisasi mulai mengembangkan strategi pembelajaran. Strategi pembelajaran berfokus pada tahap pembelajaran terbuka terkait manfaat keragaman dan nuansa perbedaan, serta organisasi organisasi yang belajar menerapkan pengetahuan dalam hal aspek aktivitas mereka.

Perspektif keberagaman

Menurut Prof. Dr. Hj. Widji Astuti (HO) bahwa dalam perspektif manajemen organisasi di era milenium ketiga esensinya diantaranya : reengineering, value based management, value chain, management change dan knowledge management. Maka munculnya berbagai kondisi dalam pengembangan sumber daya manusia tidak menjadi masalah, hal ini menjadi aneh karena sebagian besar institusi/perusahaan Indonesia, mengingat perhatian yang diberikan masih kurang terhadap keberagaman. Salah satu indikator yang belum diperhatikan dalam keragaman tersebut adalah terpautnya pengembangan karir jabatan fungsional yang tingkat pendidikan tinggi pada usia muda dalam status fungsional perempuan dibandingkan laki-laki. (Yuwono, 2016) Dalam hal informasi atau pengambilan keputusan menyatakan bahwa orang yang berbeda memiliki keunikan, perspektif, pendapat, kecerdasan, pengetahuan dan keterampilan. Mereka adalah sumber daya yang sangat melimpah, sehingga keragaman perlu dikelola dan dioptimalkan dengan baik. (Cox & Blake, 1991) Kurangnya perhatian terhadap keragaman ini menyebabkan berbagai efek sampingan, termasuk: terjadi kesenjangan yang akan memperlambat pergerakan organisasi dan mengakibatkan konflik. Maka menjadi salah satu alasan mengapa organisasi lambat mencapai tujuannya ? karena kurangnya perhatian terhadap keberagaman yang telah dikelola dengan baik yang mengarah pada daya

saing yang lebih besar manajemen . Mengusulkan perspektif baru sebagai perpaduan dari kedua perspektif Pandangan sebelumnya adalah categorization elaboration model. Model ini adalah Kelompok beragam yang dapat melakukan kelebihannya dengan cara memanfaatkan pikiran mereka yang Homogenitas melalui proses pemurnian informasi, yang dapat didefinisikan sebagai pertukaran informasi dan cara pandangan, maka individu tersebut memproses informasi dan memberikan respons yang akan dibahas dan diintegrasikan untuk implementasi (Ellemers & de Gilder, 2022).

Dinamisasi warga penduduk yang ke arah modernisasi (warga terkini bukan warga kebarat-baratan) akan memerlukan pemimpin-pemimpin baik. Berikut karakteristik warga terkini:

1. orientasinya ke masa depan
2. terbuka pada segala macam
3. komunikatif yang berhubungan dengan proses pemimpin
4. adaptif terhadap perubahan budaya organisasi
5. berkeswadayaan tinggi atau menghormati berbagai perbedaan keberagaman
6. menerima adanya perbedaan keragaman
7. selalu mengembangkan diri dalam memimpin
8. tahu "apa" yang dia butuhkan dan "bagaimana" mendapatkannya
9. berani dalam mengambil resiko

pemimpin yang baik harus memiliki nilai dan visi (pathfinding), kemampuan penyelaras (aligning), pemberdaya (empowerment), dan kekuatan untuk menjalankan perbaikan (recondition).

Berikut empat perspektif dalam sikap organisasi terhadap keberagaman budaya, antara lain :

1. Kebutaan keanekaragaman: Di dalam organisasi tidak ada ketentuan untuk menangani masalah atau peluang terkait keragaman
2. Keragaman permusuhan: Organisasi menyatukan karyawan dan secara aktif menekankan ekspresi keragaman.
3. Kenaifan keragaman: organisasi mengambil pandangan positif tentang keragaman dan meningkatkan kesadaran akan keragaman.
4. Menanamkan keanekaragaman: organisasi menangani keragaman secara empiris guna membantu membentuk masyarakat dan oleh karena itu diperlukan untuk komunikasi yang efektif antara kelompok-kelompok tenaga kerja.

Masalah keberagaman

Menurut Abugu & Jerry dalam Maisyura, (2021) masalah dalam penerapan management diversity disebabkan oleh kurangnya komunikasi, resistensi budaya, peningkatan biaya, masalah integritas, diskriminasi, hubungan kerja, pelatihan wajib, berbagai akomodasi dan mempekerjakan otoritas ketenagakerjaan. keberagaman yang sering menjadi masalah dalam perlakuan di tempat kerja merupakan memiliki

beberapa penyebab, diantaranya :

- **Usia (age)**

Usia buat pekerja sering kali menimbulkan perlakuan diskriminatif. Manajer harus dapat memastikan bahwa kebijakan dan mekanisme di tempat kerja berlaku adil dan tepat untuk semua pekerja tanpa memandang usia. Dengan menangani keragaman secara efektif, semua karyawan mendapat manfaat dari persepektif yang berbeda dan bekerja sama dengan baik.
- **Jenis Kelamin (gender)**

Jenis kelamin laki-laki atau perempuan. Perempuan sering diskriminatif di tempat karena upah rendah atau status mereka yang tinggi. Tentu mereka mendapatkan hak yang sama untuk aktivitas yang sama.
- **Ras dan Kesukuan (race and ethnicity)**

Ras mengacu pada bangsa seseorang seperti, Afrika, Asia atau Amerika Serikat. Sedangkan kesukuan seringkali mengacu pada sekelompok orang berdasarkan budaya atau bahasa. Peningkatan keragaman ras dan etnis di tempat kerja memerlukan manajemen yang efektif sehingga dapat dijadikan sumber kekuatan organisasi.
- **Agama (religion)**

Agama dapat menjadi dapat menyebabkan ketidakadilan dan diskriminasi di tempat kerja. Oleh karena itu, pemimpin bisnis perlu mengenali, memahami, dan mengikuti perbedaan agama agar tercipta sumber loyalitas karyawan yang dapat dilakukan manajer adalah menjadwalkan pertemuan berdasarkan hari besar keagamaan agar karyawan dapat melaksanakan ibadah. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan meningkat ketika manajer secara langsung mengakui dan menghormati perbedaan agama.
- **Kemampuan / Ketidakmampuan (capabilities / disabilities)**

Ketidakmampuan fisik atau cacat sering menjadi sumber adanya diskriminasi. Perusahaan dan para manajer harus akomodatif terhadap karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan oleh manajer untuk masalah terkait ketidakmampuan karyawan seperti memberikan bantuan terhadap mereka yang fisik cacat, mengembangkan lingkungan kerjanya non diskriminatif dan mendidik organisasi tentang masalah *disability* dan bentuk ketidakmampuan lainnya seperti penyakit tertentu (HIV/AIDS).
- **Latar Belakang Sosial Ekonomi (socioeconomic background)**

Latar belakang sosial ekonomi berhubungan langsung dengan kombinasi antara faktor kelas sosial dan faktor pendapatan. Dari perspektif manajemen, para manajer harus sensitif dan responsif terhadap adanya keberagaman tingkat sosial ekonomi karyawannya terutama mereka yang kurang beruntung atau mereka yang berpenghasilan rendah.
- **Orientasi Seksual (sexual orientation)**

Pada negara Amerika Serikat (USA) terdapat 2% dari 10% penduduknya adalah kelompok ketertarikan sesama pria (guy) dan

ketertarikan sesama wanita (lesbian). Kelompok Gay dan Lesbian ini sering mendapatkan perlakuan diskriminatif terkait dengan kesempatan kerja dan di dalam lingkungan pekerjaan dimana mereka bekerja.

- **Jenis Keberagaman Lainnya**

Jenis keberagaman lainnya yang sering kita umpai menjadi sumber perlakuan diskriminatif adalah aspek pendidikan, pengalaman kerja dan penampilan fisik seseorang (gemuk atau kurus, tampan, cantik dll).

Terobosan imlementasi keberagaman

Terobosan teknologi dan restrukturisasi organisasi (birokrasi, usaha, maupun perguruan tinggi) dibutuhkan buat melancarkan sistem produksi (jumlah, mutu, kesinambungan, nilai tambah, dan daya saing) dan sekaligus mendorong peluang usaha baru. Maka dari itu, harus disusun bersamaan sebagai road map (peta jalan) gunanya unuk menyebarkan sistem produksi, sebagai akibatnya bangsa Indonesia tidak lagi dicap sebagai masyarakat kuli. perubahan membawa konsekuensi yang menentramkan dan menderita, tetapi pada setiap komitmen menjadi bangsa besar dan negara agraris. Beberapa hal menjadi pusat perhatian dan upaya perbaikan ke sebagai berikut :

1. merancang struktur birokrasi secara komprehensif yang berbasis sistem agribisnis
2. mengembalikan fungsi penyuluhan dibawah kendali fungsi komoditas
3. mendorong pola- pola kemitraan usaha
4. mendorong relasi riset lebih baik (perguruan tinggi, litbang pemerintah, petani, dan dinas pemerintah daerah).

Kebiasaan pemimpin yang mampu menerobos suatu kebiasaan akan menjadi unik pada lingkungannya, tetapi dengan melakukan perubahan besar dan memiliki impian buat memperbaiki (improve) kesalahan yang muncul, maka pemimpin tersebut menjadikan pemimpin diingat dengan baik. lantaran terobosan dalam pemimpin itu mengutamakan rakyat harus berani.

Konsep manajemen keanekaragaman digunakan dalam konteks HRM dan telah diterapkan ke negara-negara dengan lebih sedikit pembangunan serta dalam organisasi lokal dan multinasional (Cooke & Saini Andadari dalam Djadji & Andadari, 2020). Menurut Andadari, Femi dan Prasetya dalam Djadji & Andadari, (2020), praktik manajemen yang beragam dalam konteks HRM yang dilaksanakan oleh rekrutmen, seleksi, pelatihan, promosi, kompensasi dan penyediaan asuransi perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Tapi sebaliknya menurut Meena dan Vanka dalam Djadji & Andadari, (2020), dalam mengimplementasikan manajemen yang perlu dilakukan secara proses yaitu:

1. selection
2. Evaluation
3. Training

4. compensation
5. control
6. Identifikasi gratis
7. Latihan

Menurut (Roberge et al. dalam Djadji & Andadari, 2020), Latihan penerapan manajemen keanekaragaman dapat dibuktikan dengan adanya keadilan dalam menyediakan iklan dan pelatihan organisasi. Praktik manajemen kinerja keragaman dapat dicapai dengan memberikan penghargaan, pelatihan dan komunikasi kepada karyawan (Roh & Kim dalam Djadji & Andadari, 2020), 2016).

Implementasi manajemen keragaman dalam organisasi antara lain menyediakan pekerjaan kelompok agar yang mendukung aktivitas karyawan, pemberian cuti, memberikan jaminan kesehatan, dan usaha serikat pekerja dalam organisasi (Choi dan Rainey dalam Djadji & Andadari, 2020). Menurut Bangun dalam Djadji & Andadari, (2020) Ia mengatakan, penerapan manajemen keragaman dapat diimplementasikan dengan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan minoritas dalam kegiatan organisasi.

Menurut Kundu dan Mor dalam Djadji & Andadari, (2020) bahwa bentuk penerapan manajemen keanekaragaman dapat dilakukan melalui pengelolaan lingkungan bekerja keras, memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan mendorong pertumbuhan mereka Menurut Jayne dan Dipboye dalam Djadji & Andadari, (2020) menggambarkan bentuk di mana manajemen keragaman dapat diterapkan oleh dukungan kerja yang fleksibel kemitraan dengan perusahaan mitra dan membuat Program untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Dengan mempromosikan keragaman, berbagai bentuk kepemimpinan diterapkan untuk mengatasi semua perbedaan antara karyawan, mengurangi kemungkinan efek samping, dan menghormati perbedaan individu. (Choi dan Rainey dalam Djadji & Andadari, 2020).

Menurut (Choi dan Rainey dalam Djadji & Andadari, 2020), hambatan menerapkan manajemen keragaman karena kurangnya komunikasi resistensi budaya, diskriminasi, kenaikan biaya, masalah integrasi, hubungan pekerjaan, berbagai akomodasi, pelatihan yang diperlukan dan pelaksanaan hak pengelolaan. Sedangkan menurut Femi dan Prasetya dalam Djadji & Andadari, (2020), pembatasan atau hambatan penerapan manajemen keragaman disebabkan oleh ketidakseimbangan jumlah karyawan laki-laki dan perempuan, kesenjangan tenaga kerja masuk dan keluar, kurangnya sumber daya dan kondisi ekonomi yang berubah dengan cepat

Menurut Theo Ali et al. dalam Djadji & Andadari, 2020), kendala atau hambatan penerapan manajemen keragaman disebabkan oleh protes staf untuk mempekerjakan karyawan asing. Sementara itu, menurut Choi dan Rainey dalam Djadji & Andadari, 2020), hambatan dalam pelaksanaannya manajemen keanekaragaman disebabkan oleh ada keluhan dari berbagai karyawan seperti umur, ras, suku, dan jenis kelamin tentang kesempatan kerja yang setara serta perlakuan diskriminatif terhadap jenis kelamin, ras dan etnis. Hambatan atau

rintangan penerapan manajemen keanekaragaman karena kurangnya dukungan promosi karyawan priakeragaman dan karyawan laki-laki tidak menganggap serius perekrutan dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam.

Proses Pelibatan

Perlibat merupakan proses melibatkan karyawan di semua tingkat organisasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Proses pelibatan merupakan tingkat hubungan personal yang dapat dirasakan secara individu sehingga dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang telah menyangkut nilai-nilai dasar. Melibatkan pihak lain dalam pengambilan keputusan berperan dalam pembelajaran individu dan organisasi. Individu merasa bahwa perusahaan membutuhkan mereka, dan nilai ini memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka. Keterlibatan karyawan dalam organisasi dapat diartikan sebagai adanya proses partisipasi kerja dalam upaya mewujudkan keberhasilan suatu organisasi. Keterlibatan kerja organisasi dapat memberikan suatu pengaruh yang besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Rahmi & Mulyadi, 2018). Untuk menjamin berlangsungnya basis sistem dalam proses pemetaan karyawan dalam organisasi, maka perlu dilakukan beberapa unsur stakeholder diantaranya, kumpulan orang, kerja sama untuk mencapai tujuan bersama, sistem koordinasi, pembagian tugas serta tanggung jawab.

Proses penciptaan budaya organisasi terjadi melalui tiga cara yaitu :

1. Pendiri hanya merekrut karyawan dan mempertahankan karyawan yang memiliki satu pemikiran pendapatan dan satu perasaan yang sama.
2. Mereka mengajarkan dan mensosialisasikan cara berpikir dan konduite mereka dalam karyawannya.
3. berperilaku sendiri dalam bertindak sebagai panutan guna mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi

Menurut Ridwan, (2015) dalam suatu organisasi terkadang mempunyai banyak masalah atau belenggu yang dapat silih berganti. Hal yang dapat menyebabkan terjadinya belenggu , adalah adanya perbedaan pendirian antar individu, perbedaan kebudayaan, dan perbedaan kepentingan. Melihat kondisi tersebut, diperlukan adanya penanganan yang cepat dan sangat tepat, sehingga belenggu yang awalnya bersifat individu menjadi tidak besar atau menjalar menjadi konflik antar etnis. Perlu saling menyadari bahwa perbedaan yang ada pada setiap suku bangsa memiliki nilai dan tradisi yang berbeda. Sudah sepatutnya setiap warga negara bersikap terbuka dan mau untuk menerima kebudayaan etnis

lainnya. Oleh sebab itu, untuk mengatasi masalah atau belenggu yang ada di suatu rganisandapat dilakukan langkah- langkah berikut ini.

Langkah-langkah memecahkan belenggu yang disebabkan keberagaman budaya, sebagaiberikut :

1. pembaharuan kebijakan pemerintah di bidang pemerataan hasil

pembangunan

2. menanamkan sikap toleransi dan saling menghormati terhadap segala perbedaan budaya melalui pendidikan pluralitas dan multikultural
3. setiap orang dalam keragaman budaya organisasi harus menyampaikan nilai-nilai persatuan, saling menghormati, toleransi dan solidaritas sosial. Dengan cara ini, mereka dapat memahami perbedaan antara komunikasi dan keterbukaan tanpa saling curiga
4. Membentuk forum kerukunan dan saling berdiskusi antar suku, suku, ras
5. melestarikan dan memperluas nilai dan tradisi untuk membangun dan menguatkan budaya bangsa

Keberagaman atau diversity adalah kepercayaan yang sudah banyak diterapkan oleh masyarakat yang ada di bumi di negara ini di Indonesia. Keragaman seperti budaya yang ada di Indonesia merupakan salah satu keberadaannya sulit ditemukan. Didalam kebudayaan masyarakat maupun kelompok, di Indonesia kali ini juga terdapat dari beberapa kebudayaan yang ada daerah sendiri yang mempunyai sifat kesukuan yang awal mulanya adanya pertemuan dari beberapa kebudayaan kelompok suku bangsa yang sudah ada di daerah tersebut.

Di dalam Indonesia saat ini mempunyai suatu keunggulan dibandingkan dengan Negara lainnya. Dengan adanya keanekaragaman budayanya di Indonesia tak kalah jauh dengan Negara lain yang saat ini di Indonesia mempunyai beberapa gambaran mengenai keberagaman budaya yang sangat lengkap dan sangatlah mempunyai banyak variasi. Indonesia memiliki banyak potret budaya yang sangat utuh dan beragam. Juga sama pentingnya juga dengan, sosial, politik, dan kebudayaan, masyarakat Indonesia memiliki struktur interaksi budaya yang dinamis dan telah terjalin sejak lama. Interaksi lintas budaya tidak hanya terjalin antar bangsa yang berbeda, tetapi juga antar peradaban dunia.

Menurut para ahli

(Chris Speechley dan Ruth Weatley, 2001 : 4)

Yang mengatakan bahwa adanya keberagaman atau diversity yang saat ini digunakan dalam pernyataan yang sangat bervariasi, namun keberagaman yang sekarang sedang berkembang. Berkembangnya keberagaman ini menjelaskan mengenai pekerjaan yang bervariasi. Oleh karena itu, didalam sebuah adanya organisasi yang mempunyai perkumpulan masyarakat yang masing-masing mempunyai latar belakang budaya yang sangat berbeda satu sama lainnya.

James L.Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. (2000:43)

Menganggap keragaman sebagai rentang yang sangat luas dari perbedaan fisik dan budaya yang memanifestasikan berbagai perbedaan manusia. Mirip oleh Katz dan Miller, Gibson, Ivancevi dan Donnelly menemukan persepsi berbagai masyarakat mengenai keragaman sangat membingungkan. Keragaman tidak identik dengan kesetaraan kesempatan kerja, juga bukan tindakan positif. Poin-poin ini sesuai dengan pembagian oleh Roosevelt Thomas merupakan arti dari

keragaman selalu digunakan buat tujuan dari perpolitikan untuk menerangkan masalah hak hubungan masyarakat dan tindakan afirmatif. R. Roosevelt Thomas, Jr. (2006:93)

Menganggap hingga dari sebuah wawasan yang memiliki arti dari keragaman yang saat itu menghadap dengan adanya evolusi. R. Roosevelt Thomas pada tahun 1970-an, beliau menganggap keberagaman ini sebagai variasi secara fungsional. Pada tahun 1984-1985, beliau menganggap adanya sebuah keberagaman sebagai variasi tenaga kerja, ditambah menggunakan isyarat mengenai disparitas pada luar energy pekerja. Sementara dari itu, sela-sela pada tahun 1996-2000, keragaman menerangkan setiap adanya perpaduan dari seluruh hal yang saat ini diidentifikasi sang disparitas dan mempunyai persamaan. Lalu pada tahun 2001 sampai 2005 beliau hingga suatu pandangan bahwa keragaman menerangkan bauran berdasarkan disparitas, persamaan, dan tekanan yang bisa akan menjadi pada antara perpaduan materi yang bersifat pluralistic.

Dari eksposisi yang ada diatas, terlihat bahwa adanya cara pakar menyampaikan penertian keberagaman yang sangat bervariasi, tetapi menerangkan mengenai persesuaian keadaan. Keberagaman menyangkut aspek yang sangat luas serta bisa dicermati berdasarkan tingkatannya dan faktor yang sedang mempengaruhinya. Keberagaman ini bisa terjadi dalam taraf perorangan atau individu, kelompok maupun grup, organisasi, komunitas atau publik serta rakyat. Keragaman pula amat ditentukan sang lingkungan yang kependudukan dan kebudayaan asal upaya insane, syarat lingkungan dari dalam lokal pekerja dan syarat yang dari luar rakyat yang saat ini dihadapi.

Dengan seperti itu, bisa diketahui sebagai maksud dari keragaman menjadi banyak model berdasarkan aneka macam - macam dari campuran elemen demokratis asal upaya insane, organisasional, persatuan, masyarakat dan adanya budaya. Adanya keragaman kebudayaan merupakan adalah kombinasi kebudayaan asal daya insane pada suatu organisasinya, komunitas atau persatuan maupun rakyat. Peter dan Poutsma (2010)

Menyatakan adanya manajemen dari keragaman yaitu *inclusiv approach* yang diawali oleh adanya rekrut atau memberikan individu peluang masuk dalam perusahaan, setelah itu menyarankan dan membentuk pemahaman yang lebih luas tentang individu yang berbeda-beda dengan jangkauan berbagi factor seperti pengenalan social, disiplin, dan pengalaman yang dipunyai oleh individu.

Bangun (2012:66)

Menyatakan bahwa manajemen keragaman merupakan gerakan yang diambil oleh manajer buat memaksimalkan adanya kekuatan dari keragaman dengan adanya variasi dalam ciri - ciri seluruh karyawan untuk menggapai hasil yang optimal. Untuk menjalankannya, manajemen keragaman dapat melibatkan seseorang yang memiliki kerangka yang sangat beda oleh nilai yang telah disepakati untuk sampai tujuan suatu organisasinya.

Perlunya Memahami Keberagaman

Ada banyak perubahan dalam kondisi lingkungan eksternal dan internal suatu organisasi. Lingkungan sosialnya, perubahan pada tempat pekerja, dan perubahan suatu organisasi semuanya sudah berubah. Birokrasi yang selama ini memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi dirasa belum cukup. Keberagaman tersebut diharapkan dapat menjadi alternatif minimnya birokrasi dalam mengakomodir suatu perkembangan yang sudah terjadi. Namun pada penerapan keragaman bukan signifikan yang menjadi tanpa adanya masalah, suatu adanya pemahaman mengenai maksud keragaman dan tenaga untuk mengolah keragaman yang harus terus dinaikkan.

Sangatlah penting untuk memahami suatu keberagaman di Indonesia dalam kegiatan sehari-hari yang bisa membuat kita saling memahami, saling menghargai dan saling menyayangi sebagai variasi dari satu sama lainnya. Maka dari itu, persatuan dan kesatuan yang akan selalu terjaga dan kita bisa menghindari dari perpecahan yang otomatis ada. Setiap adanya individu-individu yang mempunyai kesederhanaan dan kecintaan yang beragam.

a. Warisan Birokrasi

Suatu organisasi bisa terwujud menurut individu-individu yang biasanya bekerja dalam taraf yang tidak sama dan memegang taraf tanggung jawab dan kekuasaan yang sangat berbeda. Ada banyak organisasi yang tersusun menjadi suatu hierarki dan memberitahukan adanya interaksi antara taraf yang berada di di sebelumnya maka dari itu menggunakan yang ada pada selanjutnya.

Birokrasi merupakan organisasi yang memiliki tingkatan yang sangat ini semakin tidak pernah untuk ditemuinya, tetapi aslinya memberitahukan karena sulit buat menjauhkan dengan spekulasi mengenai manajemen penerapan yang berlandas control. Susah untuk beranggapan bahwa suatu organisasi menjadi mesin. Ditunjukkan berdasarkan taraf eksekutif yang menggunakan banyak sekali kendali.

Untuk mengimbangi adanya titik kelemahan dalam bentuk mekanistik pada menghadapi keperluan perkembangan yang akan terjadi, diharapkan perlu adanya polah perubahan pikiar pada memperjuangkan asal daya insane yang lebih sinkron dengan menggunakan kepentingan suatu keberagaman. Hanya dapat menggunakan pola pikir yang baru yang sangat mudah untuk menyesuaikan diri dengan keberagaman, kinerja organisasi yang condong bersifat keras yang sangat perlu memperbarui diri sendiri sebagai lebih simple untuk menghadapi asal daya insane pada organisasi yang sangat bervariasi.

b. Perubahan Konteks Sosial

Didalam perubahan pada peredaran asal kedudukan dalam personal sangat menonjol terhadap tentang ancaman kebutuhan pada barang dan jasa. Selain itu, perubahan konteks sosial ini menularkan permintaan pada pangsa pasar pekerja. Kemauan dan kebutuhan pembeli pada barang maupun jasa semakin mencondong lebih bervariasi serta semakin kita memperkirakan adanya bahan atas barang dan jasa maka akan jauh lebih tinggi. Peringatan atas pemuasan konsumen akan mencondong semakin tinggi. Maka dari itu, pekerja organisasinya wajib menyamakan pada kualitas buat menaruh taraf kebahagiaan konsumen yang jauh lebih berharga.

Bagaikan adanya kondisi yang diatas tersebut, menciptakan adanya beragamnya tenaga kerja dan proses tenaga kerja. Dan adanya sebuah pemimpin suatu organisasi semakin meningkat. bahwa keterangan tersebut berfundamental semakin dibutuhkan pemahaman mengenai keberagaman dan memberitahukan tanda semakin butuhnya pengelolaan keberagaman budaya.

c. Keanekaragaman Tempat Kerja

Pada awalnya, sejumlah organisasi mendiskriminasi pekerja karena adanya kepentingan organisasi. Mereka cenderung menentukan pemakaian pekerja yang cacat secara fisik, pekerja perempuan dan sejumlah mayoritas kelompok. Tren saat ini adalah memberikan lebih banyak kesempatan bagi pekerja perempuan, minoritas dan penyandang distabilitas.

Ketika masyarakat kita menjadi semakin beragam, kita perlu mempromosikan keragaman ditempat kerja kita. Kita perlu mempertimbangkan kerugian dan mengelola keberagaman secara konstruktif dan menghindari diskriminasi. Untuk mencegah adanya kegagalan akan mengakibatkan rugi atas kualitas hidup tenaga kerja yang individu, menaikkan biaya dan menyebabkan menjadi penyebaran yang sangat buruk.

Menyatukan orang-orang dari latar belakang dan budaya yang sangat berbeda di tempat kerja mengarah pada kebutuhan untuk mengelola keragaman sehingga keragaman yang berpotensi bertentangan dapat diubah menjadi kekuatan organisasi, inklusi, dan keragaman budaya yang sinergis.

Keberagaman Dalam Organisasi

keragaman yang ada pada kebudayaan organisasi yang dituju dengan adanya karakter masing-masing. Dalam sebuah organisasi ini yang akan boleh menerima keragaman, ia akan menunjukkan karakteristik antara lain (Chris Speechly dan Ruth Wheatly, 2001:9).

1. Berlangsungnya menjadi satu acara pengendalian yang berkarakter tidak mau perilaku rahasia pada waktu menjalankan suatu pekerjaan.
2. Pemahaman adalah pengetahuan buat bertanya sebbelum menaruh pertimbangan atau menjalankan evaluasi.
3. Kejujuran, adalah pengetahuan buat mendapatkan kebenaran meskipun tidak menyenangkan.
4. Ketidaktakutan adalah memberitahukan lingkungan yang aman dan dimana manusia memiliki rasa kepercayaan diri buat berkata apa yang seharusnya benar untuk dikatakan
5. Pembelajaran adalah suatu toleransi atas perlunya untuk setiap manusia yang melangkah ke maju dan berkembang melewati keahlian, pembelajaran dan eksploitasi
6. Kewajiban adalah adanya keinginan dalam semua manusia buat tanggung jawab pada cara yang dijalankannya suatu organisasi, berdasarkan dalam menuding orang lain atas masalahnya.
7. Perbincangan sangat tumbuh kembang menampakkan kesiagaan dalam bekerja yang menggunakan liputan secara terus – menerus dan hubungan yang berkualitas sangat tinggi.

8. Kekurangan yang sangat mengungkit-ungkit keburukan adalah keinginan buat mencari sebuah alasan maupun keburukan yang ada atau kegagalan dan sehingga belajar dari masalah yang ada pada sebelumnya.

ASAS DAN DIMENSI MANAJEMEN KEBERAGAMAN

Ada 5 asas manajemen digunakan buat pahami dan promosikan keefektifan dalam menguasai bermacam-macam secara bersamaan untuk mendasari cara kerja untuk memutuskan. Lima asas tersebut dijelaskan oleh R. Roosevelt Thomas, Jr., (2006:119) sebagai berikut:

1. Membangun pemahaman bersama tentang konsep inti

Untuk membuat keputusan, kita perlu memiliki pemahaman yang sama mengenai. Dalam sebuah organisasi, pimpinan dan pemimpin dengan keragaman internal merasa bingung tentang konsep, baik secara mandiri atau bersama-sama. Kecuali dengan gejala itu menaik terkait dengan keragaman. Beberapa orang pergi dengan caranya sendiri. mengenai keberagaman tanpa menonjol untuk menguji keefektifannya. Terdapat hal lain yang tidak dapat menyebutkan arti dan awal yang jelas tentang upaya semua untuk kembali pada rasionalitas yang menyatakan bahwa “keberagaman merupakan hal yang berbeda menurut orang yang berbeda”

2. Konteks merupakan kunci

Seluruh keputusannya yang wajib diangkat terkait sama dengan keadaan kerja eksternal maupun internal di tempat putusan itu dijadikan. Saat mengusahakan sebuah keragaman dilarang melakukan dalam jangka kosong, namun diolah dan di dominasi langsung oleh lingkungan esternal serta visi, misi, dan ajang trick.

3. Sebuah usaha keberagaman harus sesuai dengan “requirements driven”

Ketika quality decision selalu digunakan diantara tegangan keberagaman dan pada saat kita semua merupakan desersity challenged, dianggap memiliki kelemahan dalam keberagaman. Memungkinkan ketika pada tingkat tertentu, menjadikan krisis untuk terus focus pada hal yang esensial. Dengan itu mendapatkan kemungkinan bahwa kita kembali pada apa yang dianggap penting dan membuat quality decision dibandingkan dengan tegangan dan tantangan.

Mengutip dari R.Rososevelt Thomas, Jr (2006) bahwa quality decision merupakan suatu keputusan yang dapat membantu seseorang dan organisasi untuk menyelesaikan tujuan – tujuan penting, yaitu misi (mencari tau apa yang akan kita lakukan), visi (mewujudkan keberhasilan sesuai dengan tujuan), dan strategi (cara yang kita peroleh untuk mendapatkan kedudukan kompetitif secara maksimal)

Maka dapat disimpulkan bahwa usaha keberagaman harus sesuai dengan requiremen driven ataupun didorong oleh kebutuhan. Oleh karena itu harus focus pada apa yang perlu guna untuk menyelesaikan visi, misi, dan juga strategi individu maupun organisasi. Requirement berbeda dengan tradisi, namun requiment merupakan suatu cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Pemahaman keberagaman individu dan perusahaan harus dilakukan

Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan selalu berbincang tepat keberagaman, berdiskusi mengenai keberagaman dari sudut

pandang industri atau organisator sebagai perwakilan. Namun saya lupa untuk merenung bahwa pemahaman individual pemimpin atau manajer. Pemahaman dari individu bisa jadi akan bercekok dari pemahaman perusahaan. Sama dengan pemahaman individu dapat mempengaruhi keefisienan cara keseragaman sebuah perusahaan.

5. Perusahaan dan individu mempergunakan strategic diversity management

Untuk mengatur keberagaman selaku efektif dan efisien, perusahaan dan individu harus menerapkan the craft ataupun kelebihan manajemen keberagaman strategis terhadap bauran yang kritis.

The craft sendiri memiliki dua elemen yaitu art dan skill atau biasa disebut dengan seni dan keterampilan. Menurut R.Roosevelt Thomas, Jr., (2006:15) menyatakan bahwa untuk bakat dari lahir, the craft banyak diartikan sebagai seni. Dengan berjalannya mereka tidak dapat dengan mudah menjelaskan mengapa dan bagaimana mereka merasa sangat efektif dengan manajemen keberagaman. Dalam sudut pandang lain, kebanyakan the craft merupakan keterampilan yang biasa dipelajari.

Bentuk Penerapan Diversity Management

Bentuk dari penerapan manajemen keragaman atau yang biasa disebut dengan *diversity management* dalam sebuah perusahaan yaitu dengan menyediakan prasarana dan sarana hingga fasilitas olahraga untuk karyawan. Sebuah kegiatan yang dapat mendukung hobi karyawan seperti music, kegiatan keberagaman sendiri memiliki arti kesempatan merayakan hari raya keberagaman yang langsung diberikan fasilitas oleh perusahaan dengan cara pemberian cuti. Perusahaan memberikan aspek kesejahteraan karyawan dalam posisi yang cukup tinggi dengan memberikan fasilitas kesehatan bagi karyawan beserta keluarganya dan program paska kerja yang dapat memberikan timbal balik yang setimpal di masa yang akan datang.

Perusahaan juga dapat memberikan peluang bagi karyawan untuk dapat menyuarakan aspirasi atau pendapat yang dimiliki bagi perusahaan melalui serikat karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bangun (2012) yang menyatakan bahwa salah satu cara yang digunakan organisasi/perusahaan untuk mengelola keragaman yaitu dengan memberikan kepercayaan penuh terhadap anggota minoritas untuk berkreasi dan mengembangkan kegiatan organisasi. Dengan cara yang dilakukan tersebut semua karyawan akan merasa bahwa organisasi merupakan bagian dari kesenangan hidupnya sehingga dapat mencurahkan kemampuan untuk membuat semua karyawan peka terhadap kebutuhan tentang perbedaan nilai, meningkatkan rasa percaya diri, dan meningkatkan kerjasama antar karyawan dalam organisasi.

