

PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Editor: Martin Yehezkiel Sianipar



Irra Chryanti Dewi
Deisya Maulida Al Hamid
Ahmad Syamil
Jenni Veronika Br Ginting
Basyirah | Hikmah
Marisi Butarbutar
Sukardi
Ladiatno Samsara
Aditya Wardhana
Marto Silalahi
Ernawati



BUNGA RAMPAI

**PRAKTIK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM ORGANISASI**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**PRAKTIK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM ORGANISASI**

Irra Chrisyanti Dewi
Deisy Maulida Al Hamid
Ahmad Syamil
Jenni Veronika Br Ginting
Basyirah
Hikmah
Marisi Butarbutar
Sukardi
Ladiatno Samsara
Aditya Wardhana
Marto Silalahi
Ernawati

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

**PRAKTIK MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM ORGANISASI**

Irra Chrisyanti Dewi
Deisya Maulida Al Hamid
Ahmad Syamil
Jenni Veronika Br Ginting
Basyirah | Hikmah
Marisi Butarbutar
Sukardi
Ladiatno Samsara
Aditya Wardhana
Marto Silalahi
Ernawati

Editor:

Martin Yehezkiel Sianipar

Tata Letak:

Risma Birrang

Desain Cover:

Manda Aprikasari

Ukuran:

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:

viii, 192

ISBN:

978-623-195-337-7

Terbit Pada:

Juni 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi yang berjudul “Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi” dapat dipublikasikan dan sampai dihadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan kajian manajemen sumber daya manusia pada organisasi-organisasi di Indonesia.

Penting bagi organisasi pada abad 21 ini untuk dapat menghadapi situasi yang begitu bergejolak (*volatile*), tidak pasti (*uncertain*), rumit (*complex*), dan serba mendua (*ambiguous*). Hal tersebut mengakibatkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi juga perlu menyesuaikan dengan kondisi yang menantang tersebut. Keadaan tersebut memerlukan praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi yang relevan dan kontekstual terhadap perkembangan zaman. Oleh karena itu, menghadirkan kajian praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang relevan dan kontekstual terhadap perkembangan zaman merupakan tantangan bagi setiap penulis agar tulisan yang dihadirkan mampu memberikan wawasan bagi pembacanya.

Buku ini disusun dari 12 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Merumuskan Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia, Merumuskan Proses Bisnis Serta Tugas dan Fungsi Sumber Daya Manusia, Merumuskan Perubahan Strategis Organisasi, Membangun Komunikasi Organisasi Yang Efektif, Mengevaluasi Efektivitas Strategi dan Kebijakan

Manajemen Sumber Daya Manusia, Merancang Desain Organisasi, Mengelola Proses Perubahan, Mengelola Proses Pengembangan Budaya Organisasi, Menyusun Sistem Remunerasi, Menyusun Kelompok Pekerja Bertalenta, Merancang Jalur Karier Pekerja, dan Mengelola Program Sukses Sumber Daya Manusia.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi acuan untuk mendukung gagasan dan topik manajemen sumber daya manusia terkini agar organisasi dapat tumbuh dan berkelanjutan dalam era VUCA saat ini. Kami juga menyadari bahwa penyusunan buku ini membutuhkan saran dan masukan yang konstruktif demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada Penerbit Media Sains Indonesia dan semua timnya yang telah memfasilitasi penerbitan buku ini. Atas segala bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak yang telah berpartisipasi dalam penyusunan buku ini, diucapkan banyak terima kasih.

