

# MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI

**Oleh : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

**Materi Kuliah Program Studi Manajemen S2  
Universitas Bina Darma, Palembang  
Angkatan 33A Tahun 2019/2020**

# Pertemuan 9 - 10

## PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

- Pengertian Budaya Organisasi
- Nilai-nilai budaya perusahaan
- Model budaya perusahaan
- Karakteristik budaya organisasi

## LANGKAH PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

# Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya.

Budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

# Nilai-nilai Budaya Perusahaan

Ada 8 (delapan)  
nilai primer (azas)  
yang menjadi budaya  
perusahaan yang  
sukses

(Miller, 1984)

Azas Tujuan

Azas Konsensus

Azas Keunggulan

Azas Kesatuan

Azas Prestasi

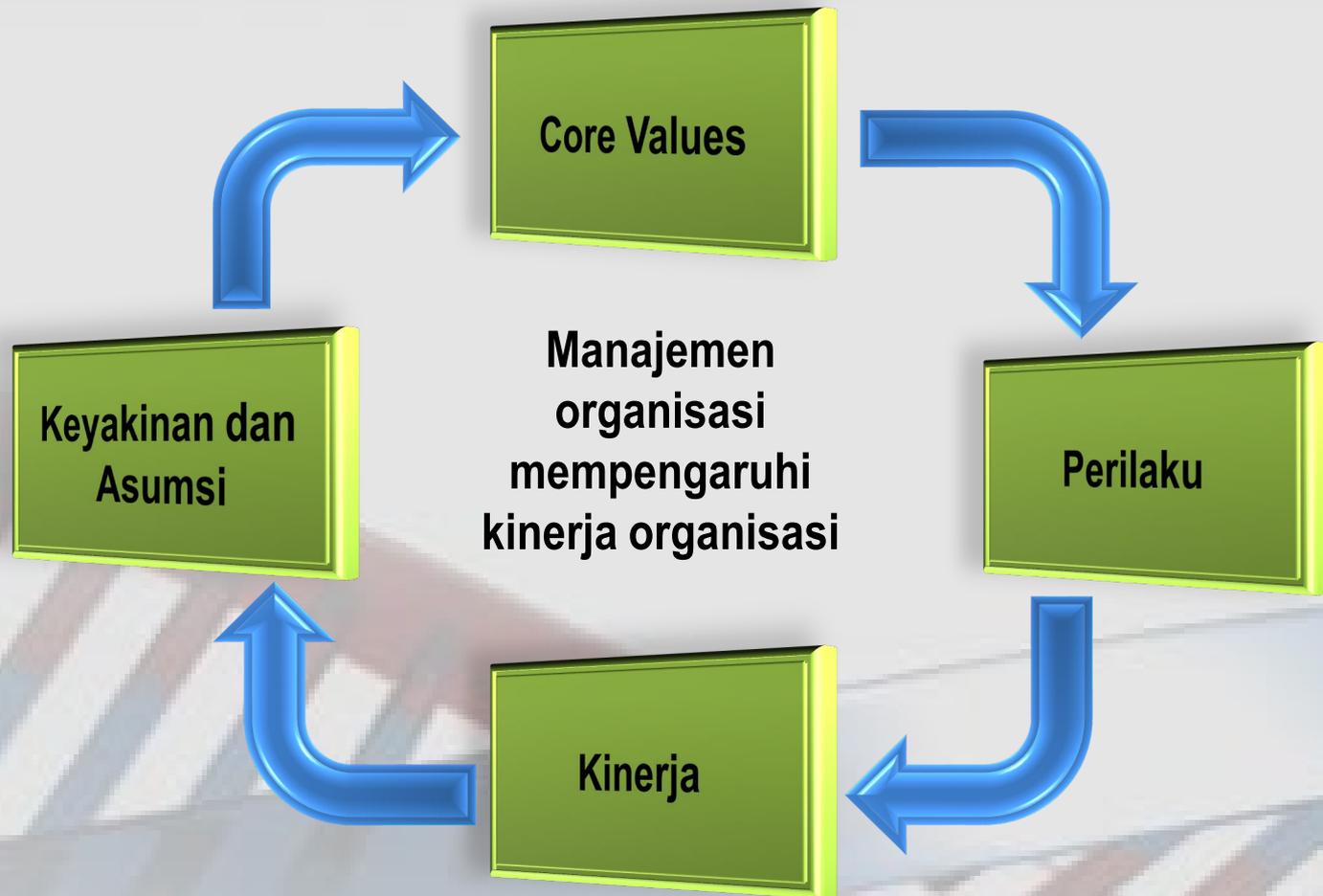
Azas Empiri

Azas Keakraban

Azas Integrasi



# Model Budaya Perusahaan



# Karakteristik budaya organisasi

**8 (delapan) nilai primer (Azas) yang menjadi budaya perusahaan yang sukses (Miller, 1984)**

- 1. Inisiatif individu**
- 2. Toleran terhadap resiko**
- 3. Menentukan arah**
- 4. Integrasi**
- 5. Dukungan manajemen**

- 6. Kontrol**
- 7. Identitas**
- 8. Sistem penghargaan**
- 9. Toleran terhadap konflik**
- 10. Pola komunikasi**

# Langkah-langkah Perubahan Budaya Organisasi

1. Menetapkan Visi yang jelas dan arah strategis
2. Mengembangkan pengukuran kinerja yang jelas
3. Tindak Lanjut menuju pencapaian tujuan
4. Menghargai kinerja atas dasar keadilan
5. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan transparan
6. Menghapuskan politik dalam perusahaan
7. Mengembangkan *team spirit* yang kuat melalui sejumlah *core values*.

# Budaya Organisasi Berprestasi



# BAHAN DISKUSI

1. Budaya Organisasi bisa menghambat atau mendorong perubahan di organisasi ?
2. Bagaimana menumbuhkan budaya organisasi positif dalam suatu organisasi ?

Selamat berdiskusi .....

# Tugas Materi 8 - 9

- **Buatlah karya tulis kelompok (4-5 orang) minimal 3 (tiga) halaman diketik font 12, spasi 2, kertas A4.**
- **Topik tentang Mengenali dan jelaskan budaya organisasi berprestasi pada organisasi anda bekerja, judul bebas.**
  - **Dikumpulkan Sabtu depan.**
  - **Selamat mengerjakan tugas**



# **TERIMAKASIH**

- **Dr.Ir.H.Abdul Nadjib S, MM**
  - **Hp. 0811737168**
- **Email : [anadjib.salatti@gmail.com](mailto:anadjib.salatti@gmail.com)**

# MEMBANGUN ORGANISASI YANG BERPRESTASI MELALUI PERUSAHAAN YANG SEHAT DAN PATUH PADA BUDAYA ORGANISASI

Ditulis oleh : Hasmul Amri

Magister Manajemen Univ. Binadarma Palembang

## 1. Latar Belakang

Suatu organisasi yang efektif biasanya akan memiliki budaya yang mampu meningkatkan kinerja organisasi. Memiliki budaya organisasi yang tepat akan memberikan kontribusi yang luar biasa untuk keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi dalam kinerja yang luar biasa. Bila karyawan yang ada didalam ruang lingkup perusahaan merasa bahwa budaya organisasi yang ada sudah tidak layak atau tidak mampu mencapai tujuan dan melaksanakan strategi yang ditetapkan, maka seharusnya budaya organisasi tersebut harus direvisi dan diperkaya dengan hal-hal yang memungkinkan organisasi mencapai keberhasilan secara lebih luar biasa. Mengabaikan budaya organisasi di hari ini hanya akan mendatangkan risiko untuk merusak masa depan organisasi.

Menurut Robbins pengertian budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak subbudaya. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Ketika berbicara tentang budaya sebuah organisasi, hal tersebut merujuk pada budaya dominannya, jadi inilah pandangan makro terhadap budaya yang memberikan kepribadian tersendiri dalam organisasi. Subbudaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi para anggota. Subbudaya mencakup nilai-nilai inti dari budaya dominan ditambah nilai-nilai tambahan yang unik. Jika organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya tersusun atas banyak subbudaya, nilai budaya organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Aspek makna bersama dari budaya inilah yang menjadikannya sebagai alat potensial untuk menuntun dan membentuk perilaku.

Dari pengertian budaya organisasi ini, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Berawal dari kerja keras dan kepercayaan, demikian PT Erajaya Swasembada Tbk. (Erajaya) membangun bisnisnya. Operasional dan bisnis yang *excellence* telah menjadikan Erajaya menjadi salah satu perusahaan distributor dan retail terkemuka di Indonesia yang diakui para investor, pemasok, konsumen, serta seluruh karyawan perusahaan. Seiring dengan visi yang dimiliki Erajaya yaitu “menyediakan perangkat bergerak (mobile products) dan solusi untuk meningkatkan kualitas dan gaya hidup” dan dengan misi “menjadi Perusahaan terdepan di bidang distribusi yang memiliki akses langsung kepada konsumen dan retailer secara terintegrasi, yang menyediakan rangkaian lengkap perangkat bergerak (mobile products) dan solusi”, maka Erajaya meyakini bahwa perlu dibentuk Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) sebagai bentuk dari pencerminan budaya perusahaan yang mengedepankan etika dan nilai sehingga

menjamin terlaksananya Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*). Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sangat esensial bagi manajemen dalam melakukan kegiatan operasionalnya. Tugas kepengurusan Perusahaan haruslah dilaksanakan sesuai kaidah kaidah *Good Corporate Governance*, yang meliputi transparansi, kemandirian, akuntabilitas dan pertanggungjawaban serta kewajaran sesuai dengan prinsip korporasi yang sehat dan taat kepada peraturan perundangan. Pedoman perilaku adalah komitmen insan Erajaya dalam bentuk standar yang berisi prinsip dan nilai nilai budaya organisasi serta cara perilaku dalam pengambilan keputusan dengan menjunjung etika serta menghormati hak-hak para *stakeholder* yang dimiliki Perusahaan. Erajaya senantiasa menjunjung nilai-nilai luhur yang menjadi soko guru penopang Perusahaan. Nilai nilai luhur tersebut adalah:

1. Integritas : Jujur, akuntabilitas dan bertanggung jawab.
2. Dinamis dan Inovatif : Cepat beradaptasi dan mencari solusi, kreatif.
3. Menghormati Sesama : Menghargai, bekerjasama dan lingkungan yang baik.
4. Orientasi pada Pelanggan : Pelayanan terbaik demi kepuasan pelanggan.
5. Belajar Tanpa Batas : Terus belajar untuk mengembangkan diri.

Pedoman perilaku ini tidak menggantikan ketentuan yang tertuang dalam peraturan perusahaan, namun sebaliknya, menjadi pelengkap agar insan Erajaya menyadari apa saja yang diharapkan sehingga terbentuk akuntabilitas profesional dengan integritas yang tinggi. Sehingga itu, tujuan dari pedoman perilaku ini adalah terbentuknya standar praktis atas etika yang harus diikuti oleh segenap insan Erajaya dan menciptakan prestasi serta citra Perusahaan yang positif dengan model kepemimpinan dan perilaku yang beretika di semua tingkatan interaksi antara Perusahaan dengan para stakeholdernya. Insan Perusahaan dituntut untuk terus dan selalu menjaga standar ini dengan melakukan langkah-langkah kunci sebagai berikut: (1) mengetahui apa yang benar sesuai pedoman perilaku, (2) selalu melakukan hal yang benar, (3) bertanya kepada pihak yang ditujuk oleh Perusahaan jika merasa kurang yakin.

Erajaya sangat menyadari bahwa tanpa menerapkan langkah-langkah kunci tersebut secara konsisten, niscaya akan menimbulkan ancaman bagi Perusahaan dan para stakeholdernya. Hal tersebut dapat menjadi ancaman yang serius baik dalam hal

pengembangan bisnis, reputasi, hal terkait dengan hukum dan perundang-undangan, masyarakat umum, konsumen, karyawan, lingkungan dan berdampak pada sisi keuangan Perusahaan. Dewan Komisaris dan Dewan Direksi berharap semua insan Erajaya mengetahui, memahami, menghayati dan melaksanakan pedoman perilaku ini. Oleh karena hal tersebut diatas, pedoman perilaku ini berlaku untuk semua insan Erajaya dan perusahaan akan bertindak tegas terhadap perilaku yang menyimpang dari standar ini.

## **2. KOMITMEN PERUSAHAAN TERHADAP PARA STAKEHOLDER**

### **2.1. Pemegang Saham**

Erajaya berkomitmen untuk berusaha keras yang berfokus pada pertumbuhan Perusahaan yang berkesinambungan berdasarkan etika bisnis dan saling menguntungkan sehingga dapat tercipta kontribusi yang optimal bagi para pemegang saham Perusahaan. Oleh sebab itu insan Erajaya dan Perusahaan akan:

1. Memberikan nilai yang terbaik bagi para pemegang saham, baik dalam aspek financial dan non-financial.

2. Menjaga aset yang dimiliki Perusahaan, baik tangible asset maupun intangible asset termasuk didalamnya perencanaan bisnis dan hak kekayaan intelektual lainnya, yang digunakan hanya untuk keperluan usaha, dengan tujuan menjamin going concern Perusahaan dan para pemegang saham.

3. Memperlakukan semua investor secara adil dan memberikan pelaporan serta pengungkapan informasi kepada para pemegang saham secara transparan, tepat waktu, akurat, jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

4. Melakukan proses komunikasi kepada para pemegang saham atau para calon pemegang saham melalui satu pintu melalui Sekretaris Perusahaan (Corporate Secretary).

5. Menerapkan Good Corporate Governance dan tunduk kepada AD/ART Perusahaan, serta perundang-undangan dan hukum yang berlaku di Indonesia atau ditempat beroperasinya aktivitas bisnis Perusahaan.

## **2.2. Pelanggan**

Erajaya mengutamakan kepuasan dan kepercayaan pelanggan dengan cara:

1. Menjual produk terbaik dengan harga kompetitif dan layanan yang profesional
2. Menawarkan produk dengan cara yang jujur dan berterus terang;
3. Membuka layanan pelanggan dan menanggapi keluhan pelanggan tanpa diskriminasi;
4. Melakukan pemasaran secara jujur, adil, tidak menyesatkan berdasarkan etika bisnis umum yang berlaku di masyarakat.

## **2.3. Karyawan**

Erajaya berkomitmen memposisikan karyawan sebagai sumber daya terpenting yang dimiliki Perusahaan yang menopang aktivitas untuk mencapai keberhasilan Perusahaan. Oleh karena itu, Erajaya akan selalu menghargai karyawan dengan cara:

1. Menerapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan ketenagakerjaan.
2. Memberikan dan memaparkan secara transparan Peraturan Perusahaan yang mencantumkan hak dan kewajiban karyawan, termasuk kebijakan benefit lainnya.
3. Memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk berkarir dan mengembangkan potensi diri di dalam Perusahaan
4. Menjamin tidak terjadinya diskriminasi berdasarkan SARA (suku, agama, ras dan antar golongan) atau pemberian perlakuan khusus di lingkungan Erajaya
5. Mengembangkan sistem rekrutmen, renumerasi, jenjang karir, kompetensi dan sistem penghargaan yang memacu potensi karyawan untuk kemajuan Erajaya
6. Menciptakan lingkungan kerja yang bersih, sehat dan aman bagi karyawan
7. Meningkatkan kompetensi karyawan dengan mengadakan assessment dan pelatihan secara simultan

8. Menjamin hak karyawan yang telah purnabakti sesuai dengan peraturan yang berlaku

9. Menindak secara tegas karyawan yang melakukan pelanggaran dan memberikan sanksi sesuai dengan Peraturan Perusahaan yang berlaku.

#### **2.4. Pemasok**

Dalam hal pengadaan barang dan jasa, baik yang diperjual belikan kembali ataupun yang digunakan untuk aktifitas operasional Perusahaan, Erajaya menerapkan hal-hal sebagai berikut:

1. Proses pembelian dan penggunaan jasa pihak ketiga wajib mengikuti kebijakan dan prosedur Perusahaan yang berlaku

2. Tidak mentolelir terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme dalam setiap proses pengadaan barang dan jasa

3. Mengedepankan praktek bisnis yang etis, dan menindak pemasok yang terbukti melanggar dengan tegas

4. Melaksanakan proses pengadaan barang dan jasa secara transparan, kompetitif dan adil untuk mendapatkan pemasok yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan Erajaya

5. Menjalin hubungan yang baik dengan pemasok dengan mengutamakan komunikasi dan selalu memperhatikan perjanjian yang telah disepakati.

#### **2.5. Mitra Kerja / Usaha**

Erajaya menumbuhkan iklim kerjasama dengan mitra kerja/usaha dengan mengutamakan kepercayaan, saling menghargai dan mengedepankan kaidah bisnis dengan cara:

1. Hubungan kerjasama didasari dengan perjanjian bisnis yang berimbang dan saling menguntungkan serta sesuai peraturan dan hukum yang berlaku;

2. Kerjasama bisnis dilakukan dengan mitra strategis yang memiliki reputasi baik

3. Membangun komunikasi intensif dengan mitra kerja/usaha yang menjamin terciptanya solusi untuk keberlangsungan bisnis dengan mitra kerja/usaha
4. Mengutamakan hasil optimal dengan saling bertukar informasi yang akurat atas layanan dan produk yang akan dipasarkan oleh Erajaya dan mitra kerja/usaha.

## **2.6. Anak Perusahaan**

Erajaya mendorong kemandirian anak perusahaan dan perusahaan afiliasi dengan cara:

1. Senantiasa memberikan pembinaan dan dukungan kepada anak perusahaan dan perusahaan afiliasi
2. Menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan anak perusahaan dan perusahaan afiliasi untuk membangun sinergi Erajaya Group
3. Mendorong secara aktif penerapan Good Corporate Governance dijalankan oleh anak perusahaan dan perusahaan afiliasi.

## **2.7. Pemerintah**

Perusahaan berkomitmen untuk menjalin hubungan yang baik dengan instansi pemerintahan yang berhubungan dengan kegiatan bisnis Erajaya dengan cara:

1. Menjalankan bisnis secara profesional dengan tunduk dan mematuhi peraturan perundangundangan yang berlaku
2. Membangun hubungan yang sehat, harmonis dan konstruktif dengan regulator
3. Mengedepankan prinsip kejujuran dan transparansi serta menghindari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme dalam berhubungan dengan instansi pemerintah dan pejabat negara
4. Senantiasa mensosialisasikan peraturan perundang-undangan yang berlaku kepada pihak yang terkait dengan aktivitas usaha Perusahaan.

## **2.8. Bank dan Kreditur**

Erajaya terus berupaya mengembangkan dan menangkap peluang bisnis yang muncul dengan sumber daya keuangan yang berasal dari internal dan eksternal. Erajaya selalu menerapkan perilaku 6 yang berlandaskan etika dalam membangun hubungan dengan bank dan kreditur. Erajaya memiliki komitmen sebagai berikut:

1. Proses pemilihan bank dan kreditur dilaksanakan dengan mengedepankan profesionalisme, kredibilitas dan reputasi bank dan kreditur
2. Menyediakan informasi keuangan serta bisnis secara aktual, transparan, akurat dan dapat dipertanggungjawabkan kepada calon kreditur/bank, kreditur dan bank
3. Mematuhi perjanjian yang disepakati bersama
4. Menggunakan dana pinjaman hanya ditujukan untuk kepentingan usaha dan akan mengelola dana pinjaman secara efektif.

## **2.9. Media Massa**

Erajaya memiliki keyakinan bahwa informasi yang disampaikan ke publik melalui media massa merupakan hal yang penting untuk membangun citra dan kepercayaan para stakeholder terhadap Erajaya. Komitmen Erajaya terhadap media massa:

1. Menjadikan media massa sebagai mitra dengan prinsip saling menghormati
2. Menyediakan dan menyampaikan informasi tentang Perusahaan yang relevan dan akurat sesuai dengan ketentuan yang berlaku
3. Hubungan dengan media massa dilakukan oleh pihak ataupun individu yang ditunjuk secara resmi oleh manajemen Erajaya
4. Menjunjung tinggi kode etik jurnalistik.

## **2.10. Perdagangan Internasional**

Dalam pengembangan bisnis ke negara lain ataupun melakukan perdagangan internasional, Erajaya akan mematuhi ketentuan hukum dan peraturan internasional yang berlaku. Erajaya berkomitmen untuk:

1. Mematuhi peraturan perdagangan internasional, termasuk didalamnya perijinan, bea cukai, pengiriman barang, dokumentasi impor-ekspor, pelaporan dan penyimpanan dokumen yang diwajibkan
2. Memastikan bahwa transaksi internasional mengikuti kaidah dan standar yang berlaku.

## **2.11. Auditor**

1. Menjamin independensi auditor, baik auditor internal maupun auditor eksternal, dalam melakukan pemeriksaan sesuai dengan definisi, standar profesi dan kode etik yang dianut
2. Menetapkan penunjukan Komite Audit, Kepala Audit Internal dan Kantor Akuntan Publik sesuai dengan ketentuan yang berlaku
3. Memperhatikan, menelaah dan melaksanakan rekomendasi dari auditor yang telah menjadi agreed action plan.

## **III. KOMITMEN DAN PERILAKU KARYAWAN**

Komitmen dan standar perilaku karyawan dan budaya adalah etika kerja yang digunakan oleh seluruh karyawan Perusahaan, termasuk pimpinannya dalam berinteraksi dan pelaksanaan kerja sehari-hari.

### **3.1. Hubungan Sesama Karyawan**

Erajaya dan seluruh insan Erajaya berkomitmen menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kompetitif dan konstruktif, melalui pembangunan mental yang

beretika dalam interaksi sehari-hari antara hubungan atasan dan bawahan maupun sesama karyawan.

### **1. Hubungan Atasan dan Bawahan**

- a. Selalu berusaha bersikap terbuka, menjalin hubungan yang harmonis dan saling menghormati terhadap ide-ide maupun perbedaan pendapat yang disampaikan
- b. Mengedepankan integritas, loyalitas, profesionalitas dalam menjalankan tugas dengan tanggung jawab yang tinggi untuk kepentingan dan kemajuan Erajaya
- c. Komunikasi secara sopan dan tidak mengandung unsur diskriminasi gender dan pelecehan terhadap suku, ras, agama, dan kepercayaan
- d. Bersikap dan bertingkah laku santun terhadap atasan dan sesama insan Erajaya
- e. Patuh terhadap hukum, kebijakan (policy), standard operating procedure (SOP) Erajaya dan menginformasikan kepada atasan atau bagian yang berwenang bila mengetahui terjadi indikasi penyimpangan.

### **2. Hubungan Sesama Karyawan**

- a. Bekerja dengan harmonis, bersikap saling menghormati, tidak melakukan tindakan dan ucapan yang mengandung pelecehan suku, agama dan ras, termasuk tidak melakukan intimidasi terhadap sesama insan Erajaya
- b. Menjaga perilaku sopan dan santun di dalam lingkungan Perusahaan selama jam kerja
- c. Insan Erajaya diwajibkan berpakaian yang sopan, dilarang melakukan tindakan yang melibatkan ancaman fisik maupun non-fisik, perkelahian, dan pornoaksi. Terbuka dan menghargai terhadap perbedaan pendapat dalam proses kerja
- d. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk bekerja dalam kelompok, serta memiliki semangat kerja sama yang tinggi dan selalu siap membantu rekan ataupun unit kerja lain untuk kemajuan bersama
- e. Menerima setiap masukan dan saran yang diberikan untuk perbaikan diri dan peningkatan kinerja, serta bersedia berbagi pengetahuan dan keterampilan kepada rekan kerja lainnya

f. Mengedepankan semangat persaingan yang sehat untuk memacu prestasi kerja secara optimal.

### **3.2. Penggunaan dan Pemeliharaan Aset**

Standar etika ini ditujukan untuk memastikan sumber daya berupa aset (fisik, keuangan, HAKI dan aset lain) yang dimiliki oleh Erajaya terpelihara dengan baik dan digunakan secara optimal. Terhadap aset Perusahaan, setiap insan Erajaya wajib untuk:

1. Menggunakan aset Perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan Perusahaan sesuai kaidah-kaidah sosial, ekonomi, dan finansial yang dapat dipertanggungjawabkan dengan memperhitungkan risiko usaha yang terkait
2. Menjaga, memelihara, mengamankan dan menyelamatkan aset Perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Seluruh aset Perusahaan harus dilindungi dari penggunaan-penggunaan yang tidak sah, penggelapan (embezzlement) dan kecurangan (fraud)
3. Tidak menggunakan dan memanfaatkan aset Perusahaan untuk kepentingan pribadi, kepentingan kelompok dan atau aktivitas politik serta pihak ketiga lainnya
4. Menggunakannya sesuai jabatan, kewenangan dan lingkup pekerjaan yang sedang dilaksanakan
5. Mengikuti standar akuntansi dan pelaporan yang berlaku umum dalam mencatat dan melaporkan aset Perusahaan
6. Menghindarkan diri dari tindakan penyalahgunaan sumber daya, hak milik intelektual, waktu dan fasilitas Perusahaan termasuk peralatan kantor seperti telepon, faks, email, komputer dan lain-lain yang digunakan untuk kepentingan pribadi.