Mengelola keberagaman secara efektif

Mengelola keragaman harus dilakukan secara efektif dan efisien, dan tidak hanya memperbaiki bisnis tetapi juga salah satu tanggung jawab yang harus dikerjakan. Terdapat dua macam prinsip moral yang memberikan arahan pada manager dalam usaha untuk memenuhi kewajibannya yaitu, keadilan yang bersifat distributive dan procedural.

Keadilan distributive yaitu prinsip yang dilakukan seseorang dengan tujuan adanya perhitungan upah, promo, serta sumber daya yang ada dalam organisasi menurut kontribusi yang telah ditentukan

sebelumnya. Salah satu prinsip dari keadilan distributive menjelaskan distribusi kenaikan upah, promo, tugas, dan sumber daya organisasi yang ada diantara anggota harus sama. Distribusi yang dihasilkan harus berdasarkan pada kontribusi yang ada dari setiap individu bagi organisasi (missal yaitu: waktu, usaha, pendidikan, keterampilan, kemampuan, serta tingkat kinerja) dan bukan berdasarkan pada karakteristik individu yang tidak terkait dengan kinerja dan tidak ada nilainya (missal yaitu: agama, jenis kelamin, ras, ataupun usia).

Keadilan procedural merupakan prinsip diri yang berkehendak dengan penggunaan prosedur yang adil guna menentukan cara distribusi terhadap anggota organisasi. Keadilan prosedur akan bekerja secara efektif ketika para manajer :

1. Rutin melakukan penilaian anggota karyawan dengan teliti
2. Meneliti segala kelebihan atau kekurangan yang ada di lingkungan sekitar bagi kinerja di luar kendali bawahan seperti kekurangan stok, kerusakan yang terjadi pada mesin, serta kurangnya minat konsumen.
3. Mengacuhkan karakter seorang individu yang tidak relevan seperti usia dan etnisitas bawahannya. Tindakan eadilan distributive dan keadilan secara struktur tidak hanya diperlukan untuk menjamin perilaku tetapi juga digunakan untuk menghindari terjadinya pelanggaran hukum yang dapat merugikan diri sendiri dan orang lain.

Persepsi

Banyak orang mengira bahwa keputusan dan tindakan manajer merupakan suatu hasil pencerminan secara jelas tentang masalah terkait dalam situasi yang ada disekitar. Tetapi, interpretasi manajer pada sebuah kondisi merupakan kebenaran sebuah interpretasi dan tidak adanya daerah yang paling banyak menciptakan persepsi yang dapat mengubah interpretasi kecuali beberapa perbedaan atau keberagaman.

Fenomena ini terjadi karena interpretasi setiap orang terhadap situasi dan responnya dipengaruhi oleh beberapa factor diantaranya yaitu, usia, ras, jenis kelamin, status social, agama, kemampuan serta orientasi seksualnya. Contoh, manajer satu dengan manajer yang lainnya akan melihat bawahan dengan pandangan persepsi yang berbeda.

Persepsi merupakan alur yang akan dilalui seseorang dalam menyeleksi, mengatur, dan mengartikan apa yang mereka lihat, dengar, sentuh, dan mereka rasakan untuk memberikan arti dan aturan terhadap lingkungan sekitarnya. Segala keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh manajer selalu berdasarkan persepsi subyektifnya. Pada saat perspektif meeka kuat atau mendekati kebenarannya maka keputusan dan tindakan yang dilakukan akan baik dan tepat. Sebaliknya pada saat persepsi manajer kurang tepat, mereka cenderung mrmbuat keputusan dan tindakan yang tidak sesuai hingga dapat mengganggu keefektifan organisasi. Berikut merupakan keputusan yang buruk sesuai dengan keberagamannya:

1. Memilih orang tidak sesuai dengan kualifikasi perusahaan.
2. Tidak bisa mempromosikan karyawan yang telah memiliki bakat kinerja terbaik.

3. Menaikkan posisi karyawan yang tidak tepat menjadi seorang manajer karena memiliki keberagaman yang sama.

Factor yang mempengaruhi persepsi manajerial

Terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi persepsi manajer terhadap kondisi ataupun seseorang sehingga berpengaruh terhadap keputusan dan tindakan yang akan diambil:

- a. Factor sikap, mood, nilai, dan kepribadian seseorang.
- b. Factor skema, data pengetahuan yang terdapat dalam memori untuk digunakan oleh seseorang dengan mengatur dan menginterpretasikan sebuah informasi mengenai orang lain, situasi, dan peristiwa. Persepsi seorang manajer dan seluruh anggota organisasi dipengaruhi oleh skema ataupun pengalaman yang pernah terjadi sebelumnya dan pengetahuan yang dimiliki tentang peristiwa serta situasi.
- c. Factor skema gender, merupakan pendapat beberapa orang yang terbentuk sebelumnya mengenai perilaku pria dan wanita, karakteristik, sikap, dan pilihan mereka sendiri. Skema gender ini biasanya terbentuk sejak usia dini, contoh anak perempuan yang suka bermain boneka, sedangkan anak laki-laki yang suka bermain mobil-mobilan.
- d. Factor stereotip, kepercayaan yang kurang tepat tentang karakter khas yang ada pada kelompok tertentu. Contohnya, masyarakat Indonesia yang berdarah Sunda adalah penari yang handal.
- e. Bias, tendensi yang digunakan untuk menginformasikan mengenai orang selain dirinya dengan sedemikian rupa hingga menghasilkan persepsi yang tidak akurat. Terdapat beberapa tipe bias, yaitu:
- f. Efek yang sama denganku (*similar-to-me effect*) merupakan kecenderungan seseorang untuk melihat dari sudut pandang orang yang sama dengan dirinya dibandingkan dengan orang yang berbeda dengan dirinya. Contohnya yaitu manager yang memiliki kulit putih lebih melihat hal positif pada karyawan yang memiliki kulit sawo matang daripada hitam.
- g. Efek status social (*salience effect*) merupakan kecenderungan memandang lebih positif seseorang yang memiliki latar belakang social tinggi dibandingkan dengan orang yang berstatus social rendah. Orang yang memiliki latar belakang status social tinggi dilihat lebih cerdas dan lebih bertanggung jawab dibandingkan dengan mereka yang memiliki latar belakang social yang rendah.
- h. Efek kemenonjolan (*salience effect*) merupakan kecenderungan memusatkan perhatian seseorang yang memiliki perbedaan yang menonjol dari kita.

Mengelola keberagaman secara efektif

Berikut merupakan beberapa cara yang bisa dilakukan seseorang untuk memperbaiki sikap dan nilai serta untuk memajukan manajemen keberagaman secara efektif dan efisien, antara lain:

- a. Terdapat adanya komitmen manajemen puncak, pengaruh komitmen manajemen puncak dengan kelangsungan keberagaman dirasa penting bagi kemajuan perusahaan yang terlibat dengan kebijakan tentang keberagaman.
- b. Mencoba untuk meningkatkan keberagaman persepsi.

- c. Meningkatkan kesadaran setiap individu akan keberagaman.
- d. Dapat meningkatkan keberagaman dengan cara memperbaiki cara kerja manajer dan karyawan untuk saling berinteraksi dan memperbaiki keahlian yang mereka miliki untuk bekerjasama dengan orang yang berbeda.
- e. Meningkatkan fleksibilitas, manajer dan karyawan disarankan untuk mempelajari bagaimana cara untuk bersikap terbuka terhadap pendekatan serta cara yang berbeda untuk mengerjakan suatu pekerjaan.
- f. Memperhatikan apa yang melekat pada bagaimana anggota organisasi sedang melakukan evaluasi. Evaluasi yang dijalankan harus berdasarkan pada indikator yang obyektif dan menjauhi indikator yang tidak jelas.
- g. Mempertimbangkan jumlah, setiap manajer harus terus memperhatikan penyesuaian yang terdapat dalam organisasinya, contohnya antara pria dan wanita yang ada di organisasi.
- h. Membiasakan karyawan untuk menghadapi tindakan atau perkataan diskriminatif. Saat manajer dan karyawan melihat teman kerjanya atau orang lain melakukan tindakan yang bersifat diskriminatif, maka mereka harus berani untuk membela diri dan bersaksi mengenai perilaku tersebut.
- i. Meberi penghargaan kepada karyawan yang dapat mengelola keberagaman secara efektif dalam organisasi.
- j. Memberi pelatihan dengan menggunakan pendekatan multicabang secara terus menerus. Contohnya, pelatihan untuk meningkatkan kesadaran antar keberagaman dengan cara berdiskusi dan sharing pengalaman.

Masalah Keberagaman

Masalah keberagaman budaya Rasa saling menghormati dan menghargai di antara keberagaman yang ada di tengah-tengah masyarakat Indonesia. Penting untuk mencegah adanya konflik kecil yang bisa berujung besar akibat keberagaman budaya. Kurangnya kesadaran budaya merupakan satu alasan dari adanya masalah antarbudaya di Indonesia. Konflik antarsuku seharusnya bisa saja dihindari apabila kesadaran budaya telah tertanam. lalu kejahatan terhadap suatu suku yang masih sering muncul, serta mikroagresi. salah satu penyebab konflik lain disebabkan oleh stereotip satu kelompok terhadap kelompok lain yang berbeda. pandangan antar suku melihat dirinya lebih unggul dari suku lain, lalu seseorang dari suku tertentu beranggapan bahwa suku lain salah hanya melihat dari satu suku lain melakukan kesalahan.

Permasalahan dan Dampak Negatif dari Keberagaman budaya Beberapa hal yang dianggap negatif memungkinkan muncul dalam keberagaman masyarakat di Indonesia adalah:

1. Terdapat masalah yang muncul disekitar masyarakat.
2. Memiliki sikap primordialisme, perasaan yang muncul pada hal yang ada dari sejak dini terkait dengan tradisi, agama, adat, dan istiadat.
3. Munculnya sikap individualisme, pandangan yang menganggap bahwa suku bangsa sendiri lebih unggul dari suku bangsa lain.
4. Munculnya sifat fanatisme yang membuat seseorang lebih mempercayai keyakinannya daripada keyakinan orang lain.

Dan diantaranya :

- **Timbul pertentangan antar budaya**
Pertentangan antar budaya akan terjadi ketika masalah tidak diselesaikan dengan baik dan benar. Keseharian masyarakat Indonesia yang memiliki banyak suku dan budaya, terkadang diwarnai dengan adanya konflik antar budaya.
- **Kecemburuan sosial**
Salah satu peristiwa dari tasikmalaya merupakan contoh konflik yang diakibatkan adanya kecemburuan social penduduk satu dengan penduduk lainnya. Contoh spesifik yaitu peristiwa poso, peristiwa poso yaitu konflik yang terjadi antara umat berbeda agama yaitu agama islam dengan agama Kristen.
- **Sentimen kedaerahan**
Sentimen kedaerahan misalnya kesalahan sosial yang terjadi di ibukota Jakarta antara suku bangsa Betawi (penduduk asli) dengan suku bangsa Madura (penduduk pendatang).
- **Perubahan nilai-nilai budaya**
Perubahan nilai-nilai budaya akibat pengaruh globalisasi ternyata telah memicu konflik sosial budaya dalam kehidupan masyarakat Indonesia.

9.4. Terobosan keberhasilan implementasi keberagaman budaya

Tiap penduduk dilingkungan budaya daerahnya masing-masing. Ini artinya, diindonesia banyak keragaman kebudayaan perbedaan tersebut antara lain:

1. Cara bicara
2. Cara berpakaian
3. Mata pencarian
4. Adat istiadat

Disamping itu, dengan mendalami kebudaaan yang beraneka ragam tersebut, wawasan akan bertambah sehingga kita tidak akan menjadi bangsa yang kerdil. Kita bisa menjadi bangsa yang maju dan bisa menghargai kekayaan yang kita miliki, yang berupa keaneka ragam budaya tersebut.

Dalam rangka pembinaan kebudayaan daerah dapat dilakukandengan cara demikian :

1. Pertukaraan kesenian daerah
2. Penyebar luasan seni budaya
3. Menyelenggrakan seminar seni budaya
4. Membentuk sanggar tari daerah
5. Mengadakan pentas kebudayaan

Peran serta fungsi dari keberagaman budaya yang ada di Indonesia :

1. Sebagai Daya Tarik

Negara Indonesia merupakan Negara yang sering dikunjungi oleh turis dari berbagai mancanegara. Salah satu daya tarik yang dimiliki Indonesia yaitu kekayaan serta keragaman budaya yang ada di Indonesia.

Beberapa wilayah yang ada di Indonesia tetap melakukan adat untuk melestarikan budaya bangsa. Salah satunya yaitu acara Tari Saman yang berasal dari Aceh, tarian ini sudah banyak memikat hati para wisatawan dari berbagai negara. Maka dari itu, kita bisa mengetahui tingkat perekonomian suatu Negara melalui kepuasan yang telah dialami langsung oleh wisatawan.

2. Mengembangkan Kebudayaan Nasional

Artinya dari kebudayaan nasional sendiri yaitu kebudayaan yang secara terus menerus dikembangkan dan didukung oleh seluruh masyarakat Indonesia sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu ciri khas yang ada di Indonesia.

Contoh yang ada disekitar kita yaitu batik. Batik merupakan hasil dari budaya Indonesia yang sekarang dikenal oleh seluruh manca Negara sebagai ciri khas dan budaya Indonesia. Jumlah batik yang di produksi di Indonesia memilikibanyak sekali macam dan ragamnya sesuai dengan daerah yang menghasilkan.

Contohnya, Indonesia merupakan kepulauan yang banyak dari sebagian penduduknya bermata pencaharian sebagai petani, atau disebut bekerja dalam sector pertanian. Bidang pertanian ini telah diwariskan oleh nenek moyang kita secara turun temurun yang biasa kita sebut dengan budaya leluhur.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa seiring dengan berkembangnya teknologi, sector pertanian yang ada di Indonesia mulai mengalami peningkatan sehingga banyak masyarakat yang merasa untung akan hal tersebut.

Proses Pelibatan

Proses pelibatan keragaman budaya yang mempengaruhi perubahan sosial:

- a. Perubahan Kependudukan.
- b. Penemuan hal-hal Baru.
- c. Pertentangan (Konflik)
- d. Terjadinya Pemberontakan dalam Masyarakat.
- e. Perubahan yang Diakibatkan oleh Lingkungan.
- f. Pengaruh Kebudayaan Negara Lain.

Budaya, memang tidak diwariskan. tapi berasal dari lingkungan sosial seseorang, bukan dari gen seseorang. Budaya dibedakan dari sifat manusia dalam satu sisi, dan dari kepribadian seorang individu di sisi lain meskipun persisnya terletak pada sifat manusia dan budaya, dan antara budaya dan kepribadian, masih menjadi ilmu Perubahan Sosial Budaya dalam Semua bagian :

- Cara Berkomunikasi

Perubahan teknologi informasi dan komunikasi menyebabkan perubahan dalam berkomunikasi pada saat ini. Yang dulunya berkomunikasi menggunakan surat untuk dikirim melalui kantor pos, namun saat ini untuk berkomunikasi dengan seseorang yang jaraknya jauh dari kita hanya dengan menggunakan Whatsapp atau menggunakan aplikasi.

- **Pakaian**

Karena adanya pengaruh globalisasi, masyarakat sekitar mulai mengubah cara berpakaian mereka. Yang pada awalnya masyarakat memakai baju tradisional atau baju adat daerah masing-masing. Namun, saat ini mereka lebih menyukai memakai pakaian yang mengikuti trend atau sekedar ingin memakai sesuai selera mereka.
- **Gaya Hidup (*Life Style*)**

Gaya hidup seseorang dapat berubah, sebagian orang menggunakan gaya hidup (*Life Style*) yang nyaman untuk dipakai. Tetapi ada juga orang yang menggunakan pakaian hanya karena sekedar mengikuti perkembangan zaman.
- **Ekonomi**

Dalam faktor ekonomi, masyarakat lebih memedulikan berlibur ke luar negeri dibanding berlibur didalam negeri. Membeli barang merk luar negeri dibanding merk tradisional dalam negeri
- **Kepercayaan**

Kepercayaan orang dahulu diIndonesia lebih berpegang teguh pada ajaran nenek moyang atau leluhur mereka yang telah tiada, namun sekarang mereka lebih memetingkan logika dan bukti-bukti yang telah ada. Pola Hidup moderen masyarakat lebih suka memilih membeli sesuatu dibanding membuat sesuatu, mungkin saja karena kadanya teknologi canggih sekarang.
- **Model Rambut**

Banyak dari masyarakat yang suka mewarnai seperti artis idola mereka sehingga menimbulkan efek “hitz” dalam pergaulan mereka. Namun harus dalam pengawasan supaya apa yang mereka lakukan tidak berlebihan.
- **Kesenian**

Karena adanya kesenian luar negeri masuk, beberapa kesenian asli dari Indonesia sudah jarang ditemukan.

Upaya Pemecahan Masalah Dalam Organisasi

Dalam sebuah organisasi pasti akan dihadapkan dengan banyak masalah, dimulai dari yang bersifat strategis hingga yang bersifat operasional. Masalah yang paling sering terjadi dalam organisasi yaitu masalah yang bersifat operasional. Dalam kasus ini, pentingnya pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh keefektifan pemecahan masalah yang dilakukan oleh pekerja operasional.

Sepanjang hidup, setiap saat, orang selalu menghadapi masalah yang masih perlu diselesaikan dan terselesaikan. Upaya untuk pemecahan masalah yang efektif membutuhkan proses berpikir sampai batas tertentu. Di satu sisi, manusia dituntut untuk berpikir karena masalah yang dihadapi, dan disisi lain, masalah yang muncul karena refleksi olah manusia.

Proses berfikir dapat dikelompokkan dalam pemikiran dasar dan kompleks. Pikiran dasarnya adalah gambaran dari proses berpikir yang paling sederhana yang menggunakan akal. Kegiatan berpikir meliputi mengingat, mengklasifikasikan, membandingkan, mengidentifikasi dan membayangkan berdasarkan penalaran yang sederhana. Setelah berpikir kompleks atau berpikir tingkat tinggi

direalisasikan dalam kegiatan memecahkan masalah yang tidak diketahui, membuat keputusan atas dasar alasan yang lebih kompleks dan logis, menganalisis dan mensintesis secara fenomena atau masalah yang berbeda atau memikirkan langkah-langkah dan ide kreatif (Bibin Rubini:2013).

Ketrampilan berpikir kritis adalah keterampilan yang bertingkat sangat tinggi yang tidak bisa dipisahkan dari pemikiran berpikir seperti berpikir, berpikir logis dan keterampilan memecahkan masalah. Sementara itu, keterampilan akan berpikir kritis, mintalah seseorang melakukan brainstorming ide-ide kreatif mereka, yang kemudian akan dituangkan kedalam karya kreatif atau bentuk lain dari pemecahan masalah kreatif.

- Pemecahan Masalah pada Kehidupan Sehari-hari

Orang selalu menghadapi masalah, baik berkaitan dengan kehidupan pribadi atau hal-hal dilingkungan kerja. Masalah muncul yang membutuhkan usaha atau tindakan untuk menyelesaikan atau selesaikan itu. Masalah yang tidak diselesaikan secara efektif menyebabkan masalah menjadi besar. Ada banyak kejadian yang fakta didalam kehidupan sehari-sehari dimana seorang kelompok menyelesaikan masalah dengan mengambil jalan pintas melalui kekerasan atau “melarikan diri dari kenyataan” dengan mengonsumsi alcohol atau obat-obatan dan bahkan menyuruh orang untuk membunuh diri karena masalah. Hal ini datang dari orang-orang yang tidak melakukannya. Temukan cara yang efektif untuk memecahkan masalah yang sedang berlangsung.

- Pemecahan Masalah pada Organisasi

Didalam sebuah organisasi pasti dihapkan dengan masalah yang mulai dari strategi untuk beroperasi. Masalah itu adalah tingkat aktivitas adalah yang paling umum dan dihadapi oleh para pekerja di tingkat aktivitas. Dalam hal ini, pencapaian tujuan organisasi juga ditentukan oleh afektivitas pemecahan masalah yang dilakukan operator.

- Pendekatan-Pendekatan Dalam Pemecahan Masalah

Secara umum, didalam proses pemecahan masalah saat ini dan pengambilan keputusan juga bisa terbagi menjadi 2 tahapan seperti; (1) tahap problem Solving adalah tahap 2 yang upaya ajukan pertanyaan, kumpulkan data yang relevan, lakukan analisis masalah dan mengembangkan alternative pemecahan masalah. (2) Fase keputusan adalah fase yang mencakup unsure-unsur pilihan dan memutuskan yang terbaik dari beberapa alternative pertanyaan yang dipilih, kemudian putuskan langkah tindakan untuk memecahkan masalahnya.

- Pemecahan Masalah Secara Perorangan

Secara umum, pemecahan masalah dalam pengambilan sebuah keputusan individu berorientasi pada sumber daya yang dimiliki individu pribadi. Sumber-sumber ini termasuk dalam keahlian pribadi, intuisi pribadi, keabsahan suatu otoritas atau kekuasaan yang dimiliki individu, karakteristik individu yang terlibat dalam suatu pemecahan masalah pribadi terdiri atas ;

1. Tuntutan tinggi akan otonomi, kesenangan tanggung jawab pribadi ditempat kerja.

2. Intuisi yang tinggi (responsive, melihat peluang, mengambil resiko dan membuat keputusan maupun tindakan dengan cepat).
3. Memiliki pengetahuan professional dan kepercayaan diri yang kuat.
4. Dukungan hukum dengan kekuatan untuk bertindak secara independen.
5. Memiliki daya atau daya yang diakui oleh lingkungan.

Menurut Robbins (2003), keputusan berdasarkan intuisi pribadi adalah tindakan sebuah keputusan maupun proses yang akan terjadi secara tidak sadar, kombinasi unsure pengalaman dan kompetensi Rasional dan mengantisipasi peluang masa depan (pengambil keputusan intuisi) memiliki cirri-ciri kepribadian yang menonjol rentang harapan untuk masa depan dalam hal pengambilan resiko dan percaya diri.

- Pemecahan Masalah Secara Tim atau Kelompok

Ini adalah proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebuah kelompok atau grup. Beberapa fitur pemecahan masalah grup yang meliputi ;

1. Adanya interdependency antar individu.
2. Anggota kelompok individu memiliki orientasi hubungan yang kuat hubungan interpersonal dan menikmati harmoni dan harmoni dalam situasi non konflik (kejadian).
3. Ada mode kerjasama, partisipasi dan konsultasi.
4. Dalam beberapa kasus individu cenderung mencari dukungan yang kuat dari mayoritas anggota tim.

Secara umum, hasil (out-put) dari pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagai kelompok dalam bentuk mufakat (kesepakatan) diantara anggota kelompok, komitmen bersama (tekad) diantara anggota kelompok dan dalam beberapa kasus, keputusan panel diambil dengan suara terbanyak (majority decision).

9.5. Ringkasan

Dua hal yang dapat dilihat dalam keragaman tenaga kerja yaitu yang pertama keunggulan kompetitif dapat mempererat organisasi serta sumber konflik yang dapat melemahkan organisasi. Keragaman pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan, bila dikelola dengan baik, memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mewakili nilai baru bagi organisasi atau perusahaan. Pengetahuan Bahasa asing Jika organisasi atau perusahaan anda memiliki karyawan dari negara lain dengan latar belakang budaya dan bahasa berbeda yang dapat beradaptasi dengan baik di dalam perusahaan, itu dapat menciptakan keragaman Bahasa yang dapat dilakukan oleh semua anggota organisasi, saya dapat melakukannya. Meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi atau perusahaan Manfaat keragaman dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi suatu organisasi, sehingga ada insentif bagi pekerja untuk lebih bertanggung jawab dan melakukan yang terbaik untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja.

Menerapkan keberagaman bukan untuk bebas dari permasalahan tetapi untuk pemahaman mengenai keberagaman serta kepandaian dalam upaya pengelolaan keberagaman penting untuk ditingkatkan dengan cara berkesinambungan, diantaranya: • Birokrasi Organisasi umumnya terdiri dari orang-orang yang bekerja pada tingkat berbeda serta mengelola tingkatan tanggung jawab dan wewenang • Perubahan struktur Sosial Perubahan struktur pada persebaran penduduk akan mempengaruhi permintaan barang dan jasa di satu sisi dan permintaan pasar tenaga kerja di sisi lain, situasi seperti itu dapat menciptakan tenaga kerja yang beragam dan proses kerja yang terorganisir.

Keragaman tersebut berpotensi menimbulkan konflik dan merupakan kekuatan organisasi dengan mengintegrasikan keragaman budaya organisasi dan menciptakan sinergi. Ada beberapa alasan mengapa memahami keragaman penting bagi manajer perusahaan diantaranya : • Masyarakat memiliki kewajiban etis yang kuat untuk memperlakukan orang secara adil dan setara • Mengatasi keragaman secara efektif meningkatkan efektivitas organisasi Anda.

Keanekaragaman adalah sumber daya organisasi penting yang membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, serta mendorong manajer lain untuk memperlakukan anggota organisasi secara adil jika manajer dapat mengelola keragaman secara efektif •

Adanya bukti kuat bahwa orang yang berbeda akan terus terjadinya perlakuan tidak adil di tempat kerja karena prasangka.

Meskipun demikian, keragaman tenaga kerja suatu organisasi atau perusahaan Ini memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja dan memunculkan nilai baru yang sangat bermanfaat bagi organisasi atau bisnis. Adanya keragaman dalam suatu organisasi/perusahaan dapat menghasilkan inovasi-inovasi baru Pola kerja, latar belakang, dan pengalaman yang berbeda dapat mendorong terciptanya berbagai jenis inovasi dan ide bisnis.

jika organisasi atau perusahaan anda memiliki karyawan dari negara lain dengan latar belakang budaya dan bahasa yang berbeda yang dapat beradaptasi dengan baik di dalam perusahaan, itu dapat menciptakan

keragaman Bahasa yang dapat dilakukan oleh semua anggota organisasi, saya dapat melakukannya. Menumbuhkan semangat kompetisi dari karyawan Keragaman yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan dan mengembangkan keterampilan pekerja, tetapi juga ingin dinilai lebih unggul dari pekerja lain berdasarkan kinerja. Keberagaman dalam organisasi Keberagaman manajemen adalah salah satu manajemen personalia difokuskan pada bagaimana cara manajemen organisasi mengelola keberagaman tenaga kerja sehingga dapat menjadikan kekuatan Kekuatan untuk mencapai tujuan departemen atau perusahaan. Sedangkan menurut Peters dan Poutsma dalam Maisyura, (2021) manajemen keragaman adalah pendekatan terpadu yang dimulai dengan merekrut atau menarik karyawan yang berbeda ke perusahaan, kemudian mempertimbangkan faktor yang berbeda seperti orientasi dan keterampilan.

Mengatasi keragaman organisasi atau perusahaan dapat dicapai dua pendekatan: strategi individu dan peran organisasi (sule dan Saifullah dalam Maisyura, 2021) 1. Organisasi juga dapat menangani sosialisasi berkelanjutan tentang pentingnya kesadaran, pemahaman dan toleransi keragaman melalui pelatihan yang diberikan dalam format kolaboratif yang efektif Menurut Bangun dalam Maisyura, (2021) menyimpulkan bahwa ada lima langkah untuk mengelola keragaman bakat suatu organisasi atau perusahaan: a. Memiliki kepemimpinan yang sangat kuat (memberikan kepemimpinan yang kuat) c. Penyelenggaraan diklat dan Pendidikan keberagaman (menyediakan diklat keberagaman dan Pendidikan) d. Pendeknya perubahan budaya dan sistem manajemen (perubahan budaya dan sistem manajemen) e. Evaluasi program manajemen keanekaragaman (evaluate the diversity management program) Menurut (Choi dan Rainey dalam Djadji & Andadari, 2020), bahwa manajemen keberagaman adalah perilaku untuk memaksimalkan potensi keberagaman dengan perbedaan individu seperti jenis kelamin, disabilitas, agama, identitas, ras, budaya, usia, masa kerja, suku dll dalam menggapai kinerja yang efektif. Pada manajemen keragaman ada lima prinsip untuk memahami dan memfasilitasi efektivitas pengelolaan keragaman yang diterapkan bersama dengan dasar-dasar kerangka pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.

9.6. Soal latihan

Adanya keragaman dalam suatu organisasi/perusahaan dapat menghasilkan inovasi-inovasi baru Pola kerja, latar belakang, dan pengalaman yang berbeda dapat mendorong terciptanya berbagai jenis inovasi dan ide bisnis. Jelaskan hal diatas!

Reference

- Ardakani et al. dalam Maisyura, A. N. (2021). DEVERSITY MANAGEMENT DALAM ORGANISASI/PERUSAHAAN Maisyura,. *Ilmu, Jurnal Bisnis, Administrasi Studi, Program Bisnis, Administrasi Ilmu, Fakultas Politik, Ilmu Malikussaleh, Universitas Studi, Program Bisnis, Administrasi Ilmu, Fakultas Politik, Ilmu Malikussaleh, Universitas*, 04(01), 1–10.
- Choi dan Rainey dalam Djadji & Andadari. (2020). Implementasi Manajemen Keragaman Sumber Daya Manusia. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 62–75. <https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2348>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Ellemers, N., & de Gilder, D. (2022). Social Identity at Work. In *The Moral Organization*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84175-1_2
- Guillory dalam Hartini, T. (2012). Mengelola Keragaman Sumber Daya Manusia : Suatu Upaya Mengoptimalkan Kinerja Organisasi. *Business Journal*, 01(02), 84–92.
- Rahmi, A., & Mulyadi. (2018). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada PT.PLN Banda Aceh Amelia. *Jurnal Ilman*, 6(1), 68–76. <http://journals.synthesispublication.org/index.php/Ilman/article/view/7>
- Ridwan. (2015). Problematika Keragaman Kebudayaan Dan Alternatif Pemecahan. *Jurnal Madaniyah*, 2(Edisi !X), 268.
- Sultana et dalam Agustina, R., & Mahfudz. (2020). Peran Manajemen Keragaman Budaya Dalam Kinerja Organisasi Non Profit Berbasis Aliansi (Studi Kasus Pada Jakarta Centre for Law Enforcement Cooperation). *Diponegoro Journal of Economics*, 9(1), 25–42. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jme/article/view/31488/25638>
- Yuwono, S. (2016). Keragaman Sumberdaya Insani sebagai Potensi Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan. *Seminar ASEAN 2nd Psychology & Humanity*, 578–584.

BAB X

Komunikasi Dan Budaya Multikultural

Di setiap organisasi terdiri dari beberapa anggota organisasi yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda, faktor yang mendorong adanya keberagaman latar belakang ini salah satunya disebabkan banyaknya budaya, agama, suku, lingkungan sosial dan juga kepribadian individu yang mendorong adanya keberagaman pada setiap individu tersebut. Banyaknya keberagaman yang ada mengharuskan sebuah organisasi harus bisa *handle* bermacam-macam perbedaan dengan membuat sebuah budaya organisasi yang dapat dijalankan oleh semua pihak. Tujuan adanya budaya organisasi salah satunya agar terlaksananya semua program kegiatan sebuah organisasi yang telah disusun untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Sebuah organisasi perlu pemimpin yang dapat mengenalkan nilai-nilai multikulturalisme kepada setiap anggota, serta dapat menciptakan budaya organisasi yang positif dan inklusif dalam merespon berbagai keberagaman yang ada (Hajisoteriou & Angelides, 2016).

Pada era globalisasi saat ini membuat arus tenaga kerja membuat banyak peluang kerja lintas negara, yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan dampak munculnya pembaruan antar tenaga kerja lokal dengan para pekerja asing dari berbagai negara dengan budaya yang berbeda serta latar belakang yang berbeda. Inilah menjadi hambatan utama dalam organisasi karena banyak konflik yang muncul dari adanya perbedaan kebudayaan.

Pada organisasi multikultural, pastinya akan tercipta komunikasi lintas budaya dalam aktivitas sehari-hari. Jika tidak adanya komunikasi yang baik maka target kerja dalam organisasi sulit capai. Oleh karena itu, proses pertukaran informasi melalui komunikasi antara tenaga kerja lokal dengan tenaga kerja asing merupakan proses aktivitas antar budaya yang dapat menyatukan anggota pegawai dalam sebuah organisasi. (Mohamad Irfan, 2020)

Pentingnya pendidikan multikultural harus diajarkan pada sekolah dasar, dengan memberikan gambaran bahwa dalam fenomena keberagaman yang ada harus selalu berkompetisi yang sehat. Dengan adanya kemampuan untuk memahami konsep pemahaman multikultural merupakan salah satu langkah untuk saling menghargai masyarakat yang mempunyai latar belakang yang berbeda yang akan menimbulkan dampak positif. Jika dikaitkan dengan bisnis hal ini ngacu pada pedoman dalam berwirausaha yaitu: *Action, pray, skill, attitude, and knowledge* yang diuraikan seperti ini:

1. **Action**, selalu berpikir realistis dan tidak hanya menunggu peluang melainkan mencari peluang yang ada dan berani untuk mengambil resiko.

2. **Pray**, menanamkan jiwa seorang wirausaha yang selalu berikhtiar dan berdoa dalam segala kondisi saat menjalankan usaha.
3. **Skill** atau kemampuan wirausaha dalam menghadapi resiko dan mengelola bisnis dengan baik.
4. **Knowledge**, seorang wirausaha harus memiliki wawasan yang luas dan selalu bisa menciptakan inovasi dan ide terbaru untuk kelangsungan bisnis.