Pematang Siantar, 11 Mei 2023

Editor

Martin Yehezkiel Sianipar

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
1	MERUMUSKAN STRATEGI DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 1
	Konsep Strategi dan Kebijakan MSDM..... 1
	Merumuskan Strategi dan Kebijakan MSDM7
	Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Strategi dan Kebijakan MSDM yang Efektif..... 10
2	MERUMUSKAN PROSES BISNIS SERTA TUGAS DAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA 17
	Proses Bisnis 17
	Hubungan Proses Bisnis dan SDM 18
	Peran dan Fungsi SDM dalam Bisnis 19
	Strategi Pencapaian Tujuan Bisnis oleh SDM 23
	Pengukuran Kinerja Proses Bisnis dan SDM 26
3	MERUMUSKAN PERUBAHAN STRATEGIS ORGANISASI..... 33
	Pendahuluan 33
	Strategi Perubahan 34
	Implementasi Perubahan 38
	Perubahan Strategis dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) 40
	Penutup..... 42
4	MEMBANGUN KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTIF 47
	Pendahuluan 47
	Definisi, Bentuk dan Proses Komunikasi 49

	Peranan Komunikasi dalam Membangun Organisasi yang Efektif.....	53
	Penutup.....	55
5	MENGEVALUASI EFEKTIVITAS STRATEGI DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	59
	Evaluasi Manajemen Sumber Daya Manusia	59
	Penggunaan Bagan GANTT, PERT, dan CPM dalam Pengawasan atau Evaluasi	60
	Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	61
	Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	62
	Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia	64
	Mengevaluasi Efektivitas Strategi dan Kebijakan MSDM dalam Organisasi	67
	Sistem Kerja Kinerja Tinggi.....	68
	Strategi ke dalam Kebijakan dan Praktik SDM.....	68
	Meningkatkan Produktivitas	70
	Kesimpulan.....	70
6	MERANCANG DESAIN ORGANISASI.....	75
	Pengantar	75
	Proses Pengorganisasian.....	76
	Tujuan Desain Organisasi.....	77
	Tinjauan Struktur Organisasi.....	78
	Analisis Struktur Organisasi.....	78
	Proses dalam Desain Organisasi	82
	Jenis Desain Organisasi.....	84
	Faktor Penentu Struktur Organisasi	86
	Strategi.....	86
	Ukuran Organisasi.....	87

	Teknologi	87
	Lingkungan.....	88
7	MENGELOLA PROSES PERUBAHAN	91
	Pengantar	91
	Komponen Manajemen Perubahan.....	92
	Proses Manajemen Perubahan	94
	Manfaat Manajemen Perubahan	96
	Resistensi dalam Perubahan	97
	Efektivitas Pengelolaan Perubahan	100
	Kepemimpinan dan Perubahan.....	103
8	MENGELOLA PROSES PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI	109
	Pendahuluan	109
	Pengertian Budaya Organisasi	110
	Mengelola dan mengembangkan Budaya Organisasi.....	110
	Tujuan Pengembangan Budaya Organisasi	112
	Bagaimana Strategi dalam Mengembangkan Budaya Organisasi?	115
	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Budaya Organisasi	118
9	MENYUSUN SISTEM REMUNERASI.....	127
	Pendahuluan	127
	Remunerasi	128
	Kompensasi	129
	Keuntungan.....	131
	Pengakuan.....	132
	Pendidikan dan Pengembangan	132
	Promosi.....	132

	Kepemimpinan.....	133
	Penghargaan Intrinsik	133
	Faktor yang Memengaruhi Besaran Remunerasi.	135
	Remunerasi di Instansi Pemerintah	136
10	MENYUSUN KELOMPOK PEKERJA BERTALENTA	145
	Pengertian Kelompok Pekerja Bertalenta.....	145
	Pengertian <i>Talent Pool</i>	147
	Tahapan Pemetaan <i>Pool</i> Talenta (<i>Talent Pool Mapping</i>)	148
	Model <i>Pool</i> Talenta (<i>Talent Pool Model</i>).....	156
11	MERANCANG JALUR KARIER PEKERJA.....	163
	Pendahuluan	163
	Konsep Merancang Jalur Karier Pekerja	166
	Dinamika Merancang Jalur Karier Pekerja.....	170
	Manfaat Merancang Karier Jalur Pekerja	171
	Penutup.....	174
12	MENGELOLA PROGRAM SUKSES SUMBER DAYA MANUSIA.....	181
	Pendahuluan	181
	Program Pengembangan	182
	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia...	182
	Jenis-Jenis Pengembangan.....	183
	Peserta Pengembangan	184
	Proses Pengembangan	184
	Metode-Metode Pengembangan.....	186
	Kendala-Kendala Pengembangan	189

