

MENGEMBANGKAN **SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS** **MODAL SPIRITUAL, SOSIAL,** **INTELEKTUAL DAN BUDAYA** **ORGANISASI**

(Prespektif Human Capital Management)



DR. REZI ERDIANSYAH, M.S.

**MENGEMBANGKAN SUMBER
DAYA MANUSIA BERBASIS
MODAL SPIRITUAL, SOSIAL,
INTELEKTUAL DAN BUDAYA
ORGANISASI**
(Perspektif Human Capital Management)

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa :

Kutipan Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**MENGEMBANGKAN SUMBER
DAYA MANUSIA BERBASIS
MODAL SPIRITUAL, SOSIAL,
INTELEKTUAL DAN BUDAYA
ORGANISASI**
(Perspektif Human Capital Management)

Dr. Rezi Erdiansyah, M.S.



PRADINA PUSTAKA

**MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS
MODAL SPIRITUAL, SOSIAL, INTELEKTUAL DAN BUDAYA
ORGANISASI
(Perspektif Human Capital Management)**

Penulis :

Dr. Rezi Erdiansyah, M.S.

Editor :

M. Ady Susanto

Proofreader :

Pradina Pustaka

Desain Cover :

Dini Wahyu Mulyasari

Ukuran :

xii, 98 Hlm

Uk : 15.5 x 23 cm

ISBN : 978-623-8106-45-5

IKAPI : 236/JTE/2022

Cetakan pertama :

Januari 2024

Hak Cipta 2024, Pada Penulis
Isi diluar tanggung jawab percetakan
Copyright © 2024 by Pradina Pustaka

Hak cipta dilindungi Undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit

PENERBIT PRADINA PUSTAKA

Bekerjasama dengan



Universitas Tarumanagara

KATA PENGANTAR

Pertama penulis sangat bersyukur pada Tuhan Yang Maha Kuasa, akhirnya penulis dapat menyelesaikan buku referensi bidang ilmu manajemen sumber daya manusia ini, setelah melalui proses penulisan yang memerlukan waktu yang cukup lama.

Buku referensi yang penulis berikan judul “Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berbasis Modal Spiritual, Sosial, Intelektual dan Budaya Organisasi (Perspektif Human Capital Management)”, bermula dari pengalaman penulis selama melakukan penelitian mengenai kapital sosial pada berbagai komunitas adat (budaya) di Indonesia. Dalam realitasnya, masyarakat Indonesia sekalipun sebagian sudah berada dalam tatanan global dan modern, namun dimensi spiritual, sosial, dan kebudayaan tidak mudah untuk ditinggalkan dalam praktik kehidupan, baik praktik kehidupan pribadi maupun dalam dunia kerja dan profesionalisme. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia di Indonesia juga tidak dapat sepenuhnya mengabaikan aspek-aspek tersebut.

Tantangan kajian bidang manajemen sumber daya manusia, terutama pendekatan dan sistem pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia yang telah ada, selama ini lebih banyak berorientasi serta mencontoh pendekatan pada sistem pengelolaan dan pengembangan SDM di negara lain (barat), sehingga tidak sepenuhnya dapat sejalan dengan kondisi sumber daya manusia di Indonesia. Kajian yang penulis sampaikan, diharapkan dapat menambah wawasan bagi para pengelola SDM, peneliti dan mahasiswa yang tertarik dengan manajemen sumber daya manusia untuk dapat menemukan pola pengembangan SDM yang berkarakter Indonesia, dengan tetap menempatkan profesionalisme kerja modern sebagai bagian penting dalam membangun keunggulan sumber daya manusia.

Terakhir penulis mengucapkan terima kasih pada banyak pihak, yang telah mendukung penulis untuk menyelesaikan buku ini. Terutama rekan-rekan kerja saya di Universitas Tarumanagara, antara lain Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi, Dr Riris Louisa, Dr. Sinta Paramita, MA (Kepala Program Studi Ilmu Komunikasi) serta Dr Kenny (Kepala Program Studi Magister

Manajemen), dan yang utama Prof. Dr. Ir. Agustinus Purna Irawan.M.T.,M.M.,A.P.U.Eng. (Rektor) yang selalu memberikan dorongan kepada dosen-dosen di lingkungan Universitas Tarumanagara untuk selalu menghasilkan karya-karya akademik, baik dalam rangka pengembangan diri maupun sebagai upaya pengembangan mutu akademik di lingkungan institusi pendidikan tinggi.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat.

Jakarta, Januari 2024.

Dr. Rezi Erdiansyah, M.S.

SAMBUTAN REKTOR UNIVERSITAS TARUMANAGARA

Universitas Tarumanagara selalu memberikan dorongan dan memfasilitasi seluruh sivitas akademika untuk menghasilkan publikasi karya ilmiah, baik yang bersumber dari hasil kajian kepustakaan yang mendalam atau hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Universitas Tarumanagara secara rutin pada setiap tahun menyelenggarakan *research week*, dimana karya-karya ilmiah dosen, baik individu, dan kolaborasi dengan sesama dosen, dengan mahasiswa atau kerja sama internasional, dipamerkan dan diberikan penghargaan.

Upaya untuk meningkatkan publikasi ilmiah dosen dan mahasiswa, bertujuan untuk meningkatkan mutu akademik dan meningkatkan reputasi Universitas Tarumanagara di tingkat nasional dan internasional. Hal ini ditandai dengan hasil akreditasi institusi Universitas Tarumanagara: Unggul dan Akreditasi Program Studi Unggul untuk sebagian besar Program Studi di Universitas Tarumanaga. Demikian juga dengan diperolehnya Klaster Mandiri untuk Penelitian dan Pengabdian Masyarakat dari Kemendikbudristek sejak tahun 2019 sampai sekarang.

Buku referensi yang dihasilkan oleh Dr. Rezi Erdiansyah, M.S. merupakan salah satu karya ilmiah yang telah dihasilkan oleh dosen tetap Universitas Tarumanagara, yang selama ini memberikan kuliah pada Program Studi Magister Manajemen dan Program Studi Sarjana Ilmu Komunikasi. Buku Referensi yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia ini diperlukan tidak hanya untuk meningkatkan mutu kajian sumber daya

manusia di lingkungan Universitas Tarumanagara, namun juga diperlukan untuk mendukung peningkatan sistem pengelolaan dan pengembangan mutu sumber daya manusia yang telah menjadi prioritas dalam kerangka pembangunan nasional.

Buku ini menyajikan pemikiran bahwa mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia memiliki kompleksitas yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan komprehensif dengan menempatkan manusia sebagai makhluk multidimensi. Pemikiran ini dapat dijadikan kajian lebih lanjut bagi para akademisi, mahasiswa dan praktisi bidang sumber daya manusia untuk menemukan pola pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan nasional saat ini dan masa yang akan datang. Tantangan yang dihadapi Indonesia saat ini dan waktu yang akan datang adalah Indonesia tidak hanya sekedar memerlukan sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang tinggi, namun juga sumber daya manusia yang memiliki etos kerja dan moralitas yang tinggi.

Selamat kepada Dr. Rezi Erdiansyah, M.S. yang telah berhasil menulis buku ini dan semoga dapat bermanfaat bagi para pembaca, baik mahasiswa, dosen dan praktisi pengembangan sumber daya manusia.

Jakarta, Januari 2024.

Prof. Dr. Ir. Agustinus Purna Irawan, M.T.,M.M. I.P.U ASEAN Eng.

Rektor Universitas Tarumanagara

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
SAMBUTAN REKTOR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB 1	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Perkembangan Pendekatan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	1
B. Relevansi	7
C. Tujuan.....	12
BAB 2	15
MODAL SPIRITUAL	15
A. Konsep Modal Spiritual.....	15
B. Tipologi dan Pengukuran Modal Spiritual.....	17
BAB 3	25
MODAL SOSIAL.....	25
A. Konsep Modal Sosial.....	25
B. Tipologi dan Pengukuran Modal Sosial.....	26
BAB 4	31
MODAL INTELEKTUAL	31
A. Konsep Modal Intelektual	31
B. Tipologi dan Pengukuran Modal Intelektual	32
BAB 5	36

MODAL BUDAYA ORGANISASI.....	36
A. Konsep Budaya Organisasi	36
B. Fungsi Budaya Organisasi.....	41
C. Tipe-tipe Budaya Organisasi.....	44
D. Memilih Budaya Organisasi: Pendekatan Hirarki- Humanistik.....	63
BAB 6	68
MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI	68
A. Konsep Budaya Organisasi Berbasis Nilai Spiritual, Sosial dan Intelektual.....	68
B. Membangun Budaya Organisasi.....	71
C. Hambatan dan Tantangan dalam Membangun Budaya Organisasi	80
BAB 7	88
PENUTUP.....	88
DAFTAR PUSTAKA	90
PROFIL PENULIS.....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Modal Pembangunan Kualitas SDM	14
Gambar 2. Kerangka Konsep Spiritualitas Tempat Kerja (Thakur dan Singh, 2016)	19
Gambar 3. Fungsi Budaya Organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2001).....	42
Gambar 4. Tipe Budaya Organisasi (Cameron dan Quinn, 2006)	54
Gambar 5. Keterkaitan Modal Sumber Daya Manusia, Visi dan Misi Organisasi dan Budaya Organisasi.....	69
Gambar 6. Diterminant Of Organization Culture (Terblache, 2003).....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbandingan Fungsi HRM dan HRD	2
Tabel 2. Indikator Pengukuran Kapital Spiritual dari Machuca dan Marimon (2019) :	22
Tabel 3. Pengelompokan Teori Budaya Organisasi	61

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Perkembangan Pendekatan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Mempelajari manajemen sumber daya manusia kita dihadapkan dengan beberapa istilah yang sering kali menimbulkan keraguan dan kerancuan dalam memahami teori dan praktik manajemen sumber daya manusia secara komprehensif. Oleh karena itu, pada awal buku ini, penulis memaparkan terlebih dahulu istilah-istilah yang sering kali digunakan dalam kajian sumber daya manusia antara lain meliputi istilah Manajemen Personalia, *Human Resouces Management* (HRM), *Human Resources Development* (HRD) dan *Human Capital Management* (HCM).

Manajemen Personalia merupakan istilah yang digunakan untuk pengelolaan sumber daya manusia pada masa awal perkembangan kebutuhan dan permasalahan dalam pengelolaan ketenagakerjaan. Umumnya tugas kepersonaliaan terbatas pada pencatatan administrasi kepegawaian, misalnya pembuatan surat keputusan yang akan berlaku bagi pegawai, pencatatan absensi kerja, cuti, ijin kerja dan hal-hal lain yang terkait dengan kewajiban kerja dan hak pegawai. Henderson (2011) menyebutkan bahwa manajemen personalia banyak digunakan untuk mengatasi kebutuhan pengelolaan pegawai di lingkungan pabrik pada masa revolusi indutsri. Oleh karena itu, karena basis kegiatan manajemen personalia lebih banyak fokus pada penyelenggaraan kegiatan administrasi, sehingga kebutuhan pengembangan karyawan belum dilakukan secara terorganisir. Keterbatasan fungsi manajemen personalia, mendorong berkembangnya manajemen sumber daya manusia atau *Human*

Resources Management (HRM) yang mulai memberikan arahan terhadap kebutuhan organisasi pada mutu dan pengembangan karyawan. HRM selain menjalankan fungsi administrasi kepersonaliaan, juga telah berhubungan dengan kegiatan proses rekrutmen, seleksi, kompensasi dan tunjangan, hubungan industrial serta mulai memberikan perhatian terhadap pengembangan mutu kerja dan kinerja pegawai.

Fungsi yang lebih luas dari HRM adalah mengembangkan mutu sumber daya manusia, terutama berfokus pada pelatihan dan pendidikan yang membuktikan bahwa HRM juga berperan dalam pengelolaan sumber daya manusia mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pendidikan, promosi dan penghentian pegawai. Oleh karenanya, Haslinda (2009) menyebutkan HRM dapat dipahami sebagai "proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi". Pengembangan sumber daya manusia, melalui bermacam kegiatan yang dilakukan oleh organisasi kemudian menimbulkan istilah "*Human Resouces Development*" (HRD). Dengan demikian HRD merupakan implementasi HRM dalam hal pengembangan sumber daya manusia. Sebagai contoh, Haslinda (2009) menjelaskan perbandingan fungsi HRM dan HRD pada Tabel 1 berikut ini,

Tabel 1. Perbandingan Fungsi HRM dan HRD

Human Resouces Management (HRM)	Human Resources Development (HRD)
Definisi: HRM adalah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi	Definisi: HRD adalah serangkaian kegiatan terorganisir yang dilakukan dalam waktu tertentu dan dirancang untuk menghasilkan perubahan perilaku

Proses: 1. Rekrutmen dan seleksi, 2. Kompensasi dan tunjangan, 3. Hubungan Industrial tenaga kerja 4. Manajemen Keselamatan dan Kesehatan	Kegiatan: 1. Pelatihan dan pengembangan 2. Manajemen Penilaian Kinerja 3. Perencanaan dan pengembangan karier 4. Perubahan Manajemen
---	--

Beberapa catatan yang dapat diberikan ketika HRM berjalan, terdapat kecenderungan HRM dalam memandang sumber daya manusia sebagai modal yang mengarah pada *cost center*, ini dapat diartikan bahwa sumber daya manusia dapat mendorong situasi inefisiensi dalam pengelolaan keuangan organisasi. Namun demikian dalam perkembangannya, para pelaku bisnis atau pimpinan organisasi juga menyadari bahwa sumber daya manusia dirasakan semakin penting dalam menunjang kemajuan bisnis dan organisasi pada umumnya. Pandangan terhadap sumber daya manusia sebagai faktor produksi yang sama dengan faktor-faktor produksi lainnya seperti mesin, tanah, bangunan dan lainnya harus mengalami perubahan. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi mengubah pandangan dan cara berpikir para pelaku bisnis dan pimpinan organisasi, dimana proses produksi dan jasa semakin hari semakin ditentukan oleh besarnya peranan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diciptakan dan dikendalikan oleh manusia. Pasban dan Nojodeh (2016) menyatakan bahwa modal manusia atau *human capital* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi bisnis, dan ini disediakan untuk digunakan di masa depan. Oleh karena itu, organisasi modern memilih investasi pada individu, karena individu adalah modal yang berharga dengan kualitas yang berbeda. Kucharcikova (2011) melalui kajiannya mendefinisikan *human capital* sebagai faktor manusia dalam organisasi, gabungan kecerdasan, keterampilan, dan keahlian yang memberi

organisasi karakternya yang khas. Elemen manusia dalam organisasi adalah mereka yang mampu belajar, mengubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif, yang jika dimotivasi dengan benar dapat menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Kesadaran bahwa manusia merupakan kebutuhan utama dalam pengelolaan bisnis pada era dominasi ilmu pengetahuan dan teknologi, melahirkan pendekatan baru yaitu "*Human Capital Management*" (HCM). Salbury menyatakan bahwa HCM lebih luas dari pada HRM, HCM merupakan suatu sistem yang menghubungkan antar unit-unit kunci dalam organisasi, HCM mengutamakan keberlangsungan dan konsistensi dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan mengutamakan peningkatan pendapatan bukan pengurangan biaya (Setiawasih, 2023).

Sekalipun HRM bukan lagi sekedar manajemen personalia yang lebih fokus pada persoalan administrasi kepegawaian, *Smart HR Solution*, sebuah perusahaan konsultan sumber daya manusia di Amerika Serikat pada laman Web-nya menyatakan bahwa fungsi HRM tetap saja lebih banyak berfokus pada hal yang sama dengan sedikit menjalankan fungsi pengembangan sumber daya manusia. Namun harus diakui bahwa HRM berhasil pada pengelolaan sistem dan proses yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efisien. Selanjutnya HCM adalah istilah yang lebih luas mencakup fungsi HRM dan berfokus pada cara-cara untuk memaksimalkan nilai dan pengembalian investasi karyawan. Misalnya, merekrut dan mempekerjakan adalah area lain di mana HRM dan HCM saling melengkapi tetapi dengan tujuan yang berbeda. HCM melibatkan identifikasi karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk membawa nilai bagi organisasi. Setelah karyawan diidentifikasi, peran HRM adalah membuat dan mengelola proses rekrutmen dan orientasi yang disederhanakan yang

memungkinkan organisasi untuk mengisi lowongan dengan orang-orang terbaik.