Ketika seseorang bisa menghargai beraneka ragam perbedaan dan memahaminya maka juga dapat mencari peluang dari setiap perbedaan yang dipahaminya. Contohnya ketika kita bisa memahami budaya makan orang jepang, ini bisa dijadikan bisnis kuliner misalnya dengan tema restoran nuansa jepang yang akan memunculkan daya tarik bagi konsumen karena menampilkan budaya yang berbeda. Hal ini contoh ketika budaya multikultural bisa dipahami dengan baik dan dicari peluang yang ada. Budaya organisasi multikultural yang berjalan lancar akan memberikan dampak positif dengan terbukanya pemikiran secara luas terhadap hal-hal baru. (Oktaviani, 2019)

Salah satu bentuk menanamkan nilai-nilai multikultural dalam budaya organisasi dengan komunikasi dari atas ke bawah (pemimpin bawahan) antara lain.

- Memberikan kebijakan tidak boleh menggunakan bahasa daerah masing-masing, melainkan harus menggunakan bahasa baku (formal).
- Pemimpin mengarah agar anggota tidak hanya berkumpul dengan pegawai yang satu kebudayaan
- Menetapkan keadilan sejelas-jelasnya dengan memberikan pengertian bahwa semua sama saja yang membedakan adalah kualitas kinerja pegawai itu sendiri.

Salah satu bentuk menanamkan nilai-nilai multikultural dalam budaya organisasi dengan komunikasi dari bawah ke atas (bawahan ke pemimpin) antara lain:

1. Setiap anggota organisasi dapat memberikan ide kepada pemimpin untuk keberlangsungan tujuan organisasi
2. Semua anggota dapat memberikan kritik yang membangun untuk keberlangsungan visi dan misi perusahaan
3. Adanya keterlibatan semua pegawai dalam mengutarakan pendapat Budaya organisasi multikultural berisikan interaksi antara individu yang terkadang kebijakan yang berbeda dinilai bertentangan dengan keberagaman budaya pada masyarakat, untuk itu diperlukan solusi dalam penyelesaian interaksi antar budaya dalam pekerjaan manajemen multicultural.

10.1. Pengertian Komunikasi antar budaya

Setiap organisasi memiliki ciri khas dan karakter tersendiri didalam menjalankan sebuah organisasi, inilah yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Didalam sebuah organisasi terdapat budaya organisasi yang diterapkan didalamnya, budaya organisasi tidak harus disesuaikan oleh tenaga kerja baru atau seorang individu, melainkan harus di sesuaikan dengan keadaan organisasi.

Terdapat tiga hal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi yaitu:

- a. Situasi, keadaan atau kondisi yang dapat memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kinerja dalam sebuah organisasi bisa terkait masalah ekonomi ataupun budaya organisasi yang dijalankan.
- b. Strategi, perencanaan yang berisikan tentang tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang telah dirumuskan oleh organisasi.
- c. Menjalankan komunikasi kepada bawahan terkait bagaimana merealisasikan tujuan organisasi yang telah dirumuskan dapat dipahami oleh para pekerja yang dapat diukur melalui perilaku, hasil kinerja dan kemampuan individu dalam melaksanakan tugasnya.

Melakukan pengembangan budaya organisasi penting dilaksanakan sebab, mengacu kepada upaya meningkatkan efektivitas sebuah organisasi dengan bertujuan berupaya melakukan perbaikan kemampuan organisasi dalam meyelaraskan diri pada perubahan lingkungan organisasi dan perubahan setiap anggota organisasi. Sebuah organisasi dapat dikatakan efektif jika melakukan perubahan yang telah terencana bagi keseluruhan sistem atau perangkat, budaya, kualitas sumber daya manusia, struktur, strategi pada bisnis, dinamika kelompok, dan lain sebagainya.

Werner & De Simone dalam Kaswan (2018:82) menyatakan, pengertian pengembangan sebuah organisasi yaitu merealisasikan pengetahuan ilmu yang mencakup seluruh bentuk pengembangan, peningkatan atau perbaikan, serta pengokohan yang sudah dirangkai terhadap struktur, proses, dan strategi yang berdampak pada keberhasilan suatu organisasi

Pengembangan budaya organisasi dimulai pada perubahan, yang berlanjut dengan serangkaian tahapan, dan mencapai hasil yang memang telah diharapkan bagi yang terlibat baik berupa perubahan dari titik awal. Organisasi disusun untuk menyesuaikan dengan perubahan terhadap lingkungan dengan melalui pengembangan dan pembaharuan internal. Pengembangan organisasi dicirikan dengan bermacam upaya penyesuaian rancangan organisasi di masa yang akan datang.

Pengembangan budaya organisasi dan pengembangan organisasi juga akan berdampak pada perubahan lingkungan kerja, karena lingkungan kerja mempengaruhi tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang telah diberikan. Lingkungan kerja yang baik berdampak pada kinerja yang optimal karena bisa memberikan kemudahan pada saat melaksanakan tugas. (Daniel Jansen, Christofel Kojo, 2019)

Suatu organisasi dikatakan tidak berkembang jika tidak melakukan perubahan, perubahan organisasi bermanfaat agar bisa beradaptasi terhadap lingkungan. Perkembangan organisasi merujuk pada hasil kerja organisasi yang lebih efisien dan sistematis. Faktor eksternal dan faktor internal mempengaruhi perkembangan sebuah organisasi, sebab SDM yang ada pada sebuah organisasi akan lebih bermutu jika berhasil mengubah budaya organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya. (Muh. Hidayat H, 2017)

Perencanaan strategi dalam pengembangan budaya organisasi

1. Peninjauan Eksternal dengan melihat peluang yang ada dan memperhatikan ancaman dari luar organisasi misalnya pada keadaan politik, situasi, keadaan ekonomi, perkembangan teknologi serta memperhatikan kelemahan dan kelebihan pesaing.

2. Peninjauan Internal dapat dilakukan dengan mengevaluasi pada struktur organisasi, kinerja, kualitas sumber daya manusia, dan mekanisme.
3. Penyusunan organisasi yaitu terus melakukan pengembangan perencanaan manajemen yang efektif untuk keberlanjutan jangka panjang dengan mengamati peluang dan ancaman yang disesuaikan dengan kondisi internal.
4. Strategi yaitu konsep perencanaan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuan dan misi
5. Kebijakan dimana hal ini harus dipatuhi oleh semua anggota organisasi pada divisi masing-masing dan bersifat general.
6. Anggaran yaitu setiap program dijelaskan dengan jelas terkait biaya untuk proses mengelola organisasi
7. Prosedur standar yang mengatur kelayakan aktivitas baik berupa hasil, maupun tindakan yang akan diambil dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
8. Pengendalian dan evaluasi merupakan aktivitas terakhir dalam proses organisasi yaitu memantau kinerja dengan menyesuaikannya dengan program yang ada.

Perkembangan budaya organisasi tidak dipengaruhi oleh komunikasi internal saja tetapi juga dipengaruhi oleh Publik Relations. Peranan praktisi Publik Relations sangat mendorong efektivitas dalam organisasi sebab dipengaruhi adanya perkembangan yang terus terjadi pada era globalisasi saat ini. Publik Relations dalam perkembangan budaya organisasi bertujuan agar dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja dalam membangun sebuah komunikasi efektif pada pimpinan dengan bawahan yang sehubungan dengan internal publik karena Publik Relations bertujuan memajemen tujuan dalam sebuah organisasi. Publik Relations berkegiatan ke arah internal perusahaan (Internal Publik Relations) maupun organisasi sampai ke eksternal organisasi (Eksternal publik Relations).

Saat mengembangkan organisasi diperlukan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang mempunyai kualitas serta pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan harapan supaya tujuan organisasi bisa sesuai dengan visi dan misi awal organisasi. Sumber daya manusia pada sebuah organisasi merupakan aset yang berharga, karena dengan memiliki kualitas tenaga kerja yang baik maka output yang dihasilkan juga baik bagi organisasi tersebut. Tercapainya misi organisasi tidak hanya karena didukung prasarana dan sarana serta peralatan modern yang lengkap, melainkan pada kualitas sumber daya manusianya yang bisa memberikan dampak pada kinerja masing-masing individu. (Maskarto Lucky Nara Rosmadi, 2018)

Banyak faktor yang mempengaruhi pengembangan budaya organisasi salah satunya ialah komunikasi internal, semakin terarah komunikasi yang terjadi didalam sebuah organisasi akan mempermudah proses perkembangan budaya organisasi. Salah satunya adalah kekuatan pemimpin dimana pemimpin dapat memberikan arahan perubahan secara langsung kepada bawahan, ketika pemimpin berhasil melakukan komunikasi dengan baik dan dapat diterima maka akan memperoleh tanggapan positif dari para pekerja serta akan mendapatkan hasil kinerja yang maksimal. Hal ini didukung oleh pendapat Purnaningsih & Agustini (2018) menyatakan kekuatan pemimpin merupakan salah satu

aspek dari komunikasi internal yang berpengaruh dalam pengembangan budaya organisasi.

Hasil dari perkembangan budaya organisasi yang dikatakan berhasil salah satunya dapat dilihat dari tingkat keprofesionalan karyawan dalam bekerja. Karena ketika para karyawan bisa beradaptasi dengan budaya organisasi yang baru dan merasa nyaman akan meningkatkan kepuasan bekerja, hal ini akan mampu mendorong tingkat keprofesionalan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

10.2. Aktivitas antar budaya organisasi

Aktivitas antar budaya berisikan tentang bagaimana proses interaksi yaitu berkomunikasi pada saat aktivitas terjadi. Dalam organisasi yang terdiri dari beberapa budaya akan menciptakan aktivitas komunikasi antar budaya satu dengan budaya yang lainnya. Aktivitas antar budaya berisi komunikasi antar budaya yang didasari oleh bagaimana budaya dapat berpengaruh kepada aktivitas berkomunikasi, makna pesan nonverbal dan verbal seperti apa menurut budaya yang bersangkutan apakah layak untuk dikomunikasikan atau tidak, serta bagaimana penyampaian komunikasinya, dan kapan waktu yang tepat untuk mengkomunikasikannya. Tidak heran jika perbedaan budaya menjadi kendala dalam proses berinteraksi karena perbedaan kebiasaan dan juga bahasa yang digunakan sehari-hari.

Budaya organisasi pada setiap instansi memiliki perbedaan masing-masing sesuai keadaan didalam organisasinya. Terdapat beberapa aktivitas didalam budaya organisasi yang dapat membedakan dengan yang lain yaitu misalnya:

- a. Administrasi, didalam administrasi budaya organisasi ikut berperan misalnya dalam hal kerapian atau kebiasaan dalam penyusunan pengolahan data, hal ini dibutuhkan guna memperlancar proses kinerja organisasi.
- b. Kedisiplinan, merupakan hal yang berkaitan dengan image atau citra perusahaan yang dapat mencerminkan karakter bagaimana karyawan dapat menghargai waktu, baik dalam hal menyelesaikan pekerjaan dan tidak datang terlambat.
- c. Inovasi, perbedaan karakter seseorang dapat membuat banyak ide yang terdapat dalam sebuah lingkungan organisasi, karena setiap individu pasti memiliki pemikiran yang tidak sama dalam menghadapi sebuah permasalahan maupun dalam mencari inovasi. Perbedaan yang beragam inilah yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk dapat terus membuat inovasi-inovasi untuk kemajuan organisasi.
- d. Pembagian tanggung jawab, kunci keberhasilan sebuah organisasi salah satunya jelasnya pembagian wewenang agar karyawan tidak kebingungan dan bisa bekerja secara optimal.

Aktivitas antar budaya erat kaitannya dengan komunikasi, sebab komunikasi merupakan aspek utama terhubungnya informasi antara budaya satu dengan budaya yang lain. Aktivitas budaya organisasi terjadi proses pertukaran informasi baik dengan pimpinan sampai dengan karyawan institusi dimana dalam bekerja tentunya akan beraktivitas serta

berkomunikasi dengan baik. Tidak hanya komunikasi melainkan perilaku para karyawan juga dapat memberikan pengaruh antar budaya.

Aktivitas antar budaya mewajibkan para anggota di ruang lingkup lingkungan organisasi untuk tetap berperilaku yang sesuai dengan budaya organisasi yang ada dengan tidak terpaksa (tidak merasa dikekang). Sebab jika budaya yang ada pada organisasi bertujuan mengarahkan anggota didalam organisasi agar memiliki kinerja yang lebih baik, maka bisa dipastikan para anggota sudah melaksanakannya dengan baik. Dengan tujuan pelaksanaan budaya organisasi dapat menghasilkan akhir output yang lebih baik.

Didalam organisasi pasti terdapat masalah tentang kinerja yang dialami oleh seluruh organisasi baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar yang saat ini berkembang. Dengan hal ini diharapkan agar tenaga kerja dapat konsisten dengan kualitas kinerjanya dan organisasi selalu memperhatikan kenyamanan lingkungan tenaga kerja saat melakukan tugasnya, misal pimpinan, rekan kerja, dan suasana lingkungan kerja yang bisa memberikan pengaruh terhadap keahlian seseorang didalam menjalankan tanggung jawabnya.

Aktivitas antar budaya harus dilandasi dengan penyampaian informasi secara jelas. Gold Halber dalam penelitian (Irena & Sari, 2014) menyatakan komunikasi organisasi yakni proses timbal balik dari pengiriman pesan dan saling bergantung. Aktivitas antar budaya terjadi karena adanya sebuah perbedaan “budaya” yang beragam meskipun perbedaan dalam skala kecil untuk itu perlunya komunikasi yang jelas ketika melakukan aktivitas antar budaya pada organisasi.

Budaya organisasi diturunkan oleh filsafat pendiri organisasi lalu memberikan pengaruh langsung tentang kriteria yang dapat digunakan anggota organisasi. Tindakan petinggi manajemen juga memberikan dampak pengaruh yang besar didalam pembentukan budaya organisasi dengan melalui apa yang mereka arahkan. Tentang bagaimana anggota organisasi disosialisasikan tergantung pada tingkat kesuksesan yang dapat tercapai didalam menyesuaikan nilai anggota baru dengan nilai yang ada didalam organisasi melalui proses seleksi ataupun preferensi manajemen dengan metode sosialisasi.

Diharapkan aktivitas antar budaya organisasi yang terjadi didalam sebuah organisasi bisa memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan an kenyamanan semua anggota organisasi.

10.3. Model komunikasi Antar Budaya

Strategi korporasi adalah teknik menyeluruh atau metodologi terpadu yang diselesaikan berdasarkan koordinasi semua bidang dalam organisasi. Dalam menyelesaikan prosedur perusahaan, pemimpin organisasi atau eksekutif harus memutuskan alasan untuk mengejar pilihan yang mempengaruhi metodologi dengan melibatkan dorongan utama dalam bisnis.

Menurut Thomas (2008), teknik korporat yang disebut juga prosedur kejam adalah suatu sistem yang melibatkan organisasi dalam unit atau segmen kerja tertentu. Perbedaan dengan prosedur bisnis adalah bahwa teknik perusahaan khawatir tentang masalah yang dihadapi organisasi, sedangkan metodologi bisnis khawatir tentang bagaimana organisasi bersaing. (Panin et al., 2016)

Menurut (Rufaidah, 2012) secara keseluruhan teknik ini dipisahkan menjadi tiga tingkatan, lebih spesifiknya:

- a. Strategi Korporasi, adalah tingkat sistem yang dibentuk dan dijalankan oleh administrasi puncak, atau administrasi puncak, prosedur ini dilakukan dan ditentukan oleh pemilik, perintis, atau pelaku bisnis.
- b. Strategi bisnis. adalah tingkat teknik yang dibentuk dan dilaksanakan oleh tingkat pusat para pelaksana atau administrasi pusat, prosedur ini masih dipikirkan dan dilakukan oleh pemilik atau penghibur dan pionir bisnis. Pada bagian ini, para entertainer memutuskan apakah bisnis mereka akan melakukan langkah serius (lebih sering menyerang, bersaing) baik secara langsung atau tidak langsung.
- c. Strategi Praktis, adalah tingkat sistem yang direncanakan dan dijalankan oleh tingkat dewan yang lebih rendah (administrasi rendah), teknik ini dibentuk oleh tingkat atas seperti pemilik dan diselesaikan oleh pekerja dalam bisnis. Pada segmen ini juga dibahas bagaimana sistem bisnis di masing-masing dari 4 kemampuan bisnis tersebut, khususnya elemen Showcasing, Money, Tasks, dan HR dalam penelitian (Eka et al., 2021)

Strategi korporasi harus bisa menemukan cara untuk membuat dan mengkoordinasikan banyak rencana yang menekankan pada menggaris bawahi keunggulan organisasi. Tindakan brilian terbaik adalah perenungan kunci penting sebagai informasi dan tanggung jawab dari direktur di berbagai tingkat, divisi, dan pertemuan kerja (Wheelen, Yearning, Hoffman, dan Bamford, 2018). Penting tidak sepenuhnya diselesaikan oleh kemungkinan sistem biologis bisnis sebagai ide yang lumayan baru yang menggabungkan dua sudut pandang yang berbeda menjadi sudut pandang yang membantu dan sudut pandang kejam dan digabungkan menjadi sudut pandang yang menyenangkan. (Priyatiningsih Katharina, 2022)

Strategi korporasi yang kooperatif ini dalam sudut pandang yang membantu adalah hubungan yang saling melengkapi antara orang-orang di antara tingkat hierarkis dan pada saat yang sama, ada latihan dengan sudut pandang kejam yang berasal dari kolaborasi antara individu hierarkis di tingkat otoritatif. Inti dari sistem korporat adalah komunikasi antara persaingan dan partisipasi, yang selama ini bekerja untuk memperoleh kualitas yang sama-sama menguntungkan. Strategi korporat berhubungan dengan tugas-tugas yang membutuhkan pemahaman seluruh perusahaan, misalnya meringkaskan visi perusahaan, mencari resep untuk mendapatkan manfaat terbesar (Majluf, 1996). (Rakim, 2018)

Berhubungan dengan diaturnya strategi oleh perintis hierarkis (7-S McKinsey (Thoyib, 2005) dan metodologinya dipengaruhi oleh budaya otoritatif, pelaksanaan hierarkis juga dipengaruhi oleh pionir dan juga dipengaruhi oleh budaya hierarkis. Hasil perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak sepenuhnya ditentukan oleh pelaksanaan standar dewan yang efektif seperti persiapan, pemilahan, penggerak dan pengendalian, namun ada faktor "tidak terdeteksi" lainnya yang menentukan pencapaian atau kekecewaan asosiasi. untuk mencapai tujuannya, memutuskan apakah eksekutif dapat dilakukan atau tidak. Variabelnya adalah budaya hierarkis.

Budaya hierarkis bergantung pada ide struktur pada tiga tingkat, untuk lebih spesifiknya:

1. Tingkat Fundamental
2. Tingkat Penghargaan, dan
3. Tingkat Kecerdasan

Salah satu sistem perusahaan yang kuat dalam meningkatkan manfaat dalam choppiness dan pengembangan sekarang dan setelahnya adalah melalui peningkatan kecepatan pengembangan (perpanjangan) melalui perluasan batas, pengembangan dan perluasan geografis. Strategi korporasi dapat berupa pembinaan bidang usaha baru di luar bidang usaha adat atau pembinaan hal-hal baru melalui koordinasi mundur dan maju.

Ada beberapa metodologi efektif yang dapat dipilih untuk teknik perusahaan, termasuk:

1. Perluasan harus dimungkinkan dengan melakukan akuisisi.
2. Koalisi yang memanfaatkan strategi nilai adalah melalui upaya bersama dan konsolidasi.
3. Koalisi dengan strategi non-nilai.
4. Pendirian / Waralaba.

(Johan, 2011) Korporasi dapat mengurangi oposisi dan meningkatkan hambatan bagian dengan mendapatkan organisasi komparatif untuk memperluas kekuatan bagian dari persaingan industri secara keseluruhan. Perusahaan juga dapat melalui penggabungan rantai harga dengan memimpin konsolidasi sehingga kekuatan penyedia lebih rendah.

Konsep strategi korporasi dan bisnis ini biasa dikembangkan atau diterapkan dalam:

- Peningkatan bisnis
Dengan pengadaan, organisasi akan benar-benar ingin mengembangkan barang (aspek keuangan gelar) atau pasar lebih cepat daripada pembangunan alami saja.
- Menghargai kemajuan kepada investor
Melalui akuisisi atau konsolidasi, organisasi akan berkembang dan kemampuan moneterinya akan lebih membumi, menghasilkan produktivitas yang lebih baik, dan meningkatkan harga diri investor.
- Menghasilkan organisasi yang efektif
Melalui konsolidasi dan akuisisi, skala ekonomi akan tercapai.
- Menghasilkan organisasi yang serius
Dengan memadukan dua organisasi dan mencapai bagian gabungan dari industri secara keseluruhan.
- Menyelesaikan pembangunan kembali perusahaan.
Selanjutnya organisasi tersebut dapat dilucuti atau dibelokkan, misalnya bank yang saat ini memiliki unit khusus syariah dan unit tersebut berkembang lebih besar, sehingga dilakukan side project, dan unit tersebut berubah menjadi substansi halal yang bebas dan bebas dari unsur-unsurnya. induk.

10.4. Pengambilan Keputusan Antar Budaya

Budaya organisasi adalah keseluruhan dari nilai-nilai yang dijadikan pedoman, dasar sumsi-asumsi, serta jejak keorganisasian. Berbagai bentuk organisasi tidak lepas dari cakupan budaya, diantaranya didalam mengarahkan implementasi pengambilan keputusan.(Hastriananda & Khairani, n.d.). Budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap pengambilan keputusan, karena pengambilan kebijakan bermakna memilah solusi alternatif yang sempurna telah ada. Kebiasaan yang ada pada organisasi didalam pencarian solusi yang berisi kebijakan berfungsi menjadi mengarahkan sebagai pedoman. Setiap solusi dari pilihan alternatif yang tersedia dianalisis menggunakan pandangan budaya organisasi masing-masing karena setiap organisasi memiliki budayanya tersendiri. Ketika mengambil kebijakan belum selaras dengan misi organisasi akan memberikan dampak kebijakan yang dipilih mengacu pada kebangkrutan diorganisasi itu.

Pengambilan keputusan antar budaya merupakan sebuah pengambilan keputusan baik secara moral maupun legal bisa diterima oleh masyarakat luas, pada saat proses pengambilan keputusan dalam hal ini perlu memperhatikan bagaimana sebuah keputusan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Salah satunya dengan membuat solusi alternatif dari perbedaan budaya yang ada, karena dengan pada dasarnya beraneka ragam budaya dalam sebuah organisasi bisa menjadikan peluang untuk bertukar pikiran satu sama lain.

Setiap budaya pasti mengajarkan hal positif jika dengan macam-macam budaya yang dibawa oleh anggota organisasi membuat semakin banyak cara pandang dan penilaian dari suatu perkara. Saling keterbukaan pendapat penting oleh anggota organisasi, karena tidak mungkin jika semua anggota mencermati suatu masalah dengan cara yang sama. Untuk itu hal ini bisa dimanfaatkan untuk mencari keputusan terbaik yang dapat diterima oleh anggota dalam organisasi dan juga masyarakat secara luas.

Budaya ialah bentuk secara menyeluruh terkait seni, pengetahuan, kepercayaan, ada, moral, kebiasaan, dan juga berisi norma yang berlaku di masyarakat tersebut. Budaya yang berkembang di masyarakat dahulu melalui sebuah tahapan proses sebelum budaya tersebut dikuasai. Oleh karena itu budaya juga memberikan pengaruh tentang bagaimana cara berpikir dan anggota mengambil keputusan dimasyarakat. Didalam pengambilan keputusan antar budaya perlu diperhatikan bahwa faktor pengatur dan penentu perilaku anggota organisasi berpedoman pada budaya yang berisi perilaku seseorang yang telah tersusun sejak lama dari generasi-generasi. Jadi biasanya dalam sebuah organisasi ada sosialisasi dan penyesuaian setiap individu dengan budaya organisasi yang ada. Sebab hasil keputusan tidak boleh mengacu pada budaya yang ia bawa, melainkan harus mengacu pada budaya organisasi yang telah dijadikan pedoman bagi seluruh anggota organisasi.

Pengambilan keputusan juga terjadi pada konsumen, dimana faktor yang mempengaruhi sikap pengambilan keputusan ialah faktor budaya. Contohnya faktor budaya mempengaruhi secara tidak langsung dalam hal nasabah yang ingin menabung di sebuah bank, didasari pemikiran

pada lingkungan masyarakat hal ini mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan konsumen.

Teknik pengambilan keputusan juga perlu diperhatikan pada proses menyampaikan pendapat. Adanya femininitas dan maskulinitas. Didalam budaya maskulin ini mempunyai nilai yang berorientasi kepada hasil, tapi koka dalam budaya feminisme mempunyai nilai menekankan kepedulian dan kesederhanaan.(Hastriananda & Khairani, n.d.) menurut teori (Hofstede 1994, H4)

Didalam organisasi budaya telah ditetapkan untuk itu proses pengambilan keputusan juga bersumber dari budaya yang ada, karena budaya organisasi yang telah ditetapkan juga bertujuan untuk mempermudah anggota organisasi dalam memutuskan suatu keputusan baik keputusan yang bersifat jangka panjang maupun keputusan yang bersifat sementara.

Pengambilan keputusan dipengaruhi oleh budaya organisasi, sebab budaya organisasi memberikan pengaruh pada hasil dari sebuah pengambilan keputusan karena cara bertindak, nilai, serta berpikir saat pengambilan keputusan dipengaruhi memberikan pengaruh pada saat tahapan memilih keputusan atau kebijakan. antar keadaan kebiasaan perusahaan yang optimal tidak akan ada permikiran atas tentang tim organisasi yang ikut andil didalam keikutsertaan mengambil kebijakan lebih mudah. Tanpa adanya konflik serta pendapat yang kontra besar serta rumit.

Budaya organisasi memiliki peranan penting didalam memilih kebijakan disebuah perusahaan. Tahapan didalam pemilihan keputusan berkaitan penetapan solusi dari sekian pilihan yang ditugaskan secara keseluruhan tugas manajer. Jadi budaya organisasen memberikan pengaruh yang sangat besar didalam proses pengambilan keputusan. Manajerial Keputusan Dipengaruhi oleh Budaya

- a. **Planning**, Tingkat risiko yang harus terkandung dalam rencana apakah rencana perlu dibesarkan seseorang ataupun organisasi dalam memindai area di mana manajemen untuk memberikan keputusan.
- b. **Organizing**, betapa besar kedaerahan harus dirancang? tugas organisasi wajib dikerjakan oleh karyawan bahkan dalam organisasi seberapa penting atasan berdialog dengan bawahannya.
- c. **Leading**, Sebisa apa perhatian para atasan untuk meningkatnya pemenuhan kerja karyawannya melalui aksi pemimpin apa yang cocok? apa segala ketidaksetujuan-ataupun konstruktif perlu dihapuskan.
- d. **Controlling**, Apa akan memaksakan kontrol luar atau guna mengizinkan pekerja untuk mengontrol perilakunya sendiri, perbandingan yang perlu ditekankan pada saat penilaian hasil kerja serta pengaruh apa yang diperoleh jika melebihi perkiraan seseorang.

Hal diatas memberitahu hubungan dan pengaruh budaya organisasi didalam keputusan manajerial mencakup seluruh fungsi dari manajemen. Dijelaskan awal bahwa didalam fungsi *planning (perencanaan)* berisi: apasaja resiko yang terdapat rencana atau plans, ukuran pengamatan kepada lingkungan kerja yang dilakukan oleh pemimpin.

Kedua, fungsi *organizing (pengorganisasian)* berisi berapa besar keterbebasan yang harus ada didalam pekerjaan tenaga kerja, yaitu pekerjaan harus dilaksanakan beregu atau secara individu juga berisikan sejauh apa manajer departemen dalam berinteraksi dengan yang lain. Ketiga, fungsi *leading (memimpin)*, berisi sejauh apa manajer memberikan perhatian dan pemahaman guna meningkatkan kepuasan kinerja pegawai. dan pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat. Keempat, *controlling (pengendalian)* berisi apakah perlu merealisasikan pedoman eksternal atau merelakan pegawai mengendalikan tingkahnya sendiri. Kandidat mana yang perlu ditekankan untuk penilaian kinerja tenaga kerja. Dan berisi dapat berakibat apa saja yang timbul dari kesalahan anggaran individu. (Sa'adah, 2018)

Hasil sebuah pengambilan keputusan yang sejalan dengan budaya organisasi cenderung mudah diterima karena akan sejalan dengan pemikiran yang dijadikan patokan dalam berkegiatan. Ketika keputusan tidak diambil dengan memperhatikan budaya organisasi yang ada, maka kemungkinannya hasil keputusan yang telah diambil banyak yang tidak paham karena merasa tidak sepemahaman.

10.5. Repatriasi

Tim lintas budaya atau tim multikultural pada sebuah organisasi diharuskan bisa beradaptasi dengan lingkungan budaya didalam organisasi tersebut. Tim multikultural harus bisa meninggalkan kebiasaan pribadi atau primordial agar dapat melebir didalam kebiasaan sebuah organisasi. Karena dengan cara ini anggota bisa bekerja secara fokus dalam meningkatkan produktivitas. Sudah menjadi keharusan bagi tim keorganisasian unggul mengajarkan pada kelompok baru organisasi mengenai keseluruhan tradisi organisasi yang dijadikan pedoman dalam bertindak.

Sama halnya dengan budaya adat istiadat yang beraneka ragam dan bermacam-macam budaya organisasi juga memiliki perbedaan masing-masing sesuai dengan budaya organisasi yang telah ditetapkan. Berisi larangan dan aturan yang menentukan para anggota dalam bertindak terhadap individu antar individu didalam sebuah tim dan juga terhadap orang eksternal, karena setiap organisasi telah mengatur bagaimana anggota harus berperilaku dengan mengacu pada budaya atau kebijakan organisasi yang sama. Hal ini dilakukan agar ada batas yang diaharapkan karyawan bisa mencapai tujuan organisasi dengan kompak dan searah.

Tim multikultural mempunyai banyak keahlian, tergantung pada pengelolaan tim dengan baik. Tim lintas budaya yang diarahkan dengan tepat bisa menjadi tim multikultural yang sangat efektif dalam pekerjaannya. Tapi jika tidak dapat dikelola dengan baik akan tidak sangat efektif bagi organisasi. Artinya tim multikultural mempunyai kekuatan lebih dibandingkan dengan tim tunggal, tim multikultural bisa merugikan organisasi, tapi jika bisa dikendalikan dengan efektif, tim multikultural bisa menjadi sangat baik dan bisa diunggulkan.

Tim multikultural cocok dijalankan di Indonesia, sebab dilatarbelakangi oleh banyaknya budaya yang beraneka ragam dengan individu yang mudah menerima keterbukaan perbedaan budaya yang ingin mencapai tujuan bersama jika telah disatukan dalam sebuah

organisasi. Dengan beragam latar belakang yang berbeda tidak akan membuat seorang individu memaksakan pemahamannya sendiri karena jika telah masuk ke dalam ruang lingkup organisasi harus mengikuti budaya yang ada. Artinya setiap anggota bersama-sama berpedoman pada budaya organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Kinerja tim ialah faktor utama bagi organisasi dan individu untuk mencapai produktivitas, tidak terkecuali tim multikultural dalam hal ini dimana sumber informasi yang terdapat pada lingkungan bekerja secara serentak akan membawa hasil pencapaian akhir yang sesuai dengan standar dan tingkat mutu yang sudah ditentukan. Keberhasilan tim multikultural banyak dipengaruhi oleh aspek misal tingkat keahlian, kejelasan wewenang, lingkungan dan budaya.

Ketika anggota baru masuk dalam sebuah organisasi mereka secara personal membawa budayanya masing-masing masuk ke dalam organisasi. Tentu saja hal ini bisa membuat masalah jika tidak segera diselesaikan baik secara eksternal organisasi maupun internal di dalam organisasi terhadap mitra organisasi. Organisasi tidak bisa hanya memburu target pencapaian dalam produktivitas yang tinggi, melainkan juga lebih memperhatikan detail kinerja tim di dalam tahap pencapaian. (Sinaga, 2015)

Organisasi juga sebagai sistem sosial terhadap aset berharganya yaitu sumber daya manusia yang berkualitas yang menjadi faktor utama dalam mencapai efisiensi dan efektivitas. Dimana organisasi adalah bentuk yang kompleks karena menyatukan beberapa aspek yaitu, kelompok kerja, individu, prosedur, serta struktur hingga perintah yang sudah disahkan juga direalisasikan secara keseluruhan anggota organisasi. Disebut tim multikultural di dalam sebuah organisasi karena pengorganisasian berisi proses mengatur sumber daya dan tenaga kerja agar bisa bekerja secara serempak dalam tujuan mencapai misi dan visi perusahaan. Dalam pengorganisasian ini akan terbentuk tim-tim kerja yang terdiri dari beberapa individu yang digabungkan untuk bersama-sama dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

Perihal tersebut berguna agar sampai variabelitas dan efisiensi pada metode pengumpulan kebijakan serta mempersingkat tahap menegapkan sumber daya manusia organisasi agar dapat meningkatkan daya kompetitif perusahaan. Tim kerja multikultural juga bisa diartikan sebagai pegawai dari beberapa divisi dengan tugas yang berbeda satu sama lain, seperti divisi marketing, produksi, dan divisi keuangan ataupun yang lain bagi instansi. Organisasi multikultural yang baik mempunyai macam-macam kepribadian antara lain, mempunyai ketergantungan dengan individu lain, sanggup bekerjasama guna mencapai tujuan organisasi, dan juga saling percaya satu sama lain untuk pengambilan keputusan yang didasarkan kesepakatan secara bersama.