MENGELOLA PROSES PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI

Sukardi, S.E. M.M.
Universitas Darma Persada

Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan keyakinan yang diakui bersama untuk membentuk perilaku karyawan yang terikat dalam organisasi. Memahami budaya organisasi sangat penting agar pimpinan dapat menyelaraskan keputusan yang diambil dengan budaya organisasi yang berlaku. Budaya organisasi bagian roh perusahaan karena budaya organisasi merupakan identitas bagi orang yang bernaung di suatu organisasi. Budaya organisasi juga merupakan pembeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi perlu dikelola dengan baik ketika menghadapi kondisi lingkungan yang tidak pasti. Tujuan organisasi dapat dicapai atas dukungan pengelolaan perubahan budaya organisasi dengan baik. Menurut Robbins dan Judge (2017) terdapat lima fungsi budaya organisasi yaitu: 1. Budaya organisasi berperan sebagai penentu batas-batas. 2. Budaya organisasi memuat suatu rasa identitas anggota organisasi. 3. Budaya organisasi memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu. Setiap perusahaan pada umumnya berupaya membangun

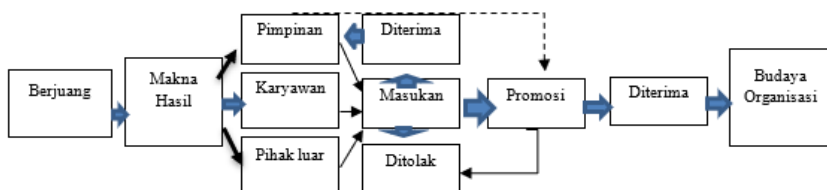
budaya organisasi yang telah disepakati antar anggota untuk memperkuat identitas perusahaan. Untuk mengenalkan budaya organisasi kepada karyawan pimpinan wajib mengenalkan melalui kampanye, memasal *role model* dan diimplementasikan langsung dalam kegiatan yang sedang dilakukan. Percepatan penerapan budaya organisasi juga diikuti dengan penerapan reward and punishment. Menurut Hariani dan (2021), bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memperkuat reputasi perusahaan.

Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (1996: 289), budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Menurut Molenaar (2002) Budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Menurut Tobari (2016:49) mengatakan “bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”

Mengelola dan mengembangkan Budaya Organisasi

Mengelola dan membentuk budaya organisasi diperlukan waktu yang tidak sedikit, namun perlu waktu yang panjang. Berikut ini pemikiran Timotius (2014) dapat dilihat pada Gambar 11.1



Gambar 11.1 Proses Pembentukan Budaya Organisasi
Sumber: Timotius (2014:270)

Berjuang: Mendirikan satu organisasi diperlukan perjuangan yang penuh tantangan sehingga sampai pada terwujudnya sebagai tempat berkumpul orang-orang untuk bersama-sama mencapai tujuan perusahaan melalui pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien. Untuk mendirikan suatu organisasi tidak mudah karena diperlukan nilai-nilai budaya dan komitmen para pendiri itu sendiri.

Makna Hasil: Suatu hasil yang tampak sejak membangun suatu organisasi telah memberikan dampak terhadap kemanfaatan untuk para stakeholders, memberikan kemakmuran dan kesejahteraan para anggota khususnya pimpinan, para karyawan dan pihak-pihak dari luar perusahaan tersebut. Dampak penerapan budaya organisasi memberikan implikasi terhadap organisasi yang kuat.

Masukan: Segala masukan yang terkait pengembangan budaya organisasi dari pimpinan, karyawan maupun pihak luar dapat di terima jika sesuai dengan karakter perusahaan. Namun masukan dapat juga ditolak karena tidak sesuai dengan karakteristik perusahaan.