### **3.3. Benturan Kepentingan**

Benturan kepentingan adalah suatu situasi dimana dalam proses pengambilan keputusan terdapat kemungkinan bahwa pengambil keputusan dihadapkan pada konflik mendahulukan bukan kepentingan Perusahaan, melainkan kepentingan pribadi, keluarga dan/atau kelompok. Erajaya menyadari bahwa insan Erajaya mempunyai hak

untuk melakukan kegiatan yang lain seperti usaha, keuangan, politik yang sah di luar statusnya sebagai karyawan Erajaya. Insan Erajaya wajib menjamin bahwa kegiatan tersebut harus bebas dari konflik kepentingan, termasuk penyalahgunaan jabatan, pengaruh dan wewenang yang dimiliki. Untuk menghindari kondisi dan situasi yang menimbulkan benturan kepentingan, insan Erajaya berkomitmen untuk:

1. Tidak memiliki usaha yang berhubungan langsung dengan aktivitas Perusahaan, termasuk suami/istri dan anak
2. Tidak memberikan atau menerima pinjaman dari penyedia barang/jasa dan konsumen
3. Memberitahukan kegiatan di bidang keuangan di luar Perusahaan atau usaha lain atau segala hubungan yang dapat menimbulkan konflik kepentingan
4. Menghindari tindakan atau hubungan yang dapat memunculkan konflik dengan pekerjaan atau kepentingan
5. Tidak memanfaatkan informasi rahasia dan data bisnis Perusahaan untuk kepentingan di luar Perusahaan
6. Menghindari hubungan darah dan semenda, baik keatas, kebawah maupun kesamping dengan sesama karyawan yang lainnya. Jika memiliki hubungan tersebut, karyawan diwajibkan melaporkan dengan mengisi form yang telah disediakan
7. Tidak memanfaatkan jabatan untuk memberikan perlakuan istimewa kepada keluarga, kerabat, kelompok dan atau pihak lain atas beban Perusahaan
8. Tidak terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan perusahaan pesaing dan/atau perusahaan mitra atau calon mitra lainnya;
9. Tidak melakukan investasi atau ikatan bisnis dengan pihak lain yang mempunyai keterkaitan bisnis dengan Perusahaan baik langsung maupun tidak langsung
10. Dewan Direksi dan Dewan Komisaris membuat pernyataan tahunan tersendiri terkait benturan kepentingan
11. Karyawan dilarang terlibat dalam perdagangan surat-surat berharga Perusahaan bila dia memiliki informasi dari dalam Perusahaan. Investasi karyawan

terhadap surat-surat berharga Perusahaan harus diarahkan secara jangka panjang. Karyawan dilarang melakukan spekulasi terhadap surat-surat berharga Perusahaan dalam jangka pendek.

### **3.4. Kegiatan Politik**

Perusahaan memberikan jaminan kepada seluruh insan Erajaya untuk dapat melaksanakan hak atas kesempatan untuk menyalurkan aspirasi politiknya. Erajaya tidak memberikan kontribusi politik dan tidak berafiliasi ke partai politik manapun. Terhadap aktivitas politik, insan Erajaya berkomitmen untuk:

1. Tidak memanfaatkan nama, aset, dan potensi Perusahaan untuk tujuan politik tertentu
2. Tidak mengatasnamakan Perusahaan atau memberikan kontribusi atas nama Perusahaan kepada partai politik manapun
3. Tidak membuat kesepakatan, perikatan, pernyataan baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat menunjukkan bahwa Perusahaan memiliki keterikatan dengan partai politik
4. Setiap aktivitas untuk menyalurkan aspirasi politik harus dilakukan di luar jam kerja dan tidak menggunakan atribut Perusahaan
5. Tidak melaksanakan aktivitas politik baik langsung maupun tidak langsung di lingkungan Perusahaan
6. Tidak membawa, memperlihatkan, memasang, serta mengedarkan simbol, gambar dan ornamen partai politik di lingkungan Perusahaan
7. Apabila seseorang menduduki jabatan di partai politik atau kegiatan politik yang akan mengganggu tugasnya di Perusahaan, maka yang bersangkutan wajib mengajukan pengunduran diri dari Perusahaan.

### **3.5. Memberi dan Menerima Suap, Hadiah, dan Jamuan Bisnis**

Suap adalah suatu perbuatan memberi ataupun menjanjikan sesuatu kepada seseorang atau pejabat yang akan mempengaruhi keputusan yang terkait dengan

jabatannya antara lain berbuat atau tidak berbuat sesuatu dalam jabatannya yang bertentangan dengan kewajibannya. Bentuk-bentuk suap dapat berupa uang, hadiah, barang, pemberian jabatan kepada keluarga ataupun bentuk lainnya yang merupakan imbalan. Setiap insan Erajaya tidak diperbolehkan untuk menerima atau memberikan suap yaitu:

1. Mempengaruhi atau mengarahkan seseorang untuk memberikan ataupun menerima suap

2. Menawarkan jasa untuk tujuan memperoleh keuntungan pribadi dengan melanggar aturan yang sudah ditentukan

3. Memberikan fasilitas lebih kepada pihak lain dengan imbalan untuk keuntungan pribadi

4. Menerima pemberian atau buah tangan yang ilegal atau tujuan pemberian yang tidak dibenarkan dari pihak manapun yang ingin, akan dan atau sedang mengadakan hubungan bisnis dengan Perusahaan

5. Tindakan-tindakan lain yang dapat dikategorikan sebagai tindakan suap menurut ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

Hadiah bisa dalam bentuk uang atau yang disetarakan yaitu cek, voucher, bilyet giro, cek perjalanan, barang ataupun pemberian dalam bentuk lainnya yang diberikan oleh atau kepada seseorang karena kedudukannya. Setiap insan Erajaya berkomitmen:

1. Tidak diperbolehkan untuk menerima dan memberikan hadiah dalam bentuk apapun yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan yang melanggar ketentuan yang ada

2. Setiap hadiah yang diterima insan Erajaya karena hubungan bisnis harus dilaporkan kepada Perusahaan untuk selanjutnya hadiah tersebut dapat diterima oleh yang bersangkutan atau menjadi milik Perusahaan

3. Dalam rangka menjaga atau memelihara hubungan bisnis, Perusahaan dapat mengeluarkan biaya yang dapat dipertanggungjawabkan atas beban Perusahaan pada kondisi antara lain hari raya keagamaan, perayaan ulang tahun, pisah-sambut pejabat Perusahaan, pernyataan simpati, dan kegiatan-kegiatan sosial. Jamuan bisnis yang dapat diterima/diberikan insan Erajaya dalam rangka kegiatan bisnis/menjadi beban

Perusahaan adalah jaman untuk menjalin kerjasama dengan calon pelanggan, pelanggan, supplier dan mitra bisnis. Insan Erajaya dapat memberikan jaman bisnis atas beban Perusahaan dengan biaya yang dapat dipertanggungjawabkan dalam kaitannya dengan kegiatan Perusahaan.

### **3.6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Pengelolaan keselamatan dan kesehatan kerja sangat penting untuk keberhasilan aktivitas bisnis Erajaya. Menerapkan dan memelihara perilaku yang dapat mewujudkan keselamatan dan kesehatan kerja merupakan suatu keharusan. Oleh karena itu insan Erajaya dalam bekerja harus

1. Mentaati setiap peraturan perundang-undangan dan/atau standar tentang keamanan dan keselamatan kesehatan kerja

2. Menguasai dan memahami situasi dan kondisi lingkungan kerja dengan mentaati pelaksanaan ketentuan peraturan perundangan tentang keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan

3. Mengutamakan tindakan pencegahan yaitu yang bersifat menghindari terjadinya kecelakaan

4. Menghindari segala perbuatan yang mencelakakan diri sendiri atau orang lain, mengganggu kesehatan, seperti minuman yang memabukkan, mengkonsumsi obat-obat terlarang, dan lainnya, sesuai ketentuan Perusahaan

5. Melakukan penanggulangan atas kejadian kecelakaan yang terjadi sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku dan senantiasa memiliki rencana penanggulangan keadaan darurat

6. Melaporkan setiap insiden dan kecelakaan kerja yang terjadi kepada pimpinan unit masing-masing dan instansi berwenang terkait dalam batas waktu yang ditentukan

7. Melakukan pemeriksaan, inspeksi dan evaluasi secara berkala terhadap semua sarana termasuk sumber daya, peralatan dan sistem deteksi secara seksama sesuai kewenangannya untuk memastikan kesiapannya.

### **3.7. Anti Narkotika, Miras, Perjudian dan Perilaku Asusila**

Insan Erajaya menjamin dirinya bebas dari penyalahgunaan narkoba dan zat adiktif lainnya, minuman keras, perjudian dan tindakan asusila.

### **3.8. Kepatuhan Terhadap Hukum**

1. Setiap insan Erajaya harus patuh dan tunduk terhadap hukum yang berlaku dan melaksanakannya secara konsisten
2. Setiap insan Erajaya harus menghindari setiap tindakan dan perilaku yang dapat menimbulkan pelanggaran terhadap hukum
3. Mengedepankan penyelesaian melalui jalur musyawarah untuk mufakat dalam setiap permasalahan dan apabila tidak mencapai kesepakatan maka selanjutnya akan digunakan jalur hukum. Setiap insan Erajaya berkewajiban untuk menghormati proses hukum yang sedang berjalan maupun keputusan yang dihasilkan
4. Tidak melakukan kerjasama yang melawan hukum dengan pihak lain yang merugikan Perusahaan.

### **3.9. Kerahasiaan Informasi**

Semua insan Erajaya diharuskan bersikap dan berperilaku profesional untuk menjaga dan memelihara kerahasiaan segala bentuk informasi Perusahaan. Bagi mantan karyawan yang sudah tidak bekerja di Erajaya tetap diminta, dalam konteks etika, untuk tidak mengungkapkan informasi yang bersifat rahasia tentang Erajaya. Apabila hal ini terjadi maka pihak yang bersangkutan dapat dituntut sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Seluruh insan Erajaya wajib mengelola setiap informasi yang menjadi tanggung jawabnya dengan penuh kehati-hatian serta menjaga kerahasiaan informasi dan penyampaiannya hanya dapat dilakukan oleh pejabat yang ditunjuk. Kebijakan ini disusun untuk

- (1) menjamin keamanan informasi rahasia Perusahaan,

(2) memastikan bahwa informasi yang perlu diungkapkan, telah secara fair disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan oleh pejabat yang mempunyai kewenangan

(3) menjaga informasi Perusahaan agar dipergunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tidak disalahgunakan untuk kepentingan pribadi atau pihak tertentu. Informasi ini dapat berupa, namun tidak terbatas pada keuangan, rencana dan strategi bisnis, standard operating procedure (SOP), kebijakan Perusahaan, teknologi, hak kekayaan intelektual (HAKI), sumber daya manusia, data lain yang apabila diketahui pihak lain dapat mempengaruhi kinerja Perusahaan.

### **3.10. Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI)**

Hak atas kekayaan intelektual meliputi Hak Cipta (Copyrights) dan Hak Kekayaan Industri (Industrial Property Right) yang mencakup: paten (patent), desain industri (industrial design), merek (trademark), penanggulangan praktik persaingan curang (repression of unfair competition), desain tata letak sirkuit terpadu (layout design of integrated circuit), rahasia dagang (trade secret) dan perlindungan varietas tanaman (plant variety protection). Insan Erajaya berkomitmen untuk:

1. Menghormati hak kekayaan intelektual pihak lain

2. Berpartisipasi secara aktif untuk melindungi hak atas kekayaan intelektual milik Perusahaan

3. Insan Erajaya yang turut serta/bekerja dalam pengembangan suatu proses atau produk yang akan digunakan oleh Perusahaan, atau insan Erajaya yang memiliki hak atas hasil karya tersebut, harus memperlakukan informasi yang terkait dengan proses atau produk tersebut sebagai milik Perusahaan baik selama masa kerja maupun setelah insan Erajaya tidak bekerja lagi untuk Perusahaan

4. Seluruh Insan Erajaya harus menginformasikan hasil karya yang dihasilkannya baik selama maupun diluar jam kerja, jika hasil karya tersebut terkait dengan bisnis atau operasi Perusahaan.

### **3.11. Kegiatan di Luar Perusahaan**

Insan Erajaya berkomitmen untuk tidak melakukan aktivitas di luar Perusahaan dan/atau menjadi anggota perkumpulan atau organisasi di luar Perusahaan apabila:

1. Perkumpulan atau organisasi tersebut dilarang oleh pemerintah
2. Karyawan menyalahgunakan fasilitas Perusahaan untuk melakukan kegiatan dalam perkumpulan atau organisasi tersebut
3. Aktivitas-aktivitas tersebut berpengaruh terhadap pengurangan jam kerja dan/atau konsentrasi kerja Karyawan serta tidak memprioritaskan tugas dan tanggung jawab sebagai Karyawan
4. Dilakukan di luar tujuan pengembangan diri dan/atau pengisian waktu luang.

#### **IV. PELAKSANAAN**

##### **4.1. Sosialisasi Proses penegakan Pedoman Perilaku (Code of Conduct)**

Dimulai dari sosialisasi Nilai-nilai Luhur Perusahaan beserta Pedoman Perilaku sebagai satu bagian yang tidak terpisahkan dari budaya organisasi. Sosialisasi akan dilakukan oleh Divisi Human Resources melalui media tatap muka dan media elektronik yang lainnya yang dapat diakses oleh setiap insan Erajaya dengan mudah. Adapun tujuan dari sosialisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai preparatory stage pengenalan Pedoman Perilaku kepada setiap Insan Erajaya
2. Menanamkan Pedoman Perilaku kepada setiap insan Erajaya agar dapat mempelajari dan menghayati Nilai-nilai Luhur Perusahaan dan Pedoman Perilaku
3. Melahirkan kesadaran dari setiap diri insan Erajaya untuk menerapkan Pedoman Perilaku di dalam setiap tindakan, termasuk pada saat menjalankan bisnis Perusahaan.

##### **4.2. Pelaporan Tindakan Penyimpangan**

1. Sebagai sebuah bentuk komitmen, para stakeholder dan insan Erajaya wajib melaporkan apabila mengetahui pelanggaran dan penyimpangan atas Pedoman Perilaku dan Nilai-nilai Luhur Erajaya
2. Untuk insan Erajaya, pelaporan ditujukan kepada atasan langsung dan/atau Tim Whistleblowing, sedangkan untuk stakeholder yang lain ditujukan kepada Tim Whistleblowing
3. Laporan harus dilandasi dengan itikad baik dan tidak didasari dengan fitnah. Oleh karena itu pelaporan harus dilengkapi dengan bukti pendukung yang relevan dan identitas pelapor yang jelas
4. Saat atasan ragu dalam memutuskan permasalahan yang terjadi, maka permasalahan dapat dilaporkan ke Tim Whistleblowing; Atas setiap pelaporan yang masuk, Tim Whistleblowing wajib melakukan tindak lanjut dan melaporkannya ke Dewan Direksi dan/atau Dewan Komisaris
5. Tim Whistleblowing berkewajiban merahasiakan identitas pelapor dan Perusahaan menyediakan perlindungan hukum sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku.
6. Bagi pihak yang berjasa melakukan pelaporan dan pengungkapan (whistleblower) bisa dipertimbangkan mendapatkan penghargaan dari Erajaya.

### **4.3. Sanksi Pelanggaran**

1. Setiap stakeholder Erajaya yang terbukti melakukan pelanggaran terhadap Pedoman Perilaku akan diberikan sanksi sesuai dengan kontrak kerjasama dan/atau peraturan yang berlaku di Perusahaan
2. Sanksi atas pelanggaran Pedoman Perilaku yang dilakukan oleh insan Erajaya bentuknya tertulis dan terdokumentasi, diberikan oleh minimal manager department bersangkutan dengan melibatkan Divisi Human Resource;
3. Jika pelanggaran yang dilakukan terkait dengan pelanggaran hukum, maka dapat dilanjutkan atau dibawa ke pihak yang wajib untuk diproses sesuai hukum dan peraturan yang berlaku.



**TUGAS 09 DAN 10**

**MANAJEMEN PERUSAHAAN DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI**



Dosen : Dr.Ir.H Abdul Najib S, MM

Nama : ISWAHYUDI

NIM : 182510100

Jurusan : Magister Manajemen 33/R2

**UNIVERSITAS BINA DARMA**

**PASCASARJANA**

**PALEMBANG**

## BUDAYA ORGANISASI BERPRESTASI PT.GMI

### Tugas Materi 8-9

#### Budaya Organisasi Berprestasi PT.GMI

1. Berorientasi pada hasil :  
PT.GMI berorientasi pada hasil dan memiliki target dari sisi kuantitas dan kualitas kerja untuk dalam mencapai grend dan performa terbaik, ketika hasilnya jelek harus di perbaiki sampai hasil akhirnya maksimal.
2. Pelayanan Pelanggan unggul :  
PT.GMI juga menerapkan pelayanan pelanggan unggul, yang artinya mensupport segala macam dalam menjaga performa jaringan, melayani dengan hati kepada pelanggan sehingga pelanggan merasa terpuaskan dengan layanan yang telah di berikan. Mengelola keluhan-keluhan pelanggan.
3. Inovasi :  
PT.GMI juga selalu melakukan inovasi dalam mengupgrade teknologi dalam penganalisa jaringan baik di lapangan maupun dari sisi performa jaringan, sehingga pekerjaan semakin di permudahkan dan semakin cepat di selesaikan.
4. Kejujuran :  
Kejujuran di pegang teguh dalam menyajikan laporan, tidak di manipulasi, ketika kondisi jelek harus di perbaiki agar tidak ada kendala lagi di dalam jaringan.
5. Penghargaan :  
Penghargaan sering di terima oleh karyawan yang berprestasi, baik dari level bawah maupun di level atas, sehingga seluruh karyawan termotivasi dan selalu bersemangan dalam berkerja.
6. Responsive terhadap perubahan :  
Karyawan PT.GMI juga selalu responsive terhadap perubahan, dan selalu mau dan cepat belajar dalam hal-hal yang baru.

7. Akuntabilitas :

PT.GMI memiliki dan menjunjung akuntabilitas yang tinggi, semua kegiatannya terukur dan bisa di pertanggung jawabkan, setiap pekerjaan mempunyai prosedur yang telah tersusun sehingga karyawan tinggal mengikuti prosedur tersebut.

8. Keinginan besar :

PT.GMI juga memiliki ke keinginan yang besar untuk terus lebih maju, dan selalu memantau perkembangan baik dari interen maupun exteren, agar selalu dapat bersaing dengan yang lain.

**MEMBANGUN ORGANISASI YANG BERPRESTASI MELALUI  
PERUSAHAAN YANG SEHAT DAN PATUH PADA BUDAYA  
ORGANISASI**



Disusun oleh:

Nama : Jordy Steffanus

NIM : 182510099

Jurusan : Magister Manajemen

**UNIVERSITAS BINA DARMA  
PASCASARJANA  
PALEMBANG**

# Membangun Organisasi Yang Berprestasi Melalui Perusahaan Yang Sehat Dan Patuh Pada Budaya Organisasi

Ditulis oleh : Jordy Steffanus

Magister Manajemen Universitas Binadarma Palembang

## 1. Latar Belakang

Memiliki budaya organisasi yang tepat akan memberikan kontribusi yang luar biasa untuk keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi dalam kinerja yang luar biasa. Bila karyawan yang ada didalam ruang lingkup perusahaan merasa bahwa budaya organisasi yang ada sudah tidak layak atau tidak mampu mencapai tujuan dan melaksanakan strategi yang ditetapkan, maka seharusnya budaya organisasi tersebut harus direvisi dan diperkaya dengan hal-hal yang memungkinkan organisasi mencapai keberhasilan secara lebih luar biasa. Mengabaikan budaya organisasi di hari ini hanya akan mendatangkan risiko untuk merusak masa depan organisasi.

Pengertian budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut.

Dari pengertian budaya organisasi ini, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Berawal dari kerja keras dan kepercayaan, demikian Sekolah Maitreyawira Palembang membangun pendidikan yang unggul. Menitikberatkan pada karakter dan prestasi yang *excellence* telah menjadikan Sekolah Maitreyawira Palembang menjadi salah satu sekolah swasta yang unggul dan terbaik di Kota Palembang. Seiring dengan visi yang dimiliki Sekolah Maitreyawira Palembang yaitu “Membangun dan Menciptakan Karakter dan Prestasi”, maka Sekolah Maitreyawira Palembang meyakini bahwa perlu dibentuk karakter sebagai bentuk dari pencerminan budaya yang mengedepankan etika dan nilai sehingga menjamin terlaksananya Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*).

Sekolah Maitreyawira Palembang senantiasa menjunjung nilai-nilai luhur yang menjadi pedoman dalam pengajaran. Nilai-nilai luhur tersebut adalah:

1. Integritas : Jujur, akuntabilitas dan bertanggung jawab.
2. Dinamis dan Inovatif : Cepat beradaptasi dan mencari solusi, kreatif.
3. Menghormati Sesama : Menghargai, bekerjasama dan lingkungan yang baik.
4. Orientasi pada Siswa : Pelayanan terbaik demi kepuasan siswa dan wali siswa.
5. Belajar Tanpa Batas : Terus belajar untuk mengembangkan diri.

Sekolah Maitreyawira Palembang dituntut untuk terus dan selalu menjaga standar ini dengan melakukan langkah-langkah kunci sebagai berikut:

- (1) mengetahui apa yang benar sesuai pedoman pengajaran,
- (2) selalu melakukan hal yang benar.

Sekolah Maitreyawira Palembang sangat menyadari bahwa tanpa menerapkan langkah-langkah kunci tersebut secara konsisten, niscaya akan menimbulkan ancaman bagi sekolah lain. Sekolah Maitreyawira Palembang akan bertindak tegas terhadap perilaku yang menyimpang dari standar ini.

## **2. KOMITMEN SEKOLAH**

### **2.1. Komite Sekolah**

Sekolah Maitreyawira Palembang berkomitmen untuk berusaha keras yang berfokus pada pertumbuhan yang berkesinambungan berdasarkan etika dan saling

menguntungkan sehingga dapat tercipta kontribusi yang optimal bagi komite sekolah. Oleh sebab itu Sekolah Maitreyawira Palembang akan:

1. Memberikan nilai yang terbaik bagi para pemegang saham
2. Memberikan pelaporan serta pengungkapan informasi kepada komite sekolah secara transparan, tepat waktu, akurat, jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.
3. Melakukan proses komunikasi kepada komite sekolah

## **2.2. Orangtua dan Siswa**

Sekolah Maitreyawira Palembang mengutamakan kepuasan dan kepercayaan dengan cara:

1. Biaya sekolah yang kompetitif dan layanan yang profesional
2. Menawarkan produk dengan cara yang jujur dan berterus terang
3. Membuka layanan pelanggan dan menanggapi keluhan

## **2.3. Tenaga Pendidik**

Sekolah Maitreyawira Palembang berkomitmen memposisikan tenaga pendidik sebagai sumber daya terpenting yang dimiliki sekolah yang menopang aktivitas untuk mencapai keberhasilan Perusahaan. Oleh karena itu, Sekolah Maitreyawira Palembang akan selalu menghargai tenaga pendidik dengan cara:

1. Menerapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan ketenagakerjaan.
2. Memberikan dan memaparkan secara transparan peraturan sekolah yang mencantumkan hak dan kewajiban, termasuk kebijakan benefit lainnya.
3. Memberikan kesempatan yang sama kepada setiap tenaga pendidik untuk berkarir dan mengembangkan potensi diri di dalam Sekolah

4. Menjamin tidak terjadinya diskriminasi berdasarkan SARA (suku, agama, ras dan antar golongan) atau pemberian perlakuan khusus di lingkungan Sekolah Maitreyawira Palembang
5. Mengembangkan sistem rekrutmen, renumerasi, jenjang karir, kompetensi dan sistem penghargaan yang memacu potensi tenaga pendidik untuk kemajuan Sekolah Maitreyawira Palembang
6. Menciptakan lingkungan kerja yang bersih, sehat dan aman bagi tenaga pendidik
7. Meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dengan mengadakan assessment dan pelatihan secara simultan
8. Menjamin hak tenaga pendidik yang telah purnabakti sesuai dengan peraturan yang berlaku
9. Menindak secara tegas tenaga pendidik yang melakukan pelanggaran dan memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

#### **2.4. Mitra Kerja / Usaha**

Sekolah Maitreyawira Palembang menumbuhkan iklim kerjasama dengan mitra kerja/usaha dengan mengutamakan kepercayaan, saling menghargai dan mengedepankan kaidah bisnis dengan cara:

1. Hubungan kerjasama didasari dengan perjanjian bisnis yang berimbang dan saling menguntungkan serta sesuai peraturan dan hukum yang berlaku;
2. Kerjasama bisnis dilakukan dengan mitra strategis yang memiliki reputasi baik
3. Membangun komunikasi intensif dengan mitra kerja/usaha yang menjamin terciptanya solusi untuk keberlangsungan bisnis dengan mitra kerja/usaha
4. Mengutamakan hasil optimal dengan saling bertukar informasi yang akurat atas layanan dan produk yang akan dipasarkan oleh Sekolah Maitreyawira Palembang dan mitra kerja/usaha.