Di dalam sebuah tim harusnya mempunyai tugas dan peranan masing-masing, kemudian hasil dari penyelesaian tugas seluruh aktivitas tim dikoordinasikan dengan baik. Karena dengan peran cara kerja yang kondusif dan jelas akan memperoleh ide dan inovasi baru yang dapat menyelesaikan suatu problem dengan baik.

Setiap pegawai mempunyai karakteristik dan keistimewaan sendiri, yang bisa dibesarkan dengan setinggi-tingginya jadi bisa memberikan hasil performa bagus. Saat sebuah organisasi disimilaritas pandangan dan

wawasan antar kelompok adalah cerminan baik, diperlukan serta menguntungkan. Dengan ada kontra atau tidak setujunya pada kelompok akan mewujudkan kinerja yang optimal. Banyaknya ketidaksepakatan didalam sebuah tim akan menciptakan solusi pemisahan permasalahan yang baik serta guna membuat strategi baru yang kreatif. Saling tukar pemikiran dan pendapat didalam sebuah tim bisa menciptakan kemungkinan-kemungkinan yang baru dan bisa digunakan dalam alternatif penyelesaian masalah tau ide baru. Adanya perbedaan pada kelompok mewujudkan organisasi tetap berkembang serta hidup, jika dissimilaritas dibuktikan serta dapat diselesaikan dengan terbuka (Guttman dalam penelitian (Aurik Gustomo, M. Parulian Hutagaol, Sjafril Mangkuprawira, 2009)

Didalam tim multikultural pekerjaan bisanya dibagi-bagi dan hal ini akan mempermudah dan mempercepat dalam penyelesaian tugas anggota tim jika dalam proses aktivasnya berjalan dengan lancar tanpa kendala. Maka untuk itu para pimpinan sesekali harus mengarahkan anggotanya agar selalu bisa menerima perbedaan latar belakang dari masing-masing individu agar tidak terjadi kendala saat beraktivitas secara tim.

Adanya ketidak sepakatan pada kelompok itu akan memberikan pemikiran kritis yang layak bahkan bisa merumuskan teknik imajinatif. Pertukaran penilaian suatu kelompok dapat menjadikan peluang tambahan yang dapat diambil. Adanya perbedaan dalam suatu kelompok akan tetap hidup dan berkembang, jika perbedaan tersebut ditunjukkan dan diselesaikan secara transparan. (Guttman 2005)

Posisi karyawan didalam pekerjaannya pada satu tim ialah proses yang bersifat dinamis, faktor internal dan eksternal pegawai mempengaruhi hal ini. (Aurik Gustomo, M. Parulian Hutagaol, Sjafril Mangkuprawira, 2009) Keefektifan didalam tim kerja sangatlah penting didalam sebuah organisasi karna untuk pencapaian tujuan. Terdiri dari fondasi sosial dan etnis yang berbeda, sangat bergantung pada penguasaan dan kapasitas rekan kerja untuk berbagi di seluruh masyarakat. Kapasitas dalam komunikasi multifaset bagi kelompok multicultural dapat dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti gaya individu masing-masing rekan kerja dan variabel mental.

Faktor mental yang mempengaruhi pekerja untuk memiliki pilihan dalam suatu kelompok. Pengalaman dan informasi merupakan unsur faktor mental, cara hidup seorang pekerja yang dalam kelompok akan membantu pelaksanaannya. Juga, variabel gaya individu seorang pekerja mampu mempengaruhi kemampuan relasional yang beragam secara budaya dari rekan kerja lainnya. Kapasitas dan keterampilan untuk memahami, dan control individu adalah faktor gaya individu yang membuat komunikasi multifaset yang menarik kelompok multicultural mengalami kemajuan.

Keberhasilan tim multikultural melalui sebuah proses yang akhirnya bisa bersama-sama mencapai tujuan, misalnya dengan proses berkomunikasi lintas budaya yang jika efektif dilakukan akan memberikan efisiensi dalam sebuah tim. Komunikasi lintas budaya berisi pertukaran informasi yang disampaikan secara tertulis, lisan ataupun imajiner diantara dua atau lebih individu dengan berbeda latar belakang budaya. (Sinaga, 2015)

10.6. Hubungan budaya dan komunikasi

Kata komunikasi bersumber dari bahasa latin, khususnya komunikasi yaitu *communis* memiliki arti sesuatu yang sangat mirip, dimaksudkan untuk memiliki arti yang serupa. Jika pada bahasa Inggris juga sering diartikan dengan bentuk dialog. Komunikasi wajib memuat persamaan kepentingan maupun pesan berupa informasi diantara dua atau lebih pertemuan yang cukup bisa menyampaikan. Pada saat melakukan latihan pada konteks berkomunikasi, sangat penting untuk fokus pada desain dalam menentukan pemilihan kata yang digunakan. (Isma & Utami, 2017)

Komunikasi adalah bentuk dari semua kerjasama antara orang-orang. Komunikasi adalah kebutuhan penting dalam keberadaan manusia untuk perdagangan data. Orang membutuhkan hubungan sosial dan koneksi dalam aktivitas publik. Sebagian besar koneksi manusia terjadi dalam keadaan komunikasi relasional. Dalam arti lain, misalnya dalam aplikasi bisnis ada jenis komunikasi yang sebagian besar disebut pertukaran. Jadi diskusi adalah jenis komunikasi, di mana pertukaran berkaitan dengan segala jenis kolaborasi sosial ketika pertemuan termasuk upaya untuk menentukan tujuan yang unik dan berbenturan. (Samudra, 2016)

Tanpa disadari di seluruh dunia setiap individu akan melakukan aktivitas berkomunikasi, sehingga tidak memungkinkan jika individu di dunia ini terhalang atau terhambat dari adanya komunikasi dalam kehidupan sehari-hari. Ini artinya komunikasi memberikan keuntungan dan kemudahan dalam menjalankan setiap aktivitas sehari-hari. hal ini dapat dilihat saat memulai aktivitas saat membuka mata selesai istirahat malam sampai individu itu mengakhiri aktivitas seharian dengan beristirahat. Sedikit banyaknya latihan sebenarnya memerlukan bentuk aktivitas berkomunikasi. Proses perubahan ataupun saling tukar informasi data diantara orang melewati suatu kerangka adat (normal), baik dengan gambar, tanda, maupun tingkah laku atau kegiatan disebut sebagai komunikasi (Purwanto, 2011) dalam (Budi et al., 2016). Tidak hanya dalam kehidupan manusia biasa, surat menyurat juga dilakukan dalam dunia bisnis.

Sangat jelas, bahwa spesialis keuangan atau pendukung keuangan yang tidak dikenal memiliki cara atau kecenderungan khusus mereka sendiri dalam memberikan. Untuk situasi ini para direktur harus memiliki pilihan untuk mengetahui bagaimana kecenderungan dan budaya mereka. Seperti yang ditunjukkan oleh Rozalena (2014), asosiasi dan organisasi membutuhkan budaya sebagai komponen kehidupan mereka, sehingga individu membutuhkan kolaborasi dan koneksi yang bergantung pada budaya. Dengan demikian, komunikasi didalam sebuah bisnis lintas budaya berarti proses berkomunikasi yang dilaksanakan pada bidang bisnis, entah itu komunikasi berkata maupun tidak berkata-kata. Selanjutnya komunikasi bisnis yang beragam secara budaya dapat terjadi dengan asumsi ada lebih dari satu masyarakat dengan bermacam-macam latar belakang yang dibawa serta diantara masyarakat itu dapat menyelesaikan siklus bertukar informasi.

Menurut Mulyana, dari sudut pandang terbatas makna komunikasi dicirikan sebagai penyampaian pesan melalui media elektronik dan menurut sudut pandang yang luas, komunikasi adalah hubungan antara

setidaknya dua makhluk hidup. Sementara itu, menurut West dan Turner, "komunikasi adalah siklus sosial di mana orang menggunakan gambar untuk membangun dan menguraikan signifikansi dalam keadaan mereka saat ini". Dari perbedaan perasaan pada komunikasi yang telah digambarkan, cenderung disimpulkan bahwa pemikiran didalam komunikasi adalah tahapan penerimaan dan pertukaran informasi maupun data, kemudian akan diutarakan pemberiinformasi karena memiliki kepentingan juga data bisa memberikan pengaruh bagi penerima pesan. (Isma & Utami, 2017)

Ketika seorang mulai berbaur dengan masyarakat, kualitas sosial sudah mulai diambil dalam hidupnya. Kualitas dan standar yang dia pegang didapat dari kualitas dan standar yang dianut oleh masyarakat umum di mana dia tinggal dan dibesarkan. Siklus retensi diperoleh melalui keadaan dalam berkomunikasi. Budaya yang telah terbentuk dalam diri individu merupakan konsekuensi dari siklus dari komunikasi. Budaya dan komunikasi adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Signifikansi dari komunikasi dan budaya terungkap dari klarifikasi Tracy berikut: Berbicara dengan orang lain mungkin merupakan jalan menuju ketahanan manusia, kepribadian dan kualitas berbeda yang terbentuk dalam budaya. Umumnya, untuk masalah komunikasi antarbudaya adalah gagasan tentang apa itu budaya. (Diah Pradiatiningtyas 1), 2012)

Kebutuhan proses interaksi pada organisasi sampai sekarang masih berkembang. Siklus diskusi merupakan sesuatu yang utama untuk mendukung perkembangan suatu organisasi ataupun bisnis. Diskusi dilakukan guna menghubungkan berbagai keutamaan, antara pembuat dan pembeli. Korespondensi adalah komponen yang pengenal dan pembeda sebagai benda hidup yang memiliki nyawa dari sebuah benda mati, organisasi bisnis pun sering disebut komponen utama sebagai pengenal individu sebagai yang lain, namun mengenali kita yaitu orang dari makhluk. Berdasarkan asumsi yang ada mengkonsolidasikan beberapa komponen yakni, "komunikasi dengan bisnis", ini bisa membuat sebuah hal berharga dilingkungan organisasi didalam bisnis.

Kembali lagi ke penilaian Gamsiegler (2005) dimana bukan berisi dari unsur adat istiadat yang hanya memanfaatkan setting yang telah dipilih. Berhasil maupun sebaliknya penataan interaksi antar budaya juga publik sangat bergantung pada bagaimana perintis berdiskusi secara aktual dengan individu yang memiliki landasan sosial dan publik yang berbeda.

Komunikasi adalah cara paling umum untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada komunikan yang bertekad untuk mencapai pemahaman bersama, sedangkan diskusi adalah gerakan yang diatur tentang apa yang harus dicapai, dengan apa serta bagaimanakah. Pertukaran mustahil bisa terjadi jika tanpa adanya komunikasi. Interaksi pertukaran berarti siklus interaksi yang mencakup perasaan, penegasan, dan sindiran. Pertukaran antar organisasi, antar perkumpulan, dan antara orang-orang pada biasanya terealisasi sebab sepihak memiliki hal dimana juga dibutuhkan oleh beberapa pihak eksternal maupun internal akan berurusan untuk mendapatkannya.

Negosiasi merupakan salah satu keterampilan dalam berbicara yang sering kita gunakan dalam kehidupan sehari-hari. Secara sederhana, diskusi adalah tindakan antara setidaknya dua pertemuan untuk

menyepakati. Menurut definisi, negosiasi dapat diartikan sebagai siklus yang diselesaikan oleh beberapa pertemuan untuk menentukan masalah, pembicaraan langsung untuk sampai pada pilihan bersama, memimpin latihan untuk mendapatkan keuntungan tertentu, serta upaya untuk menentukan masalah untuk keuntungan tertentu.

Ungkapan "negosiasi" berasal dari "negotiations" dalam bahasa Inggris. Dalam situasi khusus kami, referensi kata Black yang digunakan secara menyeluruh, memberikan definisi yang diantaranya: negosiasi adalah cara paling umum untuk mengajukan dan mempertimbangkan penawaran sampai sebuah proposisi tersebut disetujui. Negosiasi juga dapat berarti pemikiran, pembicaraan, atau pertemuan tentang suatu konsep pemahaman. Ini juga bisa berarti demonstrasi menyelesaikan atau berurusan dengan kesepakatan untuk kesepakatan, kesepakatan atau kesepakatan lainnya.

Negosiasi merupakan komponen penting dalam perencanaan perjanjian, pembicaraan terjadi pada tahap pra-kontrak. Dalam transaksi, ada proses tawar menawar antara pertemuan sampai tercapainya suatu kesepakatan. Negosiasi merupakan sistem yang mendasari sebagai upaya untuk menyepakati antara satu pihak dengan pihak lainnya. Transaksi akan mempengaruhi substansi dan pelaksanaan perjanjian, dengan asumsi pertemuan yang menyebabkan perjanjian untuk menerapkan prosedur dan tahapan perjanjian secara akurat, dipercaya bahwa perjanjian dapat memberikan jaminan yang sah, keamanan yang sah dan mencerminkan keseimbangan dan keadilan pertemuan.

Dalam mengarahkan negosiasi ada enam tahapan wajib dikerjakan, diantaranya:

1. **Penemuan realitas**, mencari/mendata realitas dan data yang memiliki hubungan terkait latihan dalam sebuah organisasi musuh sebelumnya kemudian menyusun.
2. **Menyusun/mengatur**, sebelum mengatur/berbicara, susunlah dalam sebuah cetak biru pesan yang akan disampaikan. Mengingat struktur subjek yang akan diperiksa, merinci hasil normal yang harus dicapai. Mengingat pengakuan Anda terhadap musuh, ukur/bayangkan tanggapan yang mungkin dari penerima/saingan menanggapi informasi dari komunikator
3. **Pesampaian**, menyusun/menyampaikan informasi yang didapat dari kompetitor/penerima. Cobalah untuk menggunakan istilah-istilah umum yang dapat digunakan oleh moderator kami. Pilih kata-kata yang mencerminkan gambaran tertentu dan asli. Jauhi perkembangan implikasi ganda pada kata-kata yang disampaikan.
4. **Dalam kritik**, arbiter harus mendominasi komunikasi non-verbal pihak lain. Dengarkan dengan baik tanggapan individu berikutnya. Perhatikan petunjuk perilaku mereka.
5. **Penilaian**, penting untuk mensurvei apakah alasan penyampaian/penataan telah tergapai, pentingkah jika memerlukan pengadaan terulang lagi, bahkan penting untuk memanfaatkan tahapan dalam menggapai tujuan akhir optimal dan peningkatan dengan baik.

Negosiasi berdampak pada perkembangan suatu kesepakatan dan dalam menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan kesepakatan, selanjutnya kesepakatan memainkan peran penting

dalam kesepakatan. Tidak ada hari dalam hidup kita berlalu tanpa negosiasi. Kami terus menerus tawar menawar, misalnya pergi ke pertukaran dengan penyedia luar, koperasi spesialis dan klien dalam hal waktu, nilai, kualitas, kesepakatan, dan sebagainya.

Sebuah negosiasi bisa menjadi positif, jika itu tergantung pada niat yang jujur seperti yang dilakukan berdasarkan keyakinan, energi dan kepercayaan dengan hampir tidak ada unsur harapan atau tujuan buruk dalam perencanaan dan pembuatan kontrak. Disamping itu juga bisa menjadi negative, dengan asumsi bahwa mereka lalai untuk menyampaikan kesepakatan tentang rencana dan alasan pertemuan untuk membuat kesepakatan, karena itu tergantung pada ketidakjujuran, seperti yang dilakukan dengan menipu dan mengandung harapan atau tujuan buruk

10.7. Ringkasan

Di setiap organisasi terdiri dari beberapa anggota organisasi yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda, faktor yang mendorong adanya keberagaman latar belakang ini salah satunya disebabkan banyaknya budaya, agama, suku, lingkungan sosial dan juga kepribadian individu yang mendorong adanya keberagaman pada setiap individu tersebut. Banyaknya keberagaman yang ada mengharuskan sebuah organisasi harus bisa *handle* bermacam-macam perbedaan dengan membuat sebuah budaya organisasi yang dapat dijalankan oleh semua pihak.

Sebuah organisasi perlu pemimpin yang dapat mengenalkan nilai-nilai multikulturalisme kepada setiap anggota, serta dapat menciptakan budaya organisasi yang positif dan inklusif dalam merespon berbagai keberagaman yang ada (Hajisoteriou & Angelides, 2016). Pada era globalisasi saat ini membuat arus tenaga kerja membuat banyak peluang kerja lintas negara, yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan dampak munculnya pembaruan antar tenaga kerja lokal dengan para pekerja asing dari berbagai negara dengan budaya yang berbeda serta latar belakang yang berbeda. Oleh karena itu, proses pertukaran informasi melalui komunikasi antara tenaga kerja lokal dengan tenaga kerja asing merupakan proses aktivitas antar budaya yang dapat menyatukan anggota pegawai dalam sebuah organisasi. Salah satu bentuk menanamkan nilai-nilai multikultural dalam budaya organisasi dengan komunikasi dari bawah ke atas (bawahan ke pemimpin) antara lain: h. Setiap anggota organisasi dapat memberikan ide kepada pemimpin untuk keberlangsungan tujuan organisasi i. Semua anggota dapat memberikan kritik yang membangun untuk keberlangsungan visi dan misi perusahaan j. Adanya keterlibatan semua pegawai dalam mengutarakan pendapat Budaya organisasi multikultural berisikan interaksi antara individu yang terkadang kebijakan yang berbeda dinilai bertentangan dengan keberagaman budaya pada masyarakat, untuk itu diperlukan solusi dalam penyelesaian interaksi antar budaya dalam pekerjaan manajemen multicultural.

Pengertian Komunikasi antar budaya Setiap organisasi memiliki ciri khas dan karakter tersendiri didalam menjalankan sebuah organisasi, inilah yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Didalam sebuah organisasi terdapat budaya organisasi yang diterapkan didalamnya, budaya organisasi tidak harus disesuaikan oleh tenaga kerja baru atau seorang individu, melainkan harus disesuaikan dengan keadaan organisasi. Situasi, keadaan atau kondisi yang dapat memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kinerja dalam sebuah organisasi bisa terkait masalah ekonomi ataupun budaya organisasi yang dijalankan. Menjalankan komunikasi kepada bawahan terkait bagaimana merealisasikan tujuan organisasi yang telah dirumuskan dapat dipahami oleh para pekerja yang dapat diukur melalui perilaku, hasil kinerja dan kemampuan individu dalam melaksanakan tugasnya. Melakukan pengembangan budaya organisasi penting dilaksanakan sebab, mengacu kepada upaya meningkatkan efektivitas sebuah organisasi dengan bertujuan berupaya melakukan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan organisasi dan perubahan setiap anggota organisasi.

Werner & De Simone dalam Kaswan (2018:82) menyatakan, pengertian pengembangan sebuah organisasi yaitu merealisasikan pengetahuan ilmu yang mencakup seluruh bentuk pengembangan, peningkatan atau perbaikan, serta pengokohan yang sudah dirangkai terhadap struktur, proses, dan strategi yang berdampak pada keberhasilan suatu organisasi. Pengembangan budaya organisasi dimulai pada perubahan, yang berlanjut dengan serangkaian tahapan, dan mencapai hasil yang memang telah diharapkan bagi yang terlibat baik berupa perubahan dari titik awal. Pengembangan budaya organisasi dan pengembangan organisasi juga akan berdampak pada perubahan lingkungan kerja, karena lingkungan kerja mempengaruhi tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang telah diberikan. Penyusunan organisasi yaitu terus melakukan pengembangan perencanaan manajemen yang efektif untuk keberlanjutan jangka panjang dengan mengamati peluang dan ancaman yang disesuaikan dengan kondisi internal. Publik Relations dalam perkembangan budaya organisasi bertujuan agar dapat meningkatkan kinerja tenaga kerja dalam membangun sebuah komunikasi efektif pada pimpinan dengan bawahan yang sehubungan dengan internal publik karena Publik Relations bertujuan memajemen tujuan dalam sebuah organisasi.

10.8. Soal latihan

Faktor eksternal dan faktor internal mempengaruhi perkembangan sebuah organisasi, sebab SDM yang ada pada sebuah organisasi akan lebih bermutu jika berhasil mengubah budaya organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya. Kemukakan pendapat anda mengenai pernyataan tersebut

REFERENCES

- Aurik Gustomo, M. Parulian Hutagaol, Sjafrri Mangkuprawira, U. S. P. (2009). *Pengaruh Nilai-Nilai Personal dalam Perspektif Dimensi Multikultural terhadap Kinerja Tim dengan Kepemimpinan Kolaboratif sebagai Variabel Moderator. Schermerhorn 2008*, 1–11.
- Budi, Y., Silintowe, R., & Christy, C. (2016). Komunikasi Bisnis Lintas Budaya Sekretaris Pada Atasan (Studi Pada Alila Hotel Solo). *Jurnal Komunikasi*, 8(2), 147–158.
- Daniel Jansen, Christofel Kojo, L. O. . D. (2019). PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI , BUDAYA ORGANISASI , DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT . TELKOM AREA MANADO THE E FFECT OF ORGANIZATIONAL CHANGE , ORGANIZATIONAL CULTURE , AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT . TELKOM ARE. *Jurnal EMBA*, 7(3).
- Diah Pradiatiningtyas 1), S. W. S. 2. (2012). KAJIAN ETIKA PENGAMBILAN KEPUTUSAN ANTARA PELAKU BISNIS DAN KONSUMEN BERDASARKAN PERSONAL MORAL PHILOSOPHIES DAN ETHICAL PERCEPTIONS SELAMA SATU DEKADE ANTAR SUB-BUDAYA YOGYAKARTA DAN BALI. *Khasanah Ilmu - Jurnal Pariwisata Dan Budaya*, III(2), 117–127.
- Eka, A., Ningrum, K., Juita, A. I., Yolanda, F., & Hersa, N. (2021). Analisis Manajemen Strategi bagi UMKM di Pekanbaru Agar Dapat Bertahan di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Pendidikan Tembusai*, 5(November 2019), 2888–2895.
- Hastriananda, L., & Khairani, S. (n.d.). *Pengaruh Struktur Audit Mekanis , Budaya Organisasi dan Teknik Pengambilan Keputusan terhadap Komunikasi dalam Tim Audit. x*, 1–11.
- Irena, L., & Sari, W. P. (2014). *Pengembangan Budaya Organisasi Melalui Pelayanan Berbasis Profesionalisme*. 33–41.
- Isma, F., & Utami, D. (2017). EFEKTIVITAS KOMUNIKASI NEGOSIASI DALAM BISNIS. *Komunike*, ix(2), 105–122.
- Johan, O. S. (2011). *Implementasi Strategi Bisnis dan Korporasi Melalui Merger dan Akuisisi*. 68–81.
- Maskarto Lucky Nara Rosmadi. (2018). Optimalisasi dan Kinerja Karyawan Dalam Pengembangn Organisasi Bisnis. *JURNAL EKONOMI DAN PERBANKAN SYARIAH*, 5(1).
- Mohamad Irfan, S. (2020). HUBUNGAN PERSPEKTIF KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DENGAN KONFLIK INTERNAL DI DALAM ORGANISASI. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(1), 93–106.
- Muh. Hidayat H, Yuu. (2017). PENGEMBANGAN BUDAYA

ORGANISASI DALAM LEMBAGA. *JURNAL Tarbiyah*, 14(1).

- Oktaviani, N. (2019). Pengintegrasian nilai-nilai kewirausahaan pendidikan multikultural. *I'TIBAR : Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Keislaman*, 07(13), 177–197.
- Panin, P. T., Medan, L., Putra, F., & Hutapea, D. (2016). PERANAN STRATEGI KORPORASI DALAM MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN PADA PT. PANIN LIFE MEDAN. *Jurnal Sainstek*, 5, 1–16.
- Priyatningsih Katharina. (2022). FAKTOR-FAKTOR PENENTU STRATEGI KORPORASI DALAM. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 20(1), 55–67.
- Rakim, A. A. (2018). Peran Market Timing Ekuitas , dan Strategi Korporasi dalam Menentukan Struktur Modal Perusahaan. *JSHP*, 2(2), 143–153.
- Sa'adah, M. (2018). KEPEMIMPINAN SEKOLAH BERBASIS PENDIDIKAN MULTIKULTURAL. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*, 6(2), 141–150.
- Samudra, A. B. (2016). Negotiation Across Culture (Negosiasi Lintas Budaya /Negosiasi Internasional) - Manajemen Lintas Budaya. *ANGGA BAGAS SAMUDRA*, 6.
- Sinaga, J. R. (2015). Analisis pengaruh komunikasi lintas budaya terhadap kemampuan bekerja dengan tim dalam perusahaan multikultural. *Universitas Sumatera Utara*, 1–112.
- Thoyib, A. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *JURNAL MANAJEMEN & KEWIRAUSAHAAN*, 60–73(1972), 173–177.

BAB XI

Negosiasi Dan Budaya Global

11.1. Pengertian Negosiasi

Negosiasi sering terjadi tidak hanya di dunia bisnis atau kerja saja, tetapi negosiasi juga sering muncul dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam kehidupan bermasyarakat, dalam ranah sekolah maupun kuliah, serta dalam ranah organisasi. Negosiasi muncul ketika terjadi perbedaan diantara dua pemikiran baik dari dua orang atau lebih yang kemudian dimusyawarahkan untuk menjadi satu pemikiran yang dapat disepakati bersama. Pemikiran tersebut ditempuh untuk mengadakan alternatif kerjasama baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Yang kemudian dengan dicapainya alternatif tersebut, tidak membuat masing-masing pihak bermusuhan atau salah satu pihak merasa dirugikan. Tetapi semakin menjadi penguat masing-masing pihak untuk menjalin silaturahmi dan kerja sama dalam hal baru dikemudian hari.

Bernegosiasi memang hal yang penting untuk mencapai tujuan baik tujuan individu maupun kelompok tergantung bagaimana pembahasan negosiasi dan dengan siapa yang dihadapi. Negosiasi adalah mengenai sikap dan karakter serta bahasa tubuh seseorang. Karena itu perlu adanya pemahaman mengenai karakter lawan negosiasi maupun budaya yang dijalankan oleh pihak lawan tersebut. Lawan dan budaya yang berbeda akan mempengaruhi cara pandang dan akan mempengaruhi gaya seseorang dalam bernegosiasi. Kebanyakan beberapa budaya memandang bahwa negosiasi merupakan suatu proses "win-win" yaitu sistem menang-menang. Yang artinya masing-masing pihak mendapatkan hasil yang sama tidak ada yang dirugikan tetapi saling menguntungkan satu sama lain.

Debby dan Mellisa (2020) dikutip dari buku Teks Negosiasi, bahwa pengertian negosiasi menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Casse negosiasi dapat didefinisikan sebagai salah satu bentuk penggabungan antara kebutuhan, harapan dan motivasi yang diajukan oleh paling sedikit dua orang yang kemudian masing-masing pihak mempunyai pemikiran yang sama untuk menyepakati antara kebutuhan, harapan dan motivasi yang berbeda tersebut.

Kemudian menurut Runtung Sitepu mendefinisikan negosiasi sebagai bentuk jalan keluar terhadap ketidakselarasan pemikiran antara pihak yang berbeda pendapat guna menemukan solusi yang tepat dari berbagai sengketa yang sedang dihadapi.

Sedangkan definisi negosiasi menurut Hartman merupakan alternatif yang sesuai untuk digunakan sebagai sesi komunikasi antara sudut pandang yang berbeda dari kedua belah pihak yang kemudian saling bertukar pikiran demi mendapatkan *win win solution*.

Pengertian negosiasi pada buku *Perfect Negotiation*, dapat diartikan sebagai "suatu proses untuk menyelesaikan konflik diantara dua pihak atau lebih di mana semua pihak menyetarakan tuntutannya

untuk mencapai suatu kompromi yang dapat diterima oleh semua pihak” (Kennedy, 1997 : 2).

Dari pengertian di atas dapat diartikan bahwa negosiasi merupakan sarana untuk mengakses berbagai pengajuan yang berbeda sehingga menjadi satu pemikiran untuk mencapai tujuan antara kedua belah pihak atau lebih. Pengajuan tersebut berupa tuntutan dari masing-masing pihak untuk kemudian dimusyawarahkan menjadi satu tujuan yang sama, yang dapat diterima oleh masing-masing pihak.

Adapun pengertian negosiasi yang lain dari Pierre Case adalah “negosiasi adalah proses di mana paling sedikit dua pihak dengan persepsi, kebutuhan, dan motivasi yang berbeda mencoba untuk bersepakat tentang suatu hal demi kepentingan bersama” (Cohen, 2005 : 7).

Dapat disimpulkan dari pengertian di atas, bahwa negosiasi merupakan paling sedikit dua belah pihak yang memiliki pemikiran, kebutuhan serta harapan yang berbeda kemudian masing-masing pihak memilih untuk menyelaraskan pemikiran, kebutuhan serta harapan yang berbeda menjadi satu tujuan yang dapat disepakati demi mencapai tujuan bersama.

McCormark (1995) mengemukakan bahwa negosiasi merupakan proses yang dapat dilakukan sedikitnya dua orang dalam mendapatkan kesepakatan bersama antara dua kepentingan yang berbeda yang didalamnya memuat penawaran yang berbeda namun tetap untuk tujuan yang sama. Dapat dikatakan bahwa negosiasi adalah terjadinya interaksi sosial minimal dua orang yang berbeda karakter dan pendapat untuk kemudian disatukan menjadi satu pemikiran yang sama dalam mencapai tujuan negosiasi dari pihak-pihak yang bersangkutan.

11.2. Mengelola Negosiasi

Mengelola negosiasi dalam hal ini merujuk kepada bagaimana cara mengelola negosiasi antar budaya. Budaya memiliki peran yang sangat penting bagi negosiasi antar budaya, karena dengan melakukan negosiasi antar budaya apalagi tentang bisnis maka akan lebih berkembang pula bisnis yang sedang dinegosiasikan dengan budaya yang berbeda. Bagi dunia bisnis, peran budaya sangat penting untuk menentukan tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam melakukan kerjasama.

The Cambridge Advanced learner's dictionary dalam El-Rafie (2011 : 4) mengemukakan bahwa negosiasi merupakan sarana untuk menjadikan satu antara dua atau lebih pemikiran yang berbeda untuk kemudian menemukan kesepakatan bersama. Sehingga dapat dikatakan bahwa negosiasi merupakan bentuk interaksi sosial kepada orang lain dengan cara meyakinkan, memberikan bukti yang nyata kepada lawan negosiasi untuk mau bekerjasama dan membangun kolaborasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Kemudian definisi budaya, Linton dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 109) mengemukakan bahwa budaya merupakan pola pikir, kebiasaan, tingkah laku yang secara turun temurun diwariskan kepada masyarakat yang berada dalam satu tempat atau daerah yang sama sehingga menjadi suatu kebiasaan yang secara sadar dilakukan sehari-hari.

Budaya merupakan tingkah laku, pola pikir, dan sikap yang dilakukan oleh sekelompok tertentu atau individu sehari-hari yang menjadi kebiasaan sehingga dilakukan secara terus-menerus. Budaya dapat dilihat dari cara berpakaian, apa yang dimakan dan tempat yang ditinggali. Karakter suatu kelompok atau individu juga termasuk dalam budaya karena biasanya memiliki makna dan nilai tertentu didalamnya.

Brett (2000) mengemukakan bahwa budaya merupakan faktor yang sangat penting bagi keberhasilan negosiasi bisnis. Dapat dikatakan bahwa budaya merupakan faktor kunci keberlangsungan hasil yang baik terhadap negosiasi bisnis. Kemudian dari nilai-nilai budaya dapat juga membantu bagaimana kelanjutan bisnis yang akan dijalankan selanjutnya. Nilai-nilai ini yang membuat budaya semakin berkembang baik antar budaya nasional maupun internasional.

Dalam dunia bisnis, jika ingin mendapatkan hasil yang maksimal dari negosiasi antar budaya, maka perlu dari masing-masing pihak untuk memahami karakter dari setiap budaya yang akan diajak untuk bernegosiasi. Karena dengan saling memahami karakter masing-masing itu sangat mempengaruhi faktor keberhasilan suatu proses negosiasi yang akan dijalankan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan memahami antar budaya secara lebih luas akan membantu para negosiator dalam melakukan negosiasi antar budaya. Oleh karena itu, sebelum melakukan sesuatu terutama dalam dunia bisnis, harus dipersiapkan segala apa yang diperlukan. Karena dunia bisnis itu sangat luas cakupannya, dan semua orang bisa melakukannya sehingga persaingan bisnis semakin pesat. Kalau tidak dipersiapkan secara matang maka tidak akan menemui yang namanya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diinginkan bersama (Ghauri, 1996).

Jenis-jenis negosiasi antar budaya, antara lain:

a. *Distribution Negotiation* (Negosiasi distributif)

Negosiasi distributive merupakan negosiasi yang terjadi apabila kedua belah pihak dengan tujuan yang berlawanan bersaing atas sekelompok nilai. Misalnya dalam dunia pasaran atau dunia jual beli. Tujuan pembeli membeli dagangan dengan mendapatkan harga yang murah dari harga asli barang yang dijual untuk mendapatkan nilai yang lebih atas uangnya. Sedangkan penjual dengan menjual dagangan adalah untuk mendapatkan uang sebanyak-banyaknya untuk memkasimalkan keuntungan dan meminimalisir kerugian.

b. *Integrative Negotiation* (Negosiasi integratif)

Negosiasi integrative merupakan negosiasi yang melibatkan kerjasama antara dua orang atau lebih untuk menyatukan pemikiran, menciptakan nilai serta berinvestasi pada kesepakatan bersama.