Promosi: Promosi atau kampanye merupakan suatu keharusan jika pengembangan budaya organisasi yang diusulkan oleh karyawan maupun pimpinan dapat diterima dari berbagai pihak. Promosi ini bagian dari sosialisasi budaya organisasi yang terbaru. Budaya organisasi menjadi acuan orang-orang di dalam organisasi

sehingga harus mencerminkan perilaku yang bernilai untuk mencapai tujuan.

Budaya Organisasi: Sampai terwujudnya budaya organisasi diperlukan proses yang cukup panjang. Seiring perjalanan menerapkan budaya perusahaan maka akan menambah nilai bagi perusahaan.

Tujuan Pengembangan Budaya Organisasi

Kekuatan nilai suatu organisasi tergantung pada budaya organisasi yang dianut oleh organisasi. Semakin baik budaya organisasi yang dijalankan maka akan berdampak terhadap reputasi dan nilai organisasi semakin baik pula. Ada beberapa tujuan organisasi mengembangkan budaya yang dianut yaitu:

1. Budaya mampu membedakan dengan organisasi lain.

Perbedaan budaya organisasi menjadi akar pendorong yang mampu mempengaruhi perubahan budaya organisasi. Sebagai “contoh rahasia kesuksesan perusahaan besutan CEO yang bernama Tony Hsieh ini? Dibanding dengan toko retail lainnya, kehebatan Zappos ialah pada budaya pelayanannya dimana Zappos membuat hampir semua orang yang dilayaninya kemudian menjadi pelanggan sejati mereka. Semua itu lahir berkat sentuhan sang CEO Tony Hsieh yang memiliki visi dan nilai-nilai organisasi yang begitu kuat dan unik. Selain itu Tony Hsieh juga dikenal sebagai Advokat Budaya Perusahaan”. (<https://nextleader.id/membangun-budaya-organisasi-yang-kuat>).

Pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat untuk membentuk nilai-nilai peradaban para karyawan dalam mendukung tujuan organisasi. Budaya organisasi menjadi aset perusahaan yang bersifat intangible dan harus dikelola dengan baik

untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaan kebudayaan mampu menciptakan rasa dan karsa antara anggota organisasi.

2. Budaya memberikan identitas kepada anggota organisasi

Budaya organisasi yang kuat dapat dipastikan menjadi perekat dan acuan para anggotanya dalam beraktifitas untuk mencapai tujuan perusahaan. “Sebagai contoh perusahaan Google menjadi salah satu perusahaan yang diimpikan oleh banyak orang. Selain berpredikat sebagai perusahaan terbaik di dunia, perusahaan raksasa teknologi ini juga dinilai memiliki budaya organisasi yang baik. Selama bertahun-tahun, Google berpegang pada budaya kerja yang kasual atau terkesan santai. Tanpa disadari lingkungan kerja seperti ini dapat membuat para karyawannya lebih merasa bebas mengutarakan ide dan menunjukkan potensi terbaik mereka. Selain itu, transparansi informasi menjadi hal dasar kedua yang paling di pegang oleh perusahaan Google”. (<https://lifepal.co.id/media/contoh-budaya-organisasi>).

Membangun dan mengembangkan budaya organisasi dalam kondisi yang dinamis wajib dilakukan setiap perusahaan jika ingin tetap eksis dan berkelanjutan. Gambaran contoh di atas memberikan inspirasi pemimpin organisasi bahwa peran karyawan sangat penting dalam menentukan dan mengembangkan budaya organisasi. Budaya sebagai identitas dan penciri organisasi merupakan keunikan tersendiri sebagai pengembangan peradapan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

3. Budaya menumbuhkan komitmen anggota organisasi yang tinggi.

Sebagai landasan komitmen anggota organisasi terhadap perusahaan adalah budaya yang kuat. Semakin tinggi budaya organisasi yang ditanamkan dalam organisasi maka karyawan semakin berkomitmen terhadap perusahaan. Menurut Sutrisno (2018:292), komitmen organisasi merupakan: keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi”. Sebagai Contoh: “Komitmen karyawan terhadap perusahaan di PT. Prudential Life Assurance (Prudential Indonesia): 1) Ingin memberikan yang terbaik bagi perusahaan. 2) Ingin mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih, melalui training-training yang diadakan perusahaan. 3) Bersedia berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama perusahaan, dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar. 4) Mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. 5) Berusaha melaksanakan kebijakan dari atasan untuk menyokong keberhasilan perusahaan”.