## **2.5. Sekolah Cabang**

Sekolah Maitreyawira Palembang mendorong kemandirian sekolah cabang dengan cara:

1. Senantiasa memberikan pembinaan dan dukungan kepada sekolah cabang
2. Menjalin hubungan yang saling menguntungkan dengan sekolah cabang dan untuk membangun sinergi Sekolah Maitreyawira Palembang

## **2.6. Pemerintah**

Perusahaan berkomitmen untuk menjalin hubungan yang baik dengan instansi pemerintahan yang berhubungan dengan kegiatan Sekolah Maitreyawira Palembang dengan cara:

1. Menjalankan pendidikan secara profesional dengan tunduk dan mematuhi peraturan perundangundangan yang berlaku
2. Membangun hubungan yang sehat, harmonis dan konstruktif dengan regulator
3. Mengedepankan prinsip kejujuran dan transparansi
4. Senantiasa mensosialisasikan peraturan perundang-undangan yang berlaku kepada pihak yang terkait

## **2.7. Media Massa**

Sekolah Maitreyawira Palembang memiliki keyakinan bahwa informasi yang disampaikan ke publik melalui media massa merupakan hal yang penting untuk membangun citra dan kepercayaan terhadap Sekolah Maitreyawira Palembang. Komitmen Sekolah Maitreyawira Palembang terhadap media massa:

1. Menjadikan media massa sebagai mitra dengan prinsip saling menghormati
2. Menyediakan dan menyampaikan informasi tentang sekolah yang relevan dan akurat sesuai dengan ketentuan yang berlaku

3. Hubungan dengan media massa dilakukan oleh pihak ataupun individu yang ditunjuk secara resmi oleh Sekolah Maitreyawira Palembang
4. Menjunjung tinggi kode etik jurnalistik.

### **III. KOMITMEN DAN PERILAKU KARYAWAN**

Komitmen dan standar perilaku karyawan dan budaya adalah etika kerja yang digunakan oleh seluruh karyawan Perusahaan, termasuk pimpinannya dalam berinteraksi dan pelaksanaan kerja sehari-hari.

#### **1.1. Hubungan Sesama Karyawan**

Sekolah Maitreyawira Palembang dan seluruh orang berkomitmen menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kompetitif dan konstruktif, melalui pembangunan mental yang beretika dalam interaksi sehari-hari antara hubungan atasan dan bawahan maupun sesama karyawan.

##### **1. Hubungan Atasan dan Bawahan**

- a. Selalu berusaha bersikap terbuka, menjalin hubungan yang harmonis dan saling menghormati terhadap ide-ide maupun perbedaan pendapat yang disampaikan
- b. Mengedepankan integritas, loyalitas, profesionalitas dalam menjalankan tugas dengan tanggung jawab yang tinggi untuk kepentingan dan kemajuan Sekolah Maitreyawira Palembang
- c. Komunikasi secara sopan dan tidak mengandung unsur diskriminasi gender dan pelecehan terhadap suku, ras, agama, dan kepercayaan
- d. Bersikap dan bertingkah laku santun terhadap atasan dan sesama orang
- e. Patuh terhadap hukum, kebijakan (policy), standard operating procedure (SOP) Sekolah Maitreyawira Palembang dan menginformasikan kepada atasan atau bagian yang berwenang bila mengetahui terjadi indikasi penyimpangan.

## **2. Hubungan Sesama Karyawan**

- a. Bekerja dengan harmonis, bersikap saling menghormati, tidak melakukan tindakan dan ucapan yang mengandung pelecehan suku, agama dan ras, termasuk tidak melakukan intimidasi terhadap sesama orang
- b. Menjaga perilaku sopan dan santun di dalam lingkungan Perusahaan selama jam kerja
- c. Setiap orang diwajibkan berpakaian yang sopan, dilarang melakukan tindakan yang melibatkan ancaman fisik maupun non-fisik, perkelahian, dan pornoaksi. Terbuka dan menghargai terhadap perbedaan pendapat dalam proses kerja
- d. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk bekerja dalam kelompok, serta memiliki semangat kerja sama yang tinggi dan selalu siap membantu rekan ataupun unit kerja lain untuk kemajuan bersama
- e. Menerima setiap masukan dan saran yang diberikan untuk perbaikan diri dan peningkatan kinerja, serta bersedia berbagi pengetahuan dan keterampilan kepada rekan kerja lainnya
- f. Mengedepankan semangat persaingan yang sehat untuk memacu prestasi kerja secara optimal.

### **1.2. Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Pengelolaan keselamatan dan kesehatan kerja sangat penting untuk keberhasilan aktivitas bisnis Sekolah Maitreyawira Palembang. Menerapkan dan memelihara perilaku yang dapat mewujudkan keselamatan dan kesehatan kerja merupakan suatu keharusan. Oleh karena itu Sekolah Maitreyawira Palembang dalam bekerja harus

1. Mentaati setiap peraturan perundang-undangan dan/atau standar tentang keamanan dan keselamatan kesehatan kerja
2. Menguasai dan memahami situasi dan kondisi lingkungan kerja dengan mentaati pelaksanaan ketentuan peraturan perundangan tentang keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan
3. Mengutamakan tindakan pencegahan yaitu yang bersifat menghindari terjadinya kecelakaan

4. Menghindari segala perbuatan yang mencelakakan diri sendiri atau orang lain, mengganggu kesehatan, seperti minuman yang memabukkan, mengkonsumsi obat-obat terlarang, dan lainnya, sesuai ketentuan Perusahaan
5. Melakukan penanggulangan atas kejadian kecelakaan yang terjadi sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku dan senantiasa memiliki rencana penanggulangan keadaan darurat
6. Melaporkan setiap insiden dan kecelakaan kerja yang terjadi kepada pimpinan unit masing-masing dan instansi berwenang terkait dalam batas waktu yang ditentukan
7. Melakukan pemeriksaan, inspeksi dan evaluasi secara berkala terhadap semua sarana termasuk sumber daya, peralatan dan sistem deteksi secara seksama sesuai kewenangannya untuk memastikan kesiapannya.

### **1.3. Anti Narkotika, Miras, Perjudian dan Perilaku Asusila**

Setiap Tenaga Pendidik Sekolah Maitreyawira Palembang menjamin dirinya bebas dari penyalahgunaan narkoba dan zat adiktif lainnya, minuman keras, perjudian dan tindakan asusila.

### **1.4. Kepatuhan Terhadap Hukum**

1. Setiap insan Sekolah Maitreyawira Palembang harus patuh dan tunduk terhadap hukum yang berlaku dan melaksanakannya secara konsisten
2. Setiap insan Sekolah Maitreyawira Palembang harus menghindari setiap tindakan dan perilaku yang dapat menimbulkan pelanggaran terhadap hukum
3. Mengedepankan penyelesaian melalui jalur musyawarah untuk mufakat dalam setiap permasalahan dan apabila tidak mencapai kesepakatan maka selanjutnya akan digunakan jalur hukum. Setiap insan Sekolah Maitreyawira Palembang berkewajiban untuk menghormati proses hukum yang sedang berjalan maupun keputusan yang dihasilkan

4. Tidak melakukan kerjasama yang melawan hukum dengan pihak lain yang merugikan Perusahaan.

### **1.5. Kerahasiaan Informasi**

Semua insan Sekolah Maitreyawira Palembang diharuskan bersikap dan berperilaku profesional untuk menjaga dan memelihara kerahasiaan segala bentuk informasi Sekolah. Bagi mantan karyawan yang sudah tidak bekerja di Sekolah Maitreyawira Palembang tetap diminta, dalam konteks etika, untuk tidak mengungkapkan informasi yang bersifat rahasia tentang Sekolah Maitreyawira Palembang. Apabila hal ini terjadi maka pihak yang bersangkutan dapat dituntut sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Seluruh insan Sekolah Maitreyawira Palembang wajib mengelola setiap informasi yang menjadi tanggung jawabnya dengan penuh kehati-hatian serta menjaga kerahasiaan informasi dan penyampaiannya hanya dapat dilakukan oleh pejabat yang ditunjuk. Kebijakan ini disusun untuk

- (1) menjamin keamanan informasi rahasia sekolah,
- (2) memastikan bahwa informasi yang perlu diungkapkan, telah secara fair disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan oleh pejabat yang mempunyai kewenangan
- (3) menjaga informasi sekolah agar dipergunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tidak disalahgunakan untuk kepentingan pribadi atau pihak tertentu. Informasi ini dapat berupa, namun tidak terbatas pada keuangan, rencana dan strategi bisnis, standard operating procedure (SOP), kebijakan Perusahaan, teknologi, hak kekayaan intelektual (HAKI), sumber daya manusia, data lain yang apabila diketahui pihak lain dapat mempengaruhi kinerja Perusahaan.

### **1.6. Kegiatan di Luar Perusahaan**

Insan Sekolah Maitreyawira Palembang berkomitmen untuk tidak melakukan aktivitas di luar sekolah dan/atau menjadi anggota perkumpulan atau organisasi di luar sekolah apabila:

1. Perkumpulan atau organisasi tersebut dilarang oleh pemerintah
2. Karyawan menyalahgunakan fasilitas sekolah untuk melakukan kegiatan dalam perkumpulan atau organisasi tersebut
3. Aktivitas-aktivitas tersebut berpengaruh terhadap pengurangan jam kerja dan/atau konsentrasi kerja karyawan serta tidak memprioritaskan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan
4. Dilakukan di luar tujuan pengembangan diri dan/atau pengisian waktu luang.

#### **IV. PELAKSANAAN**

##### **Sanksi Pelanggaran**

1. Setiap stakeholder Sekolah Maitreyawira Palembang yang terbukti melakukan pelanggaran terhadap peraturan akan diberikan sanksi sesuai dengan kontrak kerjasama dan/atau peraturan yang berlaku di sekolah
2. Sanksi atas pelanggaran peraturan yang dilakukan oleh insan Sekolah Maitreyawira Palembang bentuknya tertulis dan terdokumentasi, diberikan oleh bersangkutan dengan melibatkan Divisi Human Resource;
3. Jika pelanggaran yang dilakukan terkait dengan pelanggaran hukum, maka dapat dilanjutkan atau dibawa ke pihak yang berwajib untuk diproses sesuai hukum dan peraturan yang berlaku.

TUGAS 9 DAN 10



MATA KULIAH MANAJEMEN PERUBAHAN DAN  
PERKEMBANGAN ORGANISASI

Dosen Pengampu : Dr. Ir. H. Abdul Najib, MM

Disusun Oleh :

Lintang Anisah Putri

NIM. 182510093

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019

Mengenali dan jelaskan budaya organisasi berprestasi pada organisasi anda bekerja

Budaya organisasi berprestasi pada organisasi tempat saya bekerja

**1. Berorientasi Pada Hasil**

Setiap individu pada organisasi tempat saya bekerja dilatih untuk memiliki budaya berorientasi pada hasil karena untuk mendongkrak kinerja  
Tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi juga menumbuhkan tanggung jawab untuk setiap pekerjaan yang diemban

**2. Pelayanan Pelanggan Unggul**

organisasi tempat saya bekerja merupakan salah satu kantor pelayanan yang berorientasi pada pelanggan sehingga kami harus selalu memikirkan cara bagaimana supaya pelanggan merasa puas, baik dari sisi layanan maupun dari sisi produk

**3. Inovasi**

Inovasi perlu ada supaya bagaimana caranya bisa mempercepat pelayanan tetapi tidak menyalahi aturan yang telah ditetapkan, inovasi bisa juga dalam hal mengimplementasikan inovasi-inovasi terbaru dari pusat sehingga lebih mudah dipahami dan diterapkan dalam pekerjaan rutin sehari – hari.

**4. Kejujuran**

Setiap karyawan di organisasi tempat saya bekerja diharapkan memiliki kejujuran dalam melaksanakan tugas maupun dalam hal melayani pelanggan sehingga tidak adanya saling curiga maupun saling lempar tanggung jawab karena tidak ada kejujuran dari berbagai pihak. Apabila kejujuran selalu dijunjung tinggi maka akan mudah meningkatkan kekompakan tim dari berbagai seksi dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi Bersama - sama

**5. Penghargaan**

Organisasi tempat saya bekerja mengenal alokasi reward, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja dan bukan pada senioritas atau favoritism.  
Di organisasi tempat saya bekerja sekarang terdapat SKP atau system kinerja pegawai sehingga bisa direncanakan target setiap awal tahun, dilakukan monitoring berkala serta dilakukan penilaian pada akhir tahun, tidak hanya aspek target saja yang dinilai tetapi juga sikap, bagaimana sikap dalam menyelesaikan target, apakah bisa kooperatif dalam kerjasama.

**6. Responsive Terhadap Perubahan**

Setiap karyawan di organisasi tempat saya bekerja dilatih untuk responsive terhadap perubahan karena setiap tahun pasti ada perubahan, misalnya adanya alat ukur terbaru yang lebih canggih, kemudian aplikasi-aplikasi baru dari pusat, dalam tahun ini saja sudah diluncurkan beberapa aplikasi baru untuk menunjang percepatan pendaftaran tanah, apabila karyawan tidak responsive terhadap perubahan maka dia tidak akan bisa bertahan dalam pergerakan yang sangat cepat ini

**7. Akuntabilitas**

Karyawan di organisasi tempat saya bekerja dibekali dengan ilmu akuntabilitas ketika di pusat Pendidikan dan pelatihan sehingga terbentuk etika yang baik dan bertanggung jawab dalam mengemban tugas-tugas yang diberikan oleh atasannya

**8. Keinginan Besar**

Karyawan di organisasi tempat saya bekerja diharapkan memiliki keinginan yang besar untuk Bersama – sama melayani masyarakat dengan sepenuh hati dan tak kenal Lelah

**MEMAHAMI, MENGUBAH, BUDAYA ORGANISASI DAN  
BUDAYA BERPRESTASI**



Disusun Oleh :

Muhammad Isnadhi (182510077)

Dosen : Dr. Farhat Syukri,S.E.,M.Si.

Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan

Perkembangan Organisasi

Angkatan : 33

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2020

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Tipe-tipe organisasi saat ini sangat bervariasi dalam hal ruang lingkup dan ukuran dan mungkin akan memiliki beberapa praktik yang unik pada organisasi itu. Misalnya, sebuah organisasi yang umum adalah organisasi akademik yaitu universitas. Terdapat beberapa ritual dalam perguruan tinggi, seperti orientasi mahasiswa baru, pesta *fraternity* (perkumpulan khusus mahasiswa di perguruan tinggi serta *sorority* (perkumpulan khusus mahasiswi), serta makanan kantin. Praktik-praktik seperti bimbingan dan magang juga memberi ciri kebanyakan institusi di perguruan tinggi. Jelaslah bahwa inti dari kehidupan organisasi ditemukan di dalam budayanya. Dalam hal ini, budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu. Melainkan budaya adalah suatu cara hidup di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Hal ini mungkin mencakup semangat kerja karyawan, sikap, dan tingkat produktivitas. Budaya organisasi juga mencakup simbol (tindakan, rutinitas, percakapan, dst.) dan makna-makna yang dilekatkan orang pada simbol-simbol ini. Makna dan pemahaman budaya dicapai melalui interaksi yang terjadi antar karyawan dan pihak manajemen.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu melalui transformasi budaya organisasi. Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substantif berdampak

kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja.

Mungkin kita belum memiliki pengertian yang cukup tentang budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, manfaat budaya organisasi, gejala suatu budaya organisasi yang tidak sehat, yang perlu dilakukan untuk perbaikan budaya organisasi, prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan, yang dimaksud dengan budaya berprestasi, dan prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan. Untuk memahami lebih jelas kita akan membahas mengenai budaya organisasi dan budaya berprestasi lebih dalam lagi.

## **1.2 Rumusan masalah**

Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi?

Apa saja karakteristik budaya organisasi menurut Tan?

Apa saja manfaat dan dampak budaya organisasi?

Apa saja langkah-langkah untuk menuju perubahan organisasi.?

Apa saja gejala suatu *budaya organisasi* yang tidak sehat menurut Victor Tan?

Apa saja yang perlu dilakukan untuk perbaikan budaya organisasi menurut Cartwright?

Apa saja kunci transformasi cultural?

Apa yang dimaksud dengan budaya Berprestasi?

Apa saja prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan?

### **1.3 Tujuan Penulisan**

Untuk mengetahui penjelasan mengenai budaya organisasi.

Untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi menurut Tan.

Untuk mengetahui manfaat dan dampak budaya organisasi.

Untuk mengetahui langkah-langkah untuk menuju perubahan organisasi.

Untuk mengetahui gejala suatu *budaya organisasi* yang tidak sehat menurut Victor Tan.

Untuk mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan untuk memperbaiki budaya organisasi menurut Cartwright.

Untuk mengetahui kunci transformasi cultural.

Untuk mengetahui penjelasan mengenai budaya berprestasi.

Untuk mengetahui prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Definisi budaya organisasi**

Budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka.

Budaya adalah gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok.

Budaya menurut Edward B. Tylor adalah “the complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capability and habits acquired by man as a member of society.” Terjemahannya sebagai berikut:

“ sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hokum, adat, kapabilitas, dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu.

#### **Definisi organisasi**

Organisasi Menurut Stoner adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.

Organisasi Menurut James D. Mooney adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi Menurut Chester I. Bernard merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

## **Definisi budaya organisasi**

Menurut Tan (2002:18) Budaya organisasi adalah merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

Budaya organisasi adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan baik dan apa yang membuat orang bekerja bersama dalam harmoni.

Menurut Davis (1984), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasional sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasional.

Menurut Schein (1992) budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik.

## **2.2 Karakteristik budaya organisasi menurut Tan (2002:20) adalah sebagai berikut:**

*Individual initiative* yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

*Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.

*Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.

*Integration*, yaitu tingkat dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.

*Management support*, yaitu tingkatan dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

*Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.

*Identity*, yaitu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan dari pada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian professional tertentu.

*Reward system*, yaitu suatu tingkatan dimana alokasi *reward*, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada criteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.

*Conflict tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.

*Communication patterns*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

### **2.3 Manfaat dan Dampak Budaya Organisasi**

Dengan adanya budaya organisasi di dalam perusahaan maka akan memberikan manfaat baik secara besar maupun kecil terhadap perusahaan, adapun manfaat dari budaya organisasi antara lain:

Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Meningkatkan kekompakan tim antarberbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

Membentuk Perilaku staf dengan mendorong percampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik, dan memfasilitasi koordinasi dan control.

Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.

Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Selain memberikan manfaat, budaya organisasi juga memberikan dampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat (Tan, 2002:2). Organisasi dengan budaya yang positif memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar, dan memperbaiki diri. Jika orang yang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari kalau perubahan harus dilakukan karena

tekanan persaingan eksternal. Maka, diputuskan untuk melakukan *training* bagi staf untuk memperbaiki kompetensi dan motivasi.

#### **2.4 Langkah-langkah untuk menuju perubahan organisasi.**

**Visi yang jelas dan arah strategis**, memungkinkan perusahaan bersaing dan melanjutkan kinerja jangka panjangnya. Hal tersebut membantu perusahaan menentukan kemana memfokuskan sumber daya dan kemana yang dapat memberikan penghasilan maksimum.

**Pengukuran kinerja yang jelas**, mempunyai visi dan arah strategis masih belum cukup, kebanyakan perusahaan berhenti menterjemahkan visi dan rencana strategis tersebut kedalam hasil yang terukur dari berbagai divisi, departemen dan unit bisnis strategis. Langkah mengembangkan budaya berorientasi berprestasi dimulai dengan mendapatkan pemimpin divisi dan departemen mendiskusikan secara terbuka hasil yang diharapkan dengan satuan yang dapat diukur. Indikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap *action plan* untuk mendukung rencana strategis menyeluruh, dan hal ini harus disetujui bersama oleh pemimpin dan anak buahnya.

**Tindak lanjut pencapaian tujuan**, kecenderungan manusia adalah merasa puas dengan dirinya sendiri. Dari perspektif psikologis, orang termotivasi oleh kesenangan atau menghindari kepusingan. Tanpa menindaklanjuti hasil dan memberikan tekanan terhadap non-kinerja, motivasi untuk menghindari kepusingan dikurangi. Hal ini mendorong orang mengembangkan zona aman yaitu menindaklanjuti pencapaian tujuan merupakan satu cara mengurangi perasaan puas terhadap dirinya sendiri ditempat pekerjaan.

**Menghargai kinerja secara adil**, memberikan reward pada karyawan yang berprestasi, dengan menggunakan criteria kinerja yang telah ditetapkan dengan jelas terlebih dahulu dan penilaian kinerja secara professional. Karena kebanyakan perusahaan memberikan reward pada karyawan itu secara tidak adil, dalam hal ini pemberian rewardnya tidak melihat pada kinerja karyawan tetapi langsung secara sama pemberian rewardnya, dan hal itu dapat mematikan dorongan karyawan untuk berprestasi dalam kerjanya..

**Lingkungan kerja terbuka dan transparan**, lingkungan kerja yang bersifat terbuka dan transparan dimana pekerja dapat membagi informasi dan pengetahuan dengan bebas akan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Delapan puluh persen (80%) masalah dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi atau kurangnya komunikasi. Oleh sebab itu, salah pengertian, salah persepsi atau salah interpretasi muncul karena orang tidak megomunikasikan alasannya untuk melakukan sesuatu.

**Menghapus politik**, politik perusahaan menghalangi pengembangan hubungan saling mempercayai diantara manusia, praktik tidak sehat dalam bentuk favoritism, kronisme, desas desus dan kelicikan akan berlanjut sampai manajer mengembangkan profesionalisme dalam mengelola sumber daya manusia. Untuk memulai politik internal perusahaan, organisasi harus mulai mengembangkan lingkungan kerja yang terbuka, memperbolehkan ketidaksetujuan, memfokus pada tujuan dan meningkatkan harmoni tim. Kritik konstruktif harus dipergunakan sebagai alat yang tepat untuk memperbaiki sesuatu, bukan sebagai senjata untuk menjatuhkan orang lain. Hal ini hanya dapat dicapai dengan menghilangkan ketakutan ditempat kerja.

**Tim spirit yang kuat**, dalam mengembangkan budaya organisasi yang produktif, tidak ada pengganti yang lebih baik dari pada menanamkan tim spirit yang kuat pada manusia. Untuk melakukan hal itu, orang harus berkomitmen terhadap kepercayaan bersama. Cara terbaik untuk menumbuhkan kepercayaan bersama adalah dengan menetapkan *core values* yang dapat diterima dan dihargai secara universal karena dapat memenuhi kepentingan organisasi maupun individu.

**2.5 Gejala suatu *budaya organisasi* yang tidak sehat. Victor Tan (2002:23)**  
**menengarai gejala tersebut antara lain:**

1. Mendapatkan perasaan tidak puas diri secara berlebihan terhadap kinerja organisasi
2. Tidak adanya perasaan urgensi dalam memerhatikan kebutuhan konsumen.
3. Sedikitnya inovasi produk dan jasa dalam melayani konsumen
4. staf bersikap reaktif, melakukan sedikit inisiatif dan sering bersikap *menunggu atasan*
5. eksekutif cenderung *operation driven* dari pada *business oriented*
6. pemimpin lamban dalam mengambil tindakan terhadap orang yang kinerjanya tidak memuaskan
7. pemimpin tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan, hanya berbicara tentang rencana dan maksudnya
8. orang menerima dan merasa nyaman dengan kinerja organisasi yang memburuk.