Dengan demikian, HCM merupakan pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk jangka panjang, dimulai dengan suatu keyakinan pandangan bahwa *human capital* (HC) merupakan asset perusahaan dan akan memberikan dampak pada peningkatan daya saing serta keuntungan bagi perusahaan. Kualitas HC akan nampak pada beberapa aspek sebagaimana dinyatakan oleh Pasban dan Nojedeh (2016) mengenai *The Features of Human Capital*, meliputi, (1) *Creativity and innovation*, dimana kelangsungan hidup organisasi bergantung pada kekuatan HC untuk membangun perusahaan, dan ini dapat dicapai melalui penyesuaian tujuan dengan keadaan saat ini dan meningkatkan metode untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus mendorong kreativitas dan inovasi, karena organisasi non-kreatif akan mati atau berubah sendiri, (2) *Knowledge and skill*, ilmu pengetahuan menjadi kekuatan utama saat ini, oleh karenanya organisasi juga harus menempatkan manajemen pengetahuan sebagai hal yang penting, karya ilmiah menjadi sumber daya utama ekonomi baru, dan sumber daya manusia pelaku utamanya. Karyawan menjadi pusat tenaga kerja, ekonomi dibangun berbasis pengetahuan dan modal intelektual untuk pengembangan produk dan jasa. Maka pendekatan ilmiah, saat ini dan waktu yang akan datang menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, (3) *Value added* atau nilai tambah, HC atau sumber daya manusia harus berorientasi pada *nilai* untuk dapat membantu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dan kualitas yang komprehensif, (4) *Competitive advantage*, merupakan kemampuan perusahaan membedakan produk mereka dari pesaing. Oleh karenanya, perusahaan harus memiliki HC yang berbakat dan terampil. Perusahaan dituntut menjaga kinerja sumber daya manusia yang baik, mengembangkan fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan untuk memberikan layanan langsung kepada pelanggan. HC

merupakan sumber daya ekonomi yang penting dan memiliki efek persaingan langsung di pasar, (5) *Increasing the customer's satisfaction from the organization*, perusahaan harus menciptakan loyalitas pelanggan, dan ini ditentukan oleh kualitas layanan yang diberikan karyawan. Penanaman nilai-nilai bahwa perusahaan tergantung pada pelanggan, menjadi bagian penting HC dalam pengembangan pendekatan HCM. Untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, perusahaan harus melakukan evaluasi layanan yang diberikan karyawan meliputi kepuasan pelanggan pada kompetensi, sikap, pengalaman, dan keterampilan karyawan, sehingga perilaku karyawan yang berhubungan dengan pelanggan akan mempengaruhi hubungan layanan pada masa depan.

Dengan demikian, tantangan pengelolaan sumber daya manusia semakin hari semakin penting dan utama, dan memerlukan perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap perusahaan. E.Y. Cherksova et al. (2015) menyatakan bahwa untuk memperoleh hasil yang optimal, maka HCM memerlukan prinsip-prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi, penciptaan stimulasi kegiatan dan suasana kreatif yang dapat mengaktifkan kualitas sumber daya manusia, menciptakan interkoneksi antar pelaku pada semua level baik secara vertikal maupun horizontal, mendukung kenyamanan iklim psikologis, mengembangkan komunikasi formal dan informal, penggunaan organisasi buruh secara positif, perluasan pendelegasian hak, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, penerapan ide-ide baru yang fleksibel, dukungan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan umum dan profesional di dalam dan di luar perusahaan, merangsang pertukaran pendapat dan diskusi, menyediakan inovator dengan dukungan sumber daya material, memberikan mereka informasi bisnis serta merangsang kemudahan perubahan dalam organisasi.

B. Relevansi

Sebagaimana yang telah diungkapkan sebelum ini, pengelolaan sumber daya manusia yang unggul, dewasa ini makin disadari sebagai kunci keberhasilan dalam pengembangan bisnis dan pembangunan pada umumnya. Peranan sumber daya manusia dalam menciptakan, mengantisipasi dan menyesuaikan berbagai perubahan yang berlangsung dengan begitu cepat, menuntut sumber daya manusia untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai kekuatan utama dalam menciptakan daya saing dan perubahan. Oleh karena itu, mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kecakapan dari berbagai dimensi menjadi tantangan terbesar pengelolaan sumber daya manusia saat ini. Sumber daya manusia yang tangguh, adalah sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kecerdasan secara intelektual, namun juga memiliki kecerdasan secara spiritual, sosial dan kultural, kesemuanya merupakan modal yang harus dimiliki untuk menghadapi tantangan kehidupan saat ini dan masa depan. Pada buku ini, penulis mencoba menyajikan empat modal utama yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia dan organisasinya agar mampu berdaya saing serta memiliki kinerja yang tinggi yaitu meliputi, modal spiritual, modal sosial, modal intelektual dan budaya organisasi.

1. Modal Spiritual Sumber Daya Manusia

Dalam pengertian yang sempit, spiritualitas diartikan dan bersumber dari agama atau keyakinan, namun spiritualitas dalam dunia kerja tidak selalu diartikan sebagai keyakinan dan aktivitas dalam menjalankan agama. Spiritualitas dalam dunia kerja lebih diartikan sebagai kesadaran bahwa bekerja merupakan tanggung jawab yang mendasar dalam hidup, tanggung jawab yang memang ditujukan pada diri sendiri, dan juga harus memberikan dampak dan implikasi yang positif pada orang lain dan organisasi tempat bekerja, bahkan berdampak

positif pada lingkungan di luar organisasi. Spiritualitas merupakan energi yang dimiliki sumber daya manusia untuk bekerja secara maksimal dan mendasar, baik dalam proses kerja maupun pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Energi spiritualitas memaknai bahwa bekerja bagi setiap individu merupakan upaya untuk mewujudkan potensi diri, berupaya untuk menghasilkan karya yang menarik dan berguna, bekerja adalah tempat untuk mengembangkan relasi sosial dan melayani sesama, bekerja bukanlah tempat sekedar untuk menerima gaji atau upah, walaupun itu tetap disadari penting bagi kehidupan individu dan keluarganya.

Hal lain yang membawa spiritualitas menjadi bagian penting yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia, karena kekuatan spiritualitas akan membawa pada kebaikan moral, yang merupakan kebaikan untuk menjaga kelangsungan hidup bersama, dan berupaya menjauhi segala perbuatan dan perilaku yang mengakibatkan kerusakan lingkungan sosial dan alam sekitarnya. Pada lingkungan kerja perusahaan atau lembaga dan organisasi yang berbentuk apapun, maka para pemilik modal spiritual yang melekat sebagai karakter kepribadian dapat dijadikan sebagai agen moral bagi lingkungannya. Kertajaya (2010) menyebutkan bahwa pemilik karakter yang kuat memungkinkan perusahaan atau individu untuk mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan, karena karakter memberikan konsistensi, integritas, dan energi. Minon (2017) melalui penelitiannya di Filipina menemukan bahwa secara umum para guru yang memiliki sifat spiritual, maka mereka akan memiliki etos kerja yang baik, memiliki tingkat keadilan organisasi yang tinggi, dan berprestasi dalam kinerjanya. Karakas (2010) melakukan kajian mengenai spiritualitas di tempat kerja menemukan bahwa spiritualitas bermanfaat bagi karyawan, dan mendukung kinerja organisasi dengan tiga alasan yaitu, pertama spiritualitas meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan; kedua, spiritualitas memberi karyawan

rasa bagi tujuan dan makna di tempat kerja; ketiga spiritualitas memberi karyawan rasa keterkaitan dan komunitas. Hal yang sama juga ditemukan oleh Malik dan Tariq (2016) yang menyatakan bahwa spritualitas dapat mendorong terbentuknya budaya organisasi dan berimplikasi pada kinerja organisasi keseluruhan. Pandangan para akademisi di atas, memberikan kesimpulan bahwa spiritualitas di tempat kerja dibutuhkan oleh organisasi, oleh karena itu para pemimpin perusahaan dan organisasi pada umumnya didorong untuk meningkatkan dimensi spiritualitas karyawannya.

2. Modal Sosial Sumber Daya Manusia

Modal sosial sumber daya manusia adalah modal yang dimiliki oleh suatu individu dan kelompok sosial, dapat berupa kepercayaan, nilai-nilai bersama, jaringan sosial dan kelembagaan sosial yang berguna bagi individu untuk menjalankan kehidupan pribadi, keluarga dan kelompoknya dan menjadi fondasi bagi setiap individu untuk melakukan tindakan sosialnya. Dengan demikian, modal sosial dapat berwujud pada tindakan individu di dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, modal sosial yang berasal dari lingkungan sosial di mana individu terlebih dahulu tumbuh dan kembang dapat berimplikasi pada perilaku individu di tempat kerja. Ringkasnya, sumber daya manusia juga dibentuk dan dipengaruhi oleh lingkungan di mana individu tersebut telah terlebih dahulu berkembang, maka dapat diakui bahwa modal sosial masyarakat dapat menjadi bagian penting terbentuknya modal sosial organisasi. Dalam hal ini, catatan yang ingin penulis sampaikan bahwa, modal sosial organisasi dapat dipengaruhi oleh modal sosial masyarakat, artinya dalam hal perilaku kerja, sumber daya manusia tidak dapat sepenuhnya dipisahkan dengan perilaku sosial di mana individu tersebut tumbuh dan berkembang. Organisasi yang mampu mengembangkan modal sosial dapat dijadikan kekuatan dalam membangun mutu sumber daya manusia. Tantardini dan

Kroll (2015) menyebutkan bahwa interaksi sosial, relasional, kepercayaan dan tujuan bersama merupakan modal sosial organisasi yang dapat membantu manajemen kinerja dalam hal peningkatan kinerja organisasi. Secara konseptual memang tidak mudah memberikan perbedaan antara modal sosial dan budaya organisasi, dan dalam praktiknya modal sosial dan budaya organisasi sulit untuk dipisahkan, karena modal sosial juga menjadi bagian penting atau bahkan sebagai pembentuk budaya organisasi. Pada bab-bab berikut buku ini, penulis mencoba untuk memberikan perbedaan antara modal sosial dan budaya organisasi, setidaknya secara teoritis ada perbedaan antara keduanya terutama jika ditinjau dari aspek perkembangan teori tentang modal sosial dan teori budaya organisasi.

3. Modal Intelektual Sumber Daya Manusia

Modal intelektual dirasakan semakin dibutuhkan ketika sistem kerja modern saat ini berbasis pada kekuatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemajuan negara dan pengelolaan bisnis semakin tergantung dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, modal intelektual diartikan sebagai modal yang bertumpu pada kecerdasan intelektual yang dimiliki para pekerja yang berada pada suatu organisasi atau perusahaan. Maka modal intelektual terlihat pada pengetahuan dan kompetensi kerja yang dimiliki, inovasi yang diwujudkan dan dikembangkan, kemampuan menganalisis dan mengantisipasi perubahan dan tuntutan pasar, kemampuan menjaga kelangsungan bisnis dan ketatnya persaingan. Sejauh ini, modal intelektual disepakati bersumber dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dimiliki sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia, dengan sendirinya memerlukan investasi untuk memperoleh sumber daya manusia dengan modal intelektual yang handal. Dalam organisasi modern, peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui investasi dalam bidang pendidikan, pelatihan dan

magang atau pemberian pengalaman di berbagai perusahaan lainnya, ditujukan untuk memperoleh keuntungan jangka panjang bagi perusahaan, artinya perspektif yang perlu terus dikembangkan bahwa dalam suatu aktivitas bisnis, sumber daya manusia jika dikelola secara baik maka merupakan modal perusahaan dan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Gogan, Sarca dan Draghici (2016) yang melakukan penelitian pada perusahaan air minum di Rumania menemukan bahwa modal intelektual yang meliputi *human capital*, *strucktural capital*, *relational capital* memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan. Di era ilmu pengetahuan, di mana modal intelektual mewakili sebagian besar nilai suatu produk, laporan keuangan tahunan tradisional hanya melaporkan sebagian nilai aset tidak berwujud (konsesi, lisensi, paten, merek dagang, dll.). Faktanya, modal intelektual merupakan kegiatan penting bagi organisasi yang ingin menjadi efisien di pasar, dan dengan demikian memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ginesti, Caldarelli & Zampel (2018) meneliti perusahaan yang terdaftar pada lembaga pengawasan persaingan di Italia (ICA) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki reputasi yang tinggi, adalah perusahaan yang memiliki modal intelektual yang tinggi pula, bahkan modal intelektual juga berhubungan dengan berbagai ukuran kinerja keuangan. Hasil penelitian ini menyarankan, perusahaan yang tertarik untuk mencapai reputasi yang kuat, harus mempertimbangkan secara strategis bahwa modal intelektual sebagai aset tak berwujud yang dapat meningkatkan kinerja dan daya saing.

4. Budaya Organisasi

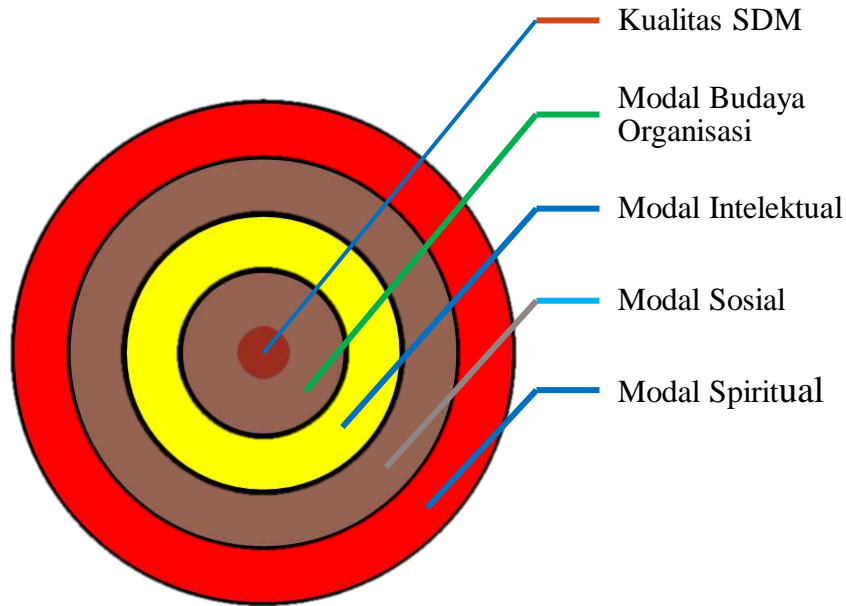
Modal spiritual, sosial dan intelektual merupakan elemen dan nilai-nilai dasar dalam pengembangan budaya organisasi. Modal spiritual, sosial dan intelektual akan menjadi sumber perubahan dan kemajuan organisasi jika sudah menjadi budaya organisasi. Selanjutnya, kekuatan budaya organisasi dalam

mendorong berlangsungnya aktivitas organisasi, dalam perspektif ilmu manajemen merupakan teori yang sudah diakui banyak pihak. Untuk menjadikan modal spiritual, sosial dan intelektual sebagai bagian penting dari budaya organisasi maka diperlukan persyaratan kepemimpinan yang kuat. Pemimpin suatu organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan, terutama antara kepentingan organisasi yang terwujud dalam visi, misi dan tujuan organisasi dengan nilai-nilai spiritual dan sosial yang ada dan tidak jarang telah tumbuh sebelumnya. Manajemen modern yang mengabaikan kekhasan budaya yang sering kali telah tumbuh dalam kehidupan masyarakat akan menghadapi banyak tantangan dalam pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, memelihara aspek spiritual dan sosial menjadi penting dalam pengelolaan organisasi. Dalam perspektif studi sosial yang berkembang saat ini, terutama dalam studi pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia, spiritualitas tidak diidentikkan dengan agama, namun merupakan suatu upaya yang lebih jauh untuk menciptakan kekhasan spiritual di tempat kerja. Spiritualitas tempat kerja inilah yang seterusnya menciptakan iklim kerja yang menumbuhkan suasana yang nyaman, dinamis dan secara sosial memiliki keharmonisan kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya aspek spiritual dan sosial yang penulis ungkapkan dalam buku ini, tidak berarti penulis mengabaikan aspek lain terutama aspek intelektualitas yang diperlukan sebagai bagian yang secara ideal sejajar dengan kebutuhan pengembangan spiritualitas dan sosial.

C. Tujuan

Penulis pada buku ini bertujuan, untuk memberikan gambaran bahwa untuk membangun sumber daya manusia atau *human capital*, tidak dapat hanya menggunakan satu pendekatan atau satu modal saja. Manusia secara alami dan kodratiah memang memiliki sifat multi-dimensi. Ada hal-hal yang

berhubungan dengan dimensi kodratiah, dimensi historis atau latar belakang sosial, dimensi kultural dan keyakinan, dimensi kecerdasan atau intelektualitas atau pendidikan serta berbagai dimensi lainnya. Oleh karena itu, untuk memperoleh mutu sumber daya manusia maka berbagai dimensi yang ada merupakan faktor atau modal yang dapat digunakan untuk memperoleh sumber daya manusia yang unggul. Sumber daya manusia unggul adalah manusia yang memiliki kemampuan kerja, berdaya saing dan harus memiliki perilaku dan moral yang baik. Dengan demikian, diperlukan upaya untuk memelihara dan mengembangkan modal-modal yang melekat pada diri manusia tersebut secara komprehensif berupa modal spiritual, sosial, intelektual dan budaya organisasi. Dunia kerja, industri dan bisnis memerlukan manusia yang cakap, terampil, mampu berpikir jauh ke depan, dapat bekerja sama, komunikatif, dan mampu menjaga kelangsungan hidup bersama. Oleh karena itu, menciptakan manusia unggul, tidak dapat dilakukan hanya melalui satu pendekatan saja, misalnya hanya melalui pendidikan karena pendidikan pun belum tentu mampu menjawab kebutuhan dunia kerja, industri dan bisnis. Gambar di bawah ini menjelaskan bahwa kualitas SDM dibentuk oleh budaya organisasi, intelektualitas, lingkungan dan latar belakang sosial, serta spiritualitas yang dimiliki.