11.3. Kerangka Kerja Negosiasi

Nursalam (2013) mengemukakan bahwa kerangka kerja merupakan dasar dari pemikiran, langkah-langkah dalam aktivitas tertentu sejak awal dilakukannya penelitian. Dari definisi kerangka kerja di atas dapat disimpulkan bahwa kerangka kerja merupakan penggabungan proses dari awal sampai akhir menjadi satu kesatuan yang saling berhubungan menjadi langkah-langkah yang kompleks. Sehingga

pengertian dari kerangka kerja negosiasi merupakan langkah-langkah proses dari awal hingga akhir mengenai bagaimana tahapan negosiasi itu berjalan.

a. Persiapan

Kerangka kerja yang pertama dalam negosiasi adalah persiapan. Dimana yang dimaksud dengan persiapan disini merujuk kepada persiapan dalam mengenali karakter lawan yang akan menjadi lawan dalam negosiasi. Bagaimana cara untuk mengenali kekuatan dan kelemahan lawan negosiasi. Selain mengenali karakter lawan, perlu juga mengenali karakter diri sendiri, apakah sudah seimbang dengan yang akan menjadi lawan bernegosiasi.

Dalam hal persiapan, hal-hal yang perlu dipersiapkan adalah menyangkut persiapan mental, persiapan fisik dan persiapan waktu. Persiapan mental yang harus disiapkan disini merupakan mental baik diri sendiri maupun lawan. Mental dalam hal ini meliputi bagaimana caranya untuk selalu menanamkan pikiran positif di dalam diri agar ketika negosiasi sudah dimulai tidak ada pikiran untuk kalah meskipun situasi tidak memungkinkan. Pikiran yang positif juga membuat diri sendiri lebih berpikir ke arah yang lebih baik, datang bernegosiasi untuk menyelesaikan masalah dan mencari jalan keluar antara kedua belah pihak yang saling memahami dan menyetujui. Dengan pikiran yang positif pula dapat membantu diri sendiri untuk lebih percaya diri bahwa tujuan awal datang bernegosiasi akan membuahkan hasil sesuai dengan yang diinginkan. Dengan percaya diri maka kemenangan yakin akan didapatkan dengan mudah. Pikiran yang positif juga akan membuat diri akan selalu mempunyai jalan keluar apabila usulan awal kurang disetujui, sehingga tidak ada rasa kurang percaya dengan kemampuan diri sendiri daripada lawan.

Persiapan kedua yang harus disiapkan adalah persiapan fisik apakah sudah seimbang dengan lawan negosiasi. Persiapan fisik ini merujuk kepada bagaimana cara untuk tetap menjaga fisik tetap sehat dalam kondisi apapun. Selain menjaga kondisi tubuh agar tetap sehat, perlu juga mempersiapkan penampilan fisik yang menarik, elegan dan tentu saja tetap sopan. Karena penampilan merupakan karakter dari diri sendiri. Orang lain bisa menilai karakter dari penampilan yang sedang digunakan. Jika penampilan kurang menarik, maka lawan tidak akan segan merasa diatas awan karena merasa dirinya akan memenangkan negosiasi. Sedangkan jika penampilan menarik, elegan dan kuat, akan membuat lawan merasa dirinya kurang percaya diri. Kemudian penampilan fisik dalam raut wajah juga perlu disiapkan, sehingga harus tetap menunjukkan wajah yang tegas dan percaya diri dari awal hingga akhir sesi negosiasi.

Persiapan yang ketiga adalah persiapan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan negosiasi, waktu ini juga menjadi titik untuk menyerang lawan apabila dirasa akan akan kalah telak. Persiapan waktu ini tidak kalah penting dengan persiapan yang lain, karena waktu ini menyangkut bagaimana cara untuk memanfaatkan peluang yang ada selama sesi negosiasi berjalan. Karena peluang jarang datang kedua kalinya, sehingga harus cermat dalam memanfaatkan segala situasi dan kondisi terhadap peluang yang ada. Poin dalam persiapan waktu ini adalah

bagaimana cara untuk memahami bahwa tidak boleh terjebak dengan pembahasan yang tidak perlu dan tidak penting untuk dibahas. Maka sebelum berangkat ke tempat negosiasi harus dipersiapkan dengan matang pembahasan yang akan dibahas di sesi negosiasi, pembahasan yang harus dihindari dan pembahasan yang harus dimanfaatkan sebagai peluang keberhasilan.

b. Pembukaan

Kerangka kerja yang kedua dalam negosiasi adalah pembukaan. Pembukaan dalam hal ini merujuk kepada bagaimana memulai mengajukan penawaran kepada lawan negosiasi. Terdapat tiga poin penting yang harus dipersiapkan dalam pembukaan yaitu situasi, mengumpulkan informasi dan penggunaan bahasa tubuh.

Persiapan pembukaan yang pertama yaitu situasi. Situasi dalam hal ini merujuk kepada bagaimana memanfaatkan peluang agar dapat memimpin jalannya negosiasi. Bagaimana cara agar dapat mempengaruhi lawan meskipun tidak mudah dan bagaimana agar lawan dapat tunduk dengan sesi negosiasi yang sedang berjalan. Persiapan situasi ini juga merujuk bagaimana cara untuk mempersiapkan prospek kedepan setelah sesi negosiasi berakhir.

Persiapan kedua dalam pembukaan yaitu dengan mengumpulkan informasi yang penting dan poin apa saja yang akan menjadi pembahasan dalam sesi negosiasi. Sehingga dapat dipelajari dengan baik dan matang agar ketika terdapat peluang kalah, dapat diajukan usulan yang kedua. Tidak perlu mengumpulkan informasi tidak penting, agar pembahasan dalam sesi negosiasi tidak terlalu lama dan bertele-tele. Kemudian perlu juga mempersiapkan cara untuk menanggapi argumen terhadap kelemahan dan kekuatan argumen dari lawan. Hal penting juga untuk mempersiapkan pemahaman mengenai gaya negosiasi yang dipakai lawan, agar bisa menyesuaikan dengan keadaan.

Persiapan ketiga dalam pembukaan yaitu penggunaan tubuh yang positif. Dalam hal ini merujuk kepada bagaimana cara untuk dapat membaca bahasa tubuh lawan, gaya bicara, ekspresi wajah serta nada suara yang dipakai lawan. Hal seperti itu penting dipersiapkan sebelumnya agar dapat menyeimbangi lawan negosiasi dan komunikasi berjalan dengan lancar. Sehingga harus berhati-hati dalam memaknai bahasa tubuh dan nada bicara lawan agar tidak terjatuh ke dalam lubang yang tidak diinginkan.

c. Penawaran

Kerangka kerja yang ketiga yaitu penawaran. Penawaran dalam hal ini merujuk kepada persetujuan antara kedua belah pihak untuk mendapatkan hasil yang saling menguntungkan. Dalam hal ini penawaran dapat diajukan terlebih dahulu kepada lawan, atau juga bisa lawan mengajukan penawaran terlebih dahulu. Pada intinya apapun yang ada di dalam pikiran yang menyangkut penawaran atau kelanjutan dalam sesi negosiasi maka dapat diajukan, agar tidak terjadi mis komunikasi diantara kedua belah pihak.

Untuk mendapatkan hasil negosiasi sesuatu yang diinginkan, maka dalam sesi penawaran tidak disarankan untuk berbicara terlalu banyak. Lebih baik mengamati terlebih dahulu apa yang diajukan dan dibicarakan

oleh lawan, hal ini sangat penting agar kata yang keluar dari bibir tidak menemui kegagalan. Dengan mengamati, dapat membuat lebih banyak menganalisa dan berpikir sehingga mampu memahami hal apa yang akan dilakukan selanjutnya.

Apabila lawan mengajukan penawaran terlebih dahulu, tidak boleh langsung di setujui maupun langsung ditolak. Apabila tidak setuju tidak boleh langsung ditolak, maka yang harus dilakukan adalah dengan mengajukan penawaran yang baru dan meyakinkan ke pihak lawan mengenai penawaran yang sudah diajukan. Apabila dirasa penawaran lawan lebih bagus maka tidak perlu langaung disetujui, karena akan menunjukkan kekurangan di dalam diri sendiri bahwa kemampuan lawan bernegosiasi lebih baik dari pada kemampuan diri sendiri. Hal itu akan dengan mudah lawan menyepelkan karena dirasa sudah menang.

d. Penutupan

Kerangka kerja negosiasi yang terakhir yaitu penutupan. Sesi penutupan ini merujuk kepada terjadinya kesepakatan antara kedua belah pihak yang saling menguntungkan. Kesepakatan ini tidak hanya dalam hal negosiasi saja, tetapi juga dalam hal perjanjian dimana kedua belah pihak melakukan perjanjian untuk saling menyetujui keputusan yang sudah disimpulkan di sesi negosiasi.

Dalam hal bernegosiasi tidak hanya semata-mata saling menukarkan penawaran dan menguatkan penawaran yang diajukan, tetapi juga harus dirangkum apa saja topik pembahasan yang dibicarakan dari awal sampai tahapan akhir bernegosiasi. Agar dikemudian hari apabila terjadi permasalahan yang tidak terduga, bukti dapat ditunjukkan kebenarannya. Segala hal yang dirangkum di dalam sesi penutupan ini juga menyangkut jalan tengah yang telah diambil sebagai bahan jalan keluar serta solusi dalam permasalahan.

Kedua belah pihak dalam sesi penutupan negosiasi seharusnya sudah menjadi isu yang sudah berakhir, dan tidak ada pembahasan yang sama dikemudian hari. Maka keputusan terakhir yang diambil untuk sesi penutupan harus benar-benar saling menguntungkan dan tidak ada kerugian di salah satu pihak. Sesi penutupan harus bisa menjadi kesepakatan yang baik bagi kedua belah pihak, sehingga hubungan kedua belah pihak tetap berjalan dengan baik agar dikemudian hari dapat membuka peluang kerjasama yang baru lagi. Diharapkan hubungan kedua belah pihak dapat terus menyambung dalam jangka panjang, sehingga dapat tercipta kenangan yang baru dalam hal kolaborasi yang lebih baik di kemudian hari.

A. Proses Negosiasi

Setiap hari kita pasti dihadapkan dengan sebuah negosiasi tanpa kita sadari, negosiasi yang terjadi bahkan dapat beberapa kali kita lakukan dalam sehari. Negosiasi ini biasanya dilakukan untuk mencapai titik sepakat, dimana kita akan sama sama membahas masalah baru atau masalah yang sudah terjadi sebelumnya. Negosiasi sendiri juga merupakan cara yang efektif untuk menentukan suatu kepentingan yang berbeda demi apa yang kita inginkan (Wahyuni, 2015).

Dalam melakukan negosiasi, kita dapat melakukannya dengan siapa saja dan dimana saja. Contohnya seperti klien atau rekan relasi bisnis. Negosiasi terjadi apabila kita dalam suatu keadaan dimana, apa yang kita inginkan sudah dimiliki atau dilakukan oleh orang lain, maka dari itu kita melakukan negosiasi untuk mendapatkan apa yang kita inginkan tanpa merugikan salah satu pihak. Dalam melakukan negosiasi pun, kita juga harus pintar dalam melakukan negosiasi, kita juga harus tau strategi yang baik agar lawan negosiasi kita juga dapat menerima keputusan yang kita inginkan (Wahyuni, 2015).

Bill Scott (1981:7) menerangkan bahwa strategi dan teknik negosiasi yang baik adalah bahwa negosiasi dilakukan oleh dua pihak yang saling memiliki tujuan untuk menetapkan suatu keputusan, keputusan tersebut juga di harapkan untuk diterima dan di setujui oleh kedua belah pihak. Dalam prosesnya, negosiasi dilakukan agar kedua belah pihak mendapat kesepakatan yang saling menguntungkan tanpa merugikan salah satu pihak (Wahyuni, 2015).

Agar mencapai suatu kesepakatan yang baik, para negosiator harus mempunyai skill untuk berkomunikasi yang baik. Komunikasi yang baik akan menjadi kunci kesuksesan para negosiator dalam melakukan negosiasi. Berkomunikasi dengan baik akan membuat sang negosiator lihai dalam mengumpulkan data atau proposal yang akan di presentasikan kepada team negosiasi yang lain. Hal tersebut akan dibutuhkan agar penyampaian ide-ide maupun gagasan yang ada dapat diterima dengan baik. Mutual understanding juga diperlukan dalam sebuah negosiasi, hal ini dikarenakan dapat membantu rasa memahami atau simpati dan juga mengerti kepada para negosiator lainnya (Wahyuni, 2015).

Dalam negosiasi juga terdapat komunikasi antar organisasi. Komunikasi antar organisasi sendiri merupakan berbagai pesan yang disampaikan ke dalam sebuah kelompok baik penerimaan atau pengiriman suatu informasi formal maupun informal terhadap suatu organisasi. Adapaun komunikasi formal yaitu, komunikasi yang sifatnya berorientasi terhadap tujuan organisasi dan disetujui oleh semua pihak anggota organisasi. Kemudian untuk komunikasi informal merupakan komunikasi yang persetujuan di lakukan secara sosial, orientasi nya biasanya tidak pada organisasi tapi lebih ke individu anggota kelompok (Wahyuni, 2015).

Fungsi dengan adanya negosiasi dalam komunikasi antar organisasi adalah cara maupun strategi yang baik untuk suatu perusahaan dalam melakukan negosiasi ketika memiliki tujuan dan kepentingan yang sama dengan perusahaan lainnya, hal ini nantinya dimaksudkan agar mendapatkan atau mencapai suatu kesepakatan yang dapat menguntungkan kedua belah pihak, negosiasi ini juga dilakukan dengan bertemu maupun berbicara satu sama lain (Wahyuni, 2015).

Fenomena-fenomena negosiasi seperti ini biasanya terjadi maupun ada pada lingkup suatu perusahaan, hal ini dikarenakan konflik yang terjadi biasanya dalam skala yang cukup besar dan juga memiliki perbedaan yang signifikan antara pimpinan dengan karyawan, karyawan dengan karyawan (Wahyuni, 2015).

Negosiasi yang sering kita lakukan memiliki beberapa tujuan, beberapa tujuan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Negosiasi dilakukan dengan maksud agar menemukan titik temu antara kedua belah pihak yang di tujukan agar kesepakatan yang dilakukan dapat diterima secara adil dan dapat memenuhi keinginan kedua belah pihak
2. Negosiasi dilakukan dengan maksud agar para kedua belah pihak dapat terhindar dari kerugian maupun dapat menyelesaikan masalah dengan baik.

Beberapa gambaran umum proses negosiasi yang di ungkapkan oleh (Robert & Vandenabeele, 1997) :

1. Biasanya atau sering tidak berstruktur
2. Tidak ada aturan prosedur yang baku
3. Agenda biasanya sama dan tidak baku
4. Setiap pihak memperjuangkan keinginan dan kepentingannya masing-masing
5. Prosesnya yang terlibat adalah pembicaraan, mendengarkan dan melakukan pengamatan
6. Mencapai suatu keputusan yang dapat diterima antara kedua belah pihak merupakan tujuan yang sebenarnya
7. Dalam prosesnya pun hanya pihak-pihak yang berkepentingan dapat melakukannya. Tanpa adanya pihak ketiga, namun jika dalam hal terdesak, macet atau tidak ada jawaban, negosiasi dapat dilakukan dengan para konsilator atau penengah.
8. Hasil yang didapat selama negosiasi pun juga tidak semua harus ada jawaban namun, bisa jadi kedua belah pihak sama-sama tidak menyetujui kesepakatan.

Persuasi atau bujukan juga terlibat dan termasuk dalam hal negosiasi, hal ini ada karena untuk mencapai suatu kompromi yang membangun/ konstruktif.

Dalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu negosiasi, menurut (McGuire, 2004) factor-factor tersebut yaitu :

a. Patience

Seorang negosiator akan selalu memahami dan mengetahui bahwa setiap negosiasi yang dilakukan akan membutuhkan sebuah proses atau tidak terjadi secara instan.

b. Self Confidence

Kepercayaan diri merupakan suatu hal yang penting dalam melakukan negosiasi, oleh karena itu negosiator yang baik akan selalu memahami hal tersebut.

c. Communication Skill

Dalam melakukan negosiasi pasti akan melibatkan kedua belah pihak, oleh karena itu kemampuan komunikasi yang baik harus dimiliki oleh seorang negosiator dalam melakukan negosiasi.

d. Ethics

Etika merupakan sebuah ilmu normatif yang berisi ketentuan mendasar tentang tingkah laku baik atau buruk. Menurut (Tsay & Bazerman, 2009) yang sering terjadi dalam kesalahan beretika

adalah Bahasa yang kurang pas maupun kurang menghargai waktu sang partner.

e. Psychology

Dalam hal ini seorang negosiator harus memahami tentang sudut pandang negositor lawan nya agar dapat melakukan pendekatannya secara logis maupun menciptakan dan mempertahankan hubungan yang baik. Dari sini negosiator kedua belah pihak diharapkan dapat saling menguntungkan dan menghormati satu sama lain.

f. Emotion

Emosi merupakan sesuatu hal yang sangat sensitive, emosi sendiri sangat memiliki peran penting dalam hal negosiasi. Potensi emosi sangat besar mempengaruhi hasil negosiasi, ini menyebabkan bahwa sang negosiator harus dapat mengendalikan emosinya agar emosi negatif tidak timbul selama melakukan negosiasi.

g. Retorika

Berbicara dengan baik yang digunakan dalam komunikasi antar manusia merupakan retorika. Hal ini lebih menuju pada pandai atau tidaknya seseorang dalam berbicara. Seperti, menguasai materi yang diberikan dan juga baik dalam menyampaikan segala bentuk kata dengan Bahasa yang tepat, efektif, benar dan mengesankan.

h. Nonverbal Communication

Komunikasi nonverbal merupakan komunikasi yang dilakukan seseorang bukan dengan menggunakan kata kata, melainkan dengan Bahasa tubuh, Bahasa tersebut seperti menggerakkan gigi, dahi dikerutkan yang bisa bertanda orang tersebut sedang berpikir secara keras.

Setelah itu terdapat tahapan-tahapan dalam melakukan negosiasi, menurut (Robert & Vandenabeele, 1997) tahapan-tahapan tersebut yaitu :

1. Tahapan persiapan

Pada tahap ini negosiasi di persiapkan secara matang, mulai dari sasaran yang dituju, prioritas yang diinginkan, pengumpulan informasi sebanyak-banyaknya dan juga membuat strategi yang baik.

2. Tahap diskusi

Selama melakukan diskusi kedua belah pihak akan saling memperkenalkan diri satu sama lain, kemudian membahas tujuan negosiasi, saling mengklarifikasi masalah masing-masing, sepakat dengan urutan masalah yang akan dinegosiasikan, setelah itu menentukan bagaimana, kapan dan jeda waktu yang akan dilakukan. Tahapan-tahapan tersebut dapat digambarkan seperti berikut:

- a. Tahap pernyataan pembukaan
- b. Tahap perundingan (tawar-menawar)
- c. Penutup dan kesepakatan

Dari semua hal di atas negosiasi dilakukan dengan harapan dapat membuka jalan dan dengan komunikasi yang baik agar dapat memiliki hasil yang memuaskan antara kedua belah pihak (Subhani et al., 2021).

B. Gaya Negosiasi

Dalam sebuah kelompok atau beberapa anggota yang berada di team, pasti akan memiliki perbedaan pendapat, untuk memutuskan pendapat maupun tujuan kepentingan, setiap anggota akan memiliki pola pikir yang saling menghargai maupun bekerja sama satu sama lain melalui sebuah negosiasi, hal tersebut akan membuat anggota saling menghormati yang akan membawa keharmonisan dalam suatu kelompok, kemudian hal itu akan berdampak dengan biaya yang akan lebih hemat, tidak akan membuang – buang waktu dan juga menghindarkan dari permusuhan (Agriwidya, 2020).

Setiap suatu kelompok maupun organisasi tentunya saat melakukan negosiasi harus mengerti dan paham dengan gaya negosiasi. Gaya negosiasi sendiri memiliki banyak macam maupun pilihan, hal ini dilakukan agar setiap kepentingan dapat diselesaikan dengan baik. Hasil yang didapat dari adanya negosiasi juga dipengaruhi oleh gaya negosiasi. Menurut (Matthews, 1995) gaya negosiasi ada 5 yaitu, bersaing, menghindari konflik, berkolaborasi, mengakomodasi dan berkompromi. Selain gaya, menurut (Matthews, 1995) terdapat hasil negosiasi yang di bedakan menjadi 7 yaitu, masalah yang terpecahkan, konflik menjadi meningkat, hubungan yang bisa saja menjadi buruk, lamban dalam menyelesaikan konflik, ketidaksetujuan lebih lanjut, hubungan yang terpelihara dan penurunan konflik antara kedua belah pihak.

Dalam setiap negosiasi tidak sepenuhnya semua pihak akan memiliki tujuan yang didapat dengan baik, hal ini berkaitan dengan pendekatan Distributive Bargaining, dimana pendekatan ini menjelaskan dalam suatu negosiasi juga terdapat menang dan kalah. Menang kalah yang di maksud dalam hal ini adalah keuntungan yang didapat suatu pihak akan menjadi suatu beban untuk pihak yang lain. Namun, meskipun terdapat pendekatan tersebut, pendekatan yang lain yaitu, Gain Bargaining merupakan pendekatan yang digunakan untuk memecahkan permasalahan dengan suatu pengalaman. Metode menang kalah biasanya disebut dengan Assertiveness dan untuk yang berorientasi dalam pemecahan masalah bersama dinamakan dengan Cooperatives (Agriwidya, 2020).

Menurut (Matthews, 1995) pengukuran Assertiveness dan Cooperativeness harus dipertimbangkan dengan factor gaya negosiasi. Gaya negosiasi tersebut dibagi menjadi lima dimana gaya tersebut yaitu :

1. **Avoiding/Menghindari**
Saat melakukan negosiasi, ketika seorang negosiator memilih untuk menghindari maupun mengabaikan konflik dan membuat kesepakatan tidak berjalan dengan baik apalagi tidak tercapai, maka negosiator tersebut bersifat pasif.
2. **Competing/Bersaing**
Dalam melakukan negosiasi, negosiator akan sangat mendominasi, kemudian negosiator akan cenderung berorientasi pada hasil, percaya diri, tegas, biasanya menggunakan kekuasaan untuk mendapatkan tujuannya dan selalu memastikan salah satu diantara negosiator yang dapat memenangkan konflik.
3. **Accomodating/ mengakomodasi**

Gaya ini merupakan milik negosiator yang biasanya tetap menjaga atau membuat hubungan tetap menjadi baik, lebih menerima dengan perbedaan yang ada dan mengalah untuk mencapai tujuan kedua belah pihak dapat tercapai.

4. Collaborating/Kolaborasi
Negosiasi yang dilakukan oleh negosiator ini adalah dengan berperilaku mendominasi proses jalannya negosiasi. Negosiator ini akan lebih terbuka dan jujur, hal ini akan membuat sang negosiator selalu menciptakan kesepakatan maupun mencari solusi dari setiap permasalahan dengan kedua belah pihak sama sama terpuaskan.
5. Compromising/Berkompromi
Dalam negosiasi yang dilakukan ini sang negosiator menunjukkan gaya untuk menemukan jalan tengah, sering mengesampingkan perbedaan yang ada, negosiator akan sering terlihat memberi dan menerima pengorbanan, kedua belah pihak di akhir juga akan mencapai kebutuhan atau kepentingannya sama-sama.

Berbicara soal gaya negosiasi, gaya negosiasi juga dapat dijelaskan dengan dua dimensi, dua dimensi tersebut adalah arah dan kekuatan (Kewirausahaan, n.d.) .

1. Arah
Dalam hal ini arah lebih cenderung berbicara tentang cara seseorang menangani informasi, hal ini biasanya dilakukan dengan cara berikut :
 - a. Mendorong (push)
Mendorong disini lebih menonjol pada seorang negosiator yang memberikan informasi, mengajukan usul, lalai dengan kontribusi orang lain, mengkritik, berkelakuan suka mengganggu dan taktik yang dilakukan akan sesuai dengan tergantung sifat dan konteks negosiasi.
 - b. Menarik (pull)
Sering mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi, meminta saran, pemahaman akan selalu di pastikan, meminta kejelasan, menyatakan perasaan sang negosiator.
2. Kekuatan
Kekuatan dalam hal ini adalah berbicara, dimana seorang negosiator sangat lancar atau luwes dalam beranjak dari kedudukannya yang semula.
 - a. Bersikap keras
Sikap keras ini diperlihatkan dengan tidak adanya rasa mengalah atau apapun akan dilakukan, orang tersebut tidak akan mundur maupun menerima tawaran apapun, yang terpenting adalah ia dapat mencapai target sasarannya.
 - b. Bersikap lunak
Sikap lunak ini ditunjukkan dengan sulit untuk berkata tidak, kemudian cenderung mengalah, ragu-ragu. Dalam mengejar hasil yang maksimal seorang negosiator dapat bersikap keras maupun lunak sesuai dengan tujuan yang ingin didapat.

C. Analisis Negosiasi Antarbudaya

Dalam penganalisisan negosiasi antar budaya ini dapat kita simpulkan bahwa seseorang yang mungkin saja berasal dari daerah yang berbeda harus dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan yang ia tempati. Seperti contoh pada (Petra et al., 2016) dimana terdapat dua remaja yang memiliki pola asuh yang berbeda dari orang tuanya, hal tersebut dapat membawa perbedaan budaya dalam pertemanan mereka maupun berada disekitar lingkungannya.

Cara maupun respon yang di alami keduanya meskipun memiliki Anxiety Uncertainty, namun dapat berbeda karena budaya dari keluarganya sendiri yang menimbulkan perbedaan. Dalam prakteknya satu diasuh dengan demokratis sedangkan yang satu dengan pola asuh otoriter. Hal ini berdampak dengan perilaku masing masing yang mungkin saja dapat berdampak rasa trauma (Petra et al., 2016).

Namun kedua remaja tersebut terus mencari cara agar dapat bernegosiasi dengan dirinya sendiri, yaitu dengan cara mencari tau jati diri mereka seperti apa dan menyakini diri mereka sendiri agar selalu percaya diri. Konsep dalam negosiasi disini berdamai dengan diri sendiri dan juga bernegosiasi dengan lingkungan sekitar agak tidak berdampak dengan diri mereka (Petra et al., 2016).

Membangun hubungan baik dengan lingkungan juga merupakan cara bernegosiasi yang baik agar tidak membuat diri mereka merasa tertekan, hal ini membuat mereka akan lebih terbuka dengan lingkungan sekitar serta membuat mereka akan lebih berbaur dengan lingkungan mereka yang baru. Mendorong diri sendiri untuk terus dapat berhubungan baik dengan orang lain mungkin sangat melelahkan, namun dari semua itu, mereka berhasil untuk menyesuaikan keadaan mereka, yang hasilnya mereka menjadi lebih baik dari sebelumnya (Petra et al., 2016).

Analisis negosiasi budaya selanjutnya adalah seperti perbedaan kelompok etnis yang terdapat pada (Identitas et al., 2014) yaitu, antara kultural tionghoa muslim dan kelompok etnisnya. Masyarakat akan lebih umum mengetahui bahwa tionghoa dipandang dengan selain islam, maksudnya akan sulit bahwa etnis tionghoa beragama islam. Namun, dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa bahnyak orang tionghoa yang beragama muslim.

Dalam proses negosiasi identitas kultural, setiap orang dilihat dari cara kemampuannya dalam mengungkapkan dirinya. Pengungkapan ini dilakukan oleh individu tersebut untuk menuju proses negosiasi identitas. Hal tersebut tidaklah mudah karena harus melewati beberapa faktor seperti kelompok, topik dan jenis kelamin yang ada pada aturan masyarakat. Kondisi yang akan dihadapi adalah intercultural communication, hal ini seperti kecenderungan interaksi satu sama lain dan kemampuannya dalam mengatur komunikasi tersebut (Identitas et al., 2014).

Pemahaman yang ada individu tersebut akhirnya akan membantunya dalam proses negosiasi identitas. Kemudian menurut Orbe dan Co Cultural Theory, menunjukkan bahwa tionghoa muslim berhasil emnunjukkan identitasnya dan mencapai tujuannya dalam mematahkan pendapat orang tentang etnisny ayang tionghoa namun

beragama muslim. Akhirnya hal ini membuktikan bahwa negosiasi dapat membawa mereka untuk menunjukkan jati diri mereka, meskipun pasti dalam prosesnya terdapat hambatan yang terjadi, namun dengan komunikasi yang baik dan strategi yang tepat dalam melakukan negosiasi, setiap orang akan memiliki hak dan kemampuan untuk mengendalikan diri mereka sendiri (Identitas et al., 2014).

D. Negosiasi Untuk Saling Menguntungkan

Dalam sebuah instansi atau organisasi suatu bentuk interaksi antar sesama pastinya akan terjadi. Melihat dalam melakukan suatu interaksi didasarkan pada kebutuhan satu sama lain. Dimana dengan melakukan suatu interaksi akan terjadi suatu komunikasi yang menjadi jembatan dalam berlangsungnya suatu hubungan interaksi tersebut. Tidak dapat dipungkiri, interaksi antar instansi atau lembaga juga dikarenakan ingin menyelesaikan suatu kepentingan baik terkait dengan kebijakan, kerja sama, masalah, dan berbagai lain hal. Oleh karena itu, dalam melakukan komunikasi akan terjadi suatu respon satu sama lain, dimana respon ini dipengaruhi oleh keadaan yang sebagai dasar suatu interaksi ini dilakukan.

Ketika respon sudah diterima satu sama lain dan terjalin komunikasi dengan baik, maka akan timbul yang dinamakan suatu tindakan negosiasi. Dimana, dalam berinteraksi dan melakukan suatu kegiatan untuk kepentingan bersama suatu instansi atau lembaga akan melakukan negosiasi yang mana ini didasarkan pada suatu respon yang diterima oleh pihak lawan yang tidak sesuai dengan ekspektasi atau kondisi suatu instansi tersebut. Maka dari itu, tindakan negosiasi ini sebagai jalan bagi instansi atau lembaga dalam memberikan penawaran yang lebih baik untuk perusahaannya atau sebaliknya. Komunikasi dapat mempengaruhi kualitas respon klien, dimana terdapat beberapa unsur arus balik/*feedback* terkait dengan tanggapan pihak lawan (klien), sebagai berikut :

a) *Positive Feedback*

Positive Feedback merupakan suatu tanggapan yang positif dimana dikendalikan oleh komunikator/klien dan disampaikan kepada komunikator/negosiator sebagai bentuk respon tanggapan mengenai suatu tindakan kesepakatan antar kedua belah pihak. Unsur ini dapat dikatakan sebagai transparansi setuju atau tidaknya komunikator atau pihak lawan akan komunikator atau pihak negosiasi.

b) *Negative Feedback*

Negative Feedback merupakan suatu respon yang diberikan oleh komunikator atau pihak lawan dengan respon yang tidak menghasilkan persetujuan kesepakatan atau negosiasi. *Feedback* ini dapat menimbulkan terjadinya intervensi antar kedua belah pihak, dimana dapat berupa interupsi (menyela pembicaraan), disagreement (konflik), outright anger (kemarahan), dan kritik.

c) *Neutral Feedback*

Neutral Feedback merupakan suatu tanggapan dari pihak komunikator atau klien yang tidak memihak dimana dalam memberi tanggapan atau respon tidak ada tautannya dengan pembahasan topik yang dibicarakan antara komunikator dengan komunikator.

d) *Zero Feedback*

Zero Feedback merupakan suatu tanggapan yang dikembalikan oleh lawan yang dimana dikarenakan tidak dapat dipahami oleh komunikator

Negosiasi sendiri diartikan sebagai bentuk suatu penawaran untuk mencapai suatu kesepakatan antar lembaga yang melakukan kegiatan. Negosiasi ini dalam arti lain dapat dikatakan “membujuk” yang mana membujuk pihak lawan untuk dapat menyepakati suatu perjanjian atau beberapa lain hal dalam mencapai keuntungan bersama. Dalam melakukan negosiasi peran kedua belah pihak sangat penting, karena jika terjadi suatu negosiasi antar lembaga tersebut pastinya respon-responnya akan dibutuhkan sebagai kunci dalam mencapai kesepakatan bersama. Kesepakatan yang terjadi antar lembaga akan mencapai keuntungan semua pihak dalam tindakan negosiasi ini. Dimana pihak yang turut serta dalam negosiasi disebut dengan “negosiator”.

Pada prinsipnya negosiasi merupakan suatu proses mengenai penawaran (supply) diantara beberapa pihak yang terlibat. Selain itu, diantara beberapa pihak yang terlibat dalam negosiasi ini, pihak-pihak tersebut harus mau akan saling mengalah hingga menemukan tujuan atau bisa disebut “win-win solution”. Negosiasi akan dapat dikatakan berhasil apabila kedua belah pihak atau lebih dalam melakukan negosiasi jika terjadi kesepakatan yang saling menguntungkan tanpa adanya tindakan paksa atau ancaman. Dalam sebuah negosiasi pasti akan terjadi adanya perjanjian kontrak, dimana kontrak memiliki 3 fase yaitu, pra kontrak, pelaksanaan kontrak, pasca kontrak.

Dalam bernegosiasi terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam bertindak, agar suatu tujuan dapat berjalan secara efektif dan saling menguntungkan antara lain :

- 1) Berani dalam melakukan atau memulai negosiasi sesuai dengan tujuan dan kondisi pihak yang bernegosiator.
- 2) Pihak negosiator harus mengerti kondisi mitra sebagai klien.
- 3) Tidak melakukan tindakan dengan keputusan di waktu yang singkat.
- 4) Pihak negosiator harus memiliki target yang tinggi dalam mengharapkan hasil capaian yang tinggi.
- 5) Pihak negosiator harus menunjukkan sikap saling percaya

Dengan memperhatikan beberapa hal dalam negosiasi tentunya akan tercapai tujuan dan hasil yang ingi dicapai dalam bernegosiasi. Pada dasarnya menerapkan tips-tips atau strategi dalam bernegosiasi itu sangat penting karena hal tersebut sebagai dasar untuk dapat menghasilkan capaian terbaik sesuai dengan harapan pihak negosiator.