**2.6 Menurut cartweight (1999:219) apabila ingin melakukan perubahan, maka perlu melakukan perbaikan budaya organisasi, antara lain:**

Vision as inspiration (visi sebagai inspirasi)

Visi merupakan konsep yang sulit bagi banyak orang, bukan hanya manajer. Visi memerlukan imajinasi kreatif untuk memvisualisasikan menjadi sesuatu yang berbeda dan lebih baik dari sekarang. Visualisasi tersebut merupakan inspirasi tujuan. Dengan demikian, visi dapat menjadi inspirasi tentang tujuan yang hendak dicapai.

The management of creative change (manajemen perubahan kreatif)

Perubahan yang kreatif adalah perubahan yang didukung oleh adanya inovasi, dan inovasi yang berkembang cepat adalah dalam bidang teknologi. Dan untuk mengatasi perubahan perlu melakukan manajemen perubahan. Value-based management (manajemen berbasis nilai)

Penciptaan nilai secara berkelanjutan menambah nilai bagi bisnis. Sementara itu, maksud dari *value management* adalah untuk memastikan bahwa strategi manajer dan pilihan manajemen memberikan dampak langsung terhadap kinerja bisnis dan nilai pasarnya.

The bottom line (pekerja rendah)

Apapun sistem perbaikan budaya yang disarankan kepada manajer, yang penting adalah bagaimana mempengaruhi *bottom line*. Peningkatan moral, motivasi dan kreativitas pekerja diharapkan mempunyai pengaruh yang bermanfaat pada *bottom line*. Sebaliknya, pemegang anggaran ingin memaksakan *cost-effectiveness* dari program perbaikan budaya. Dalam manajemen budaya,

*bottom line* merupakan tujuan tertinggi. Budaya merupakan kunci memaksimalkan kinerja *bottom line*.

Cultural transformation through business excellent (transformasi cultural melalui keunggulan bisnis)

Manajemen nilai-nilai budaya merupakan arah keunggulan bisnis. Kombinasi nilai pelayanan pelanggan dengan nilai-nilai pekerja berjalan baik dibawah potensi untuk perbaikan yang diusahakan oleh kepuasan pelanggan yang sudah ada dan survey kepuasan pekerja. Terdapat hubungan langsung antara *employee values management, customer values management, competitive advantage*, dan kinerja *bottom line*. Suatu organisasi hanya akan sebaik hasil yang dapat diberikan oleh orangnya.

*The european business excellent model* (model keunggulan bisnis eropa)

*The european business excellent model* memberikan kerangka kerja strategis dan kriteria untuk mengelola organisasi dan mengidentifikasi kesempatan perbaikan tanpa memandang sifat dan ukuran organisasi. *Culture management* menyederhanakan kompleksitas organisasi. Manajemen nilai budaya merupakan kunci keunggulan bisnis.

Cultural management portofolio (portofolio manajemen budaya)

Ada delapan bidang yang menjadi alat dan teknik manajemen budaya yang memberikan dukungan langsung dan tidak langsung dan dapat digunakan untuk meningkatkan kemajuan dalam mencapai keunggulan bisnis, yaitu: ukuran budaya, nilai pelayanan pelanggan, nilai-nilai pekerja dan tim *building*, pengembangan personal, pengembangan budaya kreatif dan inovatif, budaya *partnership*, manajemen perubahan dan nilai-nilai social.

## 2.7 Kunci transformasi cultural

Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan *transformasi cultural* dan *transformasi cultural* harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang. Tujuan organisasi kedepan akan lebih memfokus pada pelanggan dan hasil. Frances Hesselbein (2002:1) mengembangkan tujuh langkah yang diperlukan untuk melakukan *transformasi cultural* yaitu:

Mengamati beberapa kecenderungan lingkungan yang akan mempunyai dampak terbesar pada organisasi dimasa depan.

Mempertimbangkan implikasi dari kecenderungan tersebut

Meninjau kembali misi dan menyempurnakan

Meninggalkan hierarki lama dan menciptakan struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair yang melepaskan energy orang

Menantang asumsi, kebijakan dan prosedur dan hanya menjaga yang mencerminkan masa depan yang diinginkan

Mengkomunikasikan beberapa pesan yang memaksa yang memobilisasi orang sekitar misi, tujuan dan nilai-nilai

Membubarkan tanggung jawab kepemimpinan terhadap organisasi pada setiap tingkatan.

## 2.8 Budaya Berprestasi

*Achievement culture* atau budaya berprestasi merupakan budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang lain. *Achievement culture* lebih berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan daripada peran. *Achievement culture* memberdayakan orang yang dipercaya untuk mendapatkan pekerjaan dan bereaksi

dengan tepat pada apa yang diperlukan pekerjaan. Tidak ada *job description* yang membatasi apa yang dapat dilakukan orang. Nilai-nilai bersama yang mengembangkan *Achievement culture* yang kuat dikemukakan oleh Tan (2002:30) antara lain: Berorientasi pada hasil, Pelayanan pada pelanggan tinggi, inovasi, kejujuran, penghargaan, respon terhadap perubahan, akuntabilitas, dan keinginan besar.

## **2.9 Prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan**

Untuk memulai menciptakan budaya perubahan ditempat pekerjaan, dapat digunakan prinsip dasar sebagai berikut:

**Melingkupi orang dengan informasi,** pekerja harus selalu diberi informasi yang lengkap tentang apa yang terjadi didalam organisasi maupun tentang apa yang terjadi diluar, namun yang dapat mempengaruhi organisasi. Untuk itu, dalam setiap rapat tim, perlu dimulai dengan diskusi tentang inovasi. Hal ini dilakukan untuk menggambarkan perubahan penting terhadap implementasi yang ada.

**Kreativitas praktis,** kreativitas praktis sering menyangkut pemindahan gagasan dari bidang yang satu kebidang yang lainnya. Suatu gagasan, proses atau prosedur yang telah dilakukan dibidang bisnis kemudian diterapkan pada bidang lainnya.

**Setiap orang dapat memberikan kontribusi,** inovasi mampu mentransfer solusi yang ada dan dapat mendorong kemajuan bisnis. Hal ini berarti bahwa terbuka kesempatan bagi setiap orang agar dapat secara potensial memberikan kontribusi. Dalam pengertian setiap orang, termasuk karyawan yang sering terabaikan, pelanggan, penjual, pemasok, kawan, keluarga, tetangga, pekerja baru, manajer menengah yang berasal dari luar, konsultan dan orang luar lainnya.

**Percobaan dan evolusi,** kebanyakan gagasan besar dimulai dari kecil, seperti dialami oleh Michael Dell yang memulai usahanya dari sebuah kamar asrama, Howard Schultz membuka sebuah gerai di seattle, dan Mc Donald mulai dengan satu kios hamburger. Untuk itu, pemimpin perlu mendukung pengalaman kecil dan melihat mana yang menjanjikan. Tanggung jawab pemimpin adalah melindungi gagasan baru dari resistensi yang terdapat dalam organisasi, yang mana gagasan baru ini bersifat menantang status quo.

**Menghargai inovasi,** tantangan dalam menghargai innovator adalah dapat menimbulkan masalah dengan individu kunci dalam struktur manajemen. Innovator dipandang sebagai tantangan, dan penghargaan yang mereka terima menimbulkan kecemburuan bagi yang tidak menerima penghargaan. Menyelesaikan konflik ini sudah menjadi tanggung jawab tugas pemimpin. Pemimpin harus dapat mengomunikasikan pada bawahan bahwa keberhasilan mereka tergantung pada pengembangan keberhasilan innovator.

**Memindahkan halangan,** hanya pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk menghalangi individu tertentu yang kuat dari penggerusan atau sabotase terhadap inisiatif baru. Menawarkan perlindungan pada juara perubahan yang sedang tumbuh merupakan sifat penting pemimpin yang menciptakan budaya perubahan.

**Mempublikasikan keberhasilan,** untuk menciptakan budaya perubahan, diperlukan pemimpin yang bersedia melingkupi pekerja dengan informasi tentang semua perubahan positif yang terjadi. Pekerja harus dibuat peduli terhadap perubahan inovatif yang dilakukan perusahaan lain, tetapi juga penting mengumandangkan keberhasilan internal. Disamping menggunakan saluran

komunikasi formal, pemimpin harus secara pribadi membawakan berita baik dari kelompok yang satu ke kelompok yang lainnya.

**Menciptakan dunia kecil**, menanamkan nilai perubahan merupakan jalan panjang dalam budaya organisasi, dan memerlukan komitmen penuh. Pemimpin harus mengatakan hal positif yang sama secara berulang-ulang. Pemimpin secara berulang-ulang perlu menghargai pekerja ketika mereka melakukan hal yang benar dan mengoreksi mereka ketika mereka salah. Mengajarkan nilai-nilai adalah bersifat berkelanjutan dan memerlukan proses panjang. Banyak repetisi positif yang harus dilakukan.

**Mengubah pola pikir**, tantangan dalam bisnis dewasa ini adalah meningkatkan daya saing melalui *cost effectiveness*, kualitas produk dan jasa, inovasi produk dan jasa, dan kecepatan produksi dan pengiriman. Sekadar mengetahui apa yang harus diperbaiki saja tidak cukup. Tantangan yang lebih besar adalah mendapatkan orang yang ingin memperbaiki daya saing organisasi dan produktivitas pekerjaan. Pekerja sekarang ini terbelenggu oleh cara mereka bekerja. Mereka membangun hambatan yang mencegah perubahan dan perbaikan. Mereka beralasan sebenarnya ingin berubah, tetapi tidak bisa. Mereka terikat dengan isu lain, seperti ketebatasan sumber daya atau kurang staf yang memiliki komitmen, dsb. Oleh karena itu, perubahan pola pikir dimulai dari memecahkan penjara pola pikir.

Untuk itu diperlukan upaya untuk mengubah pola pikir orang. Banyak orang cenderung menyamakan *mindset* atau pola pikir dengan sikap individu. *sikap* hanyalah satu komponen yang membentuk pola pikir individu. *Mindset* adalah keadaan pikiran yang mempengaruhi cara seseorang berfikir, merasa, dan

bertindak dalam setiap situasi. Mindset (Tan, 2002:43) adalah paradigma mental yang dipengaruhi oleh lima komponen yaitu *Blind spots*, *assumptions*, *complacency*, *habits*, dan *attitude*.

✓ *Blind spots* (nota gelap) adalah suatu bidang dimana seseorang tidak dapat melihat dengan baik dan jelas karena ada suatu yang menghalangi dihadapannya. Ditempat kerja juga dapat terjadi *Blind spots* dimana pemimpin gagal melihat kelemahan didalam departemen, organisasi atau dirinya. Terdapat pula pemimpin yang gagal melihat pada produk dan jasa mereka sehingga secara rasional pelanggan sulit dan tidak beralasan untuk menyampaikan keluhannya. Ada dua macam *Blind spots*, yaitu:

#### 1. *Natural Blind spots*

*Natural Blind spots* timbul karena orang *tidak memiliki informasi* yang perlu untuk mengukur situasi dan tidak peduli pada masalah yang ada.

#### 2. *Acquire Blind spots*

*Acquire Blind spots* merupakan hasil dari *hambatan informasi* secara terus-menerus atau gagasan yang membantu member gambaran yang benar dari masalah yang dihadapi.

✓ *Assumptions* (asumsi) adalah suatu pandangan yang dilihat sebagai suatu kebenaran, tetapi belum dibuktikan. Dalam membuat keputusan bisnis, banyak asumsi harus dibuat karena tidak mungkin mempunyai semua informasi. Organisasi membuat asumsi mengenai pesaing, pelanggan, pemasok, pemerintah, tentang dirinya, kekuatan produk jasanya, kompetensinya, dsb. Beberapa informasi dibuat berdasarkan analisis informasi yang dimiliki, sebagian lainnya berdasarkan pandangan kelompok, dan pada pandangan pemimpin. Akan tetapi,

walaupun analisis dilakukan oleh analisis profesional dan kebiasaan dapat saja salah karena lingkungan berubah. Apa yang terbukti valid diwaktu yang lalu, mungkin tidak valid sekarang atau besok.

✓ *Complacency* (puas dengan dirinya sendiri) merupakan rasa aman yang dimiliki seseorang pada prestasinya, seperti tidak perlu khawatir atau melakukan sesuatu tentang situasi yang dihadapi. *Complacency* berlawanan dengan *satisfaction*. *Complacency* berakibat pada mengecilkan prestasi, sedangkan *satisfaction* dapat meningkatkan prestasi. Lingkungan yang melahirkan *Complacency* akan menghilangkan perasaan urgensi akan perlunya perubahan dan perbaikan.

✓ *Habits* (kebiasaan) adalah tindakan yang dilakukan oleh orang dan dilakukan berulang tanpa berpikir. Kebiasaan yang dikembangkan bertahun-tahun menjadi bekal dalam perilaku seseorang. Orang dengan kebiasaan tidak lagi mengukur tujuan dan manfaat dari tindakannya. Mereka akan terus melakukan sesuatu dengan cara yang sama tanpa bertanya. Sebenarnya mereka telah mengganti perlunya berpikir dengan kebiasaan yang dikembangkannya.

✓ *Attitude* (sikap) adalah persepsi yang dimiliki seseorang tentang sesuatu dan hal itu mempengaruhi cara seseorang berperilaku. Seseorang dapat memiliki sikap positif atau negatif terhadap sesuatu, isu, masalah atau perubahan yang dibutuhkan.

Langkah yang dapat dilakukan untuk mengubah pola pikir seseorang adalah dengan menghilangkan *blind spots*, melawan asumsi yang kurang benar, mengurangi perasaan puas pada diri sendiri, mematahkan kebiasaan yang tidak produktif, dan menanamkan sikap positif.

## **BAB III**

### **KESIMPULAN**

Budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka. Karakteristik budaya organisasi menurut Tan adalah *Individual initiative, Risk tolerance, Direction, Integration, Management support, Control,*

*Identity, Reward system, Conflict tolerance, Communication patterns.* Untuk melakukan perubahan, maka perlu melakukan perubahan budaya organisasi. Budaya berprestasi merupakan budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang lain. Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan *transformasi cultural* dan *transformasi cultural* harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang.

Budaya berprestasi lebih berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan daripada peran. Budaya berprestasi memberdayakan orang yang dipercaya untuk mendapatkan pekerjaan dan bereaksi dengan tepat pada apa yang diperlukan pekerjaan.

## Daftar Rujukan

Anonim. Juni 2006. *Pengertian, Definisi dan Arti Organisasi - Organisasi Formal dan Informal - Belajar Online Lewat Internet Ilmu Manajemen*.(online),(

[http://organisasi.org/pengertian definisi dan arti organisasi organisasi formal](http://organisasi.org/pengertian_definisi_danarti_organisasi_organisasi_formal)

[dan informal belajar online lewat internet ilmu manajemen](#), diakses 15

Februari 2020)

Fitriyulianti. 2008. *Budaya organisasi*. (online),

(<http://one.indoskripsi.com/node/1853> diakses tanggal 15 Februari 2020) Wibowo.

2008 .*Manajemen Perubahan*. Edisi kedua. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

**Nama : Rosalia**

**Kelas : R2/ 182510074**

**1. Topik tentang Mengenali dan jelaskan budaya organisasi berprestasi pada organisasi anda bekerja, judul bebas.**

**Berorientasi pada hasil**

Paramitha Foundation adalah yayasan yang bergerak dibidang sosial masyarakat. Yayasan kami menyusun banyak program-program sosial seperti pundi amal, pundi bekaah, pundi kasih. Dimana masing-masing program ini dibuat tak lain untuk mencapai tujuan pendirian yayasan ini yaitu memberikan bantuan secara bijak dan tepat kepada masyarakat yang membutuhkan.

**Pelayanan pelanggan unggul**

Menurut saya, pelayanan unggul adalah suatu konsep yang diperlukan dan dilakukan suatu organisasi untuk melayani pelanggan dengan baik. Dalam hal ini Paramitha Foundation baru akan memulai memberikan pelayanan unggul kepada pelanggan (dalam hal ini donatur dan penerima donasi) dalam hal donatur, paramitha foundation akan membentuk tim pelayanan yang terbagi menjadi beberapa jabatan pekerjaan yaitu sebagai customer service online, customer servie offline, admin umum dan admin marketing. Dimana masing-masing jabatan pekerjaan memiliki tugas yang sangat penting untuk dapat merangkul semua kebutuhan donatur dan penerima donasi. Paramitha foundation melalui admin marketing akan membagikan informasi donasi dan bukti dokumentasi foto- foto penyerahan bantuan, dll. Paramitha foundation juga berencana memberikan souvenir kepada para donatur yang telah mendonasikan uangnya. Customer service online membantu komunikasi secara online agar donatur luar kota tetap bisa berkomunikasi dengan yayasan terkait dengan angsuran donasi, informasi2 donasi, dll. Customer service offline selalu standby untuk memberikan pelayanan informasi kepada donatur dan penerima bantuan.

**Inovasi**

Yayasan paramitha yang sebelumnya menggunakan pencatatan data-data administrasi secara manual sekarang telah menggunakan aplikasi sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Dahulu yang sebelumnya para donatur tidak tercatat rapi, sekarang telah memiliki nomor donatur.

## **Kejujuran**

Yayasan paramitha melalui akun instagramnya (sedang dalam perencanaan) memposting hasil kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan sebagai informasi kepada donatur bahwa hasil donasi memang jelas penyalurannya serta tepat guna.

## **Penghargaan dan Akuntabilitas**

Yayasan paramitha mengundang para donatur untuk makan bersama dalam satu tahun satu kali. Tujuannya tak lain untuk menjalin silaturahmi antar donatur dan membagikan info-info alokasi donasi tahun berjalan sekaligus merencanakan program-program sosial tahun berikutnya.

## **Responsive terhadap perubahan**

Semakin berkembangnya zaman maka semakin maju perkembangan teknologi. Dalam hal ini yayasan paramitha yang dulunya menggunakan kwitansi fisik sebagai bukti setor donatur, sekarang telah memulai menggunakan kwitansi elektronik. Meskipun sebenarnya cara ini telah digunakan dan telah ada di tempat lain, tapi dalam yayasan baru dua bulan terakhir ini memulai menggunakan E-kwitansi. Hal ini sangat membantu dan membuat pekerjaan menjadi lebih efisien.

## **Keinginan besar**

Yayasan paramitha ingin menjadi yayasan sosial masyarakat yang dapat berfungsi penuh untuk pengabdian kepada masyarakat.

TUGAS 9-10



**Dosen Pengasuh : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM**

Dibuat Oleh:

YUSQI AUDAH FIRDAUS

NIM. 182510092.

Program Studi Pascasarjana Manajemen  
Universitas Bina Darma  
Palembang  
2019

## **Mengenali dan jelaskan budaya organisasi berprestasi pada PT WIJAYA KARYA BETON,Tbk**

### **1. Pelayanan Pelanggan Unggul.**

PT Wijaya Karya Beton,Tbk adalah perusahaan bergerak dibidang precast yang mana hampir 100% bergerak bidang trading atau penjualan beton precast. Kondisi tahun 2000 an bisa dikatakan Produsen precast adalah raja untuk proyek pada waktu itu karena memang di satu sisi belum ada pesaing sehingga kita bisa memonopoli harga pasar precast di Indonesia. Pola pembelian dan pembayaran pun produsen precast / perusahaan precast yang mengaturnya. Sehingga pada tahun itu pelayanan terhadap pelanggan masih kurang maksimal. Baik pelayanan mutu dan waktu.

Di era sekarang pelayanan pelanggan lebih di tingkatkan oleh PT Wijaya Karya Beton,Tbk ini berkaca dengan semakin bertumbuhnya perusahaan precast baru yang mana setiap BUMN sudah mulai punya perusahaan precast sendiri seperti contoh : PT Waskita Karya dengan Waskita Precast, PT Adhikarya dengan Adhi Beton nya, PT PP dengan PP Presisi nya serta PT Brantas Abipraya dengan Abipraya Betonnya belum perusahaan precast swasta maupun rumahan.

Precast saat ini tidak lagi susah untuk di tiru dan dikembangkan tekhnologinya, maka dari itu PT Wijaya Karya Beton,Tbk selalu mengembangkan produk-produk precastnya dan mulai mengembangkan bisnisnya tidak hanya penjual produk precast akan tetapi mulai desain sampai dengan terpasang.

Inilah yang menjadikan alasan perusahaan untuk bisa melayani dan membuat nyaman pelanggan sehingga pelanggan atau owner tidak perlu repot-repot lagi

menghitung teknis, menganalisa, bahkan mempersiapkan kebutuhan SDM nya. PT Wijaya Karya Beton,Tbk memberikan pelayanan mulai dari awal sampai dengan akhir dari sinilah perubahan perusahaan dimulai.

Dari sisi jaminan kualitas mutu dan ketepatan waktu PT Wijaya Karya Beton,Tbk sudah tidak diragukan lagi karena tiap semester perusahaan meminta penilaian kinerja pelayanan ke pelanggan ataupun owner berubah CSI atau questioner pelayanan perusahaan dari sisi biaya, mutu dan waktu.

Untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan pada akhir tahun 2018 PT Wijaya Karya Beton,Tbk menambah 1 (Satu) unit Wilayah Penjualan yang berlokasi di Balikpapan untuk mengcover area Kalimantan Timur, Kalimantan Utara dan Kalimantan Barat. Langkah ini diambil mengingat adanya potensi proyek yang besar serta berimbang pada perolehan omset kontrak PT Wijaya Karya Beton,Tbk. Seperti diketahui PT Wijaya Karya Beton,Tbk memiliki 6 Wilayah Penjualan + 1 Wilayah Baru (Balikpapan) sehingga total 7 wilayah penjualan serta di dukung oleh 14 Pabrik Produk Beton, 1 Mobile Plant dan 3 Crushing Plant.

## 2. Inovasi.

PT Wijaya Karya Beton,Tbk merupakan perusahaan precast beton pertama di Indonesia yang mana sudah menerapkan teknologi yang mengacu pada JIS (Standard Jepang) untuk perhitungan maupun tahapan produksinya. Di perusahaan ini selalu melakukan inovasi terhadap produk dan teknologi yang dikembangkan. Seperti motto yang selalu di dengungkan oleh Perusahaan ***“Innovation and Trust”***.

Di PT Wijaya Karya Beton, Tbk ini setiap tahunnya selalu mengadakan lomba inovasi di masing-masing unit kerja, setiap unit kerja yang juara akan mendapatkan reward dari Head Office.

### 3. Kejujuran.

Disetiap perusahaan pastinya semua karyawan dituntut akan kejujuran / honesty hal ini juga di terapkan pada PT Wijaya Karya Beton, Tbk yang mana setiap pegawainya harus mampu menjaga amanah disetiap pekerjaan yang dikerjakannya. Salah satu contoh kecil saja dengan mematuhi peraturan perusahaan yang mana dengan tidak melanggar kita berarti telah menjalankan amanah dari peraturan itu sendiri. Selain itu juga di lini produksi tidak boleh asal-asalan membuat mix design beton tidak boleh dikurangi komponen adukannya. Hal ini dikhawtirkan dapat mempengaruhi mutu dari produk beton itu sendiri.

### 4. Penghargaan.

Setiap perusahaan besar pasti menerapkan ***punishment and rewarding*** pun juga di PT Wijaya Karya Beton, Tbk. Setiap pegawai yang memiliki jiwa yang unggul dan berprestasi pasti akan mendapatkan reward. Untuk pegawai dengan masa kerja tertentu juga mendapatkan pengharkatan berupa penghargaan dari perusahaan. Pegawai yang berprestasi di seksi unitnya tidak menutup kemungkinan akan dilakukan rotasi ke bagian yang lain.

5. Responsive terhadap perubahan.

Dengan semakin bertumbuhnya pabrikan precast baru di Indonesia, PT Wijaya Karya Beton,Tbk melakukan strategi khusus yang mana selama ini hanya produksi beton saja, perusahaan ini melakukan lompatan jauh dengan merubah Visi **“Menjadi Perusahaan Terkemuka dalam Bidang Engineering, Production, Installation (EPI) industri Beton di Asia Tenggara”**. Artinya yang dahulunya perusahaan hanya berorientasi pada produksi beton sekarang berubah mulai Desain, Produksi, Instalasi / Pemasangan. Inilah respon yang dilakukan oleh PT Wijaya Karya Beton,Tbk terhadap perubahan yang terjadi saat ini.