Gambar 1. Modal Pembangunan Kualitas SDM

BAB 2

MODAL SPIRITUAL

A. Konsep Modal Spiritual

Kehidupan sosial, baik dalam pengertian kehidupan pribadi maupun kehidupan bersama, tidak dapat mengabaikan aspek kepercayaan atau spiritual, hal ini menunjukkan bahwa pentingnya peran agama atau kepercayaan vertikal dalam kehidupan kolektif, termasuk dalam mempengaruhi perilaku kerja. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, maka istilah spiritualitas dianggap lebih tepat digunakan dibandingkan dengan penggunaan istilah agama atau kepercayaan belaka. Nordlund (2009) menyebutkan bahwa nilai-nilai, atau kepercayaan primitif, secara tradisional dianggap sebagai aspek inti dari konsep-diri dan sebagai bentuk 'kebenaran dasar' tentang realitas, ditambahkannya bahwa, orang-orang yang memprioritaskan transenden diri menunjukkan keinginan yang kuat untuk terlibat dalam perilaku altruistik, kooperatif dan pro-environmental, atau dengan kata lain unsur *belief* sebagai dasar dalam membangun sikap. Buttell & Wilkening (2015) menunjukkan bahwa afiliasi dan ketaatan pada agama Kristen tradisional cenderung meningkatkan perasaan memiliki komunitas dan kepuasan pada lingkungan tempat tinggal mereka. Dukungan yang sama juga disampaikan Holdcroft (2006) yang menemukan bahwa orang yang mengekspresikan keyakinan dan keterlibatan agama yang lebih kuat juga akan mengembangkan rasa kasih sayang, kejujuran, dan altruisme serta kebahagiaan dan kualitas hidup, kesehatan fisik dan mental.

Stead & Stead (2014) menemukan bahwa ada kekhawatiran global yang meningkat yang berpusat pada penciptaan dunia yang berkelanjutan secara ekologis, sosial, dan ekonomi untuk

generasi sekarang dan mendatang. Kesadaran keberlanjutan yang meningkat ini dibangun di atas sistem nilai tingkat tinggi yang mendukung kesakralan manusia dan alam. Arfiansyah (2019) menyebutkan bahwa kesadaran spiritual diperlukan untuk memberikan orientasi baru dalam pengelolaan perusahaan. Terutama untuk mengatasi dampak destruktif terhadap lingkungan alam dan kehidupan manusia dari semangat kapitalisme yang melandasi pengelolaan perusahaan dan bisnis serta manajemen saat ini. Para akademisi juga mulai menyelidiki untuk membuktikan keterkaitan spiritualitas dengan upaya untuk menjaga keberlangsungan masa depan, Machuca dan Marimon (2019) menyebutkan beberapa hasil studi sejak akhir tahun 1980-an, telah dikembangkan yang menghubungkan pertumbuhan ekonomi dengan spiritualitas dan juga di sektor publik, dengan hipotesis awal bahwa agama berpengaruh pada individu yang memberikan hasil yang menguntungkan bagi bisnis.

Masyarakat modern, pasca industrial atau postmodern cenderung membicarakan kepercayaan pada tataran horisontal. Sementara masyarakat tradisional, atau masyarakat berkembang cenderung membahas kepercayaan pada tataran vertikal atau agama. Oleh karena itu, perspektif teoritis yang dibangun dalam bagian ini membedakan istilah *belief* dan *trust*.

Belief dibicarakan ketika berhubungan dengan kepercayaan yang bersifat vertikal, atau *spiritual belief*. Sedangkan *trust* dibicarakan ketika berhubungan dengan kepercayaan yang bersifat horisontal atau *social trust*. Jelasnya, *belief* berhubungan dengan dimensi vertikal manusia, bersifat transendental dan spiritual, sedangkan *trust* berhubungan dengan dimensi horisontal manusia, hubungan timbal balik antar manusia yang saling mempercayai atau *social trust*.

Pada masyarakat tradisional, *spiritual belief* mendasari semua aspek kehidupan manusia dan lingkungannya. Aspek spiritual juga sudah dianggap sebagai modal dalam praktik

kehidupan, termasuk dalam kegiatan organisasi dan bisnis, sehingga dinamakan *spiritual capital* yang memberi energi pada kontribusi praktis, serta sistem nilai, visi moral, dan landasan iman (Stokes, Baker, & Lichy, 2016). Sebagaimana diungkapkan Baker, Stokes, Lichy, Atherton, & Moss, (2011) yang menyebutkan:

“Spiritual capital is the set of values, ethical standpoints and visions for change held by both individuals, groups and institutions. It is shaped not only by systems and practices of belief, but also by engagement with wider sets of relationships (broadly defined) and the sense of meaning and purpose derived from work-based and other activities (sometimes referred to as the ‘spirit’ or ‘soul’ of a business). Spiritual capital is often the source of motivation for other forms of capital (e.g. social capital and its emphasis on the importance of trust and norms as the basis for conducting any form of progressive or enhancing human activity). It includes the following features: Belief in including answering to higher or deeper moral orders, expressed in commitment to such values as truth, self-knowledge, right action, and purpose in life including as wider meanings (how beliefs inform values)” (p.6)

Dengan demikian, *spiritual capital* (*spiritual belief*) mendasari *social trust* yang terdapat dalam *bonding* dan *bridging capital social*. *Bonding* dan *bridging social capital* berada pada tataran realitas dan konkret. Sementara *spiritual belief, values* dan *norms* berada pada tataran ideal dan abstrak.

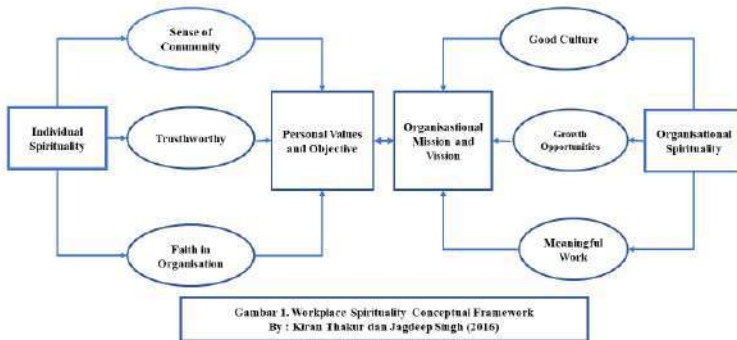
B. Tipologi dan Pengukuran Modal Spiritual

Thakur dan Singh (2016) mendefinisikan spiritualitas tempat kerja sebagai kerangka nilai organisasi yang mempromosikan pengalaman transendensi karyawan melalui proses kerja, memfasilitasi rasa terhubung dengan orang lain dengan cara memberikan perasaan melengkapi satu sama lain dengan penuh kegembiraan. Dengan demikian merupakan

fasilitas organisasi terhadap pengalaman spiritualitas karyawan di tempat kerja dengan nilai-nilai organisasi yang dapat dimasukkan lebih lanjut melalui budaya perusahaan. Thakur dan Singh (2016), selanjutnya membedakan spiritualitas di tempat kerja dalam dua aspek yaitu spiritualitas individu dan spiritualitas organisasi.

Konseptualisasi spiritualitas individu di tempat kerja memiliki tiga dimensi yaitu memiliki pekerjaan yang menarik (*meaningful work*), memiliki rasa kebersamaan, dan menjaga koneksi spiritual secara pribadi. Maka spiritualitas individu akan memberikan rasa kenyamanan dalam bekerja, terikat dengan komunitas kerja, berperilaku etis, memiliki loyalitas dan komitmen, berupaya efektif dalam bekerja serta tumbuh rasa saling mempercayai satu sama lain.

Selanjutnya spiritualitas organisasi merupakan upaya organisasi mendukung spiritualitas tempat kerja sehingga dapat selalu memperbaiki karyawan secara emosional dan memotivasi mereka untuk menjadi lebih produktif. Spiritualitas organisasi adalah keselarasan antara kualitas nilai individu dan kelompok dengan visi, misi, nilai-nilai dan sistem organisasi. Semakin selaras nilai dan aspirasi spiritual karyawan dengan organisasi, maka semakin besar kemungkinan karyawan akan menemukan makna sebenarnya di tempat kerja. Mereka akan bekerja di lingkungan di mana kebutuhan dan nilai spiritual mereka dihormati, sehingga memungkinkan mereka untuk mewujudkan rasa kepuasan yang lebih besar. Dalam jangka panjang, ini akan membantu mempertahankan tujuan bisnis dan mendorong bawahan menuju hasil yang unggul. Gambar berikut menjelaskan spiritualitas di tempat kerja yang dapat ditumbuhkan pada suatu organisasi.



Gambar 2. Kerangka Konsep Spiritualitas Tempat Kerja (Thakur dan Singh, 2016)

Atas dasar kerangka konseptual di atas, Thakur dan Singh (2016) merekomendasikan organisasi dapat mengambil langkah-langkah berikut untuk memperkenalkan spiritualitas tempat kerja:

1. Pemberi kerja perlu membuat karyawannya memahami bahwa spiritualitas bukanlah spesifik agama, melainkan di luarnya. Beberapa program orientasi dapat dirancang untuk hal yang sama.
2. Mereka harus mendiskusikannya secara terbuka dan teratur ketika mereka membahas tentang profitabilitas, inovasi, pertumbuhan, dan lain-lain. Mereka dapat memulai dengan menyelenggarakan beberapa acara seperti meditasi dan sesi aerobik yang dapat bertindak sebagai stimulus awal untuk memulai gelombang spiritualitas di tempat kerja.
3. Komunikasi informal juga harus diperbolehkan dalam organisasi, sehingga rasa kebersamaan dapat dipupuk.
4. Fasilitas rekreasi, penyelenggaraan acara dan festival dapat meningkatkan konektivitas antar karyawan dan dapat meningkatkan semangat mereka. Karena merayakan banyak

festival dalam jam kerja yang menciptakan pengakuan dan kepuasan karyawan.

5. Pemberi kerja kepegawaian harus memastikan bahwa nilai dan tujuan pelamar selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini dapat dipastikan dengan mengikuti tes etik tertentu pada saat seleksi maupun selama masa kerja. Praktik ini diadopsi oleh HP dengan menawarkan sertifikasi tertentu seperti standar perilaku bisnis, kepemimpinan etis, dll. melalui portal online mereka.
6. Misi dan visi organisasi harus didefinisikan dengan jelas sehingga karyawan dapat membangun kepercayaan dan keyakinan terhadap organisasi.
7. Perusahaan perlu mempertahankan budaya di mana kebahagiaan karyawan dijaga. Karena pekerja yang bahagia akan menjadi pekerja yang produktif.
8. Peluang pembelajaran dan pengembangan karier yang cukup besar harus diberikan kepada karyawan sehingga mereka memiliki pendekatan yang terfokus terhadap profesi mereka.
9. Analisis pekerjaan harus dilakukan pada tingkat yang substansial sehingga pemberi kerja mengetahui berbagai tugas, tanggung jawab, dan karakteristik pekerjaan. Dan selanjutnya dia dapat mengkomunikasikannya dengan baik kepada bawahannya, sehingga mereka dapat mengambil makna dari pekerjaannya.
10. Pengusaha harus dengan jelas menyatakan bagaimana kinerja individu berkontribusi pada pencapaian organisasi harus mencerminkan spiritualitas mereka melalui nilai-nilai, proses dan prosedur bisnis etis mereka, sehingga pekerja tetap termotivasi untuk mengikuti jalur yang sama dengan misi dan visi organisasi.

Penulis berpandangan bahwa yang dikemukakan oleh Thakur dan Singh (2016), belum dapat memberikan kemudahan

bagi banyak penulis dan peneliti untuk melakukan kajian lebih lanjut dengan lebih mudah dan sederhana. Machuca dan Marimon (2019) memberikan beberapa dimensi dan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur modal spiritual yang mereka sebut sebagai *Holistic Capital Social*, yaitu suatu konsep modal spiritual yang lebih luas meliputi sebagai berikut :

1. *Religiosity*. Religiusitas diakui sebagai aspek utama modal spiritual yang disimpulkan sebagai kemampuan individu untuk membangun dan mengenali hubungan pribadi dengan Tuhan.
2. *Morality*. Moralitas diartikan sebagai kapasitas untuk menunjukkan penilaian moral dan untuk menyesuaikan perilaku yang sesuai. Oleh karena itu, itu mencakup pengetahuan yang tepat, penilaian yang baik, dan perilaku yang konsisten.
3. *Capacity for transcendence*. Kapasitas transendensi yaitu suatu kemampuan yang memungkinkan individu untuk memiliki arah dalam hidup dan aktivitas mereka, menjadi lebih bahagia, mampu menempa tujuan dalam jangka menengah dan jangka panjang serta mampu mengatasi tekanan. Kapasitas transendensi terdiri dari kemampuan mengenali makna (dalam hidup atau dalam tindakan) di luar yang bersifat material.
4. *Sanctity of life*. Penghormatan terhadap kehidupan yaitu pengakuan adanya nilai sakral dalam kehidupan. Kesucian hidup adalah nilai penting dan kuat yang dapat mengatasi kesulitan dan kemunduran. Kesucian hidup mewakili penghormatan mutlak terhadap kehidupan manusia itu sendiri, dan menghindari segala bentuk penyerangan terhadap kehidupannya sendiri atau terhadap kehidupan orang lain.

5. *Altruism*. Altruisme sebagai penguatan norma sosial dan promosi kesatuan sosial, yang juga digambarkan sebagai seni, doa, dan kesukarelaan. Termasuk juga yang terkait dengan agama, tercermin melalui kasih sayang, kebaikan, bantuan, kemurahan hati, pengampunan dan empati sebagai kualitas spiritual. Dengan demikian, altruisme sebagai kapasitas untuk memperhatikan kesejahteraan orang lain dengan cara yang berdedikasi, yang melibatkan kapasitas untuk menginginkan kesejahteraan orang lain di atas kesejahteraan atau kepentingan diri sendiri.
6. *Creativity*. Kreativitas menunjukkan spiritualitas manusia. Manusia membutuhkan kemampuan untuk berpikir abstrak; membutuhkannya untuk membangun interkoneksi baru antara ide dan realitas yang tampak tidak berhubungan. Kapasitas ini memanifestasikan dirinya baik dalam penyelidikan ilmiah dan pencapaian artistik. Kreativitas adalah kemampuan untuk menyusun ide-ide baru, baik itu ilmiah atau artistik, baik dalam teori maupun praktik.

Pandangan di atas dapat lebih dilihat pada Tabel berikut ini,

Tabel 2. Indikator Pengukuran Kapital Spiritual dari Machuca dan Marimon (2019) :

No	Dimensi	Indikator
1	Religiosity	a. Beranggapan bahwa hubungan pribadi dengan Tuhan relevan dengan kehidupan.
		b. Berkeyakinan bahwa hubungan dengan Tuhan mempengaruhi praktik hubungan dengan sesama
		c. Berkeyakinan bahwa setiap perilaku yang dilakukan bertujuan untuk menghormati Tuhan
		d. Dalam keseharian selalu berpikir tentang kehadiran Illahi.
2	Morality	a. Memberikan pertimbangan penilaian moral atas perilaku sebelum melakukan tindakan
		b. Hasil pertimbangan moral, dijadikan pedoman penyesuaian perilaku

		c. Penilaian atau evaluasi tindakan yang dilakukan sebelumnya, menentukan tindakan selanjutnya
		d. Memiliki keinginan agar perilaku selalu benar secara moral
		e. berkeyakinan bahwa nilai-nilai spiritual mempengaruhi pengambilan keputusan
3	Capacity for transcendence	a. Memiliki makna hidup di luar hal-hal yang bersifat nyata
		b. Memiliki tujuan jangka panjang bagi kehidupan
		c. Memiliki motivasi melampaui kesenangan dan uang
		d. Memahami kebahagiaan tidak didasarkan pada aspek fana dan hal-hal yang bersifat remeh
		e. Mengenali kebahagiaan sebagai elemen keabadian dan mendasar dalam hidup
		f. Memiliki optimisme dalam menghadapi kehidupan
4	Sanctity of life	a. Menghargai dimensi spiritual dalam kehidupan
		b. Menganggap kehidupan memiliki nilai yang sakral
		c. Menghindari serangan terhadap diri sendiri
		d. Menghindari serangan terhadap semua kehidupan lainnya
		e. Mengikuti dan patuh pada saran medis dengan ketat
		f. Berupaya menerapkan kebiasaan hidup sehat
		g. Memiliki sikap bertanggung jawab pada kesehatan pribadi
5	Altruism	a. Memiliki perhatian terhadap komunitas dari lingkungan terdekat
		b. Memiliki kekhawatiran terhadap generasi berikutnya.
		c. Memiliki pandangan bahwa hidup lebih baik ketika hidup dalam pelayanan bagi yang membutuhkan
		d. Berkeyakinan bahwa manusia saling bertanggung jawab satu sama lain
		e. Memiliki ketersentuhannya hati dengan mudah ketika melihat kesengsaraan dan penderitaan manusia
6	Creativity	a. Memiliki kemahiran dalam menghasilkan ide-ide baru
		b. Memiliki kepercayaan diri dengan kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif

		c. Memiliki kemampuan khusus untuk mengembangkan lebih jauh ide-ide dari orang lain
		d. Memiliki bakat dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik

Demikian bahwa modal spiritual merupakan modal dasar dalam mengembangkan mutu kepribadian yang melekat pada setiap individu. Modal spiritual mendorong individu untuk bekerja demi kesuksesan dan kepuasan kerja yang tidak hanya diukur pada kepentingan secara individual, melainkan lebih diorientasikan untuk kepentingan organisasi dan lingkungan yang lebih luas.