Setiap negosiasi harus dijalankan dengan baik dan sabar, tentunya ini harus dimiliki oleh pihak negosiator. Dimana peran pihak negosiator sangat besar dalam keberhasilan sebuah negosiasi yang dijalankan. Negosiator sebagai pihak yang memulai dalam melakukan negosiasi. Dalam hal ini negosiasi dilakukan untuk saling menguntungkan kedua belah pihak. Jadi ketika negosiasi tidak seimbang dalam hasil dan capaiannya maka dapat dikatakan negosiasi tersebut tidak berhasil. Sehingga negosiasi seharusnya memang dilakukan untuk saling menguntungkan kedua belah pihak,

yang mana dalam negosiasi ini terjadi kesepakatan yang dilakukan kedua belah pihak atau lebih sehingga dengan negosiasi yang saling menguntungkan itu juga dapat memberikan keadilan bagi semua pihak dalam menjalani kerja sama atas apa yang sudah disepakati.

Negosiasi memiliki faktor-faktor utama yang harus diperhatikan sebagai negosiator dalam melakukan negosiasi diantaranya :

- 1) Pihak yang ikut serta dalam negosiasi
Dalam bernegosiasi pihak-pihak yang terkait kegiatan ini harus menjadi titik tujuan para negosiator, yang mana pihak yang terlibat ini pastinya akan turut berperan sedikit atau banyaknya dalam menyepakati kesepakatan atau tercapainya hasil terbaik dalam negosiasi ini.
- 2) Hubungan antara pihak
Hubungan menjadi hal penting dalam membangun negosiasi yang baik, dalam menjaga hubungan dengan pihak-pihak yang bersangkutan menjadi suatu hal yang penting dikarenakan dalam hubungan yang baik pasti akan tercipta kesepakatan-kesepakatan yang saling menghormati satu sama lain. Selain itu, hubungan dengan beberapa pihak akan memperkuat tali silaturahmi sehingga akan terus terjalin hubungan yang positif yang dapat berdampak bagi kerjasama yang baik satu sama lain.
- 3) Komunikasi yang baik
Membangun komunikasi yang baik menjadi point utama yang penting, dimana komunikasi menjadi jembatan bagi pihak negosiator kepada klien dalam melakukan kerja sama dan berlanjut pada negosiasi. Tidak dapat dipungkiri komunikasi menjadi dampak yang besar bagi keberlanjutan kegiatan negosiasi.
- 4) Alternatif dalam mencari solusi
Dalam sebuah negosiasi pastinya tidak akan berjalan dengan mulus, pastinya banyak pro dan kontra yang terjadi pada proses negosiasi itu. Tidak dapat dipungkiri alternatif menjadi jalan keluar dalam mencari solusi dari masalah-masalah negosiasi yang sedang di jalankan. Sehingga alternatif dalam mencari solusi ini menjadi bagian yang penting dari pelaksanaan negosiasi.
- 5) Opsi realistis
Negosiasi pastinya memberikan atau mengajukan penawaran bagi pihak klien yang mana ini di dasarkan pada kondisi suatu kesepakatan atau kerjasama yang kurang menguntungkan atau kurang baik bagi salah satu pihak. Sehingga dalam mengajukan negosiasi harus memikirkan opsi-opsi yang realistis. Dapat dikatakan realistis ini sebagai suatu tindakan yang sesuai dengan kondisi keadaan antara pihak negosiator atau pihak klien. Sehingga negosiasi yang diajukan dapat mencapai keberhasilan yang baik dan tentunya solusi yang sesuai dengan kedua belah pihak atau lebih.
- 6) Mengklaim yang benar
Mengajukan sebuah negosiasi pastinya harus mempertimbangkan hal-hal mana yang benar dan mana yang tidak. Hal ini dikarenakan faktor proses kegiatan negosiasi yang harus mengklaim kebenaran sebagai acuan untuk menuju kerja sama atau kesepakatan yang adil dalam melakukan negosiasi. Tidak dapat dipungkiri pada faktor utama ini dapat dikatakan sebagai negosiasi yang saling

menguntungkan dikarenakan apa yang disepakati atau negosiasi harus didasarkan pada kebenaran.

E. Pedoman Negosiasi Antarbudaya

Budaya berperan sebagai ujung tombak suatu perusahaan dalam menjalankan bisnis. Peranannya sangat penting untuk mendapatkan keberhasilan suatu negosiasi. Dimana budaya sebagai sarana dasar suatu tindakan dalam berfikir, bertindak, dan tanggap dalam suatu kegiatan negosiasi. Budaya antara satu perusahaan dan perusahaan lain pastinya akan berbeda, karena ini negosiasi dalam suatu perusahaan juga akan mengacu adanya budaya sebagai dasar suatu tindakan. Perbedaan-perbedaan ini pastinya akan menjadi suatu bagian persepsi atau pemahaman yang berbeda dari kedua belah pihak, sehingga komunikasi dalam bernegosiasi sangat penting.

Dalam negosiasi antar budaya banyak kasus-kasus mengenai kegagalan perusahaan dalam bernegosiasi akibat kurang baiknya pemahaman terhadap lintas budaya. Salah satu contohnya yaitu kasus antara *Daimler* yang berasal dari Jerman dan *Chrysler* yang berasal dari Amerika Serikat. Duaperusahaan Daimler dan Chrysler gagal dalam melakukan kerja sama karena permasalahan budaya. Perusahaan Daimler berfikir budaya mereka yang lebih baik sehingga perusahaan Daimler berfikir budayanya harus sebagai acuan oleh perusahaan Chrysler, (Schell, 2009).

Suatu kegagalan dalam kerja sama antar perusahaan dapat terjadi karena adanya perbedaan persepsi antar budaya. Proses dalam negosiasi harus diterapkan dengan sebaik mungkin, namun hal ini tidak luput dari suatu masalah atau struggle. Yang mana dalam proses negosiasi yang terjadi antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lain pasti berkaitan dengan komunikasi yang menjadi jembatan bagi negosiator dan klien dalam menyepakati suatu kerja sama. Dalam melakukan kerja sama lintas budaya, pastinya tidak hanya bertujuan untuk mencapai strategi perusahaan saja namun juga mencapai strategi perusahaan yang sesuai dengan porsi perusahaan tersebut. Arti dari kata porsi dimana adanya batasan-batasan kemampuan perusahaan dalam melakukan kerja sama. Apabila dalam kerja sama tersebut ada salah satu perusahaan yang tidak sesuai dengan porsinya maka akan terjadi negosiasi yang sebagai jalan untuk tetap berjalannya kerja sama tersebut.

Dalam suatu kerja sama, budaya sangat mempengaruhi semua kegiatan negosiasi bisnis yang mana merupakan faktor diantaranya etika bisnis (Pitta *et al* dalam Peleckis, 2013). Sering terjadi pada suatu kerja sama, suatu budaya dapat mempengaruhi kerja sama yang maan dapat mempermudah atau mempersulit proses kerja sama terutama pada negosiasi. Hal ini akan menjadi suatu tantangan bagi perusahaana yang bekerja sama dengan perusahaan lain terutama dalam hal lintas budaya, perbedaan persepsi serta pemahaman terhadap sikap, sifat, aturan, dan tata tertib pastinya menjadi suatu permasalahan yang akan terjadi pada perusahaan yang melakukan kerja sama ataupun bernegosiasi secara lintas budaya.

Budaya memiliki peran yang sangat penting pada saat ini, tetapi budaya juga dapat menjadi suatu hambatan dan mempersulit dalam

negosiasi. Berikut merupakan hambatan-hambatan yang ada pada budaya :

1) Etnosentrisme

Etnosentrisme merupakan suatu tindakan yang berkaitan dengan ras, etnis, dan budaya yang dilakukan oleh individu sebagai dasar dari prioritasnya dalam bekerja di suatu perusahaan atau lembaga organisasi (Northouse, 2013). Seorang individu yang cenderung lebih mementingkan orang dengan melihat ras, budaya, atau kepercayaan suatu individu tersebut untuk lebih di tuju dibandingkan dengan orang lain yang tidak memiliki kesamaan budaya. Dengan kata lain, seorang individu yang bekerja di suatu perusahaan lebih memiliki kedekatan khusus dengan individu atau kelompok lain yang memiliki kesamaan dengannya dan tidak dilakukan sama dengan individu yang tidak memiliki kesamaan dengannya.

2) Prasangka

Prasangka merupakan suatu tindakan mengenai sikap, keyakinan, dan sifat serta emosi yang ada pada diri individu yang di lihat dari individu lain atau kelompok yang juga berdasar pada hal-hal yang belum benar sepenuhnya. Dimana hal ini mengacu pada menilai individu lain atau kelompok dengan keputusan dari pengalaman sebelumnya (Northouse, 2013).

Menurut Stella Ting-Toomey konsep negosiasi merupakan suatu proses interaksi pada setiap individu antar budaya yang bertindak untuk mengikat, menerangkan, mengubah, mempertanyakan, dan mempertahankan identitas. Ada 10 inti mengenai anggapan teoritis dalam teori menurut Tim Tomey pada negosiasi identitas (dalam Littlejohn dan Foss, 2009):

- 1) Suatu identitas individu kelompok dan dinamika bukti diri primer dibuat melalui komunikasi simbolik dengan orang lain.
- 2) Rasa nyaman, kepercayaan, partisipasi, hubungan, dan kemantapan pada suatu identitas individu dan kelompok merupakan suatu kumpulan orang pada sebuah kelompok budaya atau suku yang di dasari oleh motivasi untuk dapat memperoleh hal tersebut.
- 3) Suatu individu lebih mudah dalam beradaptasi pada lingkungan yang sudah menjadi jati dirinya, dimana ketika berinteraksi dengan individu atau kelompok lain yang memiliki kesamaan budaya akan cenderung untuk lebih intens dalam berinteraksi, dan ketika bertemu dengan individu atau kelompok lain yang tidak memiliki kesamaan akan secara langsung maupun tidak langsung tidak terlalu intens atau dapat dikatakan kurang baik.
- 4) Individu akan merasakan stabilitas identitas dalam keadaan budaya yang dapat diperkirakan, dan mendapatkan pergantian identitas pada situasi budaya yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya.
- 5) Ruang lingkup suatu individu pada budaya di berbagai keadaan akan berdampak pada makna, pemahaman dan cara mengevaluasi dari suatu subjek atau masalah pada identitas.
- 6) Dalam memutuskan negosiasi pastinya akan mengarah pada perasaan yang dipahami, dihargai, dan disupport.
- 7) Komunikasi dalam lintas budaya selalu mementingkan pengetahuan, motivasi, dan keterampilan agar dapat menghasilkan kepuasan yang dilakukan pada saat negosiasi berlangsung.

- 8) Makna dalam pemahaman dan evaluasi tema atau masalah identitas di pengaruhi oleh dimensi budaya, pribadi, dan ragam situasi.
- 9) Suatu keputusan yang dihasilkan dari negosiasi akan selalu melibatkan perasaan yang dipahami, dihargai, dan didukung.
- 10) Komunikasi yang terjadi antar lintas budaya akan menekankan pentingnya dalam mengintegrasikan pengetahuan, motivasi, dan teknologi antar budaya untuk mengkomunikasikan yang sesuai dengan fakta secara efektif.

Pengertian Negosiasi

Dalam kegiatan sehari-hari setiap manusia pasti membutuhkan adanya bantuan dari orang lain untuk mempermudah berbagai urusan atau permasalahan yang sedang dihadapi, tetapi untuk mendapatkan sebuah keputusan yang terbaik untuk kedua belah pihak bukan merupakan perkara yang mudah untuk dilakukan. Dengan hal ini maka kedua belah pihak tersebut harus mencari bagaimana memberi dan menerima pendapat dari satu sama lain untuk mendapatkan hasil atau keputusan yang disetujui oleh kedua belah pihak. Cara yang paling baik untuk dilakukan ialah menggunakan metode komunikasi yang baik antar individu untuk mendapatkan informasi yang baik dari arah yang berlawanan.

Komunikasi sendiri bisa dikatakan sebagai suatu proses dari dua arah untuk mendapatkan sebuah informasi melalui pertukaran pemikiran dari masing-masing individu yang terlibat didalamnya. Komunikasi sendiri juga dapat dikatakan sebagai kebutuhan dasar bagi manusia, dimana manusia dapat menukarkan berbagai informasi melalui hubungan sosial antar individu dengan individu lainnya. Dalam hal ini komunikasi sangat penting untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, dimana komunikasi juga akan membuat para pelaku usaha yang melakukan kegiatan berkomunikasi mengetahui pendapat dari lawan bicaranya untuk mendapatkan keputusan yang terbaik untuk pihak-pihak yang terlibat.

Dalam perspektif lain, seperti komunikasi pada kegiatan bisnis mempunyai bentuk untuk menyelesaikan tujuan yang berbeda untuk kedua belah pihak melalui interaksi sosial pihak-pihak yang terlibat. Negosiasi sendiri dapat dikatakan sebagai kegiatan komunikasi antara dua atau lebih peserta untuk menyelesaikan suatu masalah, melakukan perundingan untuk mendapatkan tujuan tertentu, melakukan kegiatan tawar menawar untuk mendapatkan keuntungan dari kegiatan tersebut. Sedangkan negosiasi dalam perspektifnya biasanya dikenal sebagai alternatif penyelesaian sebuah masalah dengan cara musyawarah atau mediasi antara beberapa pihak, kemudian menetapkan dan menyetujui keputusan yang disetujui oleh pihak yang terlibat.

Mengelola Negosiasi

Mengelola negosiasi yang baik merupakan suatu hal yang cukup rumit untuk dilakukan, dimana negosiator harus mampu menjadikan suatu negosiasi dengan pihak kedua harus berjalan dengan baik. Mulai dari melakukan segala persiapan yang matang

dan baik, seperti halnya mempersiapkan segala dokumen penting yang berguna untuk membantu kelancaran kegiatan negosiasi tersebut. Terlebih perencanaan pada saat sebelum negosiasi seharusnya layak menjadi dasar bagi mereka yang ingin bernegosiasi.

Dalam negosiasi juga diharapkan kedua belah pihak saling mendengarkan keinginan dan juga pemikiran satu sama lain (pihak negosiator dan lawan arah) untuk mendapatkan solusi atas permasalahan yang akan dibahas. Selain itu, negosiasi seharusnya dilakukan dengan dua arah yang berbeda, tidak boleh ada salah satu pihak yang memiliki kuasa lebih banyak, karena nantinya akan memicu adanya konflik antar individu maupun kelompok yang terlibat dalam proses negosiasi tersebut. Dengan hal tersebut maka negosiasi harus menjadi tanggungjawab bersama bagi para pihak yang turut serta terlibat dalam hal proses tersebut, tanpa terkecuali.

Dengan adanya rasa saling menghormati dan mau bertukar pikiran, negosiator akan lebih mudah mendengarkan apa yang diinginkan pihak lawan arah dan begitu pula sebaliknya. Dimana nantinya akan dilakukan komunikasi secara berkala pada saat negosiasi berlangsung hingga selesai. Hal ini berkaitan dengan hasil negosiasi yang saling menguntungkan bagi perusahaan sehingga komunikasi yang terjalin antara kedua belah pihak yang sama-sama diuntungkan menjadi lebih baik karena sudah melewati proses negosiasi yang menghasilkan hasil yang dapat diterima bagi kedua belah pihak yang mengikuti proses negosiasi dari awal sampai akhir.

Tujuan Negosiasi

- Mencapai kesepakatan bersama
Tujuan awal dari perundingan merupakan buat menggapai konvensi bersama. Dalam menggapai konvensi bersama, pihak-pihak yang melaksanakan perundingan butuh mengutarakan pendapatnya tiap-tiap. Konvensi bersama tersebut hendak dicapai secara optimal, bila seluruh pihak yang ikut serta dalam perundingan saling terbuka. Tidak hanya itu, pihak-pihak yang ikut serta di dalam perundingan wajib merasa saling memerlukan.
Terkadang memanglah pada kesimpulannya proses dalam menggapai tujuan dari perundingan menimbulkan konflik. namun hal tersebut harus dilaksanakan untuk mendapatkan hasil yang terbaik untuk kedua belah pihak. Konflik merupakan bagian dari upaya penyelesaian permasalahan ataupun sengketa. Di dalam pencapaian konvensi bersama, memanglah hendak terdapat sebagian konflik yang timbul. Dalam upaya menuntaskan konflik di tengah perundingan, seluruh pihak wajib mempunyai pemahaman buat menyelesaikannya.
Buat menggapai seluruh tujuan dari aktivitas perundingan tersebut, pihak- pihak yang ikut serta wajib turut menekuni seluruh mungkin dari permasalahan ataupun persengketaan yang timbul. Menekuni kemauan dari pihak lain pula wajib dicoba. Kala keadaan tersebut bisa terkendali dengan baik, hingga konvensi bersama bisa tercapai dengan mudah dan baik.
- Mengurangi konflik dan perbedaan

Dalam sebuah proses negosiasi pasti terdapat adanya perbedaan pendapat atau konflik yang terjadi antar individu yang terlibat didalamnya, hal tersebut merupakan hal yang sudah biasa terjadi dalam sebuah proses mencari sebuah kesepakatan. Justru dengan adanya negosiasi inilah upaya untuk menyelesaikan konflik atau permasalahan yang terjadi dalam sebuah kesepakatan.

Sebelum melakukan kegiatan negosiasi, sebaiknya pihak-pihak yang terlibat di dalamnya harus memahami posisi dan keinginan dari pihak lain. hal ini bisa dilakukan dengan cara memperhatikan dan menerima pendapat dari arah berlawanan (pihak lain) untuk mengutarakan keinginannya dalam kegiatan mediasi tersebut. Selain itu hindari penggunaan kata yang bertele-tele karena semakin jelas topik yang disampaikan maka potensi konflik akan lebih dapat untuk di redam dengan baik.

Para pihak yang terlibat juga harus melakukan adanya konflik sehat apabila sampai terjadi pertikaian dalam sebuah pengambilan keputusan. Dengan menjaga norma kesopanan, tidak berat sebelah saat melakukan negosiasi kepada pihak tertentu, hingga kritik yang dapat membangun dan memberikan solusi yang terbaik satu sama lain.

- Saling menguntungkan bagi berbagai pihak yang terlibat
Dalam kegiatan negosiasi sendiri keuntungan bagi berbagai pihak yang terlibat merupakan tujuan yang paling utama tanpa mengesampingkan mencapai tujuan dan mengurangi konflik dalam sebuah perundingan. Tujuan negosiasi ini dapat tercipta apabila dalam sebuah kesepakatan didapatkan hasil yang win-win solution. Untuk mencapai hasil tersebut semua pihak yang terlibat dalam negosiasi tersebut harus berada pada suatu titik atau visi yang sama, sehingga kepercayaan akan terbangun didalamnya.

Setelah menyatukan pola pikir dan visi maka perundingan akan mencapai tujuan utama yaitu menguntungkan berbagai pihak yang terlibat didalamnya. Kerja sama dapat dilaksanakan dengan baik setelah mendapat satu garis yang sama antar individu yang terlibat agar hasil yang diperoleh dari kesepakatan tersebut dapat diterima dan menguntungkan bagi berbagai pihak yang terlibat di dalamnya.

Tahapan Dalam Melakukan Negosiasi

Sebelum melakukan kegiatan negosiasi sebaiknya melakukan berbagai persiapan, seperti menyiapkan diri sendiri untuk bersikap baik supaya pihak dari arah berlawanan dapat menerima pendapat yang disampaikan dengan baik. Selain itu juga digunakan agar pihak kedua juga mampu mengetahui maksud dan tujuan dalam sebuah proses negosiasi. Terdapat beberapa tahapan dalam melakukan negosiasi, antara lain

- f. Melakukan persiapan dengan baik
Tahap pertama dalam melakukan kegiatan negosiasi adalah mempersiapkan dan merencanakan segala kebutuhan untuk proses negosiasi dengan pihak lain. Biasanya dengan mempersiapkan segala data yang berhubungan dengan proses negosiasi, bisa perusahaan sendiri maupun data data dari pihak kedua yang

berlawanan arah. Data ini sangat berguna untuk kegiatan negosiasi dalam hal tawar-menawar, selain itu ada hal yang paling penting ialah mempersiapkan mental untuk berdebat dan menyampaikan pendapat secara bijak agar menghindari konflik dengan pihak lain.

g. Menentukan berbagai aturan yang ada dalam negosiasi

Dalam sebuah negosiasi tentu dibutuhkan aturan yang jelas agar proses negosiasi yang terjadi menjadi tidak keluar dari konteks topik yang dibicarakan. Aturan ini meliputi siapa saja yang terlibat dan masalah apa yang akan dibicarakan dalam proses negosiasi yang berlangsung. Dengan aturan yang ada tersebut, semua pihak akan lebih mudah untuk menyampaikan argumen serta menyampaikan topik sesuai dengan apa yang telah disepakati sebelumnya.

h. Mengutarakan penjelasan

Tahapan ketiga Setelah adanya aturan yang dibuat, para pihak yang terlibat dalam proses negosiasi mengutarakan pendapat serta keinginan masing-masing pihak. Untuk mendukung semua posisi yang terlibat, para pihak ini diberikan waktu dan tempat untuk memberikan penjelasan mengenai segala sesuatu sesuai dengan keinginan mereka secara jelas dan baik. Dimana hal ini dapat meminimalisir adanya kesalahpahaman antara satu pihak dengan pihak lainnya.

i. Proses tawar-menawar dan tahap menyelesaikan masalah

Tahapan keempat ini merupakan inti dalam sebuah proses negosiasi yaitu mencari sebuah solusi atas berbagai permasalahan yang terjadi dan menjadi kendala bagi kedua belah pihak yang terlibat dalam proses negosiasi tersebut. Disini para pihak yang berunding diminta untuk lebih berfokus pada masalah dan kepentingan guna menemukan solusi yang terbaik.

j. Penutup dan pengimplementasian

Pada tahap terakhir ini segala sesuatu atas proses negosiasi akan diputuskan secara bersama tanpa adanya keterpaksaan dari salah satu pihak yang terlibat. Pengambilan keputusan ini sendiri berdasarkan atas dokumen-dokumen yang ada, melihat poin-poin dalam proses negosiasi, menyampaikan kembali persetujuan sebelum melakukan kegiatan yang paling akhir, yakni penandatanganan kesepakatan dari berbagai pihak yang terlibat.

Gaya Negosiasi

Gaya negosiasi ini sendiri dibagi menjadi 5, yaitu:

h. Avoiding/menghindari

Negosiator dalam gaya ini merupakan seseorang yang cenderung pasif, dimana ia akan lebih memilih Menghindari atau mengabaikan adanya sebuah konflik sehingga kesepakatan antara kedua belah pihak yang terlibat tidak dapat tercapai.

i. Competing/bersaing

Negosiator dalam gaya ini merupakan seseorang yang memiliki sikap tegas dalam bersikap dan percaya diri dengan kemampuannya sehingga cenderung ingin mendominasi pada sebuah proses negosiasi serta selalu berorientasi dengan hasil. Selain itu negosiator dengan gaya ini juga sering kali menggunakan kekuasaan yang dimiliki untuk memenangkan sebuah konflik yang

ada dan memastikan bahwa ada salah satu pihak yang akan memenangkan konflik.

j. Accomodating/mengakomodasi

Negosiator dalam gaya ini merupakan seseorang yang berupaya menghindari konflik dan menjaga hubungan baik dengan pihak lain. Dimana dalam negosiasi ini negosiator tersebut lebih mengedepankan adanya keberhasilan negosiasi (terciptanya keputusan bersama), daripada mengangkat isu perbedaan ataupun hal lain yang dapat mempengaruhi keputusan bersama dalam sebuah kegiatan negosiasi.

k. Collaborating/kolaborasi

Negosiator dalam gaya ini merupakan seseorang yang cenderung ingin menguasai atau mendominasi suatu proses negosiasi pada saat berjalannya kegiatan perundingan, selain itu negosiator juga memiliki sikap yang terbuka dan jujur untuk mendapatkan solusi terbaik untuk kedua belah pihak yang ikut serta dalam kegiatan negosiasi tersebut. Gaya ini sendiri seringkali berorientasi pada suatu hasil organisasi dan lebih cenderung bersikap responsif terhadap semua individu yang terlibat dalam kegiatan negosiasi tersebut.

l. Compromising/Berkompromi

Negosiator dalam gaya ini merupakan seseorang yang memiliki tujuan untuk selalu menemukan jalan tengah atas permasalahan atau konflik yang terjadi didalam sebuah negosiasi. Selain itu negosiator gaya ini juga lebih sering menyisihkan adanya perbedaan, cenderung lebih suka berkorban, dan senantiasa menerima kepuasan demi mencapai kebutuhan kedua belah pihak yang terlibat dalam kegiatan negosiasi.

Analisis Negosiasi Antar Budaya

Negosiasi antar budaya dapat diartikan dalam segi bisnis ialah apabila para pelaku bisnis akan melakukan ekspansi bisnisnya ke daerah lain atau ke negara lain, pemahaman budaya di suatu daerah atau negara tersebut menjadi sangat penting artinya, termasuk bagaimana memahami produk-produk musiman di suatu negara. Hal ini dimaksudkan agar jangan sampai terjadi kesalahan fatal yang dapat mengakibatkan kegagalan bisnis. Dalam hal ini komunikasi yang baik juga dapat menjadi tolak ukur keberhasilan negosiasi, apabila negosiator dapat menyampaikan maksud dan tujuan secara jelas dalam proses negosiasi maka peluang keberhasilan akan lebih nyata terlihat.

Perbedaan antar daerah menjadi tantangan negosiasi untuk kegiatan bisnis terlebih yang dikenal dengan negosiasi lintas budaya. Negosiasi ini ditujukan untuk mendapatkan berbagai tujuan tertentu misalnya untuk pembangunan kegiatan bisnis baru pada daerah tujuan maka negosiator harus memahami bagaimana budaya pada tempat tersebut. Hal ini dilakukan agar proses negosiasi berjalan dengan baik tanpa ada konflik yang berasal dari permasalahan perbedaan suatu budaya pada daerah tertentu.

Selain memperhatikan perbedaan budaya, antar daerah maupun negara biasanya memiliki pemikiran, gaya berbicara bahkan

perilaku yang berbeda pula. Hal yang sangat penting untuk dilakukan ialah dengan menghormati segala budaya pada suatu daerah dan beradaptasi secara cepat pada saat proses negosiasi berlangsung. Dengan melakukan tahapan-tahapan yang baik dan benar maka proses negosiasi seharusnya dapat berjalan sesuai dengan keinginan untuk mencapai tujuan bersama.

Proses negosiasi yang panjang ini nantinya akan menghasilkan suatu solusi atas segala permasalahan yang ada selama kegiatan negosiasi ini berlangsung dengan melibatkan berbagai faktor yang ada, seperti mencari titik tengah permasalahan, mencari gaya negosiasi yang terbaik, menyiapkan dokumen-dokumen yang sesuai dengan kebutuhan, serta berusaha agar negosiasi tetap berjalan sebagaimana mestinya sehingga tidak keluar dari konteks yang telah dibahas.

Dengan hal tersebut maka sebuah negosiasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana cara ataupun gaya dari seorang negosiator untuk menyampaikan secara langsung permasalahan dengan baik, begitu pula pihak kedua sehingga proses negosiasi dapat berjalan dengan baik. Selain itu, proses negosiasi juga harus memperhatikan segala sikap dalam berargumen (tetap menerapkan sikap dan norma kesopanan), lebih baik menghindari konflik, dan lebih menghargai pemikiran maupun pendapat orang lain. Apabila proses negosiasi berjalan dengan baik serta memperhatikan dan menghargai faktor lain seperti budaya, lingkungan, bahkan gaya bicara lawannya maka proses negosiasi ini dapat dikatakan sebagai proses yang berhasil sebagai solusi yang diperoleh sebagai hasil dari proses panjang tersebut.

Negosiasi Untuk Saling Menguntungkan

Aspek yang selalu diutamakan dalam negosiasi yaitu berusaha untuk mencapai kesepakatan yang sama-sama menguntungkan antar kedua belah pihak serta fokus pada tujuan utama. Negosiasi terjadi dalam organisasi bisnis, pemerintahan, nirlaba dimana proses hukumnya bersifat pribadi seperti halnya pernikahan, pengasuhan anak, dan perceraian.

Dalam hal saling menguntungkan ini atau yang biasa disebut dengan “win-win solutions”, kedua belah pihak harus merasa bahwa mereka telah memperoleh suatu hal yang positif dengan cara melalui hal negosiasi tersebut. Selain itu, kedua belah pihak juga harus merasa bahwa sudut pandang mereka telah dipertimbangkan dengan baik sehingga dapat memperoleh hasil yang terbaik pula. Walaupun *win-win* tidak selalu memungkinkan atau tidak selalu terjadi, tapi itu merupakan tujuan akhir dari proses negosiasi tersebut.

Kemampuan negosiasi memerlukan berbagai macam keahlian interpersonal serta komunikasi. Interpersonal ialah ikatan antarpribadi, sebaliknya komunikasi ialah keahlian mengantarkan serta menerima pesan dengan baik. Kedua keahlian tersebut digunakan secara bersama dalam bernegosiasi untuk menggapai hasil yang kita inginkan.

Pada saat bernegosiasi kita akan jumpa dengan apa yang namanya BATNA. BATNA adalah *Best Alternative To a Negotiated Agreement*, dimana digunakan sebagai salah satu pilihan untuk mencapai kesepakatan yang dapat meminimalisir kerugian. Konsep yang digunakan yaitu dengan cara mempertimbangkan dan menilai pada setiap tawaran yang telah diajukan. Apakah lebih rendah atau malah sudah sesuai dengan target yang telah ditentukan. Jadi, kita perlu menimanginya dengan baik. Maka dari itu, BATNA bisa menjadi alternatif dalam mencapai kesepakatan agar mencapai hasil yang sama-sama saling menguntungkan antar kedua belah pihak atau lebih.

Ada beberapa trik atau strategi agar negosiasi dapat berhasil, antara lain :

- a) Membuat berbagai macam penawaran pada satu waktu
Berani menawarkan berbagai macam penawaran yang berbeda, dimana pada tiap pilihan tersebut memiliki pilihan yang bernilai. Jika pihak lawan menolak, kita berhak menanyakan mana pilihan yang paling menarik menurut pihak lawan.
- b) Menambahkan pilihan lain atau yang sekiranya cocok
Menambahkan pilihan yang cocok dengan keinginan dan kebutuhan yang dicari oleh pihak lawan merupakan langkah lama dalam negosiasi. Kita harus berani memberikan penawaran pada lawan untuk untuk memilih pilihannya tersebut agar mencegah terjadinya ingkar janji.
- c) Berani mencoba strategi penyelesaian setelah penyelesaian
Jika sudah mencapai kesepakatan bersama yang diinginkan dan cukup puas dengan hasil yang diterima, namun nyatanya kita bisa berpikir bahwa kita bisa mendapatkan yang lebih dari kesepakatan tersebut. Maka kita harus berani berbicara kepada pihak lain untuk menanyakan apakah bisa ditinjau kembali perjanjian tersebut. Hal ini bertujuan untuk melihat kembali peluang perjanjian dengan tambahan poin yang lebih menguntungkan lagi.

Pedoman Negosiasi

Dalam memperlancar negosiasi, maka akan hadir pihak ketiga yang terlibat. Tugas pihak ketiga ini adalah untuk mengingatkan juga memberi masukan pada masing-masing pihak tentang apa tujuan dari negosiasi tersebut. Selain itu, pihak ketiga juga memiliki peran untuk menengahi jika ada konflik atau ketegangan yang terjadi.

Berikut adalah pedoman-pedoman dalam melakukan negosiasi :

- a) Persiapan
Sebelum melakukan negosiasi, salah satu dari pihak akan menentukan tempat serta waktu yang tepat untuk bernegosiasi. Dalam penentuan lokasi dan waktu ini, kita tidak boleh menentukannya secara sepihak. Harus ada komunikasi terlebih dahulu kepada pihak lain yang sama-sama melakukan negosiasi. Hal tersebut dilakukan agar mendaat situasi yang kondusif, nyaman, serta aman. Sehingga negosiasi dapat berjalan dengan baik.
- b) Diskusi
Dalam tahap ini, para masing-masing pihak wajib untuk melempar saran, ide, atau hal yang menyangkut pembahasan atau masalah

utamanya. Pada proses ini, semua pihak yang ada wajib mendengarkan dan memperhatikan apa yang disampaikan oleh masing-masing pihak.

c) Mengklarifikasi Tujuan

Langkah selanjutnya adalah mengklarifikasi tujuan dari masing-masing pihak. Tujuan dari klarifikasi tersebut adalah agar terbukanya pemikiran baru serta solusi yang akan berguna dalam proses negosiasi.

d) Win-win Solution

Pada tahap ini perlu adanya keterbukaan serta tidak boleh mementingkan ego diri sendiri. Mengajukan solusi tetapi ditolak dalam proses negosiasi adalah hal yang wajar, dimana tandanya kita belum mencapai Win-Win Solution tersebut. Dari hal tersebut, kita dituntut untuk mencari solusi lain yang dimana harus sama-sama saling menguntungkan.

e) Membuat Perjanjian

Jika sudah bertemu dengan Win-Win Solution, langkah selanjutnya adalah membuat sebuah perjanjian. Perjanjian yang dimana saling mengikat dan menjadi pegangan untuk bisa dipercaya.

f) Mewujudkan Hasil Perjanjian

Langkah terakhir dalam pedoman negosiasi adalah mewujudkan hasil perjanjian yang telah disepakati bersama-sama. Jika di tengah jalan ada hasil yang tidak sesuai dengan apa yang kita mau, maka dapat diselesaikan melalui cara yang sudah disepakati dalam perjanjian sebelumnya.