6. Akuntabilitas.

PT Wijaya Karya Beton,Tbk sebelum IPO (Initial Public Offering) masih mempertanggung jawabkan kinerjanya secara vertikal dalam hal ini hanya melaporkan ke Holding PT Wijaya Karya (Persero),Tbk atas hasil kinerja dan pencapaian target tahunan. Setelah melaksanakan IPO (Initial Public Offering) pada tahun 2014 PT Wijaya Karya Beton,Tbk harus melaporkan kinerja tahunan kepada pemegang saham atau pemilik saham atau disebut akuntabilitas horizontal selain itu juga tetap melaporkan hasil kinerja ke PT Wijaya Karya (Persero),Tbk atau disebut Akuntabilitas Vertikal.

7. Keinginan Besar.

Perusahaan besar seperti PT Wijaya Karya Beton,Tbk selalu melakukan inovasi-inovasi atas produk precastnya hal ini dikarenakan punya target perusahaan yang mana seperti tertuang di VISI Perusahaan yaitu menjadi

perusahaan terkemuka di Asia Tenggara. Hal ini bisa dilihat dengan di bangunnya pabrik di Philipina tahun 2020. Dan sebelumnya di tahun 2015 membeli saham PT Citra Lautan Teduh di Batam yang mana perusahaan tersebut adalah pabrikan precast.

Target CGR perusahaan adalah 20% disetiap tahunnya dan analisa pencapaian di tahun 2020 untuk omset kontrak adalah 20Triliyun. Inilah yang mendasari perusahaan untuk mencapai target tersebut.

#### 8. Orientasi pada hasil.

PT Wijaya Karya Beton,Tbk sudah berdiri hampir 23 tahun dan merupakan salah satu anak perusahaan BUMN Karya PT Wijaya Karya (Persero),Tbk. Perusahaan ini dari awal berdiri orientasinya pada hasil yang dipasarkan mengingat target perusahaan yang semakin besar orientasi pada hasil harus dibarengi dengan networking dan mutu atas produk yang baik.

**Tugas 13 - 14 (E – Learning)**

**Contoh – Contoh Kreativitas atau Inovasi  
Di RSIA Karunia Indah Medika**

**Mata Kuliah Manajemen Perubahan dan  
Pengembangan Organisasi**

**Dosen : Dr.Ir.H.Abdul Nadjib S, MM.**



Oleh :

**Achmad Aswin (NIM 182510089)**

**Angkatan 33 / R2**

**Program Pasca Sarjana**

**Universitas Bina Darma – Palembang**

**2020**

## **KATA PENGANTAR**

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan ke kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan Tugas Karya Tulis sebagai pemenuhan Tugas 13 - 14 dengan judul **Contoh – contoh Kreativitas dan Inovasi di RSIA Karunia Indah Medika**, dalam rangka mengikuti perkuliahan di Program Pasca Sajana – Magister Manajemen, Universitas Bina Darma Palembang dengan mata kuliah Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi yang diasuh oleh Bpk. Dr. Ir. H, Abdul Nadjib, MM.

Saya menyadari bahwa Karya Tulis yang sudah saya susun ini masih jauh dari sempurna. Kritik, saran dan masukan yang membangun akan lebih menyempurnakan Karya Tulis saya ini. Terima kasih. Semoga bermanfaat.

**Palembang, 12 Februari 2020**

**Achmad Aswin**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penulisan Karya Ilmiah.....	3
1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1. Definisi Inovasi .....	5
2.2. Sifat Perubahan dalam Inovasi .....	7
2.3. Manajemen Inovasi.....	9
2.4. Generasi Inovasi .....	11
BAB III STUDY KASUS DAN PEMBAHASAN.....	14
BAB IV PENUTUP .....	18
DAFTAR PUSTAKA .....	19
DAFTAR GAMBAR	
Gambar 1.1 Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah .....	4

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Inovasi merupakan salah satu hal yang harus selalu dilakukan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik, tidak terkecuali pada organisasi non profit seperti pemerintah. Maka dari itu organisasi dituntut untuk selalu memiliki inovasi tinggi untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya. Keberhasilan dalam mengembangkan organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penting karena merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lain yang iliki oleh organisasi atau perusahaan.

Menurut (Scott, 1994) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif, antara lain kepemimpinan, kelompok kerja, gaya pemecahan masalah, dan iklim organisasi. Perilaku inovatif dideskripsikan sebagai penciptaan yang disengaja, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru dalam peran kerja, kelompok atau organisasi, dalam rangka memperoleh manfaat kinerja (Janssen, 2000) dalam (Imran, 2011). Perilaku inovatif tidak hanya mencakup pengembangan ide-ide baru dan kreatif tetapi juga meliputi pelaksanaannya (Dorenbosch, Engen, & Verhagen, 2005; Janssen, 2000; Janssen, Shooebeck, & Van Looy, 1997) dalam (Imran, 2011).

Seperti yang sudah disebutkan di depan, kepemimpinan organisasional diyakini merupakan salah satu faktor yang dapat menumbuhkan perilaku inovatif dalam suatu organisasi. Hal ini mengindikasikan gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh para pimpinan organisasi akan menentukan bisa berkembang atau tidaknya perilaku inovatif karyawan dalam organisasi tersebut. Salah satu gaya kepemimpinan yang diduga dapat menumbuhkan perilaku inovatif adalah gaya kepemimpinan transformasional Gaya Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (follower development).

Pemimpin transformasional mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al 2002 ) dalam (Candra, 2013). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mengubah nilai personal dan konsep diri pengikutnya, mengubah mereka ke tingkat yang lebih tinggi dan aspiratif (Jung, 2001), dan meningkatkan ekspektasi kinerja dari pengikutnya (Bass,1995) dalam (Gumusloglu, 2009). Kepemimpinan ini memiliki empat komponen : karismatik, pertimbangan individual, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual.

Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada cara pemimpin untuk menciptakan keadaan organisasi yang baik sehingga dapat memotivasi karyawan untuk dapat memiliki perilaku yang inovatif. Hal ini merupakan hal yang penting agar visi dan misi organisasi dapat tercapai. Maka dari itu, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik dan mengembangkan pemikiran bersama antara pemimpin dan bawahan untuk dapat mengembangkan organisasi menjadi lebih baik. Salah satu bentuk nyata bahwa kepemimpinan transformasional menjadi gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin di kota mataram adalah dengan adanya pendampingan dari masing-masing kepala dinas untuk memberikan pelatihan dan pembimbingan di masing masing bidang.

Contoh lain adalah dengan memberikan pendapat kritis untuk mengembangkan organisasi, contohnya adalah dengan mulai memikirkan tentang perkembangan teknologi dan globalisasi. Meskipun memiliki potensi untuk menumbuhkan perilaku inovatif, keberhasilan seorang pimpinan yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan perilaku inovatif tersebut sangat bergantung pada iklim yang ada dalam organisasi yang bersangkutan (Imran, 2011).

Hal tersebut berarti, untuk dapat menimbulkan perilaku yang inovatif, pimpinan harus terlebih dahulu menciptakan iklim organisasi yang dapat mendukung berkembangnya perilaku tersebut. Iklim organisasi pada dasarnya adalah kualitas lingkungan suatu organisasi yang membuatnya berbeda dari organisasi lain (Pritchard dan karasick, 1973) dalam (Turiman, 2014).

Sedangkan menurut (Pareke, 1989) dalam (Srivastav, 2006, p;125) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah hasil dari interaksi antar struktur organisasi, sistem, budaya, tingkah laku pimpinan dan kebutuhan-kebutuhan psikologis karyawan. Iklim organisasi yang dibentuk oleh seorang pemimpin bisa dikatakan sangat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan untuk semakin berkembang.

Pemikiran inovatif karyawan akan muncul seiring berkembangnya kebebasan berkegiatan dan berinovasi yang diberikan oleh seorang pemimpin. Namun sebaliknya apabila kemampuan dari seorang karyawan dibatasi dan ditekan untuk bekerja secara monoton, maka akan membuat kreativitas dan inovasi karyawan tidak akan berkembang.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumah Sakit Ibu dan Anak Karunia Indah Medika selaku fasilitas pelayanan di bidang kesehatan telah melakukan beberapa inovasi dan kreatifitas dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan dan juga agar dapat bersaing di industri rumah sakit saat ini.

## **1.3 Tujuan Penulisan Karya Ilmiah**

Tujuan dari penulisan Karya Ilmiah ini adalah untuk mengetahui kreatifitas dan inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh RSIA Karunia Indah Medika.

#### 1.4. Kerangka Pikir Penulisan Karya Ilmiah



Gambar 1

Lima Teknik Berfikir Kreatif dan Inovatif

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Definisi Inovasi**

Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. orang atau wirausahawan yang slalu berinovasi, maka ia sapat dikatakan sebagai seorang wirausahwan yang inovatif.

Seseorang yang inovatif akan selalu berupaya melakukan perbaikan, menyajikan sesuatu yang baru/unik yang berbeda dengan yang sudah ada. inovatif juga merupakan sikap penting bagi yang hendaknya dimiliki oleh seorang wirausahawan. wirausahawan yang slalu melakukan inovasi dalam ushanya. maka keuntungan dan kesuksesan akan ia dapat. inovatif merupakan implikasi dari karakteristik wirausahawan yang mampu membawa perubahan pada lingkungan sekitarnya. inovatif secara tidak langsung menjadi sifat pembeda antara wirausahawan dengan orang biasa, maupun pengusaha.

Seorang wirausahawan akan selalu memikirkan untuk melakukan sesuatu yang berbeda, tidak seperti yang dipikirkan dan dilakukan oleh kebanyakan orang. kreatif dan inovatif adalah suatu kemampuan untuk memindahkan sumber daya yang kurang produktif menjadi sumber daya yang produktif sehingga memberikan nilai ekonomis.

Baik langsung maupun tidak langsung seorang wirausahawan adalah orang yang mampu membawa perubahan pada lingkunganya. disisi lain ia juga orang yang sanggup menerima perubahan yang terjadi dan menyikapi perubahan tersebut dengan positif. ia juga berani mengambil resiko berhasil ataupun gagal di setiap jalan yang ia ambil. Wirausahawan mampu bertahan pada kondisi perekonomian yang sulit dan serba kalut. karena disaat semua resah, ia memiliki kreasi dan inovasi untuk memindahkan sumber daya yang kurang produktif menjadi sumber daya yang produktif sehingga memberikan nilai ekonomis.

## **Pengertian Inovasi menurut para ahli :**

- **Pengertian Inovasi menurut Everett M. Rogers**

Mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

- **Pengertian Inovasi menurut Stephen Robbins**

Mendefinisikan, inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

- **Pengertian Inovasi menurut Van de Ven, Andrew H**

Inovasi adalah pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dimana dalam jangka waktu tertentu melakukan transaksi-transaksi dengan orang lain dalam suatu tatanan organisasi.

- **Pengertian Inovasi menurut Kuniyoshi Urabe**

Inovasi bukan merupakan kegiatan satu kali pukul (one time phenomenon), melainkan suatu proses yang panjang dan kumulatif yang meliputi banyak proses pengambilan keputusan di dan oleh organisasi dari mulai penemuan gagasan sampai implementasinya di pasar.

- **Pengertian Inovasi menurut UU No. 18 tahun 2002**

Inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

- **Everett M. Rogers (1983)**

Mendefinisikan bahwa inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

- **Stephen Robbins (1994)**

Mendefinisikan, inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

**Inovasi mempunyai 4 (empat) ciri yaitu :**

1. Memiliki kekhasan / khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar Orsinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang yang tidak tergesa-gesa, namun keg-inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.
4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

## **2.2 Sifat Perubahan Dalam Inovasi**

Sifat Perubahan Dalam Inovasi Ada 6 Kelompok Yaitu :

### **1. Penggantian (substitution)**

Misalnya : Inovasi dalam penggantian jenis sekolah, penggantian bentuk perabotan, alat-alat atau sistem ujian yang lama diganti dengan yang baru.

## **2. Perubahan (alternation)**

Misalnya : Mengubah tugas guru yang tadinya hanya bertugas mengajar, ditambah dengan tugas menjadi guru pembimbing dan penyuluhan / mengubah kurikulum sekolah yang semula bercorak teoretis akademis menjadi kurikulum dan mata pelajaran yang berorientasi bernuansa keterampilan hidup praktis.

## **3. Penambahan (addition)**

Misalnya : Adanya pengenalan cara penyusunan dan analisis item tes objektif di kalangan guru sekolah dasar dengan tidak mengganti atau mengubah cara-cara penilaian yang sudah ada.

## **4. Penyusunan kembali (restructturing)**

Misalnya : Upaya menyusun kembali susunan peralatan, menyusun kembali komposisi serta ukuran dan daya tampung kelas, menyusun kembali urutan mata-mata pelajaran / keseluruhan sistem pengajaran, sistem kepangkatan, sistem pembinaan karier baik untuk tenaga edukatif maupun tenaga administratif, teknisi, dalam upaya perkembangan keseluruhan sumber daya manusia dalam sistem pendidikan.

## **5. Penghapusan (elimination)**

Contohnya : Upaya menghapus mata-mata pelajaran tertentu seperti mata pelajaran menulis halus, atau menghapus kebiasaan untuk senantiasa berpakaian seragam

## **6. Penguatan (reinforcement)**

Misalnya : Upaya peningkatan atau pemantapan kemampuan tenaga dan fasilitas sehingga berfungsi secara optimal dalam permudahan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

### **2.3 Manajemen Inovasi**

Manajemen Inovasi merupakan Proses mengelola inovasi di suatu perusahaan agar dapat berdaya guna bagi penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan. Manajemen Inovasi diperlukan karena untuk mengakui bahwa ide-ide segar harus terus mengalir secepat mungkin dan setiap saat sebagai antisipasi perkembangan dunia yang semakin cepat, beragam, dan dinamis tersebut. Di sini lah manajemen Inovasi itu harus berperan penting.

Dalam perusahaan, Manajemen Inovasi diperlukan karena ide-ide segar akan terus lahir di sebuah perusahaan dan menjadi sangat banyak. Keberadaan ide-ide tersebut harus diatur dan disusun secara sistematis agar tidak terjadi kesemrawutan. Inovasi yang harus dijalankan secara sistematis, efisien, dan berkelanjutan ini memerlukan suatu sistem untuk mengatur ide-ide ini agar lebih terstruktur. Dari 100 ide yang brilian, hanya satu yang menjadi inovatif. Jika dalam suatu perusahaan dihasilkan 100 jenis produk dalam satu tahunnya, maka dibutuhkan 10 ribu ide brilian tersebut. Tanpa adanya manajemen yang baik, ide-ide itu malah akan menumpuk dan kemungkinan akan terlambat untuk diperkenalkan di pasar. Terlambat diperkenalkan di pasar maka akan kehilangan pendapatan sehingga makin lama akan kehilangan kemampuan bersaing dengan yang lain.

Lihat saja perusahaan perusahaan yang menerapkan inovasi dengan baik. Seperti halnya perusahaan Apple yang terus mengembangkan inovasinya terus sehingga menghasilkan produk produk gadget Ipad, Iphone, Ipod yang diterima di pasar . Google dengan berbagai layanan yang unik di Internet. Perusahaan perusahaan kecil yang sudah berinovasi dengan memperkecil waktu proses pembuatan produknya.

➤ **Perbedaan Inovasi**

1. Namun demikian Johnes (1999) dalam Ojasalo (2008) membedakan tiga jenis inovasi: inovasi produk, proses inovasi, dan inovasi pasar.
  - Inovasi produk memiliki makna paling jelas yaitu menghasilkan pendapatan.
  - Inovasi proses menyediakan sarana untuk menjaga dan meningkatkan kualitas dan untuk menghemat biaya.
  - Inovasi pasar memperhatikan peningkatan target pasar campuran (*mixed og target market*) dan bagaimana pasar yang dipilih adalah yang terbaik dilayani.
2. Inovasi organisasi berkaitan dengan desain format organisasi baru dan filosofi manajemen baru.
3. Inovasi perilaku berkaitan dengan aktivitas inovasi dari organisasi perusahaan. Sedangkan Meeus dan Edquist inovasi produk dibagi menjadi dua kategori:
  - barang baru: barang baru adalah inovasi produk material di sektor manufaktur
  - layanan baru: jasa adalah tidak berwujud, sering dikonsumsi secara bersamaan untuk produksi mereka dan memuaskan kebutuhan non-fisik dari pengguna (Edquist,2001.)
4. Meeus dan Edquist juga membagi menjadi dua inovasi proses yaitu inovasi kategori-teknologi dan organisasi:
  - inovasi proses teknologi mengubah cara produk yang diproduksi dengan memperkenalkan perubahan teknologi (fisik peralatan, teknik, sistem);
  - inovasi organisasi adalah inovasi dalam struktur organisasi, strategi, dan proses administrasi (Damanpour, 1987).
5. Inovasi inkremental (*Incremental innovation*) memanfaatkan potensi rancangan yang sudah ditetapkan, dan sering memperkuat dominasi kemampuan suatu perusahaan. Inovasi ini meningkatkan kapabilitas fungsional teknologi yang ada dengan cara perbaikan pada skala kecil

alam nilai tambah teknologi atau perbaikan pada skala kecil terhadap produk dan proses bisnis yang ada saat ini.

6. Inovasi *Semiradical / generational* atau inovasi teknologi generasi mendatang adalah inovasi inkremental yang mengarah pada penciptaan sistem baru tetapi tidak berbeda secara radikal.
7. Inovasi *Radical* memperkenalkan konsep baru yang menyimpang secara signifikan dari praktek-praktek masa lalu dan membantu menciptakan produk atau proses didasarkan pada seperangkat teknik berbeda atau prinsip-prinsip ilmiah dan sering membuka baru pasar, atau sebagai hasil produk atau jasa yang dihasilkan dari cara/metode baru sama sekali.

## **2.4 Generasi Inovasi**

Banyak perubahan fundamental bagaimana perusahaan menghasilkan ide dan nilai-nilai baru dan membawanya ke pasar selama abad 20. Pada abad ini, dimana model 'inovasi tertutup' cukup berhasil meningkatkan kinerja perusahaan. Namun seiring dengan banyaknya penemuan teknologi informasi menjadikan banyak kritikan terhadap model 'inovasi tertutup' dan bergerak ke arah model 'inovasi terbuka'. Perubahan-perubahan ini memberikan dampak perubahan pada dunia akademik di dalam melihat fenomena dan keterkaitan dengan disiplin ilmu yang berbeda semakin terbuka dari pada abad sebelumnya. Pergerakan perubahan konsep/teori inovasi melahirkan perjalanan melalui regenerasi konsep dan pendekatan. Berikut ini akan dijelaskan perubahan generasi inovasi. Hal ini penting untuk melihat posisi penelitian ini dan pendekatan yang dipakai dalam perjalanan teori inovasi dan metodologinya. Terdapat dua pandangan dalam mengurai generasi model inovasi yaitu diambil dari Davenport (2003) dan Marinova (2003).

**Tabel 1 Lima Generasi Model Proses Inovasi**

<b>Generasi</b>	<b>Periode</b>	<b>Profil Kunci</b>
Pertama/kedua	1960 an +	Model linier sederhana–tarikan kebutuhan dan dorongan teknologi
Ketiga	1970 an +	Model <i>coupling</i> , mengenali interaksi antara unsur-unsur yang berbeda dan umpan balik di antara mereka
Keempat	1990 an +	Model paralel, integrasi antar perusahaan, ke hulu dengan pemasok kunci dan ke hilir dengan permintaan dan pelanggan aktif, menekankan pada hubungan dan aliansi
Kelima	2000 +	Integrasi sistem dan jaringan yang luas, respon untuk penyesuaian dan fleksibel, pengujian dan eksperimentasi terus-menerus

Sumber: Rothwell dalam Davenport (2003)

Rothwell (1994) menjelaskan bahwa evolusi inovasi terbagi dalam lima generasi perilaku inovasi, yaitu:

1. Generasi pertama inovasi (1G) – technology push. Area inovasi lebih menekankan sebagai pondasi dari revolusi industri. Inovasi hadir bersama teknologi baru untuk mengembangkan produk dan produksi.
2. Generasi kedua inovasi (2G) – need pull. Area inovasi berbasis pada fokus pasar dan konsumen, dimana konsumen menekan kebutuhan dan respon teknologi produksi. Pemasaran menentukan peran dari pemunculan ide-ide baru.
3. Generasi ketiga inovasi. (3G) – coupling model. Area inovasi berkembang menjadi model pengelompokkan. Pemasaran mungkin membutuhkan ide-ide baru, namun teknologi produksi memberikan solusi. Alternatifnya, R&D mengembangkan ide-ide baru bagi pemasaran dengan feedback dari pasar, R&D dan pemasaran menyatu dalam hubungan yang kuat.
4. Generasi keempat inovasi (4G) – integrated model. Model inovasi yang terintegrasi menunjukkan R&D dan pemasaran memiliki aktivitas yang

terintegrasi, bersama dengan supplier dan menghilangkan peran yang dikelompokkan untuk memimpin konsumen.

5. Generasi kelima inovasi (5G) – system integration and networking model. Model inovasi yang dikembangkan mengintegrasikan strategi mitra dengan supplier dan konsumen melalui sistem yang tangguh dan memiliki kolaborasi antara pemasaran dan penelitian yang kuat. Penekanan pada fleksibilitas dan kecepatan pengembangan dengan fokus pada kualitas dan faktor lainnya.

## **BAB III**

### **STUDY KASUS DAN PEMBAHASAN**

Adapun kreatifitas dan inovasi yang dilakukan di RSIA Karunia Indah Medika adalah sebagai berikut :

#### **1. Menciptakan Konsep Ruang Rawat Inap seperti Kamar Hotel**

Sudah lumrah diketahui bahwa kamar perawatan di rumah sakit terutama rumah sakit daerah milik pemerintah identik dengan suasana yang sumpek, bau dan menyieramkan. Padahal ketika pasien dirawat di rumah sakit, mereka membutuhkan suasana yang segar dan nyaman selama masa perawatan. Karena hal ini akan turut membantu proses penyembuhan baik fisik maupun psikologis pasien.

Oleh karena itu, sedari awal RSIA Karunia Indah Medika membuat konsep kamar perawatan yang berstandarkan hotel. Dimana kamar kamar ini didesain dengan cerah dan dilengkapi fasilitas yang sangat memadai.

Kamar perawatan di RSIA Karunia Indah Medika dilengkapi dengan berbagai fasilitas tambahan selain fasilitas wajib seperti bed pasien, bedside cabinet maupun meja makan pasien. Fasilitas tambahan tersebut antara lain Android TV yg dilengkapi Wifi gratis unlimited, mesin pemanas air di kamar mandi (Water heater), teko elektrik untuk membuat kopi atau teh serta adanya paket snack dan makanan yang diberikan gratis di kamar perawatan.

Dengan adanya inovasi ini, banyak dari para pasien yang melakukan rawat inap memberikan testimoni positif dikarenakan mereka merasa nyaman selama menjalani masa perawatan. Tidak sedikit pula yang berkomentar bahwa RSIA Karunia Indah Medika merupakan rumah sakit namun berasa hotel.

Strategi ini berdampak langsung kepada revenue yang didapat RSIA Karunia Indah Medika karena merupakan sektor terbesar pendapatan yaitu dari rawat inap.

## **2. Layanan Home Care Pasca Persalinan**

Saat ini pasien rawat inap di RSIA Karunia Indah Medika didominasi oleh pasien persalinan atau melahirkan. Sesuai dengan klasifikasi rumah sakitnya yang merupakan Rumah Sakit Ibu dan Anak, maka titik berat pelayanan RSIA Karunia Indah Medika adalah kepada para pasien hamil. Persalinan dan perawatan anak.

Salah satu cara yang dilakukan RSIA Karunia Indah Medika sebagai diferensiasi atau pembeda dalam hal pelayanan adalah Layanan Home Care. Layanan ini adalah layanan berupa kunjungan ke rumah pasien yang telah melakukan proses persalinan di RSIA Karunia Indah Medika. Saat tim berkunjung ke rumah pasien tersebut, para bidan akan memandikan bayi, mengecek kondisi bayi, melakukan pemeriksaan kepada ibunya serta melakukan edukasi seperti mengenai pemberian ASI, cara merawat tali pusar serta edukasi lainnya. Layanan ini diberikan secara gratis selama 3 hari berturut turut dan merupakan salah satu layanan unggulan yang ada di RSIA Karunia Indah Medika.

## **3. Memberikan Penanggungan Pembayaran kepada Pasien Rawat Inap.**

Salah satu keluhan yang sering disampaikan oleh pasien kepada bagian Administrasi Rawat Inap adalah mengenai pembayaran tagihan, khususnya para karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan.