(<https://www.scribd.com/document/320933351/Contoh-Komitmen-Karyawan-Terhadap-Perusahaan-Pada-PT>).

Membangun komitmen anggota kelompok organisasi tidak mudah dan diperlukan waktu untuk meyakinkan kepada anggota secara terus menerus tiada henti. Pada umumnya karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi adalah memikirkan masa depan organisasi itu sendiri, memiliki kesetiaan terhadap organisasi dalam keadaan kondisi apapun seorang karyawan tetap setia bekerja dengan penuh

semangat. Keterbukaan dalam pengelolaan organisasi juga menjadi ciri orang berkomitmen kepada organisasi, ciri lain orang berkomitmen terhadap organisasi adalah bersedia berkorban demi keberlangsungan organisasi baik berkorban waktu, tenaga tanpa menuntut imbalan serta berkorban materi.

Bagaimana Strategi dalam Mengembangkan Budaya Organisasi?

Keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari budaya organisasi karena pegasaruh budaya organisasi mampu menggerakkan orang-orang yang berada di dalam organisasi menjadi mesin sistem budaya. Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang selalu berkembang maka kondisi perusahaan akan semakin baik pula. Perubahan budaya di dalam organisasi merupakan tantangan berat bagi pimpinan karena memicu pro dan kontra antar karyawan itu sendiri. Oleh karena itu untuk melakukan perubahan diperlukan perencanaan yang baik dan matang sebelum disosialisasikan. Ada beberapa alasan mengapa diperlukan pengembangan dan perubahan budaya organisasi yaitu:

1. Strategi pengembangan lingkungan yang dinamis

Perkembangan teknologi saat ini telah memicu perubahan pola pikir dan sikap perilaku setiap individu maupun kelompok. Teknologi informasi dan komunikasi diperlukan sebagai alat bantu dalam upaya mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Pembangunan Teknologi Informasi Perusahaan dilakukan secara bertahap sebelum sebuah sistem holistik atau menyeluruh selesai dibangun, hal tersebut disesuaikan dengan kekuatan sumber dayayang dimiliki. Dalam penerapannya rencana strategis Teknologi Informasi senantiasa diselaraskan

dengan Rencana Perusahaan, agar setiap penerapan Teknologi Informasi dapat memberikan nilai bagi Perusahaan.

2. Pengembangan budaya yang direncanakan

Mengembangkan budaya organisasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan dan sasaran pengembangan budaya organisasi dapat memperbaiki sikap dan perilaku pelaku organisasi. Pengembangan budaya organisasi yang efektif harus dilakukan secara terus menerus sampai budaya berlaku secara baik. Temuan penelitian Yusuf (2017), tahap-tahap pengembangan budaya organisasi terdiri dari konsep budaya organisasi, fungsi dan pengembangan budaya organisasi, tipe budaya organisasi terdiri dari *open and participative culture*; *and closed and autocratic culture*, pembentukan budaya organisasi, strategi memperkuat budaya organisasi terdiri dari (solidaritas mekanik dan solidaritas organik), serta strategi dalam mengembangkan budaya organisasi. Sedangkan menurut Hogan dan Coote (2014), Temuan membangun budaya organisasi memiliki implikasi untuk teori dan praktek, terutama dalam kaitannya dengan membangun budaya organisasi dalam perusahaan jasa profesional yang mendorong perilaku inovatif.

3. Memahami proses transisi perubahan

Seluruh karyawan seharusnya memahami seluruh proses perubahan budaya organisasi transisi agar mampu menerapkan di lingkungan tempat bekerja. Hasil penelitian Octavia *et.al* (2018) menunjukkan bahwa proses transisi budaya ada tiga fase transisi. Pertama fase krisis identitas, kedua fase zona netral,

ketiga fase pembangunan identitas. Pada fase krisis umumnya karyawan ada perasaan kehilangan jati diri, identitas diri dan identitas kelompok. Sedangkan pada fase zona netral merupakan fase para karyawan untuk meninggalkan sikap kebiasaan sebelum berubah yang baru sehingga karyawan menjadi bingung. Pada fase pembangunan identitas karyawan karyawan dapat membangun kebiasaan baru dan budaya baru dengan dukungan energi baru.