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 :

a) Pengertian

Pengertian dalam hal ini yaitu sebuah pemahaman tentang betapa pentingnya 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.

b) Keterampilan

Merujuk pada keahlian yang dimana dapat menegosiasi identitas dengan cara melakukan pengamatan yang hati-hati, empati, mendengarkan, memahami, serta kolaborasi.

c) Kesadaran

Hanya terlihat ketika kita memperhatikan dengan seksama dan akan menjadi sadar seutuhnya.

Pengertian Budaya Global

Budaya global adalah sekumpulan manusia yang memiliki anggota yang saling memahami, bersumber pada kekhasan yang dimana dapat diukur dengan campuran karakteristik budaya, agama, hayatil, serta sikap. Budaya global menurut parah ahli :

a) Barker

Penafsiran budaya global merupakan suatu koneksi global di beberapa bidang antara lain bidang budaya, sosial, ekonomi, serta politik. Bidang yang ada dapat merujuk pada negara tertentu yang terdapat di dunia, atau bahkan dapat terjalin suatu perpaduan dalam pelaksanaannya. Pergantian ini secara tidak sadar akan masuk ke dalam diri seorang.

b) Agung Feriyanto

Budaya global merupakan sebuah proses sosial serta interaksi sosial yang menyatukan seluruh bangsa yang berada pada dunia dalam sebuah system yang jamak. System tersebut menyangkut dengan banyak negara serta akan melewati batas negara tersebut.

Proses globalisasi sangat mempengaruhi kebudayaan pada seluruh wilayah di dunia. Awalnya, globalisasi ini terbilang sulit guna diterapkan kepada masyarakat. Namun cepat atau lambat, globalisasi terus bertumbuh pesat dengan awal mula berdirinya PBB serta pengenalan World Wide Web yang sering kali diartikan sebagai internet pada tahun 1991. Semakin kesini, berkembangnya globalisasi kemudian terus tumbuh dan menyebarkan budaya-budaya pada setiap wilayah yang menimbulkan adanya pergantian budaya baru yang berkembang akibat dari penggabungan beberapa budaya yang ada. Budaya baru yang tercipta, berasal dari pergantian kebiasaan yang terjadi pada masyarakat, perilaku, nilai, serta keyakinan.

Budaya global memiliki berbagai macam bentuk, antara lain :

a) Pertukaran Budaya

Saat terjadi pertukaran budaya, kita dapat mempelajari budaya dari negara lain itu apa saja dan seperti apa. Kita dapat mempelajarinya sesuai dengan apa yang kita mau atau yang sudah kita tentukan. Ketika sudah kerja sama untuk mempelajari masing-masing budaya, maka akan terjalin hubungan sosial antara negara yang baik.

b) Pertunjukkan Budaya di Acara Internasional

Kegiatan tersebut sudah banyak terealisasi di beberapa negara yang mempunyai minat terhadap pertunjukkan budaya internasional tersebut. Beberapa perguruan tinggi di luar negeri sering mengadakan acara tersebut. Hal ini bertujuan agar menarik minat para mahasiswa atau masyarakat yang melihat untuk mempelajari budaya yang ditampilkan.

Pengaruh Budaya Global

Budaya global secara tidak sadar akan mempengaruhi dan dapat merubah pola pikir serta perilaku tiap individu di dunia yang mempelajari atau mengikutinya. Tiap individu juga memiliki cara masing-masing untuk memberikan tanggapan serta menyaring budaya global yang mereka pelajari berdasarkan dari pola pikir individu itu sendiri.

Budaya global bisa mempengaruhi pola pikir seseorang karena budaya asing dan budaya local dapat disatukan sehingga setiap orang yang mempelajarinya harus bisa menyesuaikan adanya perubahan dari kebudayaan sebelumnya. Entah dengan teknik perpaduan,

penyebaran, ataupun pembauran. Kebudayaan baru ini nantinya dapat diterima oleh masyarakat yang dituju secara bertahap.

Dampak positif serta negative dari mempelajari budaya global :

- a) Pengaruh Positif
 - Pemikiran semakin terbuka
 - Semakin berkembangnya bidang teknologi
 - Sektor pariwisata dapat berkembang
- b) Pengaruh Negatif
 - Dapat menggerus budaya local karena masuknya budaya asing tersebut. Itu terjadi ketika kita tidak dapat atau gagal menyaring budaya luar yang masuk dengan baik, maka dari situ budaya local akan hilang dan tergantikan dengan budaya asing yang akan kita terapkan pada kehidupan bermasyarakat di setiap harinya,
 - Sikap individualisme
Tapi itu semua tergantung pada individu masing-masing yang dimana apakah kita dapat menyaring dan memilah budaya yang masuk atau tidak. Karena tiap individu itu mempunyai batasan tersendiri dalam pemikirannya.

Teknik Penyebaran Budaya Global

Setiap wilayah memiliki kebudayaannya yang beragam. Dimana dengan adanya globalisii, maka akan terbentuk sebuah budaya baru yang berasal dari kebudayaan beberapa negara. Budaya sendiri dapat disebarkan dengan beberapa metode, diantaranya yaitu pernikahan beda wilayah, perdagangan, pertukaran pelajar antar wilayah, serta metode lainnya. Selain itu dapat disebar luaskan melalui berbagai sarana elektronik seperti tv, iklan, sosial media, pengenalan pariwisata, surat kabar internasional, dan lain-lain.

Difusi adat istiadat universal terdiri dari beberapa tahapan :

- a) Penyebaran
Tahapan penyebaran komponen-komponen budaya keseluruh dunia atau biasa disebut dengan Difusi. Dimana pada saat proses penyebaran unsur budaya, Tidak cuma memandang dari salah satu sudut kebudayaannya, namun pula memandang tahapan bagaimana kebudayaan tersebut dapat diterima masuk kedalam kebudayaan pihak lain. Difusi memiliki dua proses :
 - Penyebaran secara langsung, dimana dalam lingkungan kebudayaan pihak lain dapat menerima adanya kebudayaan baru yang penyebarannya relatif cepat.
 - Penyebaran tidak langsung, dimana kebudayaan ini harus berkembang terlebih dahulu, sehingga memicu pihak lain untuk menerima kebudayaan tersebut.
- b) Akulturasi
Menciptakan sebuah budaya baru yang dibentuk dari 2 atau lebih kebudayaan, tetapi tanpa menghilangkan unsur-unsur yang ada dikebudayaan aslinya.

- c) Membentuk kebudayaan baru menggunakan beberapa budaya yang dipadukan merupakan definisi Pembauran. Di dalam persoalan ini, kebudayaan kelompok minoritas membarui komponen kebudayaannya dengan kebudayaan dari kelompok mayoritas. Dengan adanya tenggang rasa dan simpati antar kelompok, sehingga kita mampu mengatasi persoalan disparitas kebudayaan.

Pertumbuhan Budaya Global Di Indonesia

Beragam pengaruh asing yang berinteraksi dengan tradisi masyarakat lokal secara terus-menerus dalam jangka waktu yang panjang dapat merubah sebuah tradisi asli dan memunculkan budaya yang baru di negara Indonesia. Di wilayah Asia Tenggara, negara-negara di dalamnya sama seperti negara lain di luar sana yang mempunyai sejarah multikultural dan memiliki banyak komunitas hingga saat ini dengan tradisi serta kepercayaan yang unik.

Kesatuan dari kebudayaan yang ada di Indonesia dapat kita lihat dalam bentuk bahasa, festival, kostum/pakaian adat, seni kerajinan tradisional, masakan daerah, musik, sastra dan istiadat, tarian daerah, dan nilai budaya yang mempunyai ciri khas lainnya. Agama ortodoks mantan presiden Suharto masih banyak dianut oleh sebagian besar masyarakat Indonesia. Mantan presiden Suharto membentuk sistem di negara Indonesia berdasarkan hukum dan kaidah-kaidah agama Islam, dan dipercayai telah mengilhami penciptaan dari beberapa budaya saat ini. Mantan presiden Suharto kemudian digantikan oleh putranya yang berasal dari daerah Aceh, beliau berhasil menciptakan sistem konstitusional dan telah memprakarsai pemerintahan Islam moderat di Indonesia.

Sejak era Suharto hingga masa modern, nilai-nilai budaya masih terjaga kuat di Indonesia. Perbedaan agama akan selalu ditoleransi hingga batas tertentu yang dimana pemerintah berkeinginan untuk menjaga hubungan yang baik dengan semua komunitas, termasuk masyarakat yang memeluk agama Kristen, Hindu, dll. Namun disisi lain, serbuan dari komunitas lintas budaya seperti Cina, Korea, dan Jerman telah terjadi di negara Indonesia. Kelompok-kelompok tersebut datang dengan membawa adat dan kepercayaan mereka sendiri. Kemudian secara perlahan mereka mulai menggabungkan budaya yang mereka miliki dengan berbagai budaya yang ada di Indonesia, sehingga hal tersebut mengakibatkan budaya yang ada di Indonesia menjadi hibridisasi/bercampur. Selain masalah itu, beberapa mayoritas agama di Indonesia seperti Islam dan Kristen juga ikut terdampak karena telah membawa bagian dari perbedaan budaya di Indonesia.

Indonesia telah mengalami peningkatan pada kontak lintas budaya, terutama dengan adanya globalisasi internet yang kian berkembang serta pembentukan Jakarta dan Bandung sebagai kota multi budaya. Para pengusaha asing kini banyak yang ingin mendirikan sebuah bisnis di Indonesia. Para pengusaha asing dan investor sebagian besar ingin memanfaatkan kekayaan budaya di Indonesia yang sangat berpotensi, hal tersebut dikarenakan penduduk Indonesia yang multi budaya dan multi etnis.

Indonesia kini sudah dianggap rumah bagi beragam orang dan berbagai latar belakang etnis yang tinggal dan menempati diberbagai wilayah negara. Akibatnya, budaya asli Indonesia menjadi terpengaruh oleh beberapa faktor dari eksternal yang berbeda, termasuk kedatangan agama Islam, Buddha, para pedagang Arab dan India, penjajah Eropa, dan kehadiran pasukan militer asing. Dengan berbagai macam latar belakang etnis dan budaya, Indonesia merupakan negara yang memiliki banyak potensi budaya dan adat istiadat masyarakat lokal. Negara Indonesia harus bisa memanfaatkan campuran lintas budaya dari publik multietnisnya dengan cara mengembangkan sistem pendidikan yang lebih kuat, memungkinkan kebebasan untuk berbicara dan lebih bertoleransi antar masyarakat beragama.

Ciri-Ciri Yang Menunjukkan Terjadinya Globalisasi Dalam Bidang Kebudayaan :

- 1) Pertukaran dari kebudayaan internasional semakin berkembang pada masing-masing negara
- 2) Banyaknya penyebaran prinsip multi dari kebudayaan (multikultural) dan individu lebih mudah dalam mengakses kebudayaan lain di luar konteks kebudayaannya sendiri
- 3) Berkembangnya bidang pariwisata dan banyak turis yang berkegiatan pada suatu negara
- 4) Semakin meningkatnya imigrasi penduduk dari suatu negara ke negara yang lain
- 5) Berkembangnya kebudayaan yang berskala global, seperti model pakaian, film, dll
- 6) Semakin banyak acara atau kegiatan yang sifatnya berskala global, seperti acara Piala Dunia FIFA yang dapat dijadikan sebagai proses penyebaran budaya secara lebih cepat
- 7) Bebasnya persaingan dalam bidang ekonomi antar negara
- 8) Perkembangan media massa yang memudahkan masyarakat untuk berinteraksi budaya antar negara

Penyebab Adanya Globalisasi Kebudayaan

- 1) Masuknya beraneka ragam kebudayaan asing yang di bawa oleh turis, investor atau etnis lain yang datang ke Indonesia.
- 2) Media internet yang kini semakin terbuka lebar dan lebih mudah untuk dijangkau, sehingga masyarakat bisa lebih bebas untuk menerima segala macam informasi mengenai peradaban dan kebudayaan baru yang sedang trending dari seluruh penjuru dunia.
- 3) Akibat dari sarana transportasi internasional dan komunikasi yang telah memudahkan batasan budaya antar setiap negara.

Dampak Positif Dari Globalisasi Kebudayaan

- 1) Memicu Pembaharuan Pada Kesenian Lokal

Redupnya minat pada keindahan seni lokal, lebih tepatnya kesenian yang ada pada negara Indonesia disebabkan karena era globalisasi yang menghadirkan berbagai hiburan dan tontonan baru yang lebih modern. Tentunya hal tersebut menjadi tantangan bagi

para pelaksana kesenian tradisional di Indonesia karena secara perlahan bisa menghilangkan aktivitas seni tradisional di Indonesia. Dengan pudarnya keberadaan kesenian lokal di Indonesia dapat menjadi penyebab untuk para penyelenggara seni dan pemerintah tanah air guna terus melaksanakan inovasi pada kesenian lokal di Indonesia.

2) **Semakin Berkembangnya Sektor Pariwisata**

Kebudayaan global memberikan pengaruh positif pada bidang pariwisata yang dimana dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat sehingga pariwisata jadi lebih mudah untuk melakukan promos. Selain lebih mudah, promosi menggunakan perkembangan teknologi juga menjadi lebih cepat dan murah. Dengan bantuan teknologi, kegiatan promosi bisa dengan mudah untuk mendatangkan para wisatawan local dan juga wisatawan dari luar negeri. Disamping itu juga karena perkembangan teknologi, peningkatan perkembangan dari sektor pariwisata disebabkan oleh factor dari masyarakat daerah sekitar yang makin kesini makin sadar akan kemampuan berkembangnya pariwisata di daerah mereka masing-masing.

3) **Pertukaran Antar Budaya Internasional Menjadi Semakin Mudah**

Pertukaran antar budaya di seluruh dunia disebabkan karena adanya dorongan dari kemajuan teknologi serta pada bidang pendidikan di era globalisasi yang sedang berlangsung saat ini. Melalui media internet, kini kita bisa memantau dan mempelajari berbagai macam kebudayaan dari seluruh dunia tanpa harus bersusah payah untuk pergi ke luar negeri. Pertukaran antar budaya juga bisa di picu karena kemudahan akses untuk berpergian ke luar negeri. Masyarakat atau wisatawan luar negeri yang sedang datang dan berkunjung ke Indonesia, mereka pasti akan membawa kebiasaan atau gaya hidup dari negara asalnya. Orang-orang atau wisatawan tersebut kemudian bisa saja akan menularkan kabiasaan atau gaya hidup yang telah mereka terapkan kepada masyarakat atau warga negara Indonesia. Kemudian apabila kebudayaan asing tersebut bisa melebur dan sesuai dengan masyarakat Indonesia, maka hal tersebut bisa memicu terjadinya akulturasi budaya.

4) **Pelaksanaan HAM Pada Suatu Negar Akan Lebih Dijunjung Tinggi**

Hadirnya era globalisasi dapat menghubungkan seluruh negara untuk bergerak ke sebuah tatanan hidup baru yang mempunyai harapan dan cita-cita atau keinginan untuk mencapai harapan kedamaian dunia. Pada era globalisasi saat ini, membuat pemikiran masyarakat menjadi semakin maju. Masyarakat mulai membuka pemikiran untuk peduli terhadap keputusan kasus-kasus kekerasan HAL Asasi Manusia (HAM) di berbagai bangsa dan negara.

5) **Tidak Membeda-Bedakan Serta Lebih Mendorong Program Penyetaraan Gender**

Kesetaraan gender di masyarakat tercipta karena perkembangan era globalisasi yang mendorong pola pikir manusia untuk lebih maju. Di dalam kehidupan bermasyarakat, pada awalnya wanita selalu meluahkan dinomorduakan. Namun pada masa saat ini wanita sudah berhasil mendapat pengakuan atas dirinya.

Penyetaraan gender saat ini telah ramai menjadi perbincangan sosial yang mutlak karena dampak dari perkembangan globalisasi di bidang sosial budaya. Pada masa untuk saat ini wanita sudah mulai tidak lagi dipandang dengan sebelah mata dan kini sudah tidak dipandang sebagai objek saja. Namun kini perempuan sudah memiliki peran yang sama dengan peran para laki-laki dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Penyetaraan gender ini dapat membebaskan wanita untuk bisa berkarya dan mempunyai karir sesuai apa yang mereka mau.

Dampak Negatif Dari Globalisasi Kebudayaan

1) Moral Masyarakat Semakin Rusak

Mudahnya akses media internet dan televisi pada zaman sekarang banyak menampilkan dampak kurang baik dari luar yang kemudian disaksikan oleh semua orang, tontonan tersebut secara tidak langsung akan memberikain pengaruh pada orang-orang yang menyaksikannya. Di zaman serba kontemporer ini banyak kebudayaan orang barat kemudian ditiru oleh masyarakat Indonesia, jika kita perhatikan sebenarnya kebudayaan tersebut belum tentu akurat dengan adat dan aturan di lingkup masyarakat Indonesia. Contohnya yaitu pada masa kini banyak masyarakat lokal yang mengikuti budaya orang barat, contohnya narkoba, alkohol, bahkan berhubungan bebas.

2) Sikap Individualisme, Materialisme, Dan Konsumtif Pada Masyarakat Semakin Bermunculan

Globalisasi di bidang budaya memberikan pengaruh buruk pada sikap manusia, seperti sikap individualisme, materialisme, dan konsumtif. Demi bertahan hidup di era sekarang, manusia menjadi terpicu unntuk bekerja lebih keras agar bisa mendapatkan uang. Perilaku tersebut akhirnya memunculkan sikap individualisme pada setiap orang. Sikap tersebut akan memudarkan semangat tolong menolong dan sifat simpatik yang tertanam dalam diri seseorang sebagai makhluk berjiwa sosial tinggi. Pengaruh dari luar ternyata juga dapat mengakibatkan munculnya sikap materialisme dan konsumtif, dimana sikap tersebut dapat merugikan diri manusia itu sendiri. Akibat yang ditimbulkan yaitu mereka hanya akan mementingkan segala sesuatu dadi segi keuntungan saja tanpa mau mengalami kerugian.

3) Pudarnya Nilai-Nilai Kebudayaan Lokal

Pudarnya nilai-nilai kebudayaan lokal pada suatu negara dipengaruhi karena hadirnya budaya-budaya luar yang memberikan pengaruh pada negara tersebut. Pengaruh dari budaya barat yang meracuni para generasi muda membuat nilai budaya Indonesia seperti tata krama dan sopan santun kini mulai di kesampingkan. Selain masalah tersebut, keuniversalan di sektor budaya mengakibatkan pakaian-pakaian adat lokal yang menjadi penanda khas tiap daerah kini sudah mulai sedikit dipakai karena dirasa sudah kolot dan tidak memukau. Masyarakat modern lebih menyukai berpakaian dan bergaya menirukan fashion dari selebriti yang mereka kagumi.

4) Pudarnya Nilai-Nilai Keagamaan

Era globalisasi dapat membuat seseorang menjadi lupa dan tidak lagi mengutamakan nilai-nilai keagamaan. Pada zaman modern ini membuat manusia jadi sibuk dengan kegiatannya masing-masing sehingga menghambat mereka untuk beribadah kepada Tuhannya. Manusia di era sekarang lebih memikirkan cara untuk bertahan hidup di dunia ini dengan cara berkompetisi. Konflik-konflik yang sering terjadi di berbagai negara itu dilatarbelakangi karena perebutan kekuasaan yang mengakibatkan pembantaian manusia yang tudak bersalah, sehingga hal tersebut merupakan contoh bahaa manusia sudah mulai mengesampingkan nilai-nilai keagamaan dan kemanusiaan.

5) Kesenian Tradisional Semakin Hilang Karena Tidak Ada Yang Melestarikan

Hadirnya seni hiburan baru yang modern, ternyata lebih menarik perhatian masyarakat Indonesia. Masyarakat sudah mulai bosan dengan kesenian lokal dikarenakan tidak adanya pembaharuan dan inovasi. Disaat masyarakat semakin bosan dengan kesenian tradisional, maka kesenian-kesenian lokal hendak mati dan tidak ditampilkan lagi sebab kurangnya pemasukan dan pendanaan guna mencukupi kesenian asli tradisional tersebut. Masalah terkait seni asli tradisional di tanah air Indonesia, harus melahirkan perhatian untuk kita semua selaku masyarakat Indonesia agar lebih menjunjung kebudayaan dan kesenian asli tradisional. Jangan sampai karena enggan untuk melestarikan, kemudian negara-negara tetangga menuntut keindahan seni lokal kita sebagai milik mereka.

Cara Menanggulangi Dampak Dari Globalisasi Kebudayaan

- 1) Mengenalkan sejak dini pada generasi muda tentang nilai-nilai seni budaya Indonesia
- 2) Masyarakat harus menumbuhkan rasa cinta tanah air dan lebih mencintai kebudayaan tradisional dalam negeri.
- 3) Negara harus melakukan kegiatan seleksi bagi kebudayaan asing yang ingin masuk ke tanah air Indonesia, sehingga masyarakat lokal tidak akan mudah terpengaruh budaya dari luar
- 4) Memperkuat dan memperkokoh jati diri bangsa Indonesia dan sebagai generasi muda harus selalu mengembangkan budaya nasional
- 5) Memelihara dengan segenap hati kebudayaan nasional sebagai jati diri bangsa Indonesia dimana salah satunya dengan menggunakan cara menampilkan kebudayaan dan kesenian dari suatu daerah Indonesia ke luar negeri
- 6) Tetap melestarikan adat istiadat dan kebudayaan daerah yang beraneka ragam

11.4. Kecerdasan Budaya

Pengertian Kecerdasan Budaya

Kecerdasan budaya adalah sebuah kemampuan dimana seseorang dapat mengkaji, mengoperasikan, dan berkesinambungan dengan emosi-

emosi seseorang atau kelompok lain dalam aspek antar kebudayaan. Kecerdasan budaya berfokus pada kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam mengkaji, membuat perencanaan dan menerapkan perilaku yang efektif pada saat berada di situasi yang menunjukkan adanya perbedaan antar budaya.

Livermore (2011) mengartikan tentang kecerdasan berbudaya merupakan sebuah keahlian efektif yang mempunyai fungsi diberbagai aspek kebudayaan yang bermacam-macam. Bagi Ang, dkk. (2014) kecerdasan berbudaya sama seperti kecerdasan emosional serta kecerdasan sosial. Kecerdasan mengenai emosional adalah kemampuan untuk mengkaji dan mengelola emosi dari orang lain maupun emosi dari diri kita sendiri. Sedangkan kecerdasan sosial menuju pada skil yang digunakan untuk mengkaji dan mengolah hubungan sosial dengan masyarakat.

Faktor Kecerdasan Budaya

- 1) Faktor pertama yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam lingkup wawasan. Kecerdasan berbudaya terkait wawasan dapat dijadikan acuan tentang seberapa luas ilmu pengetahuan dari seseorang terkait kebudayaan dan ketidaksamaan antar budaya. Bagi Dyne et al (2012), kecerdasan berbudaya dilingkup wawasan mengacu pada bentuk wawasan individu terkait tradisi budaya, kebiasaan, praktik, serta konvensi dilingkup konteks budaya yang tidak sama. Wawasan yang dimiliki oleh seseorang meliputi pengetahuan umum dan pengetahuan khusus. Pengetahuan umum mencakup pengetahuan tentang budaya orang lain serta budaya mereka sendiri dan perbedaan yang ada di antara mereka. Pengetahuan khusus mencakup pengetahuan tentang pola perilaku khusus yang mempunyai sifat konteks.
- 2) Faktor kedua dilingkup kecerdasan budaya merupakan keahlian dalam berencana. Kecerdasan berstrategi mencakup pemahaman untuk meningkatkan serta menciptakan cara-cara serta aturan-aturan baru untuk interaksi sosialnya. Seseorang memperoleh cara-cara serta aturan-aturan baru tersebut melalui analisisnya terhadap pengalaman yang didapatkan dikala melaksanakan interaksi antar budaya. Kecerdasan tersebut menampilkan keahlian untuk merancang serta merefleksikan pemahaman pada perbandingan budaya itu dalam suasana yang dialami dan bagaimana dia menyusun strategi mental kemudian menyesuaikannya. Dengan menyusun strategi prediksi, seseorang berharap bisa berperilaku secara cocok dengan budaya dimana dia terletak dan dapat diterima oleh orang-orang yang berasal dari budaya yang berbeda tersebut.
- 3) Faktor ketiga dilingkup kecerdasan budaya ialah motivasional. Faktor motivasional yaitu keahlian seseorang dalam memusatkan atensi, atensi serta energinya untuk mengikuti serta menekuni dan berperan secara efisien dikala terletak dalam suasana perbandingan antar budaya. Bagi Dyne, dkk (2012) faktor motivasional dalam kecerdasan budaya diisyaratkan dengan adanya atensi intrinsik, atensi ekstrinsik serta terdapatnya kepercayaan tentang keahlian untuk melaksanakan penyesuaian diri. Atensi intrinsik merupakan ketertarikan ataupun dorongan yang timbul dari dalam diri sendiri

untuk belajar serta melaksanakan penyesuaian diri dengan budaya dari orang lain. Dorongan dari dalam diri bisa timbul dikala seseorang menikmati seeta memperoleh pengalaman yang mengasyikkan dikala dia berhubungan dengan orang-orang dari bermacam budaya.

Atensi ekstrinsik merupakan ketertarikan ataupun dorongan yang timbul dari luar diri seseorang untuk belajar serta membiasakan diri dengan budaya orang lain. Atensi ekstrinsik timbul dikala seseorang merasa memperoleh keuntungan dari interaksinya dengan orang-orang yang berbeda budayanya. Faktor motivasional dalam kecerdasan budaya menjadi aspek yang sangat berarti dalam upaya kita meningkatkan keahlian interpersonal. Tanpa adanya motivasi yang baik, maka kita akan susah untuk memulai maupun menikmati ikatan interpersonal antar budaya yang sehat.

- 4) Faktor dari kecerdasan budaya yang terakhir adalah tingkah laku. Bagi Ang et al. (2008), kecerdasan berbudaya dilingkup perilaku dapat dikatakan sebagai keahlian seseorang ketika menampilkan tingkah laku verbal dan non-verbal yang sama disaat melakukan komunikasi dengan masyarakat lain yang mempunyai budaya berbeda. Kecerdasan berbudaya dilingkup perilaku ditunjukkan dengan keahlian seseorang untuk menyusun tingkah lakunya sendiri saat bersosialisasi, dengan demikian tidak terjadi kesalahan saat berkomunikasi dengan budaya yang berbeda. Kecerdasan berbudaya dilingkup tingkah laku juga mencakup keluwesan seseorang dalam berperilaku verbal dan non-verbal.

Kecerdasan budaya perilaku ialah faktor yang dapat menentukan didalam sebuah afiliasi interpersonal. Keahlian dari segi wawasan, perencanaan, serta hanya dorongan motivasi tidak cukup guna membuat perilaku masyarakat menjadi tepat guna. Kapasitas ilmu pengetahuan, perencanaan, dan motivasi harus diimbangi dengan kemampuan untuk mewujudkan secara jelas dalam bentuk tingkah laku verbal dan tidak verbal.

Manfaat Kecerdasan Budaya

- 1) Membangun Dan Memperkuat Hubungan Keharmonisan

Manfaat pertama memiliki kecerdasan budaya adalah menciptakan keharmonisan antara kita dengan rekan kerja. Hal tersebut dikarenakan kita akan berempati dan peka terhadap perbedaan pendapat dan persepsi. Jika kita dapat beradaptasi dan menyerap budaya dari rekan kerja kita, maka lingkungan kerja akan lebih harmonis, akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi. Selanjutnya, bahkan ketika harmoni terbentuk, maka risiko konflik akan berkurang.

- 2) Mengembangkan Kualitas Komunikasi

Kecerdasan budaya merupakan bagian penting dari komunikasi yang efektif di lingkungan kerja, apalagi di perusahaan besar dengan banyak karyawan yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda-beda. Komunikasi di lingkungan kerja melibatkan sikap seseorang pada saat dia berada di dalam

lingkungan yang tidak dikenalnya. Namun apabila kita mempunyai kecerdasan budaya, dengan mudah kita pasti bisa memahami dan berkomunikasi secara lebih efektif. Dengan demikian, hal tersebut dapat meminimalisir terjadinya miskomunikasi antar rekan kerja.

3) Memudahkan Adanya Inovasi Pada Masyarakat

Adapun manfaat lain dari mempunyai kecerdasan budaya adalah untuk memudahkan kita disaat ingin melakukan inovasi. Kearifan budaya memudahkan kita dalam menemukan peluang untuk mengembangkan atau menerapkan strategi baru. Misalnya, kita ingin merilis produk baru di wilayah yang belum pernah kita targetkan. Dengan kearifan budaya, kita bisa beradaptasi dengan orang baru dan kemudian mencari tahu tentang apa bisa membuat mereka nyaman.

4) Membangun Nama Baik Dengan Klien Dan Para Investor

Berikut ini adalah manfaat penting dari mempunyai kecerdasan budaya, apalagi jika kita bekerja pada perusahaan yang mempunyai target klien Internasional. Disaat kita mempunyai kecerdasan budaya yang baik, maka para klien dan investasi bisnis kita akan suka dengan kinerja kita dan tentunya mereka akan lebih yakin dengan pengetahuan yang kita miliki. Oleh karena itu, dengan bantuan kecerdasan budaya kita dapat mempererat kerjasama bisnis yang awet dan sukses dengan para investor.

5) Membuat Kita Lebih Diunggulkan Daripada Karyawan Yang Lain

Pada zaman sekarang banyak perusahaan yang mendukung adanya kecerdasan budaya di lingkungan kerja. Perusahaan melakukan pencarian pada calon pekerja yang bisa dengan mudah beradaptasi dan juga dapat berkomunikasi dengan ramah dan sopan pada saat di dalam lingkungan dengan berbagai budaya. Dengan demikian, salah satu manfaat yang dapat kita peroleh dari memiliki kecerdasan budaya ialah dapat membuat kita jadi lebih unggul apabila dibandingkan dengan para pekerja lain disaat melakukan

11.5. Ringkasan

Debby dan Mellisa (2020) dikutip dari buku Teks Negosiasi, bahwa pengertian negosiasi menurut para ahli sebagai berikut: Menurut Casse negosiasi dapat didefinisikan sebagai salah satu bentuk penggabungan antara kebutuhan, harapan dan motivasi yang diajukan oleh paling sedikit dua orang yang kemudian masing-masing pihak mempunyai pemikiran yang sama untuk menyepakati antara kebutuhan, harapan dan motivasi yang berbeda tersebut. Sedangkan definisi negosiasi menurut Hartman merupakan alternatif yang sesuai untuk digunakan sebagai sesi komunikasi antara sudut pandang yang berbeda dari kedua belah pihak yang kemudian saling bertukar pikiran demi mendapatkan win win solution.

Adapun pengertian negosiasi yang lain dari Pierre Case adalah “negosiasi adalah proses di mana paling sedikit dua pihak dengan persepsi, kebutuhan, dan motivasi yang berbeda mencoba untuk bersepakat tentang suatu hal demi kepentingan bersama” (Cohen, 2005 : 7). Dapat disimpulkan dari pengertian di atas, bahwa negosiasi merupakan paling sedikit dua belah pihak yang memiliki pemikiran, kebutuhan serta harapan yang berbeda kemudian masing-masing pihak memilih untuk menyelaraskan pemikiran, kebutuhan serta harapan yang berbeda menjadi satu tujuan yang dapat disepakati demi mencapai tujuan bersama. McCormark (1995) mengemukakan bahwa negosiasi merupakan proses yang dapat dilakukan sedikitnya dua orang dalam mendapatkan kesepakatan bersama antara dua kepentingan yang berbeda yang didalamnya memuat penawaran yang berbeda namun tetap untuk tujuan yang sama. Dapat dikatakan bahwa negosiasi adalah terjadinya interaksi sosial minimal dua orang yang berbeda karakter dan pendapat untuk kemudian disatukan menjadi satu pemikiran yang sama dalam mencapai tujuan negosiasi dari pihak-pihak yang bersangkutan.

Budaya memiliki peran yang sangat penting bagi negosiasi antar budaya, karena dengan melakukan negosiasi antar budaya apalagi tentang bisnis maka akan lebih berkembang pula bisnis yang sedang dinegosiasikan dengan budaya yang berbeda. Kemudian definisi budaya, Linton dalam Maryati dan Suryawati (2001 : 109) mengemukakan bahwa budaya merupakan pola pikir, kebiasaan, tingkah laku yang secara turun temurun diwariskan kepada masyarakat yang berada dalam satu tempat atau daerah yang sama sehingga menjadi suatu kebiasaan yang secara sadar dilakukan sehari-hari. Dalam dunia bisnis, jika ingin mendapatkan hasil yang maksimal dari negosiasi antar budaya, maka perlu dari masing-masing pihak untuk memahami karakter dari setiap budaya yang akan diajak untuk bernegosiasi.

Dimana yang dimaksud dengan persiapan disini merujuk kepada persiapan dalam mengenali karakter lawan yang akan menjadi lawan dalam negosiasi. Pikiran yang positif juga membuat diri sendiri lebih berpikir ke arah yang lebih baik, datang bernegosiasi untuk menyelesaikan masalah dan mencari jalan keluar antara kedua belah pihak yang saling memahami dan menyetujui.

Maka sebelum berangkat ke tempat negosiasi harus dipersiapkan dengan matang pembahasan yang akan dibahas di sesi negosiasi, pembahasan yang harus dihindari dan pembahasan yang harus dimanfaatkan sebagai peluang keberhasilan. Persiapan kedua dalam pembukaan yaitu dengan

mengumpulkan informasi yang penting dan poin apa saja yang akan menjadi pembahasan dalam sesi negosiasi.

Pada intinya apapun yang ada di dalam pikiran yang menyangkut penawaran atau kelanjutan dalam sesi negosiasi maka dapat diajukan, agar tidak terjadi mis komunikasi diantara kedua belah pihak.