Para karyawan ini memiliki “jatah” untuk pengobatan dari kantor terutama jika mereka melakukan pengobatan rawat inap. Namun pihak kantor biasanya melakukan sistem reimbursemenet, yaitu sistem dimana para karyawan harus melakukan pembayaran terlebih dahulu baru mereka

melakukan klaim ke kantor. Proses klaim rata rata memakan waktu 21 – 30 hari kalender.

Dengan sistem seperti ini, maka para pasien kebanyakan mengalami kesulitan untuk menyiapkan dana. Oleh karena itu, RSIA Karunia Indah Medika melakukan terobosan dengan cara memberikan penagguhan pembayaran tagihan sampai proses klaim pasien di kantor selesai. Sehingga mereka tidak perlu memikirkan biaya saat keluar dari rumah sakit.

Bagian Keuangan RSIA Karunia Indah Medika akan membuat surat perjanjian dengan karyawan tersebut sebagai perjanjian hitam di atas putih yang menyatakan bahwa proses pembayaran akan dilakukan selama jangka waktu tertentu. Selain itu juga dilakukan pengecekan dan validasi ke kantor karyawan tersebut agar tidak terjadi penyimpangan data yang akan mengakibatkan terhambatnya proses pembayaran.

Dengan terobosan seperti ini, terjadi peningkatan dalam layanan pasien rawat inap di RSIA Karunia Indah Medika.

#### **4. Menjadi Pusat Pelayanan Imunisasi selain Puskesmas**

Pelayanan Imunisasi kepada anak dan balita merupakan salah satu layanan yang dibutuhkan masyarakat terutama di Kabupaten Muara Enim. Pelayanan ini biasanya diberikan di Puskesmas yang tersebar di daerah dan diberikan secara gratis ebagai salah satu program kesehatan dari pemerintah kepada masyarakat.

RSIA Karunia Indah Medika sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan juga memberikan pelayanan imunisasi kepada masyarakat. Namun Management RSIA Karunia Indah Medika melakukan diferensiasi atau perbedaan dalam pelayanannya dibanding Puskesmas.

Di RSIA Karunia Indah Medika imunisasi dilakukan oleh Dokter Spesialis Anak dan menggunakan vaksin yang kandungannya lebih kompleks dibanding vaksin yang diberikan di Puskesmas.

Sebagai contoh adalah Vaksin DPT (Difteri Pertusis Tetanus) yang merupakan salah satu vaksin yang wajib diberikan kepada balita mulai usia 2 bulan dan dilakukan pengulangan setiap dua bulan berikutnya sampai usia anak 18 bulan.

Vaksin DPT ini sudah diketahui bahwa efek sampingnya akan memberikan efek demam kepada anak selama rentang 1 – 2 hari. Oleh karena itu di RSIA Karunia Indah Medika Vaksin DPT yang digunakan adalah Vaksin DPT Combo Infanrix Hexa yang tidak memberikan efek demam kepada balita. Selain itu juga mengandung 6 jenis zat yang akan melindungi anak dari ancaman penyakit tertentu.

Selain penggunaan vaksin yang secara kualitas lebih baik, RSIA Karunia Indah Medika melakukan modernisasi dalam hal pelayanan imunisasi. Diantaranya membuat Pojok Imunisasi, membuat kartu kontrol imunisasi yang bagus serta memberikan edukasi kepada pasien mengenai arti penting imunisasi bagi balita dan anak-anak.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **4.1. Kesimpulan**

Di tengah era disrupsi pelayanan kesehatan, akibat diberlakukannya program Jaminan Kesehatan Nasional, perkembangan teknologi rumah sakit menuju era Rumah Sakit 4.0, kewajiban akreditasi rumah sakit dan makin tingginya kesadaran masyarakat, maka pemilik, pengelola dan seluruh staf rumah sakit harus mampu menjadikan pelayanan rumah sakit makin efisien, aman dan memuaskan pasiennya, serta terus bertumbuh di era disrupsi ini, melalui pelayanan rumah sakit yang sesuai standard, kebutuhan masyarakat dan kaidah pelayanan Kendali Mutu dan Kendali Biaya.

Oleh karena itu RSIA Karunia Indah Medika terus melakukan inovasi dalam hal pelayanan kepada para pasien agar terus dapat bersaing di industri rumah sakit yang semakin berkembang.

## DAFTAR PUSTAKA

1. <http://innovation-journey.blogspot.com/2009/07/evolusi-inovasi.html>
2. [www.scribd.com/doc/111613949/PITP-WEEK-4](http://www.scribd.com/doc/111613949/PITP-WEEK-4)
3. [catatanstudi.files.wordpress.com/2009/11/2006\\_tatang\\_taufik\\_1.ppt](http://catatanstudi.files.wordpress.com/2009/11/2006_tatang_taufik_1.ppt)
4. <http://gebyargebyur.wordpress.com/2010/10/09/apakah-open-innovation-dan-open-business-model-itu/>
5. <https://upcmimika.wordpress.com/>

**Tugas Pertemuan ke - 10**

**Mengulik Budaya Organisasi Berprestasi**

**Di Perusahaan Hutan Tanaman Industri**

**Tugas Pemenuhan Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Pengembangan Organisasi**

**Dosen : Dr. Ir. H. Abdul Nadjib S, MM.**

Program Pasca Sarjana

Program Studi : Magister Managemen



Oleh :

**Agung Setyabudi**

**NIM : 182510090**

**Kelas : UBD-MM-Angkatan 33 / R2**

**Program Pasca Sarjana**

**Universitas Bina Darma – Palembang**

**2020**

## **KATA PENGANTAR**

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Puji dan syukur penulis panjatkan ke kehadiran *Allah SWT*, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Kelompok sebagai pemenuhan tugas 1 berupa pembuatan Karya Tulis dengan Tema **Mengulik Budaya Berprestasi di Perusahaan Hutan Tanaman Industri**, dalam rangka mengikuti perkuliahan di Program Pasca Sajana – Magister Manajemen, Universitas Bina Darma Palembang dengan mata kuliah Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi yang di berikan oleh beliau Bp. Dr. Ir. H, Abdul Nadjib, MM. menuhi dan melengkapi tugas akhir dalam menyelesaikan Program Magister Manajemen - Pasca Sarjana, di Universitas Bina Darma Palembang.

Syukur Alhamdulillah, dengan kerjasama dan kekompakan Tim / Kelompok dengan anggota yang memiliki aktifitas yang dihadapi sehari hari yang cukup tinggi serta dengan lokasi yang berjauhan, namun dengan semangat dan kerja keras yang tinggi akhirnya Tugas Kelompok ini dapat kami selsesaikan dengan bai.

Kami menyadari bahwa Karya Tulis yang sudah kami susun ini masih jauh dari sempurna. Kritik, saran dan masukan yang membangun akan lebih menyempurnakan Karya Tulis kami ini. Terima kasih. Semoga bermanfaat.

**Palembang, 10 Februari 2020**

**Agung Setyabudi**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	1
KATA PENGANTAR.....	2
DAFTAR ISI .....	3
1. Pengertian Budaya Organisasi .....	4
2. Budaya Organisasi Berprestasi .....	5
3. Identifikasi Budaya Berprestasi Perusahaan Hutan Tanaman Industri .....	5

# **Mengulik Budaya Berprestasi di Perusahaan Hutan Tanaman Industri,**

## **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai (values), keyakinan (beliefs), asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya

Tan (2002:18) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Budaya organisasi adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan baik dan apa yang membuat orang bekerja bersama dalam harmoni. Dan menurut Davis (1984), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasional sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasional. Sedangkan menurut Schein (1992) budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik

Budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka. Karakteristik budaya organisasi menurut Tan adalah Individual initiative, Risk tolerance, Direction, Integration, Management support, Control,

Identity, Reward system, Conflict tolerance, Communication patterns. Untuk melakukan perubahan, maka perlu melakukan perubahan budaya organisasi.

## **2. Budaya Organisasi Berprestasi**

Budaya berprestasi merupakan budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang lain. Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan transformasi cultural dan transformasi cultural harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang. Budaya berprestasi lebih berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan daripada peran. Budaya berprestasi memberdayakan orang yang dipercaya untuk mendapatkan pekerjaan dan bereaksi dengan tepat pada apa yang diperlukan pekerjaan.

Dalam Budaya organisasi berprestasi, secara umum dapat dicirikan dengan : (1), Berorientasi pada hasil, (2). Mengutamakan layanan Pelanggan, (3). Terus melakukan Inovasi, (4). Mengutamakan Aspek Kejujuran, (5). Penghargaan, (6)Respon terhadap perubahan, (7). Akuntabilitas, (8. Memiliki semangat dan keinginan yang besar.

## **2. Identifikasi Budaya Berprestasi di Perusahaan Hutan Tanaman Industri .**

Berikut kami sampaikan telaah adanya Budaya Organisasi berprestasi yang ditunjukkan oleh Perusahaan yang bergerak di bidang Hutan tanaman industri, yang tercermin dari Visi dan Misi yakni :

### **A. Visi :**

*Menjadi perusahaan industri tanaman terdepan yang berkelanjutan dengan selalu meningkatkan kapasitas pertumbuhan tegakan, kualitas karyawan, system dan struktur dengan tujuan mengamankan lahan dan memaksimalkan hasil kayu untuk memuaskan pelanggan.*

**B. Misi :**

*Mengembalikan kembali lahan yang tidak produktif dan mengelola menjadi hutan tanaman yang tinggi produktifitasnya secara berkelanjutan seraya memperbaiki biodiversitas dan lingkungan, untuk menghasilkan kayu dan hasil hutan lainnya dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitarnya.*

**C. Doktrin / Budaya Perusahaan :**

- ✓ *Kejujuran / Keadilan ; bertindak jujur dan bermartabat setiap waktu*
- ✓ *Inovatif ; meningkatkan kreatifitas melalui keberanian dan inisiatif.*
- ✓ *Keselarasan ; memberi dan menerima kehormatan orang lain melauai kerjasama*

Dari visi yang dicanangkan tergambar jelas bagaimana perusahaan tersebut telah menetapkan budaya berprestasi :

- **Orientasi Hasil** : memaksimalkan hasil kayu yang maksimal, dan berkelanjutan
- **Layanan Pelanggan** : Bagaimana memuaskan pelanggan
- **Keinginan besar** : Menjadi perusahaan industry tanaman terdepan
- **Inovasi** :

- ✓ Setiap tahun diadakan lomba terkait inovasi dengan program ‘ Management Inovation Award’ dengan hadiah tertinggi Rp 50.000.000,-
- ✓ Melakukan pengembangan inovasi dari di setiap sector.
- **Kejujuran**
  - ✓ Sejalan dengan doktri perusahaan “ Kejujuran / keadilan : ; bertindak jujur dan bermartabat setiap waktu
- **Penghargaan :**
  - ✓ Untuk Perseorangan : Setiap Tahun memberikan penghargaan bagi karyawan teladan dengan hadiah “ Menunikan Ibadah Haji “
  - ✓ Untuk Kelompok : Setiap Tahun memberikan penghargaan pada Unit Kerja Terbaik
  - ✓ Untuk Tim : Memberikan Bonus bagi yang dapat mencapai target.
- **Respon terhadap Perubahan**
  - ✓ Organisasi selalu dinamis, sesuai denga kebutuhan organisasi
  - ✓ Perkembangan Ilmu dan Tehnologi : Bidang Silvikultur, Construction, IT, Mekanisasi, dll
- **Akuntabilitas :**
  - ✓ Mengikuti Program Sertifikasi sebanyak 4 lembaga “
    - ✓ Sistem Managemen Lingkungan (SML)
    - ✓ Control Woods
    - ✓ Pengelolaan Hutan Produksi Lestari (PHPL)
    - ✓ Proper
  - ✓ Rutin dilakukan Audit, baik internal maupun eksternal

- **Keinginan Besar :**

- ✓ Sejalan dengan Visi ‘ Menjadai industry tanaman terdepatn
- ✓ Memaksimalkan Hasil kayu
- ✓ Menghutankan kembali lahan tidak produktif
- ✓ Meningkatkan kesejahteraan masyarak sekitar

TUGAS 9 DAN 10  
MATA KULIAH MANAJEMEN PERUBAHAN DAN  
PERKEMBANGAN ORGANISASI

**Budaya Organisasi Berprestasi**



Disusun Oleh :

Nama : Chega Putri Pratiwi

NIM : 182510095

Kelas : R2

Angkatan : 33

Dosen Pengampu : Dr. Ir. H. Abdul Najib, MM

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019 / 2020

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Di dalam suatu organisasi, kebiasaan ini menjadi budaya kerja sumber daya manusia di dalam organisasi, dan sering dinamakan sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi ini merupakan pola yang berbelit-belit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka percaya, apa yang dihargai dan dicela. Maka, hal ini menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi. Dan juga hal ini dapat menjadi perekat bagi semua hal dalam organisasi.

Budaya organisasi menjelaskan tentang bagaimana memandang bagian lain dan bagaimana setiap bagian berperilaku sebagai hasil dari pandangan tersebut. Sehingga budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing-masing memiliki ciri spesifik yang membedakan. Namun, budaya organisasi tidak selalu tetap dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan agar organisasi tetap hidup, mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.

Menjadi pilihan pertama perusahaan diagnostik yang terkemuka dengan memberikan pelayanan yang memuaskan ke pelanggan secara total merupakan visi dari PT Saba Indomedika Jaya sehingga dengan adanya budaya berprestasi harapannya dapat mewujudkan visi perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

1.2.1 Apa sajakah budaya organisasi berprestasi pada PT Saba Indomedika Jaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Untuk mengetahui tentang apa sajakah budaya organisasi berprestasi di PT Saba Indomedika Jaya.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### 2.1 Budaya Organisasi

Untuk memahami perubahan organisasi secara teoretis, penulis mengumpulkan beberapa definisi dan konsep para ilmuwan. Michel Beer (2000: 452) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada. Selanjutnya Winardi (2005: 2) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sejalan dengan itu Anne Maria (1998: 209) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran.

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core value*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core value* dan pola perilaku memengaruhi kinerja organisasi.

Budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu. Victor Tan (dalam Wibowo, 2008:379) mengemukakan bahwa karakteristik budaya suatu organisasi adalah sebagai berikut.

- a) *Individual Initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

- b) *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana individu didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c) *Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- d) *Integration*, yaitu tingkatan dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
- e) *Management support*, yaitu tingkatan dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- f) *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku individu.
- g) *Identity*, yaitu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi Bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.
- h) *Reward System*, yaitu suatu tingkatan dimana alokasi reward, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja individu, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
- i) *Conflict tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana individu didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka
- j) *Communication patterns*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### 3.1. Hasil dan Kesimpulan

3.1.1. *Achievement Culture* atau budaya berprestasi merupakan tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang. Pemimpin perlu mengomunikasikan dengan jelas visi dan tujuan organisasi kepada semua tingkatan staf dalam organisasi.

3.1.2. Nilai-nilai bersama budaya berprestasi dalam PT Saba Indomedika Jaya, sebagai berikut :

##### 3.1.2.1. *Result Oriented* (Berorientasi pada hasil)

Nilai bersama organisasi yang paling berbeda yang mempraktikkan budaya berprestasi terletak pada fokusnya yang kuat pada hasil.

##### 3.1.2.2. *Superior Customer Service* (Pelayanan Pelanggan Unggul)

Perusahaan yang mempraktikkan budaya berprestasi mengetahui bagaimana mengintegrasikan teknologi, strategi dan orang sehingga pelanggan menghargai jasa dan produknya tinggi dan akan membayar untuk itu.

##### 3.1.2.3. *Innovation* (Inovasi)

Adanya aplikasi I Care yang digunakan sebagai salah satu bentuk *after sales service* yang diberikan ke pelanggan. I Care merupakan sarana yang dapat digunakan pelanggan untuk menginformasikan apabila terjadi masalah dalam alat yang digunakan, adanya keluhan terhadap servis/ personal karyawan/ produk yang digunakan.

#### 3.1.2.4. Fairness (Kejujuran)

Orang dalam organisasi tidak akan melanjutkan bekerja keras melakukan yang terbaik jika merasa tidak ada kejujuran di tempat kerja. Di sini kejujuran dimaksudkan memperlakukan orang dengan adil.

**MEMAHAMI, MENGUBAH, BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA  
BERPRESTASI**



Disusun Oleh :

Derta Bela Sanjaya (182510079)

Dosen : Dr. Farhat Syukri,S.E.,M.Si.

Mata Kuliah : Manajemen Perubahan dan  
Perkembangan Organisasi

Angkatan : 33

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2020

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Tipe-tipe organisasi saat ini sangat bervariasi dalam hal ruang lingkup dan ukuran dan mungkin akan memiliki beberapa praktik yang unik pada organisasi itu. Misalnya, sebuah organisasi yang umum adalah organisasi akademik yaitu universitas. Terdapat beberapa ritual dalam perguruan tinggi, seperti orientasi mahasiswa baru, pesta *fraternity* (perkumpulan khusus mahasiswa di perguruan tinggi serta *sorority* (perkumpulan khusus mahasiswi), serta makanan kantin. Praktik-praktik seperti bimbingan dan magang juga memberi ciri kebanyakan institusi di perguruan tinggi. Jelaslah bahwa inti dari kehidupan organisasi ditemukan di dalam budayanya. Dalam hal ini, budaya tidak mengacu pada keanekaragaman ras, etnis, dan latar belakang individu. Melainkan budaya adalah suatu cara hidup di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi mencakup iklim atau atmosfer emosional dan psikologis. Hal ini mungkin mencakup semangat kerja karyawan, sikap, dan tingkat produktivitas. Budaya organisasi juga mencakup simbol (tindakan, rutinitas, percakapan, dst.) dan makna-makna yang dilekatkan orang pada simbol-simbol ini. Makna dan pemahaman budaya dicapai melalui interaksi yang terjadi antar karyawan dan pihak manajemen.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu melalui transformasi budaya organisasi. Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substantif berdampak

kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja.

Mungkin kita belum memiliki pengertian yang cukup tentang budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, manfaat budaya organisasi, gejala suatu budaya organisasi yang tidak sehat, yang perlu dilakukan untuk perbaikan budaya organisasi, prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan, yang dimaksud dengan budaya berprestasi, dan prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan. Untuk memahami lebih jelas kita akan membahas mengenai budaya organisasi dan budaya berprestasi lebih dalam lagi.

## **1.2 Rumusan masalah**

Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi?

Apa saja karakteristik budaya organisasi menurut Tan?

Apa saja manfaat dan dampak budaya organisasi?

Apa saja langkah-langkah untuk menuju perubahan organisasi.?

Apa saja gejala suatu *budaya organisasi* yang tidak sehat menurut Victor Tan?

Apa saja yang perlu dilakukan untuk perbaikan budaya organisasi menurut cartwright?

Apa saja kunci transformasi cultural?

Apa yang dimaksud dengan budaya Berprestasi?

Apa saja prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan?

### **1.3 Tujuan Penulisan**

Untuk mengetahui penjelasan mengenai budaya organisasi.

Untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi menurut Tan.

Untuk mengetahui manfaat dan dampak budaya organisasi.

Untuk mengetahui langkah-langkah untuk menuju perubahan organisasi.

Untuk mengetahui gejala suatu *budaya organisasi* yang tidak sehat menurut Victor Tan.

Untuk mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan untuk perbaikan budaya organisasi menurut cartweight.

Untuk mengetahui kunci transformasi cultural.

Untuk mengetahui penjelasan mengenai budaya berprestasi.

Untuk mengetahui prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Definisi budaya organisasi**

Budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka.

Budaya adalah gagasan, kepentingan, nilai-nilai dan sikap yang disumbangkan oleh kelompok.

Budaya menurut Edward B. Tylor adalah “the complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capability and habits acquired by man as a member of society.” Terjemahannya sebagai berikut: “sekumpulan pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hokum, adat, kapabilitas, dan kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu.

#### **Definisi organisasi**

Organisasi Menurut Stoner adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.

Organisasi Menurut James D. Mooney adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi Menurut Chester I. Bernard merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

## **Definisi budaya organisasi**

Menurut Tan (2002:18) Budaya organisasi adalah merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

Budaya organisasi adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan baik dan apa yang membuat orang bekerja bersama dalam harmoni.

Menurut Davis (1984), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasional sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar berperilaku dalam organisasional.

Menurut Schein (1992) budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik.

## **2.2 Karakteristik budaya organisasi menurut Tan (2002:20) adalah sebagai berikut:**

*Individual initiative* yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

*Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.

*Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.

*Integration*, yaitu tingkat dimana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.

*Management support*, yaitu tingkatan dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

*Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.

*Identity*, yaitu tingkatan dimana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan dari pada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian professional tertentu.

*Reward system*, yaitu suatu tingkatan dimana alokasi *reward*, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada criteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.

*Conflict tolerance*, yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.

*Communication patterns*, yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

### **2.3 Manfaat dan Dampak Budaya Organisasi**

Dengan adanya budaya organisasi di dalam perusahaan maka akan memberikan manfaat baik secara besar maupun kecil terhadap perusahaan, adapun manfaat dari budaya organisasi antara lain:

Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.

Meningkatkan kekompakan tim antarberbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.

Membentuk Perilaku staf dengan mendorong percampuran core values dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik, dan memfasilitasi koordinasi dan control.

Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.

Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Selain memberikan manfaat, budaya organisasi juga memberikan dampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja sehingga produktivitas organisasi meningkat (Tan, 2002:2). Organisasi dengan budaya yang positif memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang, belajar, dan memperbaiki diri. Jika orang yang bekerja dalam organisasi yang dikelola dengan baik akan mempunyai motivasi dan kepuasan lebih tinggi. Banyak organisasi tertekan untuk melakukan perubahan agar tetap dapat bersaing dan bertahan. Organisasi menyadari kalau perubahan harus dilakukan karena

tekanan persaingan eksternal. Maka, diputuskan untuk melakukan *training* bagi staf untuk memperbaiki kompetensi dan motivasi.

#### **2.4 Langkah-langkah untuk menuju perubahan organisasi.**

**Visi yang jelas dan arah strategis**, memungkinkan perusahaan bersaing dan melanjutkan kinerja jangka panjangnya. Hal tersebut membantu perusahaan menentukan kemana memfokuskan sumber daya dan kemana yang dapat memberikan penghasilan maksimum.

**Pengukuran kinerja yang jelas**, mempunyai visi dan arah strategis masih belum cukup, kebanyakan perusahaan berhenti menterjemahkan visi dan rencana strategis tersebut kedalam hasil yang terukur dari berbagai divisi, departemen dan unit bisnis strategis. Langkah mengembangkan budaya berorientasi berprestasi dimulai dengan mendapatkan pemimpin divisi dan departemen mendiskusikan secara terbuka hasil yang diharapkan dengan satuan yang dapat diukur. Indikator kinerja perlu ditetapkan untuk setiap *action plan* untuk mendukung rencana strategis menyeluruh, dan hal ini harus disetujui bersama oleh pemimpin dan anak buahnya.

**Tindak lanjut pencapaian tujuan**, kecenderungan manusia adalah merasa puas dengan dirinya sendiri. Dari perspektif psikologis, orang termotivasi oleh kesenangan atau menghindari kepusingan. Tanpa menindaklanjuti hasil dan memberikan tekanan terhadap non-kinerja, motivasi untuk menghindari kepusingan dikurangi. Hal ini mendorong orang mengembangkan zona aman yaitu menindaklanjuti pencapaian tujuan merupakan satu cara mengurangi perasaan puas terhadap dirinya sendiri ditempat pekerjaan.

**Menghargai kinerja secara adil**, memberikan reward pada karyawan yang berprestasi, dengan menggunakan criteria kinerja yang telah ditetapkan dengan jelas terlebih dahulu dan penilaian kinerja secara professional. Karena kebanyakan perusahaan memberikan reward pada karyawan itu secara tidak adil, dalam hal ini pemberian rewardnya tidak melihat pada kinerja karyawan tetapi langsung secara sama pemberian rewardnya, dan hal itu dapat mematikan dorongan karyawan untuk berprestasi dalam kerjanya..

**Lingkungan kerja terbuka dan transparan**, lingkungan kerja yang bersifat terbuka dan transparan dimana pekerja dapat membagi informasi dan pengetahuan dengan bebas akan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Delapan puluh persen (80%) masalah dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi atau kurangnya komunikasi. Oleh sebab itu, salah pengertian, salah persepsi atau salah interpretasi muncul karena orang tidak megomunikasikan alasannya untuk melakukan sesuatu.