BAB 3

MODAL SOSIAL

A. Konsep Modal Sosial

Ilmu modal sosial yang digunakan dalam ilmu-ilmu sosial saat ini sudah merupakan suatu konstruksi ekonomi. Ini disebabkan terutama banyaknya aktivitas ekonomi yang harus memperhitungkan dimensi-dimensi sosial secara luas (Kim et al., 2016; Patulny & Lind Haase Svendsen, 2007). Dengan demikian, dalam perkembangannya, modal sosial juga sejajar dengan modal-modal lain seperti ekonomi, sumber daya alam atau lainnya.

Modal sosial secara umum didefinisikan sebagai fenomena multidimensi yang mencakup ketersediaan norma sosial, nilai, kepercayaan, kewajiban, hubungan, jaringan, teman, keanggotaan, keterlibatan masyarakat, arus informasi, dan lembaga yang mendorong kerja sama dan tindakan kolektif untuk saling menguntungkan dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi dan sosial (Bhandari & Yasunobu, 2009; Wolf et al., 2008). Hal ini sejalan dengan Olives dan Kawachi (2014) yang menegaskan bahwa modal sosial melekat dalam struktur hubungan sosial, modal sosial tidak terletak pada individu maupun alat produksi fisik. Dengan cara ini, modal sosial terdiri dari sumber daya yang tertanam dalam struktur sosial (misalnya organisasi, komunitas tempat tinggal, atau tempat kerja) yang memfasilitasi tindakan individu di dalamnya.

Definisi di atas memberikan kesimpulan bahwa, modal sosial adalah modal yang dimiliki oleh suatu kelompok sosial, berupa kepercayaan, nilai-nilai bersama, jaringan sosial dan kelembagaan sosial yang berguna bagi individu untuk menjalankan kehidupan pribadi, keluarga dan kelompoknya dan

menjadi fondasi bagi setiap individu untuk melakukan tindakan sosialnya. Dengan demikian, modal sosial tidak dapat dilepaskan dari tindakan individu di dalam suatu organisasi, modal sosial yang berasal dari lingkungan sosial di mana individu terlebih dahulu tumbuh dan kembang serta dapat berimplikasi pada perilaku individu di tempat kerja.

B. Tipologi dan Pengukuran Modal Sosial

Beberapa ahli yang selalu menjadi rujukan dalam pembahasan mengenai modal sosial antara lain adalah Putnam, Bourdieu, Coleman dan Fukuyama. Keempat ahli tersebut memberikan pemahaman yang berbeda, namun juga memiliki kesamaan satu sama lain. Kajian konseptual mengenai modal sosial, tidak bertujuan membahas secara tajam perbedaan-perbedaan dari para ahli tersebut, namun lebih ditujukan guna memahami konsep modal sosial yang dapat digunakan untuk melihat fenomena sosio kultural dan ekonomi yang terjadi.

Putnam menyebut tiga komponen utama modal sosial meliputi kewajiban dan norma moral, nilai-nilai sosial dan jejaring sosial (asosiasi sukarela) (Siisiäinen, 2000). Putnam menggunakan tipologi *bridging* dan *bonding social capital*. *Bridging social capital* diartikan sebagai jaringan terbuka yang memandang ke luar dan mencakup orang-orang di berbagai kelompok sosial, sementara *bonding social capital* terdiri dari jaringan ke dalam yang cenderung memperkuat identitas eksklusif dan kelompok-kelompok yang homogen (Patulny & Lind Haase Svendsen, 2007).

Bourdieu menyebutkan bahwa, kapital sosial terdiri dari dua dimensi yaitu jejaring sosial, koneksi atau hubungan dan sosiabilitas. Bourdieu secara khusus menjelaskan bahwa orang tidak hanya harus memiliki hubungan dengan orang lain, mereka harus lebih memahami bagaimana jaringan ini beroperasi dan bagaimana seseorang dapat mempertahankan dan

memanfaatkan hubungan ini dari waktu ke waktu (Schaefer-McDaniel, 2004). Sedangkan Coleman mengamati bahwa sistem keluarga terdiri dari modal finansial (sumber keuangan untuk pengeluaran rumah tangga dan membesarkan anak), modal manusia (pendidikan orang tua dan keterampilan ekonomi); dan modal sosial. Dua konsep pertama mengacu pada kemampuan keuangan dan kognitif orang tua, selanjutnya istilah yang terakhir secara ketat mengacu pada aspek sosial dan interpersonal yang lebih dari kehidupan keluarga (Schaefer-McDaniel, 2004). Sejalan dengan pengertian tersebut, Fukuyama menyatakan bahwa, modal sosial adalah kemampuan orang untuk bekerja sama untuk tujuan bersama dalam kelompok dan organisasi (Bhandari & Yasunobu, 2009). Secara lebih rinci Claridge mencoba untuk mengumpulkan dimensi-dimensi modal sosial yang meliputi *trust*, *rules* dan *norms governing*, *social action*, *types of social interaction*, *network resources*, *other network characteristics* (Claridge, 2004).

Olives dan Kawachi (2014) dengan mengadopsi pembagian modal sosial yang dikembangkan dalam *original of Islam* (2006) melakukan pemetaan modal sosial sebagai berikut:

1. Modal sosial kognitif yaitu: persepsi masyarakat mengenai tingkat kepercayaan dan hubungan timbal balik.
2. Modal sosial struktural yaitu: kepadatan jaringan sosial, atau pola keterlibatan warga anggota
3. Modal sosial horizontal terdiri dari:
 - a. *Bonding social capital* yaitu hubungan dalam kelompok homogen yaitu ikatan kuat yang menghubungkan anggota keluarga, tetangga, dan teman dekat atau kolega.
 - b. *Bridging social capital* yang ikatannya lebih lemah, menghubungkan latar belakang etnis dan pekerjaan yang berbeda, termasuk partisipasi sosial formal atau informal

4. Modal sosial vertikal yaitu hubungan hierarkis atau tidak setara karena perbedaan kekuasaan atau basis sumber daya dan status.

Konsep yang lebih operasional disusun oleh Harper (2002) dengan mengikuti konsep yang telah tersedia pada teori kapital sosial, terutama konsep yang dikembangkan oleh Putnam pada tahun 1996, menyampaikan pengukuran kapital sosial sebagai berikut:

1. Partisipasi sosial yaitu meliputi:
 - a. Ketersediaan budaya,
 - b. Ketersediaan waktu luang,
 - c. Ketersediaan kelompok sosial,
 - d. Tingkat keterlibatan dalam kelompok sosial dan keagamaan.
2. Jejaring sosial dan dukungan sosial yaitu meliputi:
 - a. Frekuensi melihat dan berbicara dengan kerabat, teman atau tetangga,
 - b. Intensitas kontak secara virtual dengan kerabat, teman dan tetangga
 - c. Jumlah teman dekat atau kerabat yang tinggal di sekitar yang dapat diandalkan untuk memberikan bantuan,
 - d. Kontrol yang dirasakan atas kehidupan
 - e. Tingkat kepuasan hidup.
3. Hubungan timbal balik dan kepercayaan yaitu meliputi:
 - a. Adanya hubungan timbal balik dan kepercayaan,
 - b. Memiliki kepercayaan pada orang memiliki kesamaan dengan diri sendiri,
 - c. Memiliki kepercayaan pada orang yang memiliki perbedaan dengan diri sendiri,
 - d. Memiliki keyakinan bahwa setiap orang dapat melakukan kebaikan atau sebaliknya,
 - e. Memiliki persepsi tentang nilai-nilai bersama.

4. Partisipasi publik, yaitu meliputi:
 - a. Kepercayaan pada institusi di tingkat yang berbeda,
 - b. Kemampuan untuk mempengaruhi berbagai peristiwa,
 - c. Tingkat informasi yang diterima tentang berbagai urusan lokal dan nasional,
 - d. Kemampuan untuk menjalin kontak dengan pejabat publik atau perwakilan politik,
 - e. Tingkat keterlibatan pada berbagai kegiatan kelompok lokal,
 - f. Kecenderungan frekuensi untuk mengikuti pemilihan pemimpin politik.

5. Pandangan terhadap lingkungan yaitu meliputi:
 - a. Pandangan terhadap lingkungan fisik,
 - b. Fasilitas yang tersedia,
 - c. Tingkat kenikmatan hidup di daerah tersebut,
 - d. Tingkat ketakutan akan kejahatan

Konsep modal sosial yang dikemukakan para ahli di atas, secara umum menyebutkan bahwa modal sosial merupakan hubungan-hubungan sosial, baik ke luar maupun ke dalam yang dimiliki suatu komunitas. Selanjutnya jejaring sosial memiliki implikasi kerja sama satu sama lain. Jejaring sosial dan kerja sama antar anggota, ke dalam maupun keluar suatu komunitas, dapat berlangsung positif karena didasari keakraban dan kepercayaan. Dengan demikian, peran kepercayaan dalam suatu komunitas cukup menentukan proses hubungan sosial dan pembentukannya menjadi modal sosial. Oleh karena itu, kepercayaan terlihat merupakan dimensi penting dalam kapital sosial. Jelasnya kerja sama dan jejaring sosial diintegrasikan dalam kehidupan bersama melalui kepercayaan, nilai-nilai dan norma yang diakui dan dijalankan oleh suatu masyarakat. Kepercayaan, nilai-nilai dan norma merupakan pengikat yang mempersatukan kehidupan bersama dan terbukti dapat memberikan keuntungan bagi kelangsungan hidup bersama.

Kegunaan dan implikasi modal sosial seperti kepercayaan, nilai-nilai dan norma yang diwujudkan dalam perilaku sosial bersama dan memberikan keuntungan bagi pelakunya, akan menjadi motivasi sosial suatu kelompok guna mempertahankan kelangsungan lingkungannya (Mackie, Moneti, Shakya, & Denny, 2015; Van Riper & Kyle, 2014). Namun demikian, unsur kepercayaan dalam modal sosial selama ini lebih banyak dipahami sebagai kepercayaan antar anggota, suatu kepercayaan yang bersifat horisontal. Kepercayaan sosial merupakan pemikiran yang dikembangkan oleh Putnam, dan tidak bisa disangkal ini mempengaruhi perkembangan kajian mengenai kapital sosial hingga saat ini. Kritik mendasar terhadap modal sosial yang dikembangkan Putnam karena cenderung mengabaikan aspek kepercayaan yang bersifat vertikal yaitu spiritualitas dan agama. Siisiäinen (2000) menyebutkan bahwa kepercayaan sosial dalam pemahaman Putnam terjadi pada masyarakat yang kompleks, pasca industri atau post modern berasal dari dua sumber terkait yaitu norma timbal balik dan jaringan keterlibatan masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dalam pengelolaan sumber daya manusia, modal sosial merupakan kekuatan yang juga dapat dimanfaatkan untuk mengatur pola hubungan sosial, kerja sama, jaringan kerja dan kepercayaan antar anggota organisasi. Oleh karena itu, modal sosial adalah asset yang harus dikembangkan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan menjaga kelangsungan organisasi.

BAB 4

MODAL INTELEKTUAL

A. Konsep Modal Intelektual

Konsep modal intelektual telah dikemukakan oleh para ahli sejak lama, terutama para ahli yang berasal dari barat. John Kenneth Galbraith pada tahun 1969 adalah orang pertama yang memperkenalkan istilah modal intelektual. Namun, sekalipun modal intelektual telah banyak didiskusikan dan menjadi wacana akademik, perhatian yang sungguh-sungguh terhadap modal intelektual belum sepenuhnya berhasil (Bontis, 1998; Ding & Li, 2010).

Guthrie (2001) berpendapat bahwa organisasi modern dan kekuatan *new economy* yang berbasis informasi dan pengetahuan saat ini, ditandai dengan munculnya sumber daya yang tidak berwujud, berbasis pengetahuan, yang kemudian mendorong pengakuan terhadap pentingnya kapasitas intelektual yang dimiliki oleh para pekerja. Lebih jauh disebutkan modal intelektual adalah sejumlah ide perusahaan, penemuan, teknologi, pengetahuan umum, program komputer, desain, keterampilan data, proses, kreativitas, dan publikasi. Pendapat yang senada juga disampaikan oleh Khaliq, Shaari & Isa (2011) yang menyatakan bahwa pengetahuan dianggap sebagai salah satu sifat terpenting organisasi dalam teori dan praktik manajemen kontemporer. Pengetahuan yang diterima adalah sebagai aset strategis yang berkelanjutan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendeknya, modal intelektual adalah pengetahuan yang dapat diubah menjadi keuntungan, sebagaimana diungkapkan oleh Kannan & Aulbur (2004) yang menyatakan modal intelektual adalah hasil karya intelektual yang telah diformalkan, dikelola dan dimanfaatkan

untuk menciptakan aset dengan nilai yang lebih tinggi, dapat berupa pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.

Berdasarkan pendapat di atas, penulis berpandangan bahwa modal intelektual merupakan modal yang mengandalkan pada kemampuan kecerdasan intelektual yang dimiliki para pekerja yang berada pada suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, modal intelektual tidak dapat dipisahkan dengan pengetahuan dan kompetensi kerja yang dimiliki, inovasi yang diwujudkan dan dikembangkan, kemampuan menganalisis dan mengantisipasi perubahan dan tuntutan pasar serta kemampuan menjaga kelangsungan bisnis dan ketatnya persaingan. Dengan demikian, modal intelektual terkait dan tidak terlepas dengan aspek pendidikan, pengalaman kerja dan hal lain yang berhubungan dengan peningkatan nilai tambah dan daya saing bisnis.

B. Tipologi dan Pengukuran Modal Intelektual

Modal intelektual dari berbagai pandangan tidak dapat sepenuhnya dipisahkan dengan modal tidak berwujud lainnya seperti modal spiritual, modal sosial dan budaya organisasi, dalam praktiknya ada keterikatan dan keterkaitan satu sama lain. Beberapa ahli menyebutkan bahwa modal intelektual terdiri dari modal sumber daya manusia (*human capital*), modal organisasi (*structural capital*) dan modal pelanggan (*customers capital*) (Kannan & Aulbur, 2004; Sullivan, 2009).

1. Modal sumber daya manusia mengacu pada akumulasi nilai investasi dalam pelatihan, kompetensi, dan masa depan karyawan. Istilah tersebut berfokus pada nilai apa yang dapat dihasilkan individu, dalam arti ekonomi sumber daya manusia dapat diklasifikasikan lebih lanjut sebagai kompetensi karyawan, kemampuan komunikasi dan kerja sama serta nilai-nilai yang dianut dalam bekerja.

2. Modal organisasi atau modal struktural adalah infrastruktur pendukung yang memungkinkan modal manusia berfungsi. Edvinsson dan Malone (1997) selanjutnya mengklasifikasikan modal struktural menjadi modal organisasi yang terletak pada proses dan inovasi. Modal organisasi mencakup filosofi organisasi dan sistem untuk memanfaatkan kemampuan organisasi. Modal proses mencakup teknik, prosedur, dan program yang menerapkan dan meningkatkan produk barang dan jasa. Modal inovasi mencakup kekayaan intelektual dan aset tidak berwujud. Kebijakan dan prosedur organisasi, disesuaikan dengan aplikasi perangkat lunak, program penelitian dan pengembangan, kursus, pelatihan dan paten adalah contoh modal organisasi.
3. Modal pelanggan didefinisikan sebagai nilai gabungan dari hubungan dengan pelanggan, pemasok, asosiasi industri, dan pasar. Modal pelanggan mengacu pada isu-isu seperti kepercayaan dan pemahaman serta kekuatan dan loyalitas hubungan pelanggan. Kepuasan pelanggan, bisnis berulang, kesejahteraan finansial, dan sensitivitas harga dapat digunakan sebagai indikator modal pelanggan.

Pendapat di atas memberikan kejelasan bahwa modal intelektual merupakan integrasi dari modal manusia, modal organisasi dan modal pelanggan. Modal manusia mencakup kekuatan sumber daya manusia dengan wujud kompetensi kerja, kemampuan berkomunikasi dan kerja sama, serta memiliki nilai-nilai kerja yang mendorong terciptanya etos kerja dan iklim kerja yang profesional baik secara individual maupun kolektif. Untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia, maka organisasi memiliki kewajiban untuk menyediakan berbagai kebutuhan yang menunjang terlaksananya mekanisme dan sistem kerja yang baik. Mekanisme dan sistem kerja yang baik, akan menciptakan kemampuan sumber daya manusia untuk meningkatkan

kreativitas dan inovasi yang akan menjadi bagian penting dari organisasi dalam menciptakan daya saing dan kesinambungan. Pada sisi lain, perpaduan modal manusia dan modal struktural (modal organisasi) akan berhubungan dengan modal pelanggan meliputi kepercayaan dan loyalitas serta hubungan dengan pelanggan yang merupakan bukti kepuasan pelanggan.

Berdasarkan tiga dimensi modal intelektual yang meliputi modal sumber daya manusia, modal struktural dan modal pelanggan maka yang menjadi perhatian utama dalam hal pengembangan sumber daya manusia adalah modal sumber daya manusia yang meliputi kompetensi, komunikasi, kerja sama, kreativitas dan inovasi, yang didukung dengan ketersediaan infrastruktur, mekanisme dan sistem organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia mengembangkan kreativitas dan inovasi.