Apabila tidak setuju tidak boleh langsung ditolak, maka yang harus dilakukan adalah dengan mengajukan penawaran yang baru dan meyakinkan ke pihak lawan mengenai penawaran yang sudah diajukan. Kesepakatan ini tidak hanya dalam hal negosiasi saja, tetapi juga dalam hal perjanjian dimana kedua belah pihak melakukan perjanjian untuk saling menyetujui keputusan yang sudah disimpulkan di sesi negosiasi. Negosiasi terjadi apabila kita dalam suatu keadaan dimana, apa yang kita inginkan sudah dimiliki atau dilakukan oleh orang lain, maka dari itu kita melakukan negosiasi untuk mendapatkan apa yang kita inginkan tanpa merugikan salah satu pihak. Dalam melakukan negosiasi pun, kita juga harus pintar dalam melakukan negosiasi, kita juga harus tau strategi yang baik agar lawan negosiasi kita juga dapat menerima keputusan yang kita inginkan (Wahyuni, 2015). Bill Scott (1981:7) menerangkan bahwa strategi dan teknik negosiasi yang baik adalah bahwa negosiasi dilakukan oleh dua pihak yang saling memiliki tujuan untuk menetapkan suatu keputusan, keputusan tersebut juga di harapkan untuk diterima dan di setujui oleh kedua belah pihak. Fungsi dengan adanya negosiasi dalam komunikasi antar organisasi adalah cara maupun strategi yang baik untuk suatu perusahaan dalam melakukan negosiasi ketika memiliki tujuan dan kepentingan yang sama dengan perusahaan lainnya, hal ini nantinya dimaksudkan agar mendapatkan atau mencapai suatu kesepakatan yang dapat menguntungkan kedua belah pihak, negosiasi ini juga dilakukan dengan bertemu maupun berbicara satu sama lain (Wahyuni, 2015).

Fenomena-fenomena negosiasi seperti ini biasanya terjadi maupun ada pada lingkup suatu perusahaan, hal ini dikarenakan konflik yang terjadi biasanya dalam skala yang cukup besar dan juga memiliki perbedaan yang signifikan antara pimpinan dengan karyawan, karyawan dengan karyawan (Wahyuni, 2015). Negosiasi dilakukan dengan maksud agar menemukan titik temu antara kedua belah pihak yang di tuju agar kesepakatan yang dilakukan dapat diterima secara adil dan dapat memenuhi keinginan kedua belah pihak. Dalam beberapa penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu negosiasi, menurut (McGuire, 2004) factor-factor tersebut yaitu : a. Patience Seorang negosiator akan selalu memahami dan mengetahui bahwa setiap negosiasi yang dilakukan akan membutuhkan sebuah proses atau tidak terjadi secara instan. b. Self Confidence Kepercayaan diri merupakan suatu hal yang penting dalam melakukan negosiasi, oleh karena itu negosiator yang baik akan selalu memahami hal tersebut. Tahapan persiapan Pada tahap ini negosiasi di persiapan secara matang, mulai dari sasaran yang dituju, prioritas yang diinginkan, pengumpulan informasi sebanyak-banyaknya dan juga membuat strategi yang baik. Tahap diskusi Selama melakukan diskusi kedua belah pihak akan saling memperkenalkan diri satu sama lain, kemudian membahas tujuan negosiasi, saling mengklarifikasi masalah masing-masing, sepakat dengan urutan masalah yang akan dinegosiasikan, setelah itu menentukan bagaimana, kapan dan jeda waktu yang akan dilakukan.

Tahapan-tahapan tersebut dapat digambarkan seperti berikut: a. Tahap pernyataan pembukaan b. Tahap perundingan (tawar-menawar) c. Penutup dan kesepakatan Dari semua hal di atas negosiasi dilakukan dengan harapan dapat membuka jalan dan dengan komunikasi yang baik agar dapat memiliki hasil yang memuaskan antara kedua belah pihak (Subhani et al., 2021).

Gaya Negosiasi Dalam sebuah kelompok atau beberapa anggota yang berada di team, pasti akan memiliki perbedaan pendapat, untuk memutuskan pendapat maupun tujuan kepentingan, setiap anggota akan memiliki pola pikir yang saling menghargai maupun bekerja sama satu sama lain melalui sebuah negosiasi, hal tersebut akan membuat anggota saling menghormati yang akan membawa keharmonisan dalam suatu kelompok, kemudian hal itu akan berdampak dengan biaya yang akan lebih hemat, tidak akan membuang – buang waktu dan juga menghindarkan dari permusuhan (Agriwidya, 2020). Selain gaya, menurut (Matthews, 1995) terdapat hasil negosiasi yang di bedakan menjadi 7 yaitu, masalah yang terpecahkan, konflik menjadi meningkat, hubungan yang bisa saja menjadi buruk, lamban dalam menyelesaikan konflik, ketidaksetujuan lebih lanjut, hubungan yang terpelihara dan penurunan konflik antara kedua belah pihak. Dalam setiap negosiasi tidak sepenuhnya semua pihak akan memiliki tujuan yang didapat dengan baik, hal ini berkaitan dengan pendekatan *Distributive Bargaining*, dimana pendekatan ini menjelaskan dalam suatu negosiasi juga terdapat menang dan kalah. Menang kalah yang di maksud dalam hal ini adalah keuntungan yang didapat suatu pihak akan menjadi suatu beban untuk pihak yang lain. *Accomodating/ mengakomodasi* Gaya ini merupakan milik negosiator yang biasanya tetap menjaga atau membuat hubungan tetap menjadi baik, lebih menerima dengan perbedaan yang ada dan mengalah untuk mencapai tujuan kedua belah pihak dapat tercapai. *Compromising/Berkompromi* Dalam negosiasi yang dilakukan ini sang negosiator menunjukkan gaya untuk menemukan jalan tengah, sering mengesampingkan perbedaan yang ada, negosiator akan sering terlihat memberi dan menerima pengorbanan, kedua belah pihak di akhir juga akan mencapai kebutuhan atau kepentingannya sama-sama. Arah Dalam hal ini arah lebih cenderung berbicara tentang cara seseorang menangani informasi, hal ini biasanya dilakukan dengan cara berikut : a. Mendorong (push) Mendorong disini lebih menonjol pada seorang negosiator yang memberikan informasi, mengajukan usul, lalai dengan kontribusi orang lain, mengkritik, berkelakuan suka mengganggu dan taktik yang dilakukan akan sesuai dengan tergantung sifat dan konteks negosiasi.

Dalam penganalisisan negosiasi antar budaya ini dapat kita simpulkan bahwa seseorang yang mungkin saja berasal dari daerah yang berbeda harus dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan yang ia tempati. Membangun hubungan baik dengan lingkungan juga merupakan cara bernegosiasi yang baik agar tidak membuat diri mereka merasa tertekan, hal ini membuat mereka akan lebih terbuka dengan lingkungan sekitar serta membuat mereka akan lebih berbaur dengan lingkungan mereka yang baru. Akhirnya hal ini membuktikan bahwa negosiasi dapat membawa mereka untuk menunjukkan jati diri mereka, meskipun pasti dalam prosesnya terdapat hambatan yang terjadi, namun dengan komunikais yang baik dan strategi yang tepat dalam melakukan

negosiasi, setiap orang akan memiliki hak dan kemampuan untuk mengendalikan diri mereka sendiri (Identitas et al., 2014). Dimana, dalam berinteraksi dan melakukan suatu kegiatan untuk kepentingan bersama suatu instansi atau lembaga akan melakukan negoisasi yang mana ini didasarkan pada suatu respon yang diterima oleh pihak lawan yang tidak sesuai dengan ekspektasi atau kondisi suatu instansi tersebut.

c) Neutral Feedback Neutral Feedback merupakan suatu tanggapan dari pihak komunikan atau klien yang tidak memihak dimana dalam memberi tanggapan atau respon tidak ada tautannya dengan pembahasan topik yang dibicarakan antara komunikan dengan komunikator. d) Zero Feedback Zero Feedback merupakan suatu tanggapan yang dikembalikan oleh lawan yang dimana dikarenakan tidak dapat dipahami oleh komunikator Negosiasi sendiri diartikan sebagai bentuk suatu penawaran untuk mencapai suatu kesepakatan antar lembaga yang melakukan kegiatan.

Dalam bernegosiasi terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam bertindak, agar suatu tujuan dapat berjalan secara efektif dan saling menguntungkan antara lain : 1) Berani dalam melakukan atau memulai negosiasi sesuai dengan tujuan dan kondisi pihak yang bernegosiator. Sehingga negosiasi seharusnya memang dilakukan untuk saling menguntungkan kedua belah pihak, yang mana dalam negosiasi ini terjadi kesepakatan yang dilakukan kedua belah pihak atau lebih sehingga dengan negosiasi yang saling menguntungkan itu juga dapat memberikan keadilan bagi semua pihak dalam menjalani kerja sama atas apa yang sudah disepakati. Negosiasi memiliki faktor-faktor utama yang harus diperhatikan sebagai negosiasi dalam melakukan negosiasi diantaranya : 1) Pihak yang ikut serta dalam negosiasi Dalam bernegosiasi pihak-pihak yang terkait kegiatan ini harus menjadi titik tujuan para negosiasi, yang mana pihak yang terlibat ini pastinya akan turut berperan sedikit atau banyaknya dalam menyepakati kesepakatan atau tercapainya hasil terbaik dalam negosiasi ini. 2) Hubungan antara pihak Hubungan menjadi hal penting dalam membangun negosiasi yang baik, dalam menjaga hubungan dengan pihak-pihak yang bersangkutan menjadi suatu hal yang penting dikarenakan dalam hubungan yang baik pasti akan tercipta kesepakatan-kesepakatan yang saling menghormati satu sama lain. Selain itu, hubungan dengan beberapa pihak akan memperkuat tali silaturahmi sehingga akan terus terjalin hubungan yang positif yang dapat berdampak bagi kerjasama yang baik satu sama lain. 3) Komunikasi yang baik Membangun komunikasi yang baik menjadi point utama yang penting, dimana komunikasi menjadi jembatan bagi pihak negosiasi kepada klien dalam melakukan kerja sama dan berlanjut pada negosiasi.

Sehingga negosiasi yang diajukan dapat mencapai keberhasilan yang baik dan tentunya solusi yang sesuai dengan kedua belah pihak atau lebih. Hal ini dikarenakan faktor proses kegiatan negosiasi yang harus mengklaim kebenaran sebagai acuan untuk menuju kerja sama atau kesepakatan yang adil dalam melakukan negosiasi. Yang mana dalam proses negosiasi yang terjadi antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lain pasti berkaitan dengan komunikasi yang menjadi jembatan bagi negosiasi dan klien dalam menyepakati suatu kerja sama.

Apabila dalam kerja sama tersebut ada salah satu perusahaan yang tidak sesuai dengan porsinya maka akan terjadi negosiasi yang sebagai jalan untuk tetap berjalannya kerja sama tersebut.

Hal ini akan menjadi suatu tantangan bagi perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan lain terutama dalam hal lintas budaya, perbedaan persepsi serta pemahaman terhadap sikap, sifat, aturan, dan tata tertib pastinya menjadi suatu permasalahan yang akan terjadi pada perusahaan yang melakukan kerja sama ataupun bernegosiasi secara lintas budaya. Berikut merupakan hambatan-hambatan yang ada pada budaya :

- 1) Etnosentrisme Etnosentrisme merupakan suatu tindakan yang berkaitan dengan ras, etnis, dan budaya yang dilakukan oleh individu sebagai dasar dari prioritasnya dalam bekerja di suatu perusahaan atau lembaga organisasi (Northouse, 2013). Seorang individu yang cenderung lebih mementingkan orang dengan melihat ras, budaya, atau kepercayaan suatu individu tersebut untuk lebih di tuju dibandingkan dengan orang lain yang tidak memiliki kesamaan budaya. Dengan kata lain, seorang individu yang bekerja di suatu perusahaan lebih memiliki kedekatan khusus dengan individu atau kelompok lain yang memiliki kesamaan dengannya dan tidak dilakukan sama dengan individu yang tidak memiliki kesamaan dengannya.
- 2) Prasangka Prasangka merupakan suatu tindakan mengenai sikap, keyakinan, dan sifat serta emosi yang ada pada diri individu yang di lihat dari individu lain atau kelompok yang juga berdasar pada hal-hal yang belum benar sepenuhnya.
- 3) Suatu individu lebih mudah dalam beradaptasi pada lingkungan yang sudah menjadi jati dirinya, dimana ketika berinteraksi dengan individu atau kelompok lain yang memiliki kesamaan budaya akan cenderung untuk lebih intens dalam berinteraksi, dan ketika bertemu dengan individu atau kelompok lain yang tidak memiliki kesamaan akan secara langsung maupun tidak langsung tidak terlalu intens atau dapat dikatakan kurang baik.

Aktivitas antar budaya berisi komunikasi antar budaya yang didasari oleh bagaimana budaya dapat berpengaruh kepada aktivitas berkomunikasi, makna pesan nonverbal dan verbal seperti apa menurut budaya yang bersangkutan apakah layak untuk dikomunikasikan atau tidak, serta bagaimana penyampaian komunikasinya, dan kapan waktu yang tepat untuk mengkomunikasinya. Kedisiplinan, merupakan hal yang berkaitan dengan image atau citra perusahaan yang dapat mencerminkan karakter bagaimana karyawan dapat menghargai waktu, baik dalam hal menyelesaikan pekerjaan dan tidak datang terlambat. Inovasi, perbedaan karakter seseorang dapat membuat banyak ide yang terdapat dalam sebuah lingkungan organisasi, karena setiap individu pasti memiliki pemikiran yang tidak sama dalam menghadapi sebuah permasalahan maupun dalam mencari inovasi. Penting tidak sepenuhnya diselesaikan oleh kemungkinan sistem biologis bisnis sebagai ide yang lumayan baru yang menggabungkan dua sudut pandang yang berbeda menjadi sudut pandang yang membantu dan sudut pandang kejam dan digabungkan menjadi sudut pandang yang menyenangkan. (Priyatiningasih Katharina, 2022) Strategi korporasi yang kooperatif ini dalam sudut pandang yang membantu adalah hubungan yang saling melengkapi antara orang-orang di antara tingkat hierarkis dan pada saat yang sama, ada latihan dengan sudut pandang kejam yang berasal dari kolaborasi antara individu hierarkis di tingkat otoritatif.

(Hastriananda & Khairani, n.d.) menurut teori (Hofstede 1994, H4) Didalam organisasi budaya telah ditetapkan untuk itu proses pengambilan keputusan juga bersumber dari budaya yang ada, karena budaya organisasi yang telah ditetapkan juga bertujuan untuk mempermudah anggota organisasi dalam memutuskan suatu keputusan baik keputusan yang bersifat jangka panjang maupun keputusan yang bersifat sementara. Ketika keputusan tidak diambil dengan memperhatikan budaya organisasi yang ada, maka kemungkinannya hasil keputusan yang telah diambil banyak yang tidak paham karena merasa tidak sepemahaman. Berisi larangan dan aturan yang menentukan para anggota dalam bertindak terhadap individu antar individu didalam sebuah tim dan juga terhadap orang eksternal, karena setiap organisasi telah mengatur bagaimana anggota harus berperilaku dengan mengacu pada budaya atau kebijakan organisasi yang sama. Tim multikultural cocok dijalankan di Indonesia, sebab dilatarbelakangi oleh banyaknya budaya yang beraneka ragam dengan individu yang mudah menerima keterbukaan perbedaan budaya yang ingin mencapai tujuan bersama jika telah disatukan dalam sebuah organisasi.

Dalam pengorganisasian ini akan terbentuk tim-tim kerja yang terdiri dari beberapa individu yang digabungkan untuk bersama-sama dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Transaksi akan mempengaruhi substansi dan pelaksanaan perjanjian, dengan asumsi pertemuan yang menyebabkan perjanjian untuk menerapkan prosedur dan tahapan perjanjian secara akurat, dipercaya bahwa perjanjian dapat memberikan jaminan yang sah, keamanan yang sah dan mencerminkan keseimbangan dan keadilan pertemuan. Sebuah negosiasi bisa menjadi positif, jika itu tergantung pada niat yang jujur seperti yang dilakukan berdasarkan keyakinan, energi dan kepercayaan dengan hampir tidak ada unsur harapan atau tujuan buruk dalam perencanaan dan pembuatan kontrak.

11.6. Soal latihan

Kinerja tim ialah faktor utama bagi organisasi dan individu untuk mencapai produktivitas, tidak terkecuali tim multikultural dalam hal ini dimana sumber informasi yang terdapat pada lingkungan bekerja secara serentak akan membawa hasil pencapaian akhir yang sesuai dengan standar dan tingkat mutu yang sudah ditentukan. Setujukah anda, kemukakan pendapat anda!

Reference

- Agriwidya, J. (2020). *Optimalisasi kerjasama pelatihan melalui teknik negosiasi yang tepat*. 1(1), 85–92.
- dalam Littlejohn dan Foss. (2009). *No Title*. 133.
- Identitas, T. P., Identitas, T. N., & Ting, S. (2014). *NIM: Isti Murfia Ringkasan Skripsi Disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan Pendidikan Strata I Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang NEGOSIASI IDENTITAS KULTURAL TIONGHOA MUSLIM DAN KELOMPOK ETNISNYA DALAM INTERAKSI ANTARBUDAYA* Abstrak Skripsi berjudul *Negosiasi Identitas Kultural Tionghoa Muslim dengan Kelompok Etnisnya dalam Interaksi Antarbudaya* ini membahas mengenai identitas kultural yang melekat dalam diri seseorang sangat penting dipahami, karena dapat menjawab pertanyaan yang paling mendasar dari eksistensinya sebagai manusia yaitu “Siapa Saya?”, tanpa pengakuan identitas, subjektivitas seseorang menjadi tidak jelas, sehingga eksistensinya pun akan selalu dipertanyakan (Rahardjo, 2005: 42). Ini dialami oleh Tionghoa muslim, eksistensi identitas kultural Tionghoa muslim dipertanyakan karena terdapat persepsi individu Tionghoa yang sudah muslim bukan Tionghoa lagi atau ‘menyimpang’. Indikasi ini muncul, karena terdapat anggapan bagi seorang Tionghoa yang menjadi muslim secara otomatis dikiranya telah menukar identitasnya dengan etnis lain (Arab) dan sudah lepas dari tradisi leluhur. Padahal, beberapa diantaranya, tidak lepas begitu saja terhadap tradisi leluhur meskipun telah menjadi muslim. Namun, akibat adanya persepsi ini, Tionghoa muslim menjadi kelompok minoritas dari mayoritas Cina. Sehingga, Tionghoa muslim menjadi kelompok yang tidak terlihat di ‘permukaan’ kelompok etnisnya. Maka, bukan hal yang aneh lagi, ketika keislaman seorang Tionghoa akan mendapat respon negatif dari berbagai pihak terutama dari pihak keluarga. Benar saja, resistensi atas keislaman masih ditunjukkan keluarga inti Tionghoa yang menjadi muslim, dan salah satu cara untuk menjaga hubungan baik adalah dengan beradaptasi komunikasi (Saputra, 2011). Namun, cara adaptasi belum tentu berlaku bagi Tionghoa muslim lainnya, apalagi cara adaptasi yang dikemukakan Saputra ini, adalah solusi diawal seorang Tionghoa menjadi muslim yang berusaha memperkenalkan agama barunya terhadap keluarga intinya. Berbeda, dengan fokus masalah mengenai identitas kultural seorang Tionghoa muslim, karena fokusnya membahas perjuangan penunjukkan identitas kulturalnya (ciri yang muncul karena seseorang merupakan anggota

kelompok etnik tertentu) ketika menjadi seorang Tionghoa muslim yang terhambat karena adanya stereotip negatif . Padahal , identitas kultural yang melekat pada Tionghoa muslim 1–10.

- Kewirausahaan, T. U. M. (n.d.). *Teknik negosiasi untuk sukses*.
- Matthews, G. (1995). Anxiety, emotion and cognitive theory: Diversity and innovation. *British Journal of Psychology*, 86(2), 315–320.
- McGuire, R. (2004). Negotiation: an important life skill. *Pharmaceutical Journal*, 273(7306), 23–25.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership : Theory and Practice 6th. United States of America : SAGE Publication*. 384–385.
- Petra, U. K., Gozali, M., Tjahjo, J. D. W., Nur, T., Prodi, V., & Komunikasi, I. (2016). *Anxiety Uncertainty Management (AUM) Remaja Timor Leste di Kota Malang dalam Membangun Lingkungan Pergaulan Pendahuluan*.
- Pitta et al dalam Peleckis, K. (2013). International Business Negotiations: Culture, Dimensions, Context. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(7), 64–73.
- Robert, H., & Vandenabeele, C. (1997). *Negosiasi Efektif: Sebuah Panduan Praktis*. Indonesia: Friedrich_Ebert_Stiftung (FES).
- Schell, S. dan. (2009). *No Title*. 25–33.
- Subhani, S., Harinawati, H., Ali, M., & Maulidayanti, M. (2021). NEGOSIASI PEMBELI DAN PEDAGANG DI PASAR TRADISIONAL GEUDONG (Studi pada Penjual Pakaian Dewasa di Kecamatan Samudera Kabupaten Aceh Utara Periode Bulan Januari- Mei 2021). *Jurnal Jurnalisme*, 10(1), 91. <https://doi.org/10.29103/jj.v10i1.4884>
- Tsay, C., & Bazerman, M. H. (2009). A decision-making perspective to negotiation: A review of the past and a look to the future. *Negotiation Journal*, 25(4), 467–480.
- Wahyuni, D. (2015). Proses Negosiasi Dalam Kerjasama Pt. Arina Multikarya Dengan Pt. Rama Indonesia. *WACANA Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, XIV(2), 164–182. <http://journal.moestopo.ac.id/index.php/wacana/article/view/105/54>

GLOSARIUM

<i>Adaptasi</i>	: bagaimana organisme mengatasi tekanan lingkungan untuk bertahan hidup.
<i>Afiliasi</i>	: Salah satu cara untuk menumbuhkan usaha
<i>Aktualisasi</i>	: pada pembaruan
<i>Asas</i>	: sesuatu yang menjadi dasar pemikiran atau pendapat
<i>Asumsi</i>	: Pemrosesan secara sadar sejumlah kecil dari sejumlah besar informasi
<i>Atensi</i>	: upaya untuk mencapai kesepakatan
<i>Berkompromi</i>	: bersetuju dengan damai
<i>Deskriptif</i>	: karangan suatu keadaan sebenarnya
<i>Dominan</i>	: mengubah kata ganti
<i>Empiris</i>	: sumber pengetahuan yang diporel dari observasi
<i>etnisitas</i>	: kelompok masyarakat yang mendalami suatu tempat
<i>Falsafah</i>	: anggapan
<i>Feedback</i>	: umpan balik
<i>Global</i>	: meliputi seluruh dunia
<i>Implementasi</i>	: penerapan
<i>Individualisme</i>	: sikap moral
<i>Integritas</i>	: keadaan yang utuh
<i>Interpersonal</i>	: pertukara informasi
<i>Interveasi</i>	: suatu tindakan yang sering terjadi dalam hubungan tertentu
<i>Keakraban</i>	: persaudaraan
<i>Interaksi</i>	: berhubungan
<i>Kearifan</i>	: pandai
<i>Keintiman</i>	: persahabatan
<i>Komprehensif</i>	: mampu menangkap
<i>Konsensus</i>	: kesepakatan bersama
<i>Konvensional</i>	: kesepakatan umum
<i>Kooperatif</i>	: bersifat kerjasama
<i>Korporasi</i>	: kumpulan orang yang terorganisasi
<i>Materialisme</i>	: pandangan hidup yang mencari dasar sesuatu termasuk kehidupan manusia
<i>Memicu</i>	: menggerakkan sesuat yang berakibat membahayakan
<i>Mengakomodasi</i>	: sesuatu yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan
<i>Monolitis</i>	: mengetahui banyak kosakata dalam menyampaikan pendapat
<i>Motivasional</i>	: keinginan individu untuk memenuhi kebutuha hidup
<i>Multikultural</i>	: perbedaan
<i>Norma</i>	: aturan perilaku dalam suatu wilayah tertentu
<i>Oposisi</i>	: pihak berlawanan
<i>Pengenduran</i>	: pernyataan nama dari seorang, tempat
<i>Perfeksionis</i>	: sifat yang memiliki standar terbaik
<i>Primordialisme</i>	: suatu pandangan terhadap ras, agama, suku, jenis kelamin
<i>prikologis</i>	: kondisi yang berkaitan dengan fikiran
<i>Relevan</i>	: sangkut paut

Daftar Index

- adaptasi, 6, 33, 40, 41, 44, 54, 60, 63, 71, 80, 100, 115, 205
- afiliasi, 198
- Aktualisasi, 7
- Asas, 3, 4, 7, 8, 9, 18, 132
- asumsi, 5, 6, 7, 30, 31, 41, 96, 97, 100, 101, 115, 116, 138, 161, 168, 169, 170, 205
- atensi, 198
- Berkompromi, 181, 189, 202
- Deskriptif, 5
- dominan, 7, 35, 42, 50, 100
- empiris, 8, 135
- etnisitas, 14, 145
- falsafah, 14, 19, 69, 73, 82, 100
- Feedback, 183, 202
- global, 40, 66, 74, 102, 130, 192, 193, 195, 209, 210
- implementasi, 4, 6, 13, 52, 61, 64, 113, 123, 135, 147, 161
- individualisme, 14, 27, 147, 193, 196, 26, 27, 196
- integritas, 9, 19, 68, 73, 81, 110, 111, 135
- interaksi, 5, 6, 8, 30, 31, 33, 38, 41, 49, 50, 51, 52, 59, 70, 78, 79, 90, 93, 113, 118, 121, 140, 154, 157, 168, 169, 171, 174, 182, 186, 187, 192, 197, 200
- interpersonal, 31, 39, 70, 119, 122, 133, 150, 190, 198, 210
- interveasi, 7
- keakraban, 9, 22
- Kearifan, 199
- keintiman, 8, 9, 19
- komprehensif, 5, 6, 136
- konsensus, 8, 9, 18, 114
- Konsumtif, 196
- konvensional,, 18
- kooperatif, 15
- korporasi, 4, 11, 13, 28, 76, 78, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 126, 159, 160, 161, 204, 209
- Materialisme, 196
- Memicu, 195
- mengakomodasi, 180, 181, 189, 202
- monolitik, 11, 14, 19
- motivasional, 198
- multikultural, 4, 138, 153, 154, 164, 165, 166, 167, 170, 172, 194, 195, 204, 205
- norma, 5, 10, 11, 17, 18, 30, 34, 35, 37, 42, 43, 48, 50, 55, 56, 57, 96, 98, 101, 109, 110, 112, 114, 120, 124, 125, 126, 162, 188, 190
- oposisi, 18, 161
- pengenduran, 14
- perfeksionis, 18
- primordialisme, 14, 147
- Psikologis, 5
- relevan, 11, 12, 13, 53, 60, 61, 70, 79, 145, 149

Daftar Pustaka

- Abdhul, Y. (2021, 9 9). *deepublish*. Retrieved 7 6, 2022, from penerbitbukudeepublish: <https://penerbitbukudeepublish.com/materi/budaya-organisasi/>
- Angeline, M. (2015). Mitos dan Budaya. *Humaniora*, 6(2), 190. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v6i2.3325>
- Dosen Sosiologi. 2022. "Pengertian Globalisasi Budaya, Bentuk, Dampak, dan 5 Contohnya". <https://dosen sosiologi.com/globalisasi-budaya/> . Diakses pada 05 Juli 2022.
- Dr. R. Agoes Kamaroellah, M. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi*. Surabaya: Buku Pustaka Radja.
- Dr. Riyuzen Praja Tuala, S. M. (2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. Bandarlampung: Pusaka Media.
- Edy Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta
- Dauhan, novientry sangiang. (2020). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru*. 3(3), 2301–2306.
- Guru ekonomi. 2022. "Budaya Global" <https://sarjanaekonomi.co.id/globalisasi-kebudayaan/> Diakses pada 2 Juli 2022.
- Harahap, P. (2011). *Budaya Organisasi Organizational Culture* (1 ed.). Semarang, Jawa Tengah, Semarang: Semarang University Press.
- Hakim Lukman, SE., Ms., & Kusdiyanto SE., Ms. (2010). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1, 53–77.
- Iswidayati, S. (2007). The Function of Myth in Social Cultural Life of Its Supporting Community. *Harmonia Journal of Arts Research and Education*, 8(2), 180–184.
- La, M., Sangkala, & Deddy, T. (2013). Karakteristik Budaya Organisasi Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 287.
- Juned, Rahma Arsita. 2022. "Apa itu budaya global?". <https://students.warsidi.com/2017/06/pengertian-budaya-global.html> . Diakses pada 05 Juli 2022.
- Kurniasih, Wida. 2021. "Tujuan Negoisasi: Pengertian, Syarat dan Tahap-tahapannya". 2021. <https://www.gramedia.com/literasi/tujuan-negosiasi/>. Diakses pada 4 Juli 2022.
- Kreitner, Robert dan Kinicki Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- M.Ichsan Medina. 2022. "Cultural Intelligence: Definisi, Manfaat, dan Cara Mempraktikkannya" <https://glints.com/id/lowongan/cultural-intelligence-adalah/#.YsL4cvkxeh8> Diakses pada 4 Juli 2022.
- Moeljono Djokosantoso, (2008). *Budaya korporat dan keunggulan korporasi*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Nuryani. 2021. "Negoisasi Antar Budaya Dalam Organisasi Kelompok 8". <https://www.scribd.com/presentation/392684726/Negoisasi-Antar-Budaya-Dalam-Organisasi-Kelompok-8> . Diakses pada tanggal 05 Juli 2022.
- Pasaribu, Sjahril Effendy, (2015). *Budaya organisasi, budaya perusahaan, budaya kerja*. Medan : USU Press.
- Pratama, Indah dkk. (2015). "Perlunya Pemahaman Lintas Budaya Dalam Proses Negoisasi Bisnis (Studi Kasus PT. Pratama Jaya Perkasa)". *Jurnal Adminitrasi Bisnis (JAB)*. 3-8.
- Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group .
- Prof. Dr. Wibowo, S. M. (2016). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Priharto, Sugi. 2019. "Langkah-langkah Negoisasi dalam Bisnis". <https://cpssoft.com/blog/bisnis/langkah-langkah-negosiasi-dalam-bisnis/> . Diakses pada tanggal 05 Juli 2022.
- Robbins, Stephen P, (2011). *Perilaku organisasi, konsep, kontroversi, aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo

- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, P. Stephen, 2013. *Organizational Behavior, 15th Edition*. United States of America: Pearson.
- Rivai, Veithzal, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, edisi kedua, Penerbit: Rajawali Pers, Jakarta.
- Sari, E. (2009). *Budaya Organisasi Membangun Etos Kerja Profesional*. Jakarta Timur: Jayabaya University Press.
- Susanto, AB., (2007). *Budaya perusahaan seri manajemen dan persaingan bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Tika, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Universitas Medan Area. 2020. "Pertumbuhan Budaya Global di Indonesia".
<https://barki.uma.ac.id/2020/12/04/pertumbuhan-budaya-global-di-indonesia/> Diakses pada 2 Juli 2022
- Widyarini, S.Psi. 2014. "Empat Faktor Kecerdasan Budaya Untuk Meningkatkan Keterampilan Interpersonal". <https://bppk.kemenkeu.go.id/content/berita/balai-diklat-keuangan-malang-empat-faktor-kecerdasan-budaya--untuk-meningkatkan-keterampilan-interpersonal-2019-11-05-a85cab97/#:~:text=Kecerdasan%20Budaya%20merujuk%20pada%20kemampuan%20individu%20dalam%20memahami%2C%20berpikir%20dan,.all.%2C%202008>) Diakses pada 4 Juli 2022.
- WIDHASWARA, Y. (2017). Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Suling Mas Tri Tunggal Abadi Tulungagung. *Simki-Economic*, 01(03), 1–14.

Profil Penulis



Sumartik, menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 di bidang manajemen dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. 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 matakuliah Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya Manajemen Perbankan, , 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. Penulis telah menyusun buku ajar Manajemen Perbankan, Perilaku Organisasi, Bank dan Lembaga Keuangan Bank Lainnya, Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi, Manajemen Retail. Penulis juga memiliki sertifikasi kompetensi BNSP Penulisan Non Fiksi di tahun 2022. Penulis juga aktif sebagai Asesor Okupasi Tenaga Pemasar Manajerial Pemasaran. Bagi pembaca yang ingin menghubungi penulis dapat dihubungi melalui email: sumartik@umsida.ac.id.



Rifdah Abadiyah, menempuh pendidikan S3 di Universitas Airlangga Surabaya, Penulis berkarier di Prodi Manajemen FBHIS Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Aktif di penelitian Sumber Daya Manusia dan giat melakukan pengabdian masyarakat. Asesor kompetensi BNSP dengan skema Pendamping UKM. Peneliti juga menjabat sebagai Direktur BPSDM Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Penelitian yang dilakukan antara lain; The Influence of Innovation Culture, Work Ability and Work Commitment on Productive Behavior with Job Satisfaction as Intervening Variable



Hasan Ubaidillah, Penulis berkarier di Prodi Manajemen FBHIS Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Aktif di penelitian Sumber Daya Manusia dan giat melakukan pengabdian masyarakat serta aktif penelitian di bidang pemerintahan desa. Penelitian yang dilakukan antara lain; The Influence of Leadership Style, Work Environment and Compensation on Job Satisfaction in High Schools. Penulis juga sebagai Direktur Utama Bussines Center Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.



UMSIDA PRESS
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Jl. Mojopahit No. 666B
Sidoarjo, Jawa Timur

ISBN 978-623-464-044-1 (PDF)