**Menghapus politik**, politik perusahaan menghalangi pengembangan hubungan saling mempercayai diantara manusia, praktik tidak sehat dalam bentuk favoritism, kronisme, desas desus dan kelicikan akan berlanjut sampai manajer mengembangkan profesionalisme dalam mengelola sumber daya manusia. Untuk memulai politik internal perusahaan, organisasi harus mulai mengembangkan lingkungan kerja yang terbuka, memperbolehkan ketidaksetujuan, memfokus pada tujuan dan meningkatkan harmoni tim. Kritik konstruktif harus dipergunakan sebagai alat yang tepat untuk memperbaiki sesuatu, bukan sebagai senjata untuk menjatuhkan orang lain. Hal ini hanya dapat dicapai dengan menghilangkan ketakutan ditempat kerja.

**Tim spirit yang kuat**, dalam mengembangkan budaya organisasi yang produktif, tidak ada pengganti yang lebih baik dari pada menanamkan tim spirit yang kuat pada manusia. Untuk melakukan hal itu, orang harus berkomitmen terhadap kepercayaan bersama. Cara terbaik untuk menumbuhkan kepercayaan bersama adalah dengan menetapkan *core values* yang dapat diterima dan dihargai secara universal karena dapat memenuhi kepentingan organisasi maupun individu.

**2.5 Gejala suatu budaya organisasi yang tidak sehat. Victor Tan (2002:23) menengarai gejala tersebut antara lain:**

1. Mendapatkan perasaan tidak puas diri secara berlebihan terhadap kinerja organisasi
2. Tidak adanya perasaan urgensi dalam memerhatikan kebutuhan konsumen.
3. Sedikitnya inovasi produk dan jasa dalam melayani konsumen
4. staf bersikap reaktif, melakukan sedikit inisiatif dan sering bersikap *menunggu atasan*
5. eksekutif cenderung *operation driven* dari pada *business oriented*
6. pemimpin lamban dalam mengambil tindakan terhadap orang yang kinerjanya tidak memuaskan
7. pemimpin tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan, hanya berbicara tentang rencana dan maksudnya
8. orang menerima dan merasa nyaman dengan kinerja organisasi yang memburuk.

**2.6 Menurut cartweight (1999:219) apabila ingin melakukan perubahan, maka perlu melakukan perbaikan budaya organisasi, antara lain:**

Vision as inspiration (visi sebagai inspirasi)

Visi merupakan konsep yang sulit bagi banyak orang, bukan hanya manajer.

Visi memerlukan imajinasi kreatif untuk memvisualisasikan menjadi sesuatu yang berbeda dan lebih baik dari sekarang. Visualisasi tersebut merupakan inspirasi tujuan. Dengan demikian, visi dapat menjadi inspirasi tentang tujuan yang hendak dicapai.

The management of creative change (manajemen perubahan kreatif)

Perubahan yang kreatif adalah perubahan yang didukung oleh adanya inovasi, dan inovasi yang berkembang cepat adalah dalam bidang teknologi. Dan untuk mengatasi perubahan perlu melakukan manajemen perubahan.

Value-based management (manajemen berbasis nilai)

Penciptaan nilai secara berkelanjutan menambah nilai bagi bisnis. Sementara itu, maksud dari *value management* adalah untuk memastikan bahwa strategi manajer dan pilihan manajemen memberikan dampak langsung terhadap kinerja bisnis dan nilai pasarnya.

The bottom line (pekerja rendah)

Apapun sistem perbaikan budaya yang disarankan kepada manajer, yang penting adalah bagaimana mempengaruhi *bottom line*. Peningkatan moral, motivasi dan kreativitas pekerja diharapkan mempunyai pengaruh yang bermanfaat pada *bottom line*. Sebaliknya, pemegang anggaran ingin memaksakan *cost-effectiveness* dari program perbaikan budaya. Dalam manajemen budaya,

*bottom line* merupakan tujuan tertinggi. Budaya merupakan kunci memaksimalkan kinerja *bottom line*.

Cultural transformation through business excellent (transformasi cultural melalui keunggulan bisnis)

Manajemen nilai-nilai budaya merupakan arah keunggulan bisnis. Kombinasi nilai pelayanan pelanggan dengan nilai-nilai pekerja berjalan baik dibawah potensi untuk perbaikan yang diusahakan oleh kepuasan pelanggan yang sudah ada dan survey kepuasan pekerja. Terdapat hubungan langsung antara *employee values management, customer values management, competitive advantage*, dan kinerja *bottom line*. Suatu organisasi hanya akan sebaik hasil yang dapat diberikan oleh orangnya.

*The european business excellent model* (model keunggulan bisnis eropa)

*The european business excellent model* memberikan kerangka kerja strategis dan kriteria untuk mengelola organisasi dan mengidentifikasi kesempatan perbaikan tanpa memandang sifat dan ukuran organisasi. *Culture management* menyederhanakan kompleksitas organisasi. Manajemen nilai budaya merupakan kunci keunggulan bisnis.

Cultural management portofolio (portofolio manajemen budaya)

Ada delapan bidang yang menjadi alat dan teknik manajemen budaya yang memberikan dukungan langsung dan tidak langsung dan dapat digunakan untuk meningkatkan kemajuan dalam mencapai keunggulan bisnis, yaitu: ukuran budaya, nilai pelayanan pelanggan, nilai-nilai pekerja dan tim *building*, pengembangan personal, pengembangan budaya kreatif dan inovatif, budaya *partnership*, manajemen perubahan dan nilai-nilai social.

## 2.7 Kunci transformasi cultural

Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan *transformasi cultural* dan *transformasi cultural* harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang. Tujuan organisasi kedepan akan lebih memfokus pada pelanggan dan hasil. Frances Hesselbein (2002:1) mengembangkan tujuh langkah yang diperlukan untuk melakukan *transformasi cultural* yaitu:

Mengamati beberapa kecenderungan lingkungan yang akan mempunyai dampak terbesar pada organisasi dimasa depan.

Mempertimbangkan implikasi dari kecenderungan tersebut

Meninjau kembali misi dan menyempurnakan

Meninggalkan hierarki lama dan menciptakan struktur dan sistem manajemen yang fleksibel dan cair yang melepaskan energy orang

Menantang asumsi, kebijakan dan prosedur dan hanya menjaga yang mencerminkan masa depan yang diinginkan

Mengkomunikasikan beberapa pesan yang memaksa yang memobilisasi orang sekitar misi, tujuan dan nilai-nilai

Membubarkan tanggung jawab kepemimpinan terhadap organisasi pada setiap tingkatan.

## 2.8 Budaya Berprestasi

*Achievement culture* atau budaya berprestasi merupakan budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang lain. *Achievement culture* lebih berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan daripada peran. *Achievement culture* memberdayakan orang yang dipercaya untuk mendapatkan pekerjaan dan bereaksi

dengan tepat pada apa yang diperlukan pekerjaan. Tidak ada *job description* yang membatasi apa yang dapat dilakukan orang. Nilai-nilai bersama yang mengembangkan *Achievement culture* yang kuat dikemukakan oleh Tan (2002:30) antara lain: Berorientasi pada hasil, Pelayanan pada pelanggan tinggi, inovasi, kejujuran, penghargaan, respon terhadap perubahan, akuntabilitas, dan keinginan besar.

## **2.9 Prinsip dasar untuk memulai menciptakan budaya perubahan**

Untuk memulai menciptakan budaya perubahan ditempat pekerjaan, dapat digunakan prinsip dasar sebagai berikut:

**Melingkupi orang dengan informasi**, pekerja harus selalu diberi informasi yang lengkap tentang apa yang terjadi didalam organisasi maupun tentang apa yang terjadi diluar, namun yang dapat mempengaruhi organisasi. Untuk itu, dalam setiap rapat tim, perlu dimulai dengan diskusi tentang inovasi. Hal ini dilakukan untuk menggambarkan perubahan penting terhadap implementasi yang ada.

**Kreativitas praktis**, kreativitas praktis sering menyangkut pemindahan gagasan dari bidang yang satu kebidang yang lainnya. Suatu gagasan, proses atau prosedur yang telah dilakukan dibidang bisnis kemudian diterapkan pada bidang lainnya.

**Setiap orang dapat memberikan kontribusi**, inovasi mampu mentransfer solusi yang ada dan dapat mendorong kemajuan bisnis. Hal ini berarti bahwa terbuka kesempatan bagi setiap orang agar dapat secara potensial memberikan kontribusi. Dalam pengertian setiap orang, termasuk karyawan yang sering terabaikan, pelanggan, penjual, pemasok, kawan, keluarga, tetangga, pekerja baru, manajer menengah yang berasal dari luar, konsultan dan orang luar lainnya.

**Percobaan dan evolusi,** kebanyakan gagasan besar dimulai dari kecil, seperti dialami oleh Michael Dell yang memulai usahanya dari sebuah kamar asrama, Howard Schultz membuka sebuah gerai di seattle, dan Mc Donald mulai dengan satu kios hamburger. Untuk itu, pemimpin perlu mendukung pengalaman kecil dan melihat mana yang menjanjikan. Tanggung jawab pemimpin adalah melindungi gagasan baru dari resistensi yang terdapat dalam organisasi, yang mana gagasan baru ini bersifat menantang status quo.

**Menghargai inovasi,** tantangan dalam menghargai innovator adalah dapat menimbulkan masalah dengan individu kunci dalam struktur manajemen. Innovator dipandang sebagai tantangan, dan penghargaan yang mereka terima menimbulkan kecemburuan bagi yang tidak menerima penghargaan. Menyelesaikan konflik ini sudah menjadi tanggung jawab tugas pemimpin. Pemimpin harus dapat mengomunikasikan pada bawahan bahwa keberhasilan mereka tergantung pada pengembangan keberhasilan innovator.

**Memindahkan halangan,** hanya pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk menghalangi individu tertentu yang kuat dari penggerusan atau sabotase terhadap inisiatif baru. Menawarkan perlindungan pada juara perubahan yang sedang tumbuh merupakan sifat penting pemimpin yang menciptakan budaya perubahan.

**Mempublikasikan keberhasilan,** untuk menciptakan budaya perubahan, diperlukan pemimpin yang bersedia melingkupi pekerja dengan informasi tentang semua perubahan positif yang terjadi. Pekerja harus dibuat peduli terhadap perubahan inovatif yang dilakukan perusahaan lain, tetapi juga penting mengumandangkan keberhasilan internal. Disamping menggunakan saluran

komunikasi formal, pemimpin harus secara pribadi membawakan berita baik dari kelompok yang satu ke kelompok yang lainnya.

**Menciptakan dunia kecil**, menanamkan nilai perubahan merupakan jalan panjang dalam budaya organisasi, dan memerlukan komitmen penuh. Pemimpin harus mengatakan hal positif yang sama secara berulang-ulang. Pemimpin secara berulang-ulang perlu menghargai pekerja ketika mereka melakukan hal yang benar dan mengoreksi mereka ketika mereka salah. Mengajarkan nilai-nilai adalah bersifat berkelanjutan dan memerlukan proses panjang. Banyak repetisi positif yang harus dilakukan.

**Mengubah pola pikir**, tantangan dalam bisnis dewasa ini adalah meningkatkan daya saing melalui *cost effectiveness*, kualitas produk dan jasa, inovasi produk dan jasa, dan kecepatan produksi dan pengiriman. Sekadar mengetahui apa yang harus diperbaiki saja tidak cukup. Tantangan yang lebih besar adalah mendapatkan orang yang ingin memperbaiki daya saing organisasi dan produktivitas pekerjaan. Pekerja sekarang ini terbelenggu oleh cara mereka bekerja. Mereka membangun hambatan yang mencegah perubahan dan perbaikan. Mereka beralasan sebenarnya ingin berubah, tetapi tidak bisa. Mereka terikat dengan isu lain, seperti ketebatasan sumber daya atau kurang staf yang memiliki komitmen, dsb. Oleh karena itu, perubahan pola pikir dimulai dari memecahkan penjara pola pikir.

Untuk itu diperlukan upaya untuk mengubah pola pikir orang. Banyak orang cenderung menyamakan *mindset* atau pola pikir dengan sikap individu. *sikap* hanyalah satu komponen yang membentuk pola pikir individu. *Mindset* adalah keadaan pikiran yang mempengaruhi cara seseorang berfikir, merasa, dan

bertindak dalam setiap situasi. Mindset (Tan, 2002:43) adalah paradigma mental yang dipengaruhi oleh lima komponen yaitu *Blind spots*, *assumptions*, *complacency*, *habits*, dan *attitude*.

✓ *Blind spots* (nota gelap) adalah suatu bidang dimana seseorang tidak dapat melihat dengan baik dan jelas karena ada suatu yang menghalangi dihadapannya. Ditempat kerja juga dapat terjadi *Blind spots* dimana pemimpin gagal melihat kelemahan didalam departemen, organisasi atau dirinya. Terdapat pula pemimpin yang gagal melihat pada produk dan jasa mereka sehingga secara rasional pelanggan sulit dan tidak beralasan untuk menyampaikan keluhannya. Ada dua macam *Blind spots*, yaitu:

1. *Natural Blind spots*

*Natural Blind spots* timbul karena orang *tidak memiliki informasi* yang perlu untuk mengukur situasi dan tidak peduli pada masalah yang ada.

2. *Acquire Blind spots*

*Acquire Blind spots* merupakan hasil dari *hambatan informasi* secara terus-menerus atau gagasan yang membantu member gambaran yang benar dari masalah yang dihadapi.

✓ *Assumptions* (asumsi) adalah suatu pandangan yang dilihat sebagai suatu kebenaran, tetapi belum dibuktikan. Dalam membuat keputusan bisnis, banyak asumsi harus dibuat karena tidak mungkin mempunyai semua informasi. Organisasi membuat asumsi mengenai pesaing, pelanggan, pemasok, pemerintah, tentang dirinya, kekuatan produk jasanya, kompetensinya, dsb. Beberapa informasi dibuat berdasarkan analisis informasi yang dimiliki, sebagian lainnya berdasarkan pandangan kelompok, dan pada pandangan pemimpin. Akan tetapi,

walaupun analisis dilakukan oleh analisis profesional dan kebiasaan dapat saja salah karena lingkungan berubah. Apa yang terbukti valid diwaktu yang lalu, mungkin tidak valid sekarang atau besok.

✓ *Complacency* (puas dengan dirinya sendiri) merupakan rasa aman yang dimiliki seseorang pada prestasinya, seperti tidak perlu khawatir atau melakukan sesuatu tentang situasi yang dihadapi. *Complacency* berlawanan dengan *satisfaction*. *Complacency* berakibat pada mengecilkan prestasi, sedangkan *satisfaction* dapat meningkatkan prestasi. Lingkungan yang melahirkan *Complacency* akan menghilangkan perasaan urgensi akan perlunya perubahan dan perbaikan.

✓ *Habits* (kebiasaan) adalah tindakan yang dilakukan oleh orang dan dilakukan berulang tanpa berpikir. Kebiasaan yang dikembangkan bertahun-tahun menjadi berakar dalam perilaku seseorang. Orang dengan kebiasaan tidak lagi mengukur tujuan dan manfaat dari tindakannya. Mereka akan terus melakukan sesuatu dengan cara yang sama tanpa bertanya. Sebenarnya mereka telah mengganti perlunya berpikir dengan kebiasaan yang dikembangkannya.

✓ *Attitude* (sikap) adalah persepsi yang dimiliki seseorang tentang sesuatu dan hal itu mempengaruhi cara seseorang berperilaku. Seseorang dapat memiliki sikap positif atau negative terhadap sesuatu, isu, masalah atau perubahan yang dibutuhkan.

Langkah yang dapat dilakukan untuk mengubah pola pikir seseorang adalah dengan menghilangkan *blind spots*, melawan asumsi yang kurang benar, mengurangi perasaan puas pada diri sendiri, mematahkan kebiasaan yang tidak produktif, dan menanamkan sikap positif.

## **BAB III**

### **KESIMPULAN**

Budaya adalah apa yang dilakukan orang dan apa arti tindakan mereka bagi diri mereka. Karakteristik budaya organisasi menurut Tan adalah *Individual initiative, Risk tolerance, Direction, Integration, Management support, Control, Identity, Reward system, Conflict tolerance, Communication patterns*. Untuk melakukan perubahan, maka perlu melakukan perubahan budaya organisasi. Budaya berprestasi merupakan budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang lain. Perubahan budaya organisasi pada dasarnya merupakan *transformasi cultural* dan *transformasi cultural* harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang.

Budaya berprestasi lebih berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan daripada peran. Budaya berprestasi memberdayakan orang yang dipercaya untuk mendapatkan pekerjaan dan bereaksi dengan tepat pada apa yang diperlukan pekerjaan.

## Daftar Rujukan

- Anonim. Juni 2006. *Pengertian, Definisi dan Arti Organisasi - Organisasi Formal dan Informal - Belajar Online Lewat Internet Ilmu Manajemen*.(online),(  
[http://organisasi.org/pengertian\\_definisi\\_dan\\_arti\\_organisasi\\_organisasi\\_formal\\_dan\\_informal\\_belajar\\_online\\_lewat\\_internet\\_ilmu\\_manajemen](http://organisasi.org/pengertian_definisi_dan_arti_organisasi_organisasi_formal_dan_informal_belajar_online_lewat_internet_ilmu_manajemen), diakses 15  
Februari 2020)
- Fitriyulianti. 2008. *Budaya organisasi*. (online),  
(<http://one.indoskripsi.com/node/1853> diakses tanggal 15 Februari 2020)
- Wibowo. 2008 *.Manajemen Perubahan*. Edisi kedua. Jakarta: PT Rajagrafindo  
Persada

TUGAS 9 DAN 10  
MATA KULIAH MANAJEMEN PERUBAHAN DAN  
PERKEMBANGAN ORGANISASI

**Budaya Organisasi Berprestasi**



Disusun Oleh :

Nama : Eftarina  
NIM : 182510096  
Kelas : R2  
Angkatan : 33

Dosen Pengampu : Dr. Ir. H. Abdul Najib, MM

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA

PALEMBANG

2019 / 2020

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang

Robbins dalam bukunya *Perilaku Organisasi* (1996, h.289) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya.

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Di dalam suatu organisasi, kebiasaan ini menjadi budaya kerja sumber daya manusia di dalam organisasi, dan sering dinamakan sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi ini merupakan pola yang berbelit-belit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka percaya, apa yang dihargai dan dicela. Maka, hal ini menjadi acuan bersama di antara manusia dalam melakukan interaksi dalam organisasi. Dan juga hal ini dapat menjadi perekat bagi semua hal dalam organisasi.

Budaya organisasi menjelaskan tentang bagaimana memandang bagian lain dan bagaimana setiap bagian berperilaku sebagai hasil dari pandangan tersebut. Sehingga budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing-masing memiliki ciri spesifik yang membedakan. Namun, budaya organisasi tidak selalu tetap dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan agar organisasi tetap hidup, mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.

Menjadi pilihan pertama perusahaan diagnostik yang terkemuka dengan memberikan pelayanan yang memuaskan ke pelanggan secara total merupakan visi dari PT

Saba Indomedika Jaya sehingga dengan adanya budaya berprestasi harapannya dapat mewujudkan visi perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

1.2.1 Apa sajakah budaya organisasi berprestasi pada PT Saba Indomedika Jaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Untuk mengetahui apa sajakah budaya organisasi berprestasi di PT Saba Indomedika Jaya.

## BAB II

### PEMBAHASAN

#### 2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat sistem nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah organisasinya. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core value*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core value* dan pola perilaku memengaruhi kinerja organisasi.

Dalam hal ini, Budaya organisasi memiliki beberapa kategori budaya berprestasi ialah:

1. Berorientasi pada hasil
2. Pelayanan Pelanggan Unggul
3. Inovasi
4. Kejujuran
5. Penghargaan
6. Responsive terhadap perubahan
7. Akuntabilitas
8. Keinginan Besar

PT Saba Indomedika Jaya sudah menerapkan beberapa kategori dari budaya organisasi tersebut, diantaranya ialah:

1. *Result Oriented* (Berorientasi pada hasil) adalah nilai bersama organisasi yang paling berbeda yang mempraktikkan budaya berprestasi terletak pada fokusnya yaitu mencapai visi dan misi sebagai Distributor terbaik di bidangnya.

2. *Superior Customer Service* (Pelayanan Pelanggan Unggul), Perusahaan yang mempraktikkan budaya berprestasi mengetahui bagaimana mengintegrasikan teknologi, strategi dan orang sehingga pelanggan menghargai jasa dan produknya tinggi dan akan membayar untuk itu, dengan adanya kontribusi dalam bentuk seminar-seminar ilmiah yang melibatkan pelanggan sebagai bentuk bukti pelayanan terhadap peningkatan pengetahuan ilmiah.
3. *Innovation* (Inovasi) adanya aplikasi I Care yang digunakan sebagai salah satu bentuk *after sales service* yang diberikan ke pelanggan. I Care merupakan sarana yang dapat digunakan pelanggan untuk menginformasikan apabila terjadi masalah dalam alat yang digunakan, adanya keluhan terhadap servis/ personal karyawan/ produk yang digunakan.
4. *Fairness* (Kejujuran), Orang dalam organisasi tidak akan melanjutkan bekerja keras melakukan yang terbaik jika merasa tidak ada kejujuran di tempat kerja. Di sini kejujuran dimaksudkan memperlakukan orang dengan adil.
5. *Penghargaan*, sebagai bentuk penghargaan atas kepercayaan customer yang sudah menggunakan produk PT Saba Indomedika Jaya memberikan sebuah trip khusus bagi *user* guna menambah kedekatan emosional terhadap pelanggan.
6. *Responsive terhadap Perubahan*, dengan bertambahnya produk-produk baru dan kualitas pada produk yang menjadi unggulan semakin dioptimalkan merupakan suatu bentuk upaya yang dihadapi guna menghadapi perubahan yang mencolok seperti banyaknya perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### 3.1 Hasil Peneliitian

PT Saba Indomedika Jaya memiliki beberapa kategori budaya organisasi berprestasi, diantaranya, *Result Oriented* (Berorientasi pada hasil), *Superior Customer Service* (Pelayanan Pelanggan Unggul), *Innovation* (Inovasi), *Fairness* (Kejujuran), *Penghargaan*, *Responsive terhadap Perubahan*.

#### 3.2 Kesimpulan

PT Saba Indomedika Jaya sebagai perusahaan yang memasarkan produk laboratorium kesehatan sudah menerapkan budaya unggul yang berprestasi sehingga dapat mendorong adanya suatu perubahan organisasi yang diharapkan dapat lebih baik lagi kedepannya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Nama : Erwin

NIM : 182510088

PRODI : Magister Manajemen

Kelas : R2

Manajemen Perubahan dan Perkembangan Organisasi

Tugas Materi 8-9

Saya bekerja di PT Hino Finance Indonesia (HFI) sebagai Credit Analyst. PT HFI adalah perusahaan pembiayaan (Leasing) khusus truk brand Hino. PT HFI hadir di Palembang tahun 2017, bertempat di Sudirman City Centre (Office Tower di Hotel Beston). Secara nasional, PT HFI lahir tahun 2014, tetapi baru berjalan pada tahun 2015 (4 tahun pengalaman).

Budaya Berprestasi PT Hino Finance Indonesia (HFI) :

1. Berorientasi pada hasil : PT HFI berorientasi pada hasil dan memiliki target dari sisi kuantitas unit dan kuantitas nominal rupiah.
2. Pelayanan Pelanggan unggul : Selain melakukan pembiayaan truck, PT HFI juga melayani bantuan claim asuransi, dll kepada customer tanpa dipungut biaya apapun (Free).
3. Inovasi : PT HFI terus berinovasi dengan menambah sejumlah sistem robot untuk membantu karyawannya dalam bekerja. Salah satu contohnya adalah sistem robot RPA yang sangat membantu dalam melakukan breakdown pada Rekening koran customer.
4. Kejujuran : PT HFI berbeda dengan perusahaan leasing lain. Di leasing lain, terdapat fee yang dapat diterima oleh karyawannya untuk membantu meloloskan customer agar mendapatkan credit. Hal ini tidak berlaku di PT HFI.
5. Penghargaan : 1. Alex Sutisna (PT Hino Finance Indonesia) - Best Leader in Enhancing Group Performance dengan kategori Aset antara Rp 2,5 Triliun – Rp 10 Triliun.
6. Responsive terhadap perubahan : PT HFI memiliki respon terhadap perubahan kebijakan ODOL (Overload Dimension Overload).
7. Akuntabilitas : PT HFI melamporkan informasi keuangan kepada OJK.
8. Keinginan besar : PT HFI memiliki keinginan besar untuk menguasai wallet share Hino sebesar 35% di tahun 2025.