Kompetensi sumber daya manusia merupakan modal sumber daya manusia untuk memperoleh kinerja yang baik. kompetensi sumber daya manusia merupakan kombinasi pengetahuan, pengalaman, kemampuan teknis, pengendalian motif dan emosi serta perilaku (Midhat Ali et al, 2021). Pandangan ini menggambarkan bahwa kompetensi merupakan kombinasi dari kemampuan kerja dan perilaku (*hard skill* dan *soft skill*). Aspek yang juga penting untuk diperhatikan adalah kemampuan komunikasi dan kerja sama. Kemampuan komunikasi menjadi fondasi dalam menjalankan kerja sama dengan individu atau pihak lainnya. Pada dasarnya individu akan lebih mudah berkembang jika mampu berkomunikasi, membangun relasi dan kerja sama dengan pihak lain.

Studi yang dilakukan oleh Colakoglu, et al (2019) menemukan bahwa kreativitas berjalan dalam kecerdasan dan kemajuan ilmiah yang dimiliki oleh sumber daya manusia, disinilah terlihat bukti bahwa daya intelektual menjadi kunci pengelolaan sumber daya manusia. Kemampuan sumber daya manusia dalam melahirkan ide-ide yang berguna, bermula dari

kebebasan kreatif yang dimiliki. Oleh karena itu, konsep pengelolaan organisasi yang kaku tidak selalu tepat untuk mendorong kemampuan kreatif dan inovatif dari sumber daya manusia.

Dengan demikian, modal intelektual merupakan modal sumber daya manusia yang memerlukan pengelolaan secara organisasional. Mengembangkan kreativitas ide menjadi inovasi maka organisasi dituntut untuk menciptakan iklim organisasi yang memungkinkan individu untuk mengembangkan pemikirannya secara bebas, terbuka kesempatan untuk berargumentasi, melakukan uji coba yang ditunjang dengan berbagai infrastruktur yang tersedia.

BAB 5

MODAL BUDAYA ORGANISASI

A. Konsep Budaya Organisasi

Konsep mengenai budaya organisasi pertama kali muncul pada tahun 1970an dan 1980an (Hofstede, 1983). Di dalam studi ini istilah budaya organisasi disamakan dengan istilah budaya perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Tika (2006, 7) bahwa budaya organisasi memiliki kesamaan dengan budaya perusahaan, sekalipun terdapat hal-hal khusus pada budaya perusahaan seperti gaya dan sistem manajemen. Pandangan yang lebih khusus dikemukakan oleh Ndraha (2005, 9) yang mengatakan bahwa kajian-kajian yang berhubungan dengan budaya organisasi berlaku untuk budaya perusahaan, tetapi kajian-kajian yang berhubungan dengan budaya perusahaan mungkin tidak semuanya berlaku bagi budaya organisasi.

Pengertian budaya organisasi atau perusahaan telah banyak dikemukakan oleh para ahli di antaranya sebagai berikut:

1. Wood (2001, 391) mengartikan budaya organisasi sebagai sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu menuntun perilaku anggota organisasi itu sendiri.
2. Tosi, Rizzo, Carroll (dalam Munandar 2006, 263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.
3. Muijen, Hartog, dan Koopman (dalam Munandar, 2006, 264) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kumpulan dari

nilai, norma, ungkapan dan perilaku yang ikut menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berhubungan dan sebesar apa mereka gunakan tenaga mereka dalam pekerjaan dan organisasinya.

4. Robbins (2006, 289) mengatakan bahwa budaya perusahaan adalah sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain.
5. Schein (dalam Tika 2006, 6; Achmad Sobirin, 2010, 126) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.
6. Deal dan Kennedy (dalam Tika 2006, 6; Achmad Sobirin, 2010, 127) mengatakan budaya perusahaan adalah nilai inti sebagai esensi falsafah perusahaan untuk mencapai sukses yang didukung semua warga organisasi dan memberikan pemahaman bersama tentang arah bersama dan menjadi pedoman perilaku mereka dari hari ke hari.
7. J.P. Kotter dan J.L. Heskett (dalam Tika, 2006) budaya organisasi yang terdiri dari nilai yang dianut bersama dan norma perilaku kelompok.

Secara lebih spesifik Luthan (2006) menyebutkan karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah, dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.
2. Norma-norma. Suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebih tetapi juga tidak kurang.

3. Nilai-nilai yang dominan. Adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu yang tinggi, tingkat absensi rendah, atau efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan atau peraturan yang mengarahkan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan/ atau pelanggan.
5. Aturan-aturan. Terdapat pedoman yang harus ditaati jika bergabung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajarinya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut.

Sobirin (2010) membedakan pengertian budaya organisasi dalam tiga jenis mazhab (*School of thought*) yaitu,

1. *Ideational school* yaitu kelompok yang memandang budaya organisasi dari apa yang bisa di-shared (dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama anggota) suatu komunitas/ masyarakat. Kelompok ini menegaskan bahwa budaya sebuah organisasi tidak bisa semata-mata dipahami melalui komponen organisasi yang kasat mata (*overt*) seperti strategi, struktur dan sistem organisasi serta deskripsi pekerjaan melainkan dapat juga bersifat abstrak, elusif dan tersembunyi. Budaya organisasi berpegang pada dua hal penting yang dijadikan pedoman bagi anggotanya yaitu keyakinan (*beliefs*) dan tata nilai (*values*). Keyakinan merupakan asumsi dasar tentang kehidupan dunia dan bagaimana kehidupan dunia tersebut menjalankan aktivitasnya. Tata nilai adalah asumsi dasar tentang sesuatu yang dianggap ideal yang patut untuk dicari dan dipertahankan. Kelompok ideational school ini antara lain diwakili oleh Andrew Pettigrew (dalam Sobirin, 2009) yang mengartikan budaya organisasi sebagai "*the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time*" – sistem makna yang diterima secara

terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu, dan pendapat Vijai Sathe (dalam Achmad Sobirin, 2009, 126) yang mengartikan budaya organisasi sebagai *“set of important assumption (often unstated) that members of community share in common”* – budaya organisasi adalah satu set asumsi yang dianggap sangat penting (meski terkadang tidak tertulis) yang di-shared oleh para anggota suatu komunitas.

2. *Adaptationist school* yaitu kelompok yang memandang budaya organisasi dari apa yang bisa diobservasi baik dari bangunan organisasi seperti arsitektur/tata ruang bangunan fisik sebuah organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat di dalamnya seperti pola perilaku dan cara mereka berkomunikasi. Jelasnya kelompok ini memahami budaya dari aspek perilaku manusia (*behaviour*). Diakui bahwa keyakinan dan tata nilai adalah inti sebuah budaya, namun juga harus diakui keduanya (keyakinan dan tata nilai) lebih merupakan sumber inspirasi yang ujud kongkritnya tercermin dari clarity, consistency and consensus (kejelasan, konsistensi dan konsensus). Kelompok *Adaptationist school* diwakili oleh Stanley Davis, Charles Hamdten-Turner dan Deal Kennedy (dalam Sobirin, 2009).

Menurut Stanley Davis *“Corporate culture is pattern of shared beliefs and value that give the member of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in their organization”* - “budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku dalam organisasi”.

Selanjutnya Charles Hamdten-Turner mengatakan budaya perusahaan sebagai *“ways of life, ways of acting, feeling and thinking, which are learned by group of people than being biologically determined-”* budaya perusahaan “adalah pandangan hidup, cara pandang sebagai dasar untuk

bertindak, mengungkapkan perasaan dan berpikir yang semuanya itu merupakan hasil pembelajaran sekelompok orang yang tidak disebabkan karena faktor keturunan”.

Sedangkan Deal and Kennedy secara sederhana mengatakan bahwa budaya organisasi adalah “*the way we do thing arround here*”- cara kita melakukan sesuatu di lingkungan organisasi ini.

3. *Realist school*

Merupakan gabungan dua mazhab sebelumnya (*ideational school* dan *adaptationist school*). Penganut mazhab ini menyadari bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak bisa dipahami hanya dari perilaku orang-orangnya tetapi juga sumber perilaku tersebut. Hubungan resiprokal keduanya menjadi cukup penting dalam mempelajari keduanya. Kelompok ini dapat dilihat melalui pandangan Edgar Schein serta Ogbbonna dan Harris (dalam Sobirin, 2009).

Edgar Shein menyatakan “*culture is pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problem of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these probelm*”-“budaya adalah pola asumsi dasar yang dishared oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Selanjutnya Ogbonna dan Harris menyatakan budaya organisasi sebagai “*the collective sum of beliefs, values meaning and assumption that help to shape the way in which they respond to each other and their external environment*”-“budaya organisasi adalah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di shared oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespons lingkungan”.

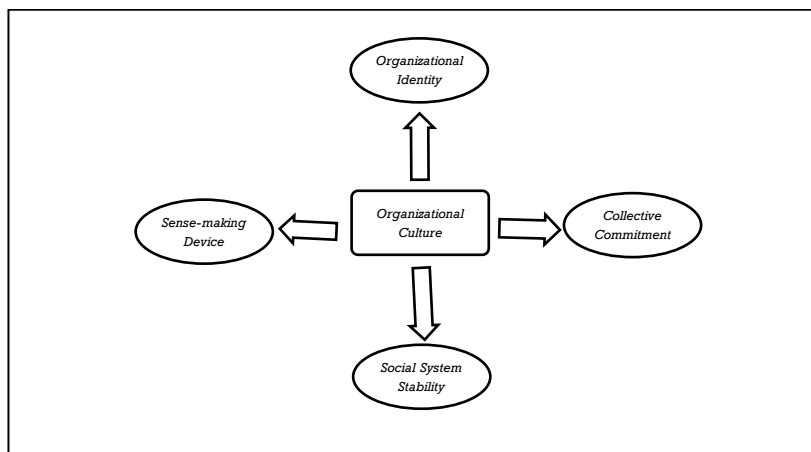
Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi atau budaya perusahaan dapat ditinjau dalam dua titik tolak. Pertama bertitik tolak dalam perspektif abstrak atau tidak nyata, di mana budaya bukanlah suatu aktivitas yang dapat dilihat secara kasat mata, hal ini meliputi keyakinan dan nilai-nilai yang berkembang pada suatu organisasi. Kedua, bertitik tolak pada hal-hal nyata dan dapat dirasakan secara jelas, hal ini meliputi pola-pola perilaku, tindakan dan sikap setiap orang sebagai anggota kelompok (organisasi) dalam menjalankan pekerjaan dan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi. Suatu penelitian yang komprehensif mengenai budaya organisasi tidak dapat mengabaikan satu di antaranya, oleh karena itu pengertian budaya organisasi harus meliputi unsur yang bersifat abstrak dan unsur yang bersifat nyata. Dari kedua unsur tersebut, maka budaya perusahaan akan meliputi nilai-nilai, keyakinan, simbol dan artifaks serta norma yang mendasari sikap dan perilaku bagi setiap anggota organisasi dalam menghadapi dan menyelesaikan pekerjaannya.

B. Fungsi Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2011, 49) menyebutkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah:

1. Memberi rasa identitas yaitu suatu ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif yaitu suatu komitmen bersama tentang norma-norma yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial yaitu pencerminan lingkungan yang positif, kuat dan dapat mengelola konflik secara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

Fungsi di atas digambarkan oleh Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo 2011 dan Chatab, 2007) sebagai berikut :



Gambar 3. Fungsi Budaya Organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2001)

Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2011; Riani, 2011, 8; Tika, 2005, 13) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah:

1. Pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Membawa suatu identitas bersama
3. Memfasilitasi bangkitnya komitmen bersama

4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial, di mana budaya menjadi perekat sistem sosial pada suatu organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan rasionalitas yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Pandangan yang sama juga dikatakan oleh Greenberg dan Baron (2003) (dalam Wibowo, 2011) yang menyatakan fungsi budaya organisasi sebagai identitas bersama, membangkitkan komitmen pada misi organisasi, dan memperjelas serta memperkuat standar perilaku. Dengan cara yang lebih sederhana Sunarto (dalam Riani, 2010) menyebutkan fungsi budaya organisasi adalah sebagai pengikat organisasi, integrator, identitas organisasi, energi untuk mencapai kinerja yang tinggi, ciri kualitas, motivator dan pedoman gaya kepemimpinan. Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) menjelaskan bahwa suatu kultur yang kuat berfungsi sebagai:

1. Memberi kepastian kolektif (*reduce collective uncertainty*), yakni memberikan interpretasi makna yang sama kepada para anggota.
2. Memperkuat tatanan sosial (*create social order*), yakni memperjelas kepada setiap anggota peran dan fungsinya dalam tatanan sosial yang ada.
3. Menjaga kesinambungan (*create continuity*), yakni mempertahankan kesinambungan nilai-nilai dan norma-norma pokok dari generasi ke generasi anggota.
4. Membangun identitas kolektif dan komitmen (*create collective identity and commitment*)
5. Membangun visi tentang masa depan (*elucidate a vision of the future*) yakni mendorong pandangan ke depan para anggota.

Penjelasan di atas memberikan kesimpulan bahwa fungsi budaya organisasi dari sisi manajemen yaitu menjadi faktor pendorong bagi setiap individu sebagai anggota organisasi untuk bersama-sama (kolektif) dan terikat satu sama lain, membangun

kerja sama, memiliki motivasi dan komitmen bersama yang tercermin dalam perilaku individu dan kelompok guna mencapai tujuan organisasi.

C. Tipe-tipe Budaya Organisasi

Menurut Harris dan Moran (dalam Wibowo, 2011) budaya perusahaan yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu:

1. Lingkungan usaha; lingkungan di mana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Panutan atau keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (*rites and ritual*); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. *Network*; jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Dengan kata lain, karakteristik budaya organisasi dapat ditentukan melalui orientasi budaya organisasi tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Harrison dan Stokes (1992), yaitu:

1. *The Power Orientation* (orientasi pada kekuasaan), yaitu jika para anggota organisasi di tumbuhkan motivasinya oleh imbalan dan hukuman, dan oleh keinginan untuk bekerja dengan pemimpin yang kuat.

2. *The Role Orientation* (orientasi pada peran, yaitu yang berkaitan dengan nilai-nilai yang mengutamakan pada perintah-perintah, ketergantungan, rasional dan konsisten terhadap sistem dalam organisasi tersebut yang bersifat birokratis.
3. *The Achievement Orientation* (orientasi pada prestasi) jika menekan pada motivasi yang tinggi dari para anggota organisasi untuk menghilangkan ketidak efisienan dan structure, system dan perencanaan. Dalam budaya ini tujuan utama adalah menarik dan memancing tenaga para anggota untuk mengejar tujuan bersama.
4. *The support Orentation* (orientasi pada dukungan), yaitu iklim dalam organisasi yang didasarkan pada saling percaya di antara para anggota sebagai individu dengan organisasi itu sendiri. Dalam kondisi ini karyawan yakin bahwa mereka dinilai sebagai manusia, bukan hanya sekedar mesin.

Dengan demikian perbedaan lingkungan usaha, nilai-nilai, keteladanan, ritual, jaringan komunikasi dan orientasi masing-masing organisasi akan membawa implikasi pada perbedaan budaya organisasi.

Quinn dan Mc Grath (dalam Tika 2006) menyebutkan jenis-jenis budaya organisasi dapat dibedakan berdasarkan proses informasi sebagai berikut :

1. Budaya rasional yaitu proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarah) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).
2. Budaya ideologis yaitu proses informasi intuitif (dari pengetahuan, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya, dan pertumbuhan).

3. Budaya konsensus yaitu proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
4. Budaya hierarkis yaitu proses informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2010, 30) dalam perspektif hubungan antar manusia mengemukakan adanya 3 (tiga) tipe budaya organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Budaya konstruktif (*constructive culture*), merupakan budaya di mana pekerja didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*), mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*), mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka

Deal dan Kennedy (dalam Kusdi, 2010; Riani, 2011) mengembangkan tipe kultur organisasi berdasarkan tingkat resiko yang dihadapi organisasi (*high risk/ low risk*) dan kecepatan umpan balik dari lingkungan (*Quick feedback/slow feedback*) yaitu:

1. *Touch-Guy / Macho*, kultur organisasi yang memiliki lingkungan yang berisiko tinggi dan memiliki umpan balik yang cepat, di mana organisasi harus menanggapi dengan cepat dan berani. Semboyan yang diketengahkan *find a*

- mountain and climb it*. Contoh organisasi yang memiliki tipe kultur ini adalah industri periklanan, hiburan (*entertainment*) dan konstruksi dimana modal yang dipertaruhkan biasanya besar dan hasilnya segera diketahui (*quick feedback*) sehingga dibutuhkan keberanian layaknya perjudian (*“go for it all”*).
2. *Work hard / play hard*, kultur organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang beresiko rendah, tapi memberi umpan balik cepat (*a low risk/quick feedback environment*), sehingga yang diperlukan menemukan satu peluang dan mengisi peluang itu (*“find a need and fill it”*). Contoh organisasi yang memiliki kultur ini adalah industri ritel dan sales. Biasanya tidak diperlukan modal besar untuk membayar seorang salesman untuk memperoleh sebuah order penjualan (*low risk*) dan hasilnya relatif dapat segera diketahui (*quick feedback*).
 3. *Bet your company*, kultur organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang beresiko tinggi dan umpan balik lambat (*a high risk/slow feedback environment*), dimana organisasi mengambil setiap langkah harus dengan hati-hati (*“play it safe”*). Contoh organisasi tipe ini adalah industri perminyakan, obat-obatan, penerbangan dan fasilitas umum (*public utilities*) di mana investasi modal yang besar hasil investasi baru diketahui dalam waktu yang relatif lama.
 4. *Process organization*, kultur organisasi yang beroperasi dalam suatu lingkungan yang beresiko rendah dan umpan balik lambat (*a low risk/slow feedback environment*), di mana organisasi dapat melakukan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya. Semboyan mereka *be perfect*, misalnya industri perbankan, badan pemerintahan, pegawai berfokus pada bagaimana melakukan sesuatu ketimbang apa yang harusnya mereka lakukan.