4. Mengidentifikasi karyawan yang mendukung

Pada dasarnya, *working culture* sangat memiliki kaitan erat dengan menjaga mental karyawan dan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya ini juga menjadi faktor penentu kesuksesan sebuah perusahaan. Menurut Ridho *et.al* (2023) menunjukkan bahwa yang membentuk suatu organisasi adalah setiap perilaku individu yang telah berkontribusi terhadap organisasi. Perilaku individu telah berperan penting dalam sebuah organisasi. Membangun perilaku ke arah pengembangan budaya organisasi perlu dukungan para karyawan yang benar-benar memiliki komitmen terhadap organisasi.

5. Pendekatan hati dan pikiran

Membangun budaya organisasi di dalam perusahaan dapat mendorong kinerja karyawan, untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Upaya membangun dan mengubah budaya kerja yang baik amat tergantung pada karyawan dan komitmen pimpinan. Peran karyawan untuk membangun budaya organisasi adalah di dasarkan pada kepribadian yang baik dengan penuh komitmen dan tanggung jawab setiap karyawan. Budaya yang terus berkembang terlihat dari identitas karyawannya misalkan tingkat pendidikan, ketrampilan dan kompetensi mampu

merubah budaya organisasi. Pemimpin menjadi motor penggerak untuk perubahan dalam budaya pengembangan budaya organisasi. Hasil penelitian Trioctavia *et.al* (2016), peranan pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi terletak pada komunikasinya dan sebagai *role modelling*. Membangun budaya organisasi diperlukan komunikasi yang baik antar anggota organisasi dan kerjasama dengan pemimpin secara bersama-sama mencapai tujuan perubahan organisasi.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Budaya Organisasi

Pengembangan budaya organisasi di era yang semakin global perlu dilakukan guna mempertahankan nilai-nilai yang dianut organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi akan sangat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi sehingga mampu membentuk ciri kas dan mampu menuju untuk kekuatan bersaing. Keberhasilan membangun budaya organisasi tidak mudah dan kadang timbul hambatan yang muncul seperti kuatnya pengaruh budaya luar; visi dan misi kurang di pahami oleh anggota organisasi. Membangun budaya organisasi diperlukan pentingnya mengenal karakteristik suatu organisasi. Hasil riset Arianto *et.al* (2015) Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, sikap, struktur birokrasi, isi program dan lingkungan memberikan pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap implementasi program pengembangan budaya kerja. Pemikiran Sembiring dan Sofiyon (2021), menyatakan bahwa variabel gaya manajemen berpengaruh kepada variabel budaya kerja organisasi, dan secara simultan variabel struktur organisasi, karakteristik organisasi, dan gaya manajemen berpengaruh kepada variabel budaya kerja organisasi. Pada dasarnya pengembangan budaya

organisasi banyak faktor yang mempengaruhi yaitu komitmen orang-orang yang berada di dalam organisasi maupun juga kondisi lingkungan yang berlaku yaitu karakter organisasi dan gaya manajemen. Pengembangan budaya organisasi dalam perusahaan tidak semudah mengembangkan produk tertentu. Berikut langkah-langkah dalam mengelola budaya organisasi untuk berkelanjutan yang kuat yaitu:

Mengelola Visi dan Misi Organisasi

Visi dan misi organisasi sebagai acuan membentuk budaya organisasi yang kuat tidak terlahir dengan sendirinya, tetapi karena secara disengaja (by design) telah dikembangkan oleh para pemimpin organisasi tersebut. Visi dan misi umumnya menggambarkan cita-cita dan mimpi para pendiri organisasi. Visi tersebut di turunkan ke dalam program kerja organisasi sampai pada sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi. Memahami visi dan misi perusahaan mudah untuk dihafalkan namun tidak mudah mengaplikasikan dalam pelaksanaan aktifitas organisasi. Melalui rumusan visi dan misi organisasi diharapkan orang-orang memahami untuk melakukan perubahan sehingga mereka dapat melihat bagaimana perubahan itu akan merubah budaya organisasi. Visi dan misi menyatukan pribadi-pribadi menjadi suatu budaya baru dengan semangat baru kebersamaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengelola Perilaku Pribadi Sebagai Nilai Identitas

Pengelolaan pengembangan budaya organisasi merupakan upaya untuk mengubah perilaku karyawan ke dalam sistem organisasi untuk beradaptasi dengan perkembangan perubahan lingkungan yang semakin dinamis dengan tujuan untuk pengembangan organisasi yang lebih baik. Perilaku pribadi yang membentuk budaya

organisasi sebagai salah satu modal utama untuk membentuk identitas, citra, brand, organisasi sehingga dapat membedakan dengan organisasi lain. Budaya organisasi yang kuat dapat di wariskan kepada generasi penerus selanjutnya. Budaya organisasi yang berkelanjutan dapat digunakan dalam mengembangkan standard sikap atau perilaku organisasi sesuai visi dan misi yang dianut.

Mengelola Budaya Komunikasi Secara Efektif.

Mengelola budaya komunikasi organisasi merupakan media yang efektif untuk mengembangkan budaya organisasi sekaligus membangun norma-norma organisasi dan salah satu model komunikasi yang mengaturnilai dan norma dalam organisasi. Model komunikasi sendiri merupakan proses individu mengirimstimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubahahtingkahtindakan orang.

Ketika Anda telah membuat dan mengembangkan standard sikap dan perilaku yang jelas dan terukur, maka berikutnya menjadi sangat penting bagi Anda untuk mengkomunikasikan dan mensosialisasikan kepada semua karyawan secara efektif. Pada langkah ini Anda perlu mengkomunikasikan dengan media yang tepat ke semua jajaran karyawan. Sebaiknya dimulai dari jajaran manakah? Idealnya adalah tentunya dari level pemimpin, karyawan level menengah hingga jajaran karyawan tingkat pelaksana. Dan Anda perlu mengkomunikasikan secara efektif disini, tidak hanya bicara menginformasikan agar semua karyawan mengetahuinya. Tapi lebih dari itu standard sikap dan perilaku yang merupakan cikal bakal budaya organisasi ini perlu untuk dihidupi oleh semua orang. Dan terutama sekali itu perlu diawali dari para pemimpin yang menghidupinya. Para pemimpin perlu hadir sebagai contoh atau role-model yang benar-benar menjalankan standard perilaku tersebut di keseharian mereka.

Implementasikan Melalui Pelatihan & Pengembangan

Setelah standard perilaku tersosialisasikan dan para pemimpin hadir sebagai role-model, maka untuk membuat seluruh karyawan benar-benar menghidupinya maka diperlukan sarana untuk memfasilitasi dan memastikan perilaku-perilaku tersebut dilakukan. Misalkan untuk dapat semua penyedia layanan dapat memberikan pelayanan perbankan kelas dunia, maka Anda perlu memberikan pelatihan-pelatihan untuk para penyedia layanan dengan harapan dapat memiliki ketrampilan sesuai target perilaku yang dipersyaratkan. Pelatihan ini juga yang membekali para karyawan untuk memiliki level pengetahuan yang sama, ketrampilan yang terus dilatih dan motivasi diri untuk melakukan standard sikap dan perilaku layanan berkelas dunia tersebut. Pelatihan juga dapat menjadi kesempatan yang tepat untuk para pemimpin mensharingkan pengalaman-pengalaman mereka untuk memotivasi para karyawan menghidupi nilai-nilai yang ada dan mencapai sukses bersama.