**TUGAS 9-10**  
**MATA KULIAH**  
**MANAJEMEN MANAJEMEN PERUBAHAN**  
**DAN PERKEMBANGAN ORGANISASI**

**BUDAYA ORGANISASI BERPRESTASI PADA**  
**ORGANISASI PT PLN (PERSERO)**



Dilaksanakan Oleh :

**Fajrie Agus Dwino Putra - 182510097**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS BINA DARMA**  
**PALEMBANG**  
**2019/2020**

# DAFTAR ISI

<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROFILE PERUSAHAAN.....</b>	<b>1</b>
<b>2.1. Visi.....</b>	<b>1</b>
<b>2.2. Misi.....</b>	<b>1</b>
<b>2.3. Moto.....</b>	<b>1</b>
<b>2.4. Maksud dan Tujuan Perseroan.....</b>	<b>2</b>
<b>3. BUDAYA KERJA PLN.....</b>	<b>2</b>
<b>4. NIAI BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>5</b>
<b>4.1. Saling Percaya.....</b>	<b>5</b>
<b>4.2. Integritas.....</b>	<b>6</b>
<b>4.3. Peduli.....</b>	<b>8</b>
<b>4.4. Pembelajar.....</b>	<b>9</b>
<b>5. BUDAYA BERPRESTASI PLN.....</b>	<b>10</b>
<b>5.1. Berorientasi pada hasil.....</b>	<b>10</b>
<b>5.2. Pelayanan pelanggan unggul.....</b>	<b>11</b>
<b>5.3. Inovasi.....</b>	<b>11</b>
<b>5.4. Kejujuran.....</b>	<b>12</b>
<b>5.5. Responsive terhadap perubahan.....</b>	<b>12</b>
<b>5.6. Akuntabilitas.....</b>	<b>13</b>
<b>5.7. Keinginan besar.....</b>	<b>13</b>

# **BUDAYA ORGANISASI BERPRESTASI PADA ORGANISASI PT PLN (PERSERO)**

## **1. PENDAHULUAN**

PT.PLN (PERSERO) sebuah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang kelistrikan dan merupakan perusahaan listrik satu-satunya di Indonesia dengan kata lain maka PT.PLN memiliki Hak Monopoli terhadap penjualan listrik di Indonesia serta Persero memiliki konsumen terbanyak yang ada di Indonesia dimana mengingat manusia membutuhkan sumber listrik untuk melakukan aktivitas sehari-hari. Melihat pentingnya kebutuhan masyarakat saya mencoba menguraikan budaya organisasi PT.PLN (PERSERO) untuk menjalankan roda Organisasinya.

## **2. PROFILE PERUSAHAAN**

### **2.1. Visi**

Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.

### **2.2. Misi**

- Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

### **2.3. Moto**

Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik

## **2.4. Maksud dan Tujuan Perseroan**

Untuk menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dalam jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan Pemerintah di bidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

## **3. BUDAYA KERJA PLN**

Perusahaan Listrik Negara (PLN) adalah suatu perusahaan negara yang pengelolaannya ditujukan untuk melayani masyarakat. Sebagai perusahaan pemerintah, PLN dapat dikategorikan sebagai perusahaan jasa kelistrikan yang mengandalkan kualitas pelayanan jasa yang diberikan pada masyarakat. PLN juga merupakan perusahaan yang memproduksi listrik melalui Unit-unit pembangkitnya. Kunci Budaya Organisasi PT PLN adalah: Melayani dengan kualitas.

Budaya organisasi merupakan pemegang peran penting dalam pencapaian target perusahaan. Budaya baru yang dikembangkan perusahaan telah ditetapkan PT. PLN (Persero) melalui pedoman perilaku (Cultural Minset) menjelaskan bagaimana hubungan yang seharusnya terjadi antara atasan terhadap bawahan, bawahan terhadap atasan dan juga hubungan dengan rekan kerja. Didalam buku yang ditetapkan oleh Kantor Pusat PT. PLN (Persero) tersebut juga sudah menerangkan Visi PT. PLN (Persero) yaitu diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani. Dari pengertian visi ini dapat dilihat adanya kebutuhan akan pengembangan potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan, sehingga karyawan dapat membawa perusahaan terus berkembang juga unggul dalam bidangnya. Pengembangan potensi individu ini sangat bergantung kepada bagaimana perusahaan membentuk

pengembangan karir pegawai, dan hal ini sangat berpengaruh pada budaya perusahaan. Didalam buku Cultural Minset tersebut juga dijelaskan nilai-nilai yang seharusnya menjadi dasar terbentuknya budaya perusahaan. Nilai-nilai tersebut antara lain adalah saling percaya, integritas, peduli dan pembelajar. Jika nilai-nilai tersebut dapat diterapkan dengan baik dalam perusahaan maka pengembangan potensi individu tersebut akan menjadi lebih baik. Nilai saling percaya mendorong suasana kerja yang kondusif antara atasan dan bawahan. Nilai integritas akan membawa kerja sama dalam suasana kompetisi yang baik. Sedangkan nilai kepedulian akan membawa semua karyawan, baik itu bawahan ataupun atasan untuk saling peduli. Dimana bawahan peduli akan rencana dan target yang dimiliki oleh atasan dan atasan juga peduli terhadap kebutuhan bawahan, antara lain terhadap pengembangan karir mereka. Nilai pembelajar merupakan nilai yang sangat berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan potensi individu. Jika karyawan memiliki tingkat nilai pembelajar yang tinggi maka akan semakin mudah untuk meningkatkan kemampuan mereka. Tingkat nilai pembelajar ini juga sangat berpengaruh terhadap pengembangan karir mereka, dimana setiap karyawan akan menilai dan meningkatkan potensi dirinya sebelum menentukan rencana karir mereka.

Budaya yang ada dalam buku Cultural Minset merupakan budaya dominan yang merupakan panduan perilaku dari para karyawan sehari-harinya. Budaya dominan merupakan kepribadian organisasi secara keseluruhan yang membedakan PT.PLN (Persero) terhadap perusahaan lainnya. Budaya dominan ini akan dipengaruhi oleh kultur-kultur lain yang tumbuh didalam organisasi, yang secara spesifik ditumbuhkan oleh perbedaan geografis dimana unit-unit PT. PLN (Persero) berada. Budaya yang telah dipengaruhi ini akan membentuk suatu budaya lemah (weak culture) yang menjadi suatu sub budaya baru.

Pengaruh sub budaya ini justru lebih sering dipengaruhi budaya lama yang sudah ada sebelumnya pada unit-unit perusahaan tersebut berada. PT. PLN (Persero) Sektor Tello.

Sektor Tello merupakan sub unit yang berada di Makassar, dimana pengaruh budaya lokal juga mempengaruhi Dominant Culture yang telah dibuat oleh Kantor Pusat PT. PLN (Persero) dan membentuk suatu subculture. Pengaruh budaya ini antara lain adalah masih terlihat dengan jelas bagaimana keterikatan keluarga yang masih kental. Pengaruh sub budaya ini juga sangat mempengaruhi pembentukan pengembangan karir karyawan. Dimana kedekatan akan karyawan yang memiliki hubungan keluarga dekat lebih diperhatikan dibandingkan yang tidak memiliki hubungan sama sekali. Pembentukan sub budaya ini semakin kuat ketika agen perubahan budaya (top management ) unit juga masih menggunakan budaya setempat. Sumber daya yang terpenting pada organisasi adalah sumber daya manusia, karena bagaimanapun baiknya organisasi, lengkap sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan mempunyai arti penting tanpa manusia yang mengatur, menggunakan dan memeliharanya. Oleh karena pentingnya kedudukan sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan perusahaan ataupun organisasi dalam mencapai tujuannya, maka pengeluaran perusahaan untuk menarik mengembangkan dan mempertahankan karyawan bukan lagi dianggap sebagai biaya, tetapi investasi. Karyawan adalah asset perusahaan yang harus selalu ditingkatkan kualitasnya, yang nantinya akan berpengaruh pada produktivitas dan profitabilitas perusahaan jangka panjang. Dalam pemikiran bahwa sumber daya manusia memiliki kedudukan yang semakin penting maka pengelolaan sumber daya ini memerlukan perhatian khusus agar organisasi dapat mencapai tujuannya terutama dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. PT. PLN (Persero) sebagai salah satu BUMN harus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan performance-nya. Perubahan yang terjadi dalam tubuh PT.PLN (Persero) mendorong pencapaian visi PT. PLN (Persero) yaitu diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani. Nilai-nilai yang muncul dan diakui sebagai pedoman dalam

perilaku karyawan PT. PLN (Persero) adalah saling, percaya, integritas, peduli dan pembelajar. Melalui nilai-nilai tersebut maka diharapkan PT. PLN (Persero) dapat memberikan pelayanan jasa ketenaga listrikan yang terbaik dan memenuhi standart ketenaga listrikan yang dapat diterima dunia internasional dan mewujudkan hal itu dengan bertumpu pada kapabilitas seluruh warganya. Nilai-nilai yang diakui tersebut menjadi akar daribudaya organisasi PT. PLN (Persero) Sektor Tello. Pada dasarnya Indikator yang menjadi karakteristik adanya budaya organisasi adalah: insiatif individual, toleransi terhadap resiko, arah integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi. Budaya organisasi melalui indikator-indikator tersebut yang akan menunjukkan apakah budaya organisasi tersebut memberi pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan melalui metode pengembangan karir karyawan. Berikut ini akan menganalisa hubungan antara budaya yang terjadi terhadap pengembangan karir karyawan.

#### **4. NIAI BUDAYA ORGANISASI**

##### **4.1. Saling Percaya**

Suasana saling menghargai dan terbuka anggota Perusahaan yang dilandasi oleh integritas, itikad baik, dan kompetensi yang saling berhubungan.

Nilai Saling Percaya ini tercermin dalam :

- Hubungan antara sesama anggota perusahaan.
- Hubungan antara pimpinan dengan bawahan.
- Berhubungan dengan pelanggan.
- Berhubungan dengan pemasok dan mitra kerja
- Berhubungan dengan pemerintah/shareholder.
- Berhubungan dengan masyarakat.
- Berhubungan dengan serikat pekerja.

Sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh anggota perusahaan untuk mengaktualisasikan Nilai Saling Percaya :

- Berpikir dan berperilaku positif terhadap diri sendiri dan orang lain.
- Bersikap objektif dalam menilai, menganalisa, dan mengambil keputusan.
- Terbuka terhadap kritik, saran, serta bersedia memberi informasi yang diperlukan sesama anggota perusahaan sesuai dengan kewenangan dan batas-batas yang diijinkan.
- Mampu berbagi pengalaman baik yang diperoleh dari diklat, seminar dan penugasan diantara sesama anggota perusahaan.
- Memberi semangat dan saling mendukung.
- Bersikap arif dan adil dalam menanggapi kesalahan yang dilakukan oleh orang lain.
- Berani bertanggung-jawab atas keputusan yang diambil.
- Siap memberi bantuan, baik diminta atau atas inisiatif sendiri.
- Menjalin hubungan baik dan saling menghormati.
- Bersedia menyampaikan informasi secara proporsional dan dapat dipercaya kepada pihak yang berkepentingan.
- Bersedia menerima kritik dan menghargai pendapat orang lain.
- Berani menyampaikan pendapat dan gagasan secara etikal.
- Memberikan kemudahan akses informasi bagi sesama anggota perusahaan sesuai batas-batas kewenangan.
- Menciptakan mekanisme kerja dan prosedur pelayanan yang jelas dan transparan.
- Membuka kesempatan bagi bawahan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
- Memberikan penilaian atas prestasi dan kemampuan anggota perusahaan harus dilakukan secara objektif dan transparan.

#### **4.2. Integritas**

Wujud dari sikap anggota perusahaan yang menunjukkan kejujuran, keselarasan antara perbuatan, dan rasa tanggung jawab terhadap perusahaan dan pemanfaatan kekayaan kepentingan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Nilai Integritas ini diwujudkan dalam hubungan :

- Antar sesama anggota perusahaan.
- Antara pimpinan-bawahan.
- Pemanfaatan aset perusahaan.
- Dengan pelanggan, pemasok, dan mitra kerja lain
- Dengan pemerintah/ pemegang saham.
- Dengan masyarakat umum.
- Dengan lingkungan hidup.

Sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh anggota perusahaan untuk mengaktualisasikan Nilai Integritas:

- Menghormati dan mematuhi peraturan perundang-undangan dan kebijakan perusahaan dalam melaksanakan tugas.
- Cerdas, bijak, adil, dalam menjalankan tugas Perusahaan.
- Menghargai persamaan hak dan kewajiban untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis.
- Bertanggung-jawab terhadap keselamatan kerja dan menjaga kerahasiaan serta keamanan dokumen Perusahaan.
- Ikut bertanggung-jawab dalam usaha melestarikan lingkungan dalam kaitannya dengan pembangunan dan kegiatan operasional prasarana kelistrikan.
- Semua anggota Perusahaan tidak akan menyalahgunakan wewenang dan berupaya mencegah KKN (korupsi, kolusi, nepotisme).
- Bersedia bekerja keras.
- Memegang teguh komitmen atas hasil keputusan yang telah disepakati bersama.
- Konsisten dalam setiap langkah dan tindakan.
- Selalu bertindak jujur, tertib, disiplin, dan transparan.
- Setiap program dan kegiatan harus dihasilkan melalui proses analisis yang mempertimbangkan tolok ukur normatif serta cost & benefit untuk memberikan manfaat bagi perusahaan.
- Bersedia berinovasi dalam menjalankan tugas.
- Menghargai waktu dalam menjalankan tugas.
- Melakukan pekerjaan secara cermat dan tepat.

### 4.3. Peduli

Cerminan dari suatu niat untuk menjaga dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang dirasakan anggota perusahaan, pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka bertumbuh kembang bersama, dengan dijiwai kepekaan terhadap setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan serta mencari solusi yang tepat.

Nilai Peduli ini ditunjukkan dalam:

- Hubungan antara sesama anggota perusahaan.
- Hubungan antara pimpinan-bawahan.
- Menjaga kondisi dan pemanfaatan aset perusahaan.
- Berhubungan dengan pelanggan/ pemasok dan mitra kerja lainnya.
- Berhubungan dengan pemerintah/ pemegang saham.
- Berhubungan dengan masyarakat umum.
- Menjaga keselarasan lingkungan hidup.
- Menjaga keamanan dan keselamatan kerja.

Sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh anggota perusahaan untuk mengaktualisasikan Nilai Peduli:

- Memahami kepentingan orang lain.
- Mau membantu orang lain yang mengalami kesulitan dalam menangani pekerjaan.
- Menghargai waktu dalam menjalankan tugas Perusahaan.
- Menaruh perhatian dan mengambil inisiatif untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul di Perusahaan.
- Sopan dan menghormati orang lain.
- Memelihara, melengkapi, dan memperbarui informasi yang berhubungan dengan bidang tugasnya.
- Memberikan pelayanan sebaik mungkin, baik terhadap sesama anggota Perusahaan, pelanggan, maupun mitra kerja.
- Memberikan perhatian dan penghargaan terhadap prestasi.
- Bersedia menerima dan memberi teguran sesuai dengan peraturan yang Menjaga dan memelihara sarana & fasilitas Perusahaan yang menjadi tanggung-jawabnya.
- Mengutamakan kepuasan pelanggan dan memperhatikan kepentingan stakeholder.

- Menciptakan sistem dan prosedur yang tidak berbelit-belit (birokratis) dan cara kerja yang memberikan kemudahan pada orang lain.
- Mewaspada dan mencermati gejala-gejala yang timbul di lingkungan kerja serta berusaha melakukan tindakan yang diperlukan.
- Membantu kesulitan rekan kerja dalam membangun semangat kebersamaan untuk mencapai keberhasilan bersama.
- Memberi perhatian dan menghargai pendapat orang lain serta bersedia melakukan koreksi diri.
- Berusaha mendapatkan masukan untuk meningkatkan mutu produk dan pelayanan.berlaku.

#### **4.4. Pembelajar**

Sikap anggota perusahaan untuk selalu berani mempertanyakan kembali sistem dan praktek pembangunan, manajemen dan operasi, serta berusaha menguasai perkembangan ilmu dan teknologi mutakhir demi pembaruan Perusahaan secara berkelanjutan. Nilai Pembelajar ini harus diwujudkan oleh seluruh anggota Perusahaan dalam:

- Pengembangan individu anggota perusahaan.
- Pembaruan Perusahaan.
- Beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Sikap dan perilaku yang harus dimiliki oleh anggota perusahaan untuk mengaktualisasikan Nilai Pembelajar:

- Bersedia berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan sesama anggota Perusahaan.
- Menumbuhkan rasa ingin tahu serta menghargai ide dan karya inovatif.
- Mendorong anggota Perusahaan untuk berinisiatif dalam pengembangan diri secara terus-menerus.
- Membiasakan diri untuk berbicara secara realistis yang didukung oleh data dan fakta.
- Bekerja berdasarkan standar terbaik dan profesional sehingga didapatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang berbobot.
- Memelihara semangat untuk beradaptasi dalam mengelola perubahan secara konstruktif.

- Memelihara achievement motivation yang tinggi.
- Proaktif mencari peluang pengembangan usaha serta memimpin dinamika perubahan usaha.
- Membangun semangat kerjasama untuk menumbuhkan sinergi antar fungsi dan antar tim.
- Memberdayakan orang lain untuk maju dan mandiri.

## **5. BUDAYA BERPRESTASI PLN**

### **5.1. Berorientasi pada hasil**

Sebagaimana sebuah perusahaan negara, PLN banyak mendapatkan sorotan dari berbagai pihak mengenai efektivitas kerja dalam organisasi dan kualitas layanan yang diberikan. Oleh karena itu PT PLN (Persero) membangun business perusahaan dengan cara berorientasi terhadap hasil untuk peningkatan kualitas dan efektivitas kerja menjadi sangat penting. Hal ini dapat dilihat dari seberapa besar tingkat efektivitas organisasi dalam melaksanakan fungsinya. Sebuah organisasi akan dapat bertahan hidup dan akan dapat berkembang apabila mampu beroperasi secara efektif.

PT. PLN (Persero) menghadapi tekanan yang semakin besar bagi masyarakat untuk menghasilkan produk yang sangat murah dan berkualitas tinggi. Untuk itu mekanisme penetapan harga dan subsidi sangat penting. Secara internal PT. PLN (Persero) dituntut untuk ekonomis dan efisien agar menjadi entitas bisnis yang tangguh dan profesional sehingga memiliki daya saing secara global. Fokus yang harus diperhatikan oleh PT. PLN (Persero) adalah economy, efficiency, effectiveness, equity and performance. Dengan kondisi seperti ini, peranan PT. PLN (Persero) dapat berfungsi sebagai pemacu utama pertumbuhan dan pengembangan ekonomi daerah (engine of growth dan sebagai center of economic activity).

## **5.2. Pelayanan pelanggan unggul**

Tuntutan yang dihadapi PT. PLN (persero) sebagai salah satu BUMN adalah tekanan untuk meningkatkan kesejahteraan stakeholdernya, baik itu pemerintah, manajemen, kustomer, supplier, distributor dan sebagainya. Bentuk kongkritnya adalah regulation & political pressure, PT. PLN (Persero) dituntut memberikan pelayanan terbaik dengan biaya atau subsidi yang seminimal mungkin. Kemauan untuk selalu memberikan pelayanan unggul tercermin dalam tata nilai budaya organisasi “Saling Percaya” dan “Peduli”.

Dengan menghadirkan PLN Contact Center 123 merupakan salah satu upaya PLN dalam rangka melaksanakan pelayanan pelanggan unggul.

## **5.3. Inovasi**

Pengelolaan perusahaan diselenggarakan berdasarkan etika bisnis yang sehat dan universal secara konsisten menyelenggarakan perusahaan secara baik (Good Corporate Governance) dengan harapan bahwa hal itu dapat meningkatkan citra perusahaan baik dikalangan perusahaan sendiri maupun dikalangan masyarakat. Kemauan untuk selalu berinovasi tercermin dalam tata nilai budaya organisasi “Pembelajar” dimana disalah satu program prilakunya “Menumbuhkan rasa ingin tahu serta menghargai ide dan karya inovatif”.

Untuk menjadi perusahaan GCG PT. PLN (Persero) telah melakukan inovasi diberbagai aspek busines, antara lain:

1. Inovasi efiseinsi Bahan Bakar dalam rangka memperkecil biaya produksi.
2. PLN Mobile merupakan wujud inovasi dari layanan Contact Center 123
3. Restruktur organisasi dalam rangka efektifitas bisnis proses

Inovasi yang dilakukan PT PLN (Persero) dalam menjalankan proses bisnisnya lainnya dapat dilihat melalui website: <http://inovasipln.co.id/index.php> masih banyak lagi inovasi.

Setiap tahun PLN Menyelenggarakan lomba Inovasi yang diikuti oleh peserta yang berasal dari pegawai semua unit PLN.

#### **5.4. Kejujuran**

Budaya jujur menjadi point utama yang tertuang dalam tata nilai budaya organisasi “Integritas” yang tertulis dibuku cultural mindset PLN.

Wujud dari sikap anggota perusahaan yang menunjukkan kejujuran, keselarasan antara perbuatan, dan rasa tanggung jawab terhadap perusahaan dan pemanfaatan kekayaan kepentingan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **5.5. Responsive terhadap perubahan**

Paradigma pelayanan lama membuahkan suatu slogan cukup populer yang berbunyi “pelanggan adalah Raja, tetapi PLN adalah Maharajanya”. Sebagai perusahaan monopoli yang sudah sangat mapan, tentu saja keberadaan slogan tersebut semakin memberikan citra yang kaku bagi PLN. Pelanggan datang ke PLN dengan perasaan enggan dan terpaksa, karena PLN adalah satu-satunya perusahaan yang memberikan pasokan listrik kepada mereka. Paradigma pelayanan lama membuat banyak karyawan berada pada *comfort zone* yang sebenarnya membahayakan kelangsungan hidup perusahaan. Hal inilah yang ingin dirubah oleh PLN melalui perubahan paradigma pelayanan. Sudah barang tentu perubahan paradigma pelayanan ini membuat banyak pihak menjadi “gerah”. Namun PLN punya cara jitu untuk menjamin kelancaran proses transformasi yang boleh dikatakan tidak mudah ini. PLN percaya bahwa keberhasilan sebuah perubahan akan mengikuti lima tahapan, yaitu “dipaksa”, “terpaksa”, “bisa”, “biasa”, dan “membudaya”.

Pelaksanaan perubahan di PT PLN (Persero) pada awalnya memang dimulai dari tahapan “dipaksa”, artinya semua orang dipaksa untuk melaksanakan ketentuan baru yang ada. Hampir dapat dipastikan bahwa para karyawan PLN akan merasa “terpaksa”

melakukannya. Namun apa boleh buat, toh itu memang harus dilaksanakan juga. Meski merasa terpaksa, namun secara pelan tapi pasti, para karyawan “bisa” melakukan ketentuan baru yang diminta. Lama kelamaan para karyawan segera menjadi “biasa” melakukannya. Semua kebiasaan baru, yang mengacu kepada paradigma pelayanan baru, ketika dilaksanakan terus menerus pada akhirnya akan “membudaya” dengan sendirinya. Dengan cara seperti itulah paradigma pelayanan PLN dapat bertransformasi secara mulus

## **5.6. Akuntabilitas**

Terkait dengan akuntabilitas yang harus dipeuhi oleh suatu entitas publik PLN telah memenuhi syarat-syarat dari akuntabilitas publik yang ada. Hal – hal yang dilakukan yaitu, terkait dengan Akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum PLN dapat terlihat jelas dalam annual report yang dipublikasikan oleh PLN setiap tahun nya. Tererkait dengan Akuntabilitas proses dalam setiap proses yang dilakukan telah PLN dapat dipantau dengan jelas yang dapat di lihat pada web PLN, seperti penerimaan pekerja baru atau pengadaan – pengadaan yang dilakukan, namun masih terdapat celah terhadap praktik KKN. Terkait dengan Akuntabilitas Program, hal tersebut dapat kita lihat pada annual report yang dibuat PLN setiap tahunnya. Terkait dengan Akuntabilitas kebijakan, PLN masih tepengaruh terhadap kebjakan atau intervensi dari pemerintah pusat.

## **5.7. Keinginan besar**

Keinginan besar PLN Tercermin dalam Visi dan Misi PT PLN (Persero). Adapun visi PLN “Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani”.