Denison (dalam Kusdi, 2010) menyebutkan berdasarkan hubungan antara lingkungan, strategi dan kultur membagi budaya organisasi dalam empat tipe yaitu:

1. Kultur adaptif (*Adaptability Culture*), dicirikan oleh fokus strategis pada lingkungan eksternal, di mana organisasi mengandalkan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan tuntutan konsumen. Contohnya perusahaan marketing, elektronik, dan perusahaan kosmetik.
2. Kultur misi (*Mission Culture*), fokus pada lingkungan eksternal, tetapi tidak memerlukan perubahan yang cepat dan responsif terhadap tuntutan konsumen. Contohnya Badan-badan Pemerintah.
3. Kultur keterlibatan (*Involvement Culture*), fokus pada lingkungan internal yaitu membangun keterlibatan dan partisipasi anggota-anggota organisasi walaupun lingkungan eksternal yang dihadapi selalu berubah dengan cepat. Contohnya, perusahaan ritel dan perancang mode.
4. Kultur konsistensi (*Consistency Culture*), fokus pada lingkungan internal dan menikmati lingkungan yang relatif stabil. Contohnya, perusahaan perbankan dan asuransi yang harus mengandalkan kepercayaan pelanggan terhadap produk-produknya.

Hofstede et.al (dalam Ernawan, 2011) mengajukan empat dimensi budaya untuk membedakan bangsa (*nation*) satu dengan lainnya:

1. *Power distance* (jarak kekuasaan) : Lingkungan kerja dimana hubungan sosial ditandai melalui jarak kekuasaan antara pimpinan atau manajer dengan bawahan. *Power distance* dikatakan tinggi (*high power distance*) apabila bawahan berorientasi, mencontoh atau meneladani perilaku atasan (pimpinan atau manajer), atasan adalah “Bapak”, dan cenderung paternalistik. *Power Distance* dikatakan rendah

(*low power distance*) apabila bawahan atau karyawan pada umumnya tidak berorientasi pada atasan dan cenderung mandiri.

2. *Uncertainty avoidance* (penghindaran ketidakpastian) : Situasi dimana lingkungan kerja bersedia bekerja secara maksimal dengan mengambil resiko yang tinggi atau sebaliknya. *Uncertainty Avoidance* dikatakan tinggi (*strong Uncertainty Avoidance*) apabila lingkungan kerja bersedia bekerja secara maksimal dengan kesiapan mengambil resiko yang terjadi. Sebaliknya *Uncertainty Avoidance* dikatakan rendah (*weak Uncertainty Avoidance*) apabila lingkungan kerja menekankan pada pentingnya keamanan, rutinitas dan kontinuitas, pengakuan dan kemajuan kelompok serta menghindari resiko.
3. *Individualism vs collectivism*: kecenderungan hubungan sosial yang terjadi dalam lingkungan kerja baik yang bersifat vertikal maupun horisontal. Dikatakan individualisme apabila lingkungan kerja ditandai dengan aktivitas individual, dan berupaya bekerja dan menghadapi permasalahan secara mandiri. Sebaliknya *collectivism* apabila lingkungan kerja ditandai dengan saling ketergantungan (interdependensi) dan kerja sama yang erat dalam aktivitas organisasi.
4. *Feminity vs masculinity*: *Feminity* adalah lingkungan kerja yang menekankan pentingnya hubungan atau relasi dengan pimpinan, rekan kerja, kerja sama, kenyamanan dan keamanan kerja. Sebaliknya *Masculinity* adalah lingkungan kerja yang berorientasi pada penghasilan, pengakuan, kemajuan dan tantangan dalam pekerjaan.

Dalam perkembangannya, Hofstede (dalam Sobirin 2010) melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengemukakan dimensi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Process oriented vs Result oriented.*

Process oriented culture, perhatian organisasi lebih pada ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan atau kebijakan yang ditetapkan organisasi. Akibat lebih jauh dari orientasi ini, adalah kecenderungan terjadinya *low Uncertainty Avoidance*, di mana orang-orang berupaya menghindari resiko, tidak antusias, dan berupaya untuk berjalan dalam rutinitas. *Result oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan bagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat. *Result oriented culture*, mengakibatkan organisasi dekat dengan perubahan dan situasi baru, sehingga orang-orang akan dengan *high Uncertainty Avoidance* dimana orang-orang berani melakukan inovasi dan mengambil resiko.

2. *Employee oriented vs Job oriented*

Employee oriented culture, menggambarkan lingkungan internal yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan, terutama berhubungan dengan tingkat kesejahteraan.

Job oriented culture, beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan mereka.

1. *Parochial vs Profesional*

Parochial culture, menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi, sehingga persoalan-persoalan pribadi pun menjadi bagian dari organisasi.

Professional culture, karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri, sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi yang dimiliki bukan atas dasar pertimbangan lainnya. Bagi karyawan yang penting adalah ketersediaan kesempatan dalam hal personal development, professional development dan career development.

2. *Open system vs Close system*

Open system, menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi, terdiri dari orang-orang yang lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan dan pendatang baru.

Close system, organisasi diperlakukan layaknya sebuah mesin (machine organization) yang bekerja mengikuti pola-pola tertentu, cenderung menolak perubahan, menolak kehadiran orang-orang baru.

3. *Loose control vs Tight control*

Loose control, organisasi dengan tingkat pengendalian yang longgar, seakan-akan tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut dapat mengendalikan orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Tight control, memiliki aturan (tertulis) yang ketat, bahkan cenderung kaku. Semua aktivitas, baik sebelum maupun sesudah dikerjakan harus berdasar pada ketentuan yang dibuat sebelumnya. Tight control umumnya diperlukan oleh organisasi yang membutuhkan presisi tinggi dalam operasinya.

4. *Normative vs Pragmatic*

Normative culture, menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk

implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis yang tidak boleh dilanggar.

Pragmatic culture, merupakan organisasi yang berorientasi pada konsumen, konsumen adalah segalanya, aturan dan prosedur dapat saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen.

Perspektif yang berbeda dikembangkan oleh Desmon Grades (dalam Kusdi, 2010) yang membuat tipe budaya organisasi berdasarkan dua dimensi internal yaitu birokratis versus anti-birokratis dan ego-driven versus manajerial. Berdasarkan dua dimensi tersebut, dihasilkan empat tipe budaya organisasi yaitu:

1. Kultur Barbarian (*Barbarian Culture*), berdimensi ego driven dan anti birokrasi, terdiri dari orang-orang yang bersikap jawara, *workaholic*, pop star, arogan disertai kepemimpinan yang bersifat karismatik, irasional dan cenderung kaku.
2. Kultur Monarkhial (*Monarchial Culture*), berdimensi anti birokratik dan manajerial, dibangun oleh kepemimpinan yang menggunakan force of law ketimbang kekuasaan semata-mata, dituntut loyalitas, sangat ditentukan bergantung sepenuhnya pada karakter dan kemampuan sang penguasa (*monarch*).
3. Kultur Presidensial (*Presidential Culture*), berdimensi manjerial dan birokratik, bersendikan demokrasi, status dan koordinasi, promosi didasarkan prestasi.
4. Kultur Firaun (*Pharaoic Culture*), berdimensi birokratik dan ego-driven, organisasi yang mengandalkan "sistem" dan menonjolkan individualisme anggota-anggotanya, perilaku anggota penuh perlambang, pemujaan ritual amanat dan formalitas.

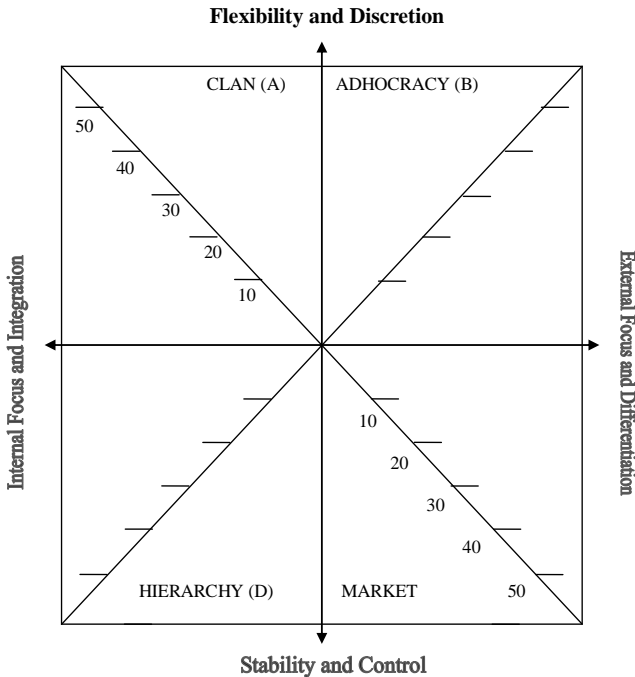
Reynolds (dalam Sobirin, 2009) melalui suatu kajian literatur dengan merujuk pandangan Hofstede, serta pandangan Deal dan Kennedy menyatakan terdapat 14 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Berorientasi eksternal vs internal
2. Berorientasi tugas vs aspek social
3. Mengutamakan safety vs resiko
4. Menekankan *conformity vs individuality*
5. Pemberian reward atas kinerja individu vs kinerja kelompok
6. Pengambilan keputusan individual vs keputusan kelompok
7. Pengambilan keputusan centralized vs pengambilan keputusan *decentralized*
8. Menekankan pentingnya perencanaan vs *ad hoc*
9. Menekankan stabilitas organisasi vs inovasi organisasi
10. Mengarahkan karyawan untuk kooperatif vs kompetisi
11. Organisasi sederhana vs organisasi kompleks
12. Prosedur formal vs informal
13. Menekankan loyalitas vs tidak menekankan loyalitas
14. *Ignorance vs knowledge*

Berdasarkan berbagai perspektif mengenai budaya organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa tipe budaya organisasi bersifat luas dan beragam. Dalam perkembangannya, konsep-konsep budaya organisasi yang mutakhir berupaya untuk menyederhanakan perspektif yang luas dan beragam tersebut guna memudahkan pemahaman teoritis mengenai budaya organisasi.

Cameron dan Quinn (2006) membedakan budaya organisasi yang disebut dengan *Competing Values Framework* (CVF), di mana dalam perspektif tersebut budaya organisasi dikelompokkan dalam dua dimensi utama. Dimensi pertama menempatkan nilai-nilai fleksibilitas, kebijaksanaan, dan dinamika pada satu sisi, serta kontrol di sisi lain. Dimensi kedua ditandai melalui orientasi internal, integrasi dan kesatuan di satu

sisi, dan orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan di sisi lain. Berdasarkan kategorisasi dimensi tersebut, terdapat empat tipe budaya organisasi yang dapat digambarkan dalam bentuk kuadran sebagai berikut:



Gambar 4. Tipe Budaya Organisasi (Cameron dan Quinn, 2006)

The Clan Culture

An organization that focuses on internal maintenance with flexibility, concern for people, and sensitivity to customers.

The Adhocracy Culture

An organization that focuses on external positioning with a high degree of flexibility and individuality.

The Hierarchy Culture

An organization that focuses on internal maintenance with a need for stability and control.

The Market Culture

An organization that focuses on external positioning with a need for stability and control.

1. *Clan Culture* (Budaya Klan)

A very friendly place to work where people share a lot of themselves. it is like an extended family. The leaders or head of organization are considered to be mentors and maybe even parents figures. The organization is held together by loyalty or tradition. Commitment is high. the organization emphasizes the long term benefit of human resources development and attaches great importance to cohesion and morale. Success is defined in term of sensitivity to customers and concern for people. the organization places a premium on teamwork, participation, and consensus.

Tempat yang sangat ramah untuk bekerja di mana orang-orang berbagi banyak dari diri mereka sendiri. itu seperti sebuah keluarga besar. Para pemimpin atau kepala organisasi, dianggap mentor dan mungkin bahkan tokoh tua. Organisasi ini diselenggarakan bersama oleh loyalitas atau tradisi. Komitmen yang tinggi. organisasi menekankan manfaat jangka panjang pengembangan sumber daya manusia dan yang melekat sangat penting untuk kohesi dan moral. Keberhasilan didefinisikan dalam hal kepekaan terhadap pelanggan dan kepedulian terhadap orang. Organisasi menempatkan premi pada kerja tim, partisipasi, dan konsensus.

Kusdi (2010) menyatakan dengan jelas bahwa budaya klan adalah suatu budaya yang menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih seperti sebuah keluarga besar ketimbang entitas ekonomi, memiliki nilai yang utama yaitu tim kerja (*team work*), partisipasi dan konsensus. Pemimpin organisasi diposisikan sebagai pembimbing dan bahkan figur orang tua, organisasi diikat oleh loyalitas atau tradisi.

2. *The Hierarchy Culture* (Budaya Hirarki)

A very formalized and structured place to work. Procedures govern what people do. The leaders pride themselves on being good coordinators and organizers, who

are efficiency minded. Maintaining a smooth running organization is most critical. Formal rules and policies hold the organization together. The long term concern is on stability and performance with efficient, smooth operations. Success is defined in term of dependable delivery, smooth scheduling, and low cost. The management of employees is concerned with secure employment and predictability

Tempat yang sangat formal dan terstruktur untuk bekerja. Prosedur mengatur apa yang orang lakukan. Pemimpin bangga menjadi koordinator yang baik dan penyelenggara, yang berpikiran efisien. Mempertahankan kelancaran organisasi yang paling kritis. Aturan dan kebijakan resmi mengendalikan organisasi bersama-sama. Perhatian jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja dengan efisien, kelancaran operasional. Keberhasilan didefinisikan dalam istilah pengiriman diandalkan, penjadwalan lancar dan biaya rendah. Pengelolaan karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang aman dan prediktabilitas.

Kusdi (2010) selanjutnya mengatakan bahwa Kultur Hirarki merupakan suatu kultur yang sangat formal dan terstruktur, segala sesuatu dilakukan berdasarkan prosedur yang sudah ditentukan. Kultur ini melakukan kontrol internal terutama dengan peraturan, spesialisasi fungsi, dan sentralisasi keputusan. Nilai yang dianggap penting adalah efisiensi dan kelancaran organisasi. Kekuatan yang mengikat organisasi menjadi satu adalah aturan kebijakan formal. Sukses diukur dari produk yang bisa diandalkan, kelancaran jadwal, dan penghematan biaya.

3. *The Adhocracy Culture* (Budaya Adhokrasi)

A dynamic, entrepreneurial, and creative place to work. People stick their neck out and take risk. The leaders are considered to be innovators and risk takers. The glue that holds the organization together is commitment to implementation and innovation. The emphasis is on being on the leading edge. The organization's long term emphasis is on growth and

acquiring new resources. Success means gaining unique and new product or services. Being a product or service leader is important. The organization encourages individual initiative and freedom.

Tempat yang dinamis, wirausaha, dan kreatif untuk bekerja. Orang menjulurkan lehernya mereka keluar dan mengambil risiko. Para pemimpin dianggap inovator dan pengambil risiko. Perikat yang menyatukan organisasi ini adalah komitmen untuk implementasi dan inovasi. Penekanannya pada berada di tepi terkemuka. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan memperoleh sumber daya baru. Sukses berarti mendapatkan produk atau layanan yang unik dan baru. Menjadi pemimpin produk atau jasa adalah penting. Organisasi mendorong inisiatif individu dan kebebasan.

Kusdi (2010) mengatakan Kultur Adhokrasi yang berasal dari akar kata ad hoc yang mengacu pada unit-unit yang bersifat temporer, bertugas khusus (*specialized*) dan dinamis. Adhokrasi adalah suatu kultur yang sangat dinamis, dijiwai semangat kewiraswastaan (*entrepreneurship*) dan kreativitas. Nilai yang diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Tujuan jangka panjang organisasi adalah pertumbuhan dan meraih sumber daya baru. Sukses diukur dari penemuan produk atau jasa baru yang inovatif.

4. *The Market Culture* (Budaya Pasar)

A result-oriented organization. The Major concern is getting the job done. People are competitive and goals oriented. The leaders are hard drivers, producers, and competitors. They are tough and demanding. Glue that holds the organization together is an emphasis on winning. Reputation and success are common concern. The long-term focus is on competitive actions and achievement of measurable goals and targets. Success is defined in term of market share and penetration. Competitive

pricing and market leaderships are important. The organizational style is hard-driving competitiveness.

Sebuah organisasi yang berorientasi hasil. Perhatian utama adalah memperoleh kesempatan pekerjaan yang dapat dilakukan. Terdiri dari orang-orang yang memiliki kemampuan kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Para pemimpin adalah pengemudi yang keras, produsen, dan juga pesaing. Tangguh dan penuh tuntutan. Perekat yang menyatukan organisasi ini adalah penekanan pada kemenangan. Reputasi dan keberhasilan yang menjadi perhatian bersama. Berfokus jangka panjang dengan tindakan kompetitif, pencapaian tujuan dan sasaran yang terukur. Kesuksesan didefinisikan dalam hal pangsa pasar dan penetrasi. Harga kompetitif dan kepemimpinan pasar merupakan hal yang penting. Gaya organisasi adalah berjalan dengan keras untuk mencapai daya saing.