Dukunglah dengan Apresiasi dan Konsekuensi

Setelah program-program pelatihan dijalankan, tetapi ada kalanya beberapa karyawan yang tidak menaatinya atau belum dapat melakukannya dengan maksimal. Hal ini bisa diatasi dengan memberikan dukungan bagi mereka, yang dapat diberikan melalui dua pendekatan. Yang pertama adalah dengan pendekatan pemberian penghargaan bagi karyawan yang menerapkan sikap dan perilaku yang sudah ditentukan dengan baik. Sementara yang kedua adalah dengan memberikan konsekuensi bagi karyawan yang tidak berkerja dan bersikap sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Evaluasi ke dalam Penilaian Kinerja Secara Berkala

Evaluasi merupakan langkah terakhir namun tidak kalah penting yang harus dilakukan adalah dengan memasukan penilaian sikap dan perilaku yang diharapkan ke dalam penilaian kinerja karyawan. Cara ini membantu Anda untuk mengukur kesesuaian antara kinerja dengan sikap atau perilaku yang selama ini karyawan Anda tunjukkan. Apakah telah sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan bersama? Apakah untuk mencapai target kerjanya karyawan melakukan cara-cara yang sesuai dengan standard perilaku alias nilai-nilai perusahaan? Dengan mengevaluasinya dan melakukannya secara berkala maka karyawan Anda akan terdorong untuk memperhatikan perilaku dan sikap kerjanya. Hendaknya juga Anda melakukan penilaian dan evaluasi ini dengan cara yang memotivasi, misalnya dengan pendekatan dua arah atau diskusi yang terbuka ketika secara berkala Anda memberikan penilaian kinerja ini pada semua karyawan.

Daftar Pustaka

- Arianto, A., Zauhar, S., & Hanafi, I. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. *Reformasi*, 5(1), 204-217.
- Hariani, M., & Al Hakim, Y. R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(2), 99-110.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Octavia, L. S., Ulfatin, N., & Arifin, I. (2018). Proses Transisi Budaya Organisasi pada Sekolah Regrouping. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 3(11), 1405-1410.
- Ridho, F. A., Saputra, M. F. R., Prayoga, M. D., Fadillah, R., Anjarwati, P. E., & Antari, K. (2023). Peran Perilaku Individu Terhadap Organisasi: Telaah Jurnal Ilmiah. *Ammer: Journal Of Academic & Multidicipline Research*, 2(03), 22-28.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi Edisi ke 7 (Jilid II)*. Jakarta: Prehallindo
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Edition 17th)*. New
- Sutrisno, Edy. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*, Jakarta:Kencana Jersey: Pearson Education.
- Timotius Duha. (2014). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Tobari. (2016). *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintah*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Trioctavia, J., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2016). Peranan Pemimpin Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol*, 40(1).

Yusuf, M. H. (2017). Pengembangan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan. *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1).

<https://nextleader.id/membangun-budaya-organisasi-yang-kuat/>

<https://lifepal.co.id/media/contoh-budaya-organisasi/>

<https://www.scribd.com/document/320933351/Contoh-Komitmen-Karyawan-Terhadap-Perusahaan-Pada-PT>

Profil Penulis



Sukardi, S.E. M.M.

Penulis merupakan dosen program studi manajemen, fakultas ekonomi di Universitas Darma Persada. Penulis telah selesai menempuh pendidikan strata satu (S1) di Sekola Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Tahun 1996, program studi manajemen, dan pada tahun 2005 penulis menyelesaikan pendidikan Magister (S2) di Universitas Krisnadwipayana Jakarta, saat ini sedang menyelesaikan program Doktor (S3) di Universitas Mercubuana Jakarta. Penulis mendapat hibah penelitian dari Dikti yaitu Hibah Riset pemula tahun 2014. Kedua mendapat Hibah bersaing dari Dikti Tahun 2016. Penulis juga memiliki beberapa Jurnal Internasional maupun Nasional. Penulis mengikuti internastional conferences tahun 2016 di Universitas Muhamadiyah Malang, dan Batavia Internasional tahun 2018. Saat ini sebagai Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persad. Jenjang Jabatan Fugsional Dosen Lektor Kepala.

Email penulis; sukardi.sentono19@gmail.com