Kusdi (2010) mengatakan mengenai *Market Culture*, istilah “pasar” disini tidak mengacu kepada fungsi *marketing* atau perilaku konsumen yang ada di pasar, melainkan suatu tipe organisasi yang memfungsikan dirinya sebagai pasar itu sendiri. Kultur pasar beroperasi terutama dengan mekanisme pasar, dengan melakukan transaksi-transaksi yang ditujukan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Konsep penting dalam tipe organisasi ini adalah “*transaction cost*”, dimana nilai-nilai yang dianggap penting adalah daya saing (*competitiveness*) dan produktivitas. Tujuan jangka panjang organisasi adalah melakukan aktivitas-aktivitas kompetitif dan mencapai sasaran dan target-target yang terukur. Sukses diukur dari pangsa pasar dan penguasaan pasar.

Berbagai perspektif di atas menjelaskan, sekalipun terdapat perbedaan sudut pandang dari para ahli mengenai tipe-tipe budaya organisasi, namun secara keseluruhan pandangan-pandangan yang ada memiliki keterkaitan atau

benang merah satu sama lain. Dengan menggunakan pendekatan kuadran *CVF* dari Cameron dan Quinn (2006), dapat diketahui beberapa kesamaan pandangan dengan pendapat-pendapat ahli sebelumnya.

Pertama, kuadran *Clan Culture* di mana budaya organisasi yang berfokus pada pengelolaan internal, kuat dengan unsur kekeluargaan dan integrasi sosial. Teori ini memiliki kesamaan dengan pandangan Quinn dan Mc Grath (dalam Cameron dan Quinn 2006) mengenai *Consensus Culture* (budaya konsensus) yang menekankan pada kolektivitas anggota dalam menjalankan aktivitas dan penyelesaian masalah, atau *Constructive Culture* (budaya konstruktif) dari Kreitner dan Kinicki yang mendorong pekerja untuk berinteraksi dengan orang lain pada tugas-tugas yang dijalankannya, *Involvement Culture* (Kultur Keterlibatan) dan *Consistency Culture* dari Denison yang berfokus pada lingkungan internal, partisipasi dan stabilitas, serta *high power distance*, *Collectivism*, *femininity* dan *weak Uncertainty Avoidance*, *Process oriented culture*, *Employee oriented*, *Close system*, *Tight control*, *Normative* dari Hofstede.

Kedua, kuadran *Adhocracy Culture* (Budaya Adhokrasi) berfokus pada lingkungan eksternal, mendorong inovasi, individualistik, memberikan ruang fleksibilitas dan perbedaan. Dalam hal individualisme, teori ini dapat disejajarkan dengan *Pharaoic Culture* dan dapat disejajarkan dengan *Barbarian Culture* dalam hal tuntutan kerja keras bagi setiap anggotanya sebagaimana diungkapkan oleh Deal dan Kennedy dan *low power distance*, *individualism*, *masculinity*, *strong uncertainty Avoidance*, *result oriented*, *Job oriented*, *Profesional*, *open system*, *loose control*, *Pragmatic* dari Hofstede.

Ketiga, kuadran *Market Culture* (Budaya Pasar) berfokus pada lingkungan eksternal, menuntut setiap anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dengan sekeras-

kerasnya, memberikan kontrol, berorientasi pada hasil kerja dan keterukuran, menghargai kompetisi, dan ambisius dalam hal penetrasi pasar. *Market Culture* dapat disejajarkan dengan tipe kultur organisasi yang dikemukakan oleh Deal dan Kennedy mengenai budaya *Touch-Guy/Macho* dalam hal respon terhadap resiko lingkungan yang tinggi, kecepatan dan keberanian dalam memberikan respon, serta budaya *Work Hard Play Hard* dalam memberikan umpan balik yang cepat dan kemampuan mengisi setiap peluang yang ada. Selain itu juga dapat disejajarkan dengan *Adaptibility Culture* di mana dituntut kemampuan fleksibilitas dan adaptasi terhadap perubahan sebagaimana dinyatakan oleh Denison. Keempat, kuadran *Hierarchy Culture* berfokus pada lingkungan internal, menjalankan fungsi-fungsi koordinasi, stabilitas, disertai kontrol dan memiliki prosedur kerja yang baku, formal dan terperinci. Teori ini memiliki kesamaan dengan pandangan Desmon Grade mengenai *Presidential Culture* (budaya presidensial) yang menekankan pada fungsi-fungsi manajerial, birokrasi, status, demokrasi, promosi dan prestasi juga memiliki kesamaan dengan *low power distance, Individualism, strong uncertainty Avoidance, masculinity, result oriented, job oriented, profesional, open system, tight control* dari Hofstede.

Keempat, kuadran *Hierarchy Culture*, di mana budaya organisasi berorientasi pada lingkungan internal, menjalankan fungsi-fungsi koordinasi, stabilitas, disertai kontrol dengan prosedur kerja yang baku, formal dan terperinci. *Presidential Culture* dari Desmon Grade yang menekankan pada dimensi manajerial, birokratik, bersendikan demokrasi, status dan koordinasi, promosi didasarkan prestasi dapat disejajarkan dengan kuadran ini dan juga memiliki kesamaan dengan *high power distance, Collectivism, feminity dan weak Uncertainty Avoidance,*

Process oriented culture, employee oriented, Close system, Tight control, Normative dari Hofstede.

Keempat kuadran dalam CVF di atas, antara kuadran yang satu dengan kuadran yang lain tidak sepenuhnya dapat dipisahkan secara tegas. Di satu sisi kuadran *Clan Culture* memiliki kedekatan dengan kuadran *Hierarchy Culture* terutama keduanya berfokus pada lingkungan internal dan kolektivitas, sekalipun *Hierarchy Culture* juga menekankan pada kebutuhan stabilitas dan kontrol dalam proses organisasi, sementara *Clan Culture* memberikan ruang fleksibilitas guna pelayanan dan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan. Di sisi lain kuadran *Adhocracy Culture* memiliki kedekatan dengan kuadran *Market Culture* dalam hal fokus terhadap lingkungan eksternal, dan individual dan kerja bagi setiap anggotanya. Namun keduanya berbeda dalam penekanan *Adhocracy Culture* pada fleksibilitas, sedangkan *Market Culture* menekankan pada stabilitas dan kontrol.

Kajian mengenai kesamaan teoritis mengenai budaya organisasi di atas bertujuan untuk memahami dengan cara yang lebih sederhana perkembangan dan perbedaan kajian budaya organisasi. Namun demikian, sekalipun dapat dikelompokkan atas dasar kesamaan tekanan pada masing-masing budaya organisasi, tidak tertutup kemungkinan terdapat perbedaan pada unsur-unsur lainnya. Berikut ini pengelompokan budaya organisasi menurut beberapa ahli dan fokus pandangannya yang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 3. Pengelompokan Teori Budaya Organisasi

No.	FOKUS CVF	KESAMAAN TEORI
1	<i>Clan Culture</i> (Cameron dan Quinn, 2006); Lingkungan internal, mengutamakan kolektivitas,	<i>Consensus Culture</i> (Quinn dan Mc Grath (2001); <i>Constructive Culture</i> (Kreitner dan Kinicki, 2001); <i>Involvement Culture</i> dan <i>Consistency Culture</i> (Denison, 1990); <i>high power</i>

**MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS
MODAL SPIRITUAL, SOSIAL, INTELEKTUAL DAN BUDAYA ORGANISASI
(Perspektif Human Capital Management)**

	integrasi sosial dan fleksibilitas.	<i>distance, Collectivism, feminity dan weak Uncertainty Avoidance, Process oriente , Employee oriented, Close system, Tight control, Normative (Hofstede,1991; 1997).</i>
2	<i>Hierarchy Culture</i> (Cameron dan Quinn,2006); Lingkungan internal, menjalankan fungsi-fungsi koordinasi, stabilitas, disertai kontrol dengan prosedur kerja yang baku, formal dan terperinci.	<i>Presidential Culture</i> (Desmon Grade, 1986)). <i>High power distance, Collectivism, feminity dan weak Uncertainty Avoidance, Process oriented, employee oriented, Close system, Tight control, Normative (Hofstede,1991; 1997).</i>
3	<i>Adhocracy Culture</i> (Cameron dan Quinn,2006); Lingkungan eksternal, mendorong kerja keras dan inovasi, individualistik, memberikan ruang fleksibilitas dan perbedaan	<i>Pharaoic Culture dan Barbarian Culture</i> (Deal dan Kennedy,1982); <i>Low power distance, individualism, masculinity, strong uncertainty Avoidance, result oriented, Job oriented, Profesional, open system, loose control, Pragmatic (Hofstede,1991; 1997).</i>
4	<i>Market Culture</i> (Cameron dan Quinn,2006); Lingkungan eksternal, kerja keras, memberikan kontrol, berorientasi pada hasil kerja dan keterukuran, menghargai kompetisi, dan ambisius dalam hal penetrasi pasar.	<i>Touch-Guy/Macho dan Work Hard Play Hard</i> (Deal dan Kennedy,1982); <i>Adaptibility Culture</i> (Denis,1990). <i>low power distance, Individualism, strong uncertainty Avoidance, masculinity, result oriented, job oriented, profesional, open system, tight control (Hofstede,1991; 1997).</i>

D. Memilih Budaya Organisasi: Pendekatan Hirarki-Humanistik

Praktik budaya organisasi bukanlah suatu yang secara ketat dapat dilakukan berdasarkan pengelompokan di atas. Pemisahan secara tegas antara satu tipe budaya organisasi dengan tipe budaya organisasi lainnya secara menyeluruh merupakan hal yang sulit dilakukan. Tidak tertutup kemungkinan terdapat tumpang tindih antara satu tipe budaya organisasi dengan tipe budaya organisasi lainnya. Penjelasan mengenai keterkaitan antara satu kultur dengan kultur lainnya sejalan dengan pandangan Kusdi (2010) yang mengatakan bahwa di dalam CVF sekalipun terdapat pembagian kultur menjadi empat kuadran tidak bertujuan untuk membedakan tipe kultur pada organisasi satu dengan lainnya secara eksklusif, yang membedakan tipe kultur organisasi adalah titik berat kultur yang dominan.

Berlakunya suatu budaya organisasi dengan fokus tertentu dipengaruhi oleh banyak faktor, satu di antaranya adalah budaya nasional di mana perusahaan tersebut berada atau sebaliknya dari mana perusahaan itu berasal. Penelitian yang dilakukan oleh Che Rose et.al (2008) di Malaysia membuktikan bahwa perusahaan multinasional Amerika dan Eropa lebih condong ke arah *individualisme, low power distance, low uncertainty avoidance* dan *femininity*. Sebaliknya MNCs Jepang dan Malaysia lebih condong ke arah *kolektivisme, high power distance, high uncertainty avoidance, dan masculinity*. Berdasarkan hasil studi ini, dapat disimpulkan bahwa para manager asing dalam mengelola perusahaan menambahkan proses adaptasi budaya negara-negara mereka, dan cenderung menanamkan nilai-nilai budaya mereka.

Berbeda dengan penelitian Che Rose yang menyebutkan adanya keberhasilan perusahaan asing dalam mengintrodusir budaya asal ke tempat beroperasinya perusahaan, Xiaochi (2012) menemukan hasil yang berbeda, yaitu adanya benturan budaya (*clash culture*) perusahaan cina yang berinvestasi di Brazil.

Xiaochi menyarankan bahwa para pimpinan dan manajer perusahaan Cina yang beroperasi di Brazil agar mempelajari dan mengembangkan diri dalam pemahaman budaya Brazil dengan tujuan agar terjadi pemahaman bersama dalam konteks perbedaan kultural. Kultur Cina yang tepat waktu dan mengutamakan kebersamaan dalam setiap hal, berbeda dengan kultur Brazil yang terbiasa membedakan waktu dalam konteks kerja dan pribadi. Oleh karena itu, pengusaha Cina harus memahami substansi kultural yang terdapat orang-orang Brazil, dan tidak menghubungkan hal-hal yang bersifat pribadi dengan pekerjaan (profesionalisme). Selain itu, dalam hal pengambilan keputusan, orang-orang Brazil berusaha mengambil keputusan dengan cepat dan hirarkis, artinya keputusan sangat tergantung dengan pimpinan puncak perusahaan, berbeda dengan kultur Cina yang berupaya untuk membangun konsensus, sehingga memerlukan waktu yang cukup panjang.

Kedua hasil penelitian tersebut, sekalipun tidak berlaku secara menyeluruh, setidaknya memberikan gambaran bahwa budaya organisasi juga dipengaruhi oleh suatu budaya nasional. Dalam konteks tersebut, suatu perusahaan dengan mayoritas karyawan berasal dari suatu komunitas kultural maka pimpinan atau manajer perusahaan tersebut harus dapat menyesuaikan diri dengan nilai-nilai, norma dan atribut budaya mayoritas tersebut.

Dengan melihat perkembangan ekonomi dunia saat ini, maka dominasi keberhasilan kultural dari satu kelompok tidak sepenuhnya dapat diterima, di Asia keberhasilan ekonomi Jepang, Korea dan Cina membuktikan bahwa kultur Asia juga memiliki kekuatan dalam membangun ekonomi suatu negara. Wolf (2013) menyajikan pandangan yang unik pada perilaku bisnis di Jepang, termasuk perilaku tersebut dapat menjadi contoh hidup bagi bisnis di negara lain. Di Jepang secara kultural sangat menekankan pada hubungan antar manusia, dan ini merupakan faktor yang cukup kuat mendorong keberhasilan

ekonomi Jepang. Kekuatan dan keunikan yang menjadi prinsip penting di Jepang adalah pendekatan dalam bekerja dengan memperhatikan kebutuhan karyawan. Seorang pemilik perusahaan atau manajer di Jepang umumnya memandang dirinya bertanggung jawab untuk karyawannya tidak hanya pada tingkat kerja, namun secara keseluruhan juga peduli untuk kesejahteraan pribadi dan keluarga karyawannya. Hal ini berbeda dengan pandangan Amerika, misalnya, yang memegang pertimbangan besar untuk kepentingan pemegang saham perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan mereka. Menurut Wolf, prinsip-prinsip kerja orang Jepang yang sebenarnya adalah prinsip humanistik, yang dipengaruhi 'filsafat Timur', seperti kontribusi *Konfusius* dan *Watsuji-Tetsuro*. Membangun hubungan jangka panjang dan perlakuan yang manusiawi adalah prinsip-prinsip penting di Jepang. Ini jaminan perilaku etis dalam konteks ekonomi dan bisnis Jepang.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian di atas, praktik budaya perusahaan di Indonesia diasumsikan secara ideal dipengaruhi oleh budaya nasional Indonesia, suatu budaya yang lebih condong pada budaya timur sebagaimana Jepang, Cina dan Korea. Dengan menggunakan pendekatan yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn maka budaya organisasi di Indonesia lebih condong pada dua jenis kuadran yaitu *Clan Culture* dan *Hierarchy Culture*. Pendekatan *Clan Culture* digunakan sebagai representasi budaya nasional Indonesia yang lebih condong ke arah budaya timur dengan karakteristik mengutamakan nilai-nilai kolektivitas atau integrasi sosial, fleksibilitas, kekeluargaan dan konsensus. Sedangkan pendekatan *Hierarchy Culture* memiliki karakteristik yang sesuai dengan budaya organisasi modern yaitu yang ditandai dengan fungsi-fungsi koordinasi, stabilitas, disertai kontrol dengan prosedur kerja yang baku, formal dan terperinci. Kedua kuadran dalam tipe yang disusun oleh Cameron dan Quinn juga ditambahkan dengan menggunakan pendekatan yang dikembangkan sebelumnya oleh Hofstede di mana jika

digunakan *Clan Culture* dan *Hierarchy Culture* akan memiliki kedekatan dengan *high power distance*, *feminity* dan *low uncertainty avoidance*.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka budaya organisasi dalam buku ini penulis artikan adalah sistem makna dan keyakinan bersama secara hierarki-humanistik yang dianut oleh para anggota organisasi yang menjadi karakter suatu organisasi. Budaya organisasi hierarki-humanistik merupakan perpaduan antara pendekatan *Hierarchy Culture* dengan *Clan Culture* yang bersifat humanistik yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn serta Hofstede. Dengan demikian, budaya organisasi hierarki-humanistik terdiri dari dua dimensi, yaitu: pertama budaya hierarki, dan kedua budaya humanistik. Budaya hierarki merupakan pendekatan yang melihat budaya organisasi memiliki tantangan karakteristik organisasi modern dalam hal orientasi terhadap mutu, kebutuhan dan kepuasan pelanggan, serta kompetisi produk yang semakin ketat. Indikator-indikator dari dimensi budaya hierarki adalah: 1) spesialisasi, 2) koordinasi, 3) prosedural, 4) stabilitas, dan 5) efisiensi. Sedangkan budaya humanistik merupakan pendekatan yang berakar pada budaya nasional Indonesia yang menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih seperti sebuah keluarga besar ketimbang entitas ekonomi. Indikator-indikator dari dimensi budaya humanistik adalah: 1) kolektifitas, 2) partisipasi, 3) konsensus, 4) fleksibilitas, dan 5) loyalitas.

Pemilihan budaya organisasi hierarki humanistik, didasari oleh dua pertimbangan utama. Pertama, organisasi modern tidak dapat dilepaskan dari sistem kerja yang terikat dengan sumber daya manusia yang kuat dari sisi kompetensi, artinya spesialisasi kerja dan keahlian menjadi tuntutan saat ini, pada saat yang sama ketika organisasi berjalan maka seluruh sumber daya bekerja dalam sistem yang menuntut koordinasi dan kejelasan prosedur. Hal lain yang juga dianggap penting dalam budaya hierarki,

sistem harus mengedepankan suasana kerja yang stabil dan berupaya untuk mencapai efisiensi dari berbagai kebutuhan sumber daya. Kedua, dari aspek perilaku organisasi, nilai-nilai perilaku yang harus dikembangkan dan sesungguhnya sudah menjadi karakteristik dalam budaya Indonesia adalah memupuk semangat kebersamaan (kolektivitas), upaya untuk selalu menjaga dan membangun konsensus (kesepakatan), upaya mengembangkan perilaku yang memiliki pemahaman unsur fleksibilitas di mana ada kebutuhan yang harus adaptif terhadap situasi eksternal yang dapat berubah dengan cepat, dan yang juga penting adalah mengembangkan unsur loyalitas kerja terhadap organisasi.

BAB 6

MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI

A. Konsep Budaya Organisasi Berbasis Nilai Spiritual, Sosial dan Intelektual

Mengembangkan Sumber daya manusia unggul, tidak semudah yang diwacanakan dalam ruang publik. Dalam praktiknya, terdapat begitu banyak potensi dan juga permasalahan. Sektor Pendidikan merupakan faktor yang penting, namun bukan satu-satunya faktor yang diperlukan dalam pengembangan sumber daya manusia. Pembahasan yang telah disampaikan dalam buku ini pada bab-bab sebelumnya, menggambarkan betapa sumber dan potensi pengembangan sumber daya manusia bersifat multidimensi dan melibatkan seluruh jaringan kehidupan sosial masyarakat. Penulis mencoba mengkaji potensi pengembangan sumber daya manusia dengan basis modal spiritual, modal sosial, modal intelektual dan modal budaya organisasi.

Modal spiritual dan modal sosial sering kali sudah terbentuk sejak individu belum menjalankan tugasnya sebagai tenaga kerja di suatu bidang kerja atau organisasi tertentu. Namun demikian, sinkronisasi antara proses pembelajaran individu di luar dan di dalam organisasi menjadi tugas penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam batas tertentu modal spiritual dan sosial dapat memberikan kemudahan dalam pembentukan budaya organisasi dengan nilai-nilai yang memang ingin dikembangkan oleh organisasi itu sendiri. Di lain sisi, kebutuhan modal intelektual merupakan kebutuhan yang esensial bagi dunia kerja, terutama pada aktivitas bisnis dewasa ini.

Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan prasyarat bagi mutu sumber daya manusia saat ini dan waktu yang akan datang.

Secara organisasional, budaya organisasi merupakan faktor yang paling dekat jaraknya dengan sumber daya manusia yang ada. Para pekerja berada dalam lingkungan suatu organisasi akan memiliki karakteristik tertentu. Karakteristik kolektif sumber daya manusia yang berlangsung dalam suatu organisasi dapat identik dengan budaya organisasi itu sendiri. Organisasi yang kuat dengan visi, misi dan tujuan yang jelas serta didukung dengan sistem kerja dan pengelolaan sumber daya manusia yang ketat memungkinkan untuk mengembangkan budaya organisasi yang sejalan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, modal dasar yang dimiliki dapat dijadikan nilai inti dari suatu organisasi mulai dari nilai spiritual, nilai sosial dan nilai intelektual. Dengan kata lain, budaya organisasi dapat dikembangkan dengan menanamkan nilai-nilai tersebut, ditambah dengan visi dan misi organisasi yang dikehendaki.



Gambar 5. Keterkaitan Modal Sumber Daya Manusia, Visi dan Misi Organisasi dan Budaya Organisasi

Gambar 5 di atas menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat dibangun dengan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, nilai sosial, nilai intelektual serta visi dan misi organisasi.

Menggunakan pemahaman umum mengenai konsep kebudayaan, nilai dapat diartikan sebagai suatu standar, suatu ukuran mengenai mana yang baik, mana yang tidak baik, dan mana yang dikehendaki dan mana yang tidak dikehendaki. Dengan demikian, terdapat ukuran yang berbeda antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, hal ini menjadi bagian penting dari visi dan misi masing-masing organisasi. Misalnya, upaya untuk mengoperasionalkan nilai-nilai spiritual, maka konsep spiritualitas yang diinginkan organisasi terlebih dahulu harus dapat dinyatakan secara jelas dan dipahami oleh anggota organisasi. Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelum ini, spiritualitas individu di tempat kerja memiliki tiga dimensi yaitu memiliki pekerjaan yang menarik (*meaningful work*), memiliki rasa kebersamaan, dan menjaga koneksi spiritual secara pribadi. Dengan demikian dampak berlangsungnya spiritualitas di tempat kerja, para pekerja akan merasakan kenyamanan dalam bekerja, mengedepankan etika bersama, memiliki keterikatan dan kepercayaan satu sama lain, memiliki loyalitas terhadap komunitas dan organisasi, serta memiliki komitmen untuk dapat bekerja secara optimal. Hal yang sama juga akan terlihat dalam implementasi nilai-nilai sosial, di mana nilai sosial merupakan nilai yang mengedepankan kebersamaan, keterikatan, empati terhadap rekan kerja dan menjadikan jaringan sosial sebagai bagian penting dalam menjalankan tugas dan kewajiban kerja. Selanjutnya nilai intelektual, pada dasarnya berhubungan dengan profesionalisme dalam dunia kerja. Oleh karena itu, nilai-nilai untuk menghargai ide atau pemikiran dan inovasi harus dikedepankan dalam mengembangkan mutu sumber daya manusia. Dunia intelektualitas merupakan dunia menempatkan kebebasan berpikir, kebebasan berargumentasi hingga dapat melahirkan kreativitas, ide dan inovasi baru.

Karakteristik yang khas dari suatu organisasi dapat dibangun melalui visi dan misi organisasi. Dengan demikian, dalam hal upaya membangun budaya organisasi, setiap organisasi selain dituntut untuk memiliki kejelasan visi dan misi, juga mengembangkan-nilai-nilai spiritual, sosial dan intelektual yang sejalan dan mendukung visi dan misi yang diinginkan.

B. Membangun Budaya Organisasi

Membangun budaya organisasi memerlukan komitmen organisasi secara keseluruhan, mulai dari pemimpin tertinggi sampai dengan pekerja yang terendah diperlukan komitmen dan kesadaran untuk menciptakan suatu budaya yang sejalan dengan kebutuhan organisasi. Konsep budaya organisasi yang ditawarkan oleh OCAI digunakan di ICEF untuk menentukan jenis budaya yang ada (Bendak, Shikhli & Razek, 2020) memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan keinginan dan dapat dipilih oleh anggota organisasi, yaitu meliputi :

1. Organisasi adalah tempat yang sangat pribadi. Organisasi layaknya sebuah keluarga besar. Setiap orang dapat saling berbagi, dengan disertai dinamika dan semangat kewirausahaan yang membangun.
2. Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Perhatian utama adalah menyelesaikan pekerjaan, memiliki perilaku kompetitif dan berorientasi prestasi.
3. Organisasi merupakan tempat yang sangat terkendali dan terstruktur. Oleh karenanya, prosedur formal diperlukan untuk mengatur apa yang orang lakukan.
4. Kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap sebagai contoh pendampingan, fasilitasi atau bimbingan.
5. Kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap sebagai contoh kewirausahaan, inovasi atau pengambilan risiko.

6. Kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap sebagai contoh dari fokus yang sungguh-sungguh, agresif, dan berorientasi pada hasil.
7. Kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap sebagai contoh koordinasi, pengorganisasian, atau kelancaran efisiensi.
8. Gaya manajemen dalam organisasi ditandai dengan kerja tim, konsensus, dan partisipasi.
9. Gaya manajemen dalam organisasi dicirikan oleh pengambilan risiko individual, inovasi, kebebasan, dan keunikan.
10. Gaya manajemen dalam organisasi dicirikan oleh persaingan yang keras, tuntutan yang tinggi, dan pencapaian. Gaya manajemen dalam organisasi dicirikan oleh keamanan kerja, kesesuaian, prediktabilitas, dan stabilitas dalam hubungan.
11. Perekat yang menyatukan organisasi adalah loyalitas dan rasa saling percaya. Komitmen untuk organisasi ini berjalan tinggi.
12. Perekat yang menyatukan organisasi adalah komitmen untuk berinovasi dan berkembang.
13. Perekat yang menyatukan organisasi adalah penekanan pada prestasi dan pencapaian tujuan.
14. Perekat yang mempersatukan organisasi adalah aturan dan kebijakan formal. Oleh karenanya kelancaran organisasi merupakan hal yang penting.
15. Organisasi menekankan pengembangan manusia. Sumber daya manusia merupakan kekuatan organisasi, terutama dalam hal membangun perilaku yang dapat dipercaya, terbuka dan partisipatif.

16. Organisasi ini berusaha untuk memperoleh sumber daya baru, menciptakan tantangan baru, mencoba hal-hal baru untuk memperoleh peluang-peluang yang baru.
17. Organisasi menekankan upaya untuk bersaing, mencapai target dan memenangkan persaingan di pasar.
18. Organisasi menekankan kesinambungan dan stabilitas. Oleh karenanya diperlukan perilaku yang efisien, selalu melakukan kontrol, dan mengutamakan berlangsungnya operasional kegiatan yang lancar.
19. Organisasi mendefinisikan kesuksesan berdasarkan pengembangan sumber daya manusia, kerja sama tim, komitmen karyawan, dan kepedulian terhadap sesama.
20. Organisasi mendefinisikan kesuksesan berdasarkan keberhasilan dalam membangun produk paling unik atau terbaru.
21. Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar memperoleh pasar dan memenangkan persaingan.
22. Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi.

Konsep di atas menjelaskan bahwa anggota organisasi dapat diberikan kesempatan untuk memilih budaya organisasi yang dianggap paling cocok bagi diri dan lingkungannya. Maka bangunan budaya organisasi dapat sesuai dengan perilaku dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi. Persepsi dan nilai-nilai yang dianut anggota organisasi akan mewarnai budaya organisasi. Nilai-nilai spiritual dan sosial di tempat kerja, berkembang atas dasar nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi, maka konsep budaya organisasi akan sejalan dengan anggota dan lingkungan di mana organisasi tersebut berada.

Namun konsep yang berbasis pilihan anggota tersebut, tidak dapat dimungkiri akan mengandung kelemahan, karena belum tentu sejalan dengan kebutuhan organisasi atau visi, misi yang diinginkan organisasi. Dalam hal ini, peranan pemimpin atau

manajemen organisasi harus dapat mengintegrasikan antara tantangan organisasi modern, visi dan misi dengan pilihan nilai-nilai yang dikehendaki oleh anggota organisasi. Dalam mengembangkan budaya organisasi, kebutuhan dan tujuan karyawan idealnya sejalan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Oleh karenanya, peranan manajemen (kepemimpinan) menjadi penting untuk mengintegrasikan berbagai kebutuhan lingkungan dalam pengembangan budaya organisasi.

Pandangan Ibidunni dan Agboola (2013), menyebutkan bahwa organisasi harus melakukan sosialisasi untuk menginspirasi penggabungan tujuan individu karyawan dengan tujuan dan sasaran organisasi dalam pengembangan budaya organisasi. Manajemen organisasi harus menerapkan pengembangan budaya yang saling berhubungan melalui penggunaan pernyataan yang jelas mengenai kesatuan, nilai-nilai inti, dan standar budaya. Manajemen puncak harus secara aktif menilai berbagai elemen budaya, karena hal ini akan membantu mengelola dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam memperkuat budaya.

Pandangan ini dapat memberikan kesimpulan bahwa, sosialisasi harus merupakan suatu proses transmisi budaya organisasi yang penting dan kuat. Integrasi suatu organisasi pada dasarnya dicapai dengan menyelaraskan dan mengintegrasikan tujuan individu karyawan dengan tujuan organisasi; semakin besar kesepakatan antara tujuan individu karyawan dan tujuan organisasi, semakin besar integrasinya.

Warrick dan Gardner (2021) menyebutkan bahwa untuk menjadi agen dalam perubahan budaya organisasi, para pemimpin harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup mengenai budaya organisasi yang akan dikembangkan meliputi, (1) terdidik dan terlatih dalam hal pemahaman budaya organisasi; (2) mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi, (3) membangun budaya

organisasi dilakukan secara sengaja, terprogram dan penuh keterampilan, (4) mempertimbangkan bahwa ada implikasi budaya organisasi dalam keputusan dan tindakan kepemimpinan dan, (5) mengambil pendekatan pembangunan budaya secara makro dengan menyelaraskan berbagai faktor yang mendorong kemajuan dan kelangsungan budaya organisasi.

Selanjutnya Warrick dan Gardner (2021) menawarkan sepuluh tindakan yang dapat diambil oleh pemimpin dalam membangun budaya organisasi, yaitu :

1. Menetapkan model budaya organisasi yang ingin dijalankan. Model budaya organisasi yang ingin dijalankan dengan jelas dan rinci menjadi bagian penting tugas bagi para pemimpin untuk menyusunnya, sebelum budaya organisasi tersebut dijalankan. Konsep model budaya organisasi yang diturunkan atau terhubung dengan visi, misi dan tujuan organisasi harus dapat dipastikan terintegrasi dalam model yang dimaksud dan dipastikan bahwa dipahami juga strategi organisasi yang akan dijalankan dalam membangun budaya organisasi.
2. Menyusun strategi yang menarik dan jelas. Strategi suatu organisasi biasanya berfokus pada visi, misi, nilai-nilai inti, dan tujuan yang memandu organisasi. Salah satu cara paling efektif untuk membangun budaya adalah dengan memiliki visi yang menarik, misi dan tujuan yang jelas, nilai-nilai inti yang mudah diingat, dihargai, dan dipraktikkan, serta tujuan yang dikomunikasikan dan dipahami dengan jelas ke seluruh organisasi. Sebaliknya, jika visi, misi dan tujuan yang tidak rasional dan tidak realistis akan menimbulkan sikap yang tidak yakin bagi organisasi dan dapat mendorong lemahnya dedikasi dan kebanggaan terhadap organisasi, sehingga sulit bahkan tidak mungkin membangun budaya organisasi yang kuat.
3. Menjadikan strategi dan budaya organisasi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Beberapa ahli percaya bahwa

budaya organisasi merupakan obat yang dapat mengatasi permasalahan organisasi, dan strategi organisasi yang dijalankan akan berhasil atau gagal berhubungan dengan jenis budaya yang dimiliki organisasi tersebut. Hal ini juga dapat berarti bahwa budaya adalah hasil dari strategi organisasi dan budaya adalah hasil, bukan penyebab (Lorsch & Tague, 2016). Dengan kata lain, budaya organisasi adalah apa yang diperoleh ketika mengatasi tantangan dan membuat keputusan strategis. Strategi dapat mencakup banyak hal seperti visi, misi, tujuan, nilai, rencana, proses, kebijakan, dan praktik suatu organisasi. Apa yang perlu dipahami oleh para pemimpin adalah bahwa strategi dan budaya itu penting dan keduanya harus diselaraskan untuk mendapatkan hasil terbaik. Jelasnya budaya organisasi perlu diperkuat dan dibantu untuk mencapai strategi, dan strategi perlu diperkuat untuk membangun budaya. Ketika mereka tidak selaras, maka dapat menimbulkan kebingungan pada anggota organisasi.

4. Dalam menyelaraskan strategi dan budaya, penting bagi para pemimpin untuk menyepakati budaya yang diinginkan dan paling sesuai untuk mencapai strategi organisasi. Bagaimana pemimpin dapat dengan sengaja membangun, mengelola, memantau, atau mengembangkan budaya organisasi yang diinginkan jika mereka tidak mengetahui seperti apa budaya yang diinginkan? Secara sederhana budaya organisasi biasanya didefinisikan dalam nilai-nilai inti. Nilai-nilai inti tersebut, disusun secara operasional, sehingga dapat menjadi dasar dan tercermin dalam perilaku, sikap dan pikiran anggota organisasi. Oleh karena itu, komunikasi yang dialogis, pemberdayaan karyawan serta membiasakan anggota organisasi untuk mengambil tindakan yang dapat memberikan hasil positif bagi organisasi menjadi penting.
5. Menciptakan tempat dan lingkungan kerja yang baik dan nyaman. Hasil studi Mitra riset Fortune's 100 Best Companies

to Work For menyurvei jutaan karyawan di lebih dari 50 negara untuk menentukan perusahaan terbaik untuk bekerja. Mereka menggunakan audit budaya untuk meninjau program dan manfaat sumber daya manusia di setiap perusahaan. Kriteria nomor satu yang masuk dalam daftar ini adalah agar perusahaan menjadi “tempat kerja yang indah bagi semua orang” (Bush, 2018). Beberapa studi lain mengenai tempat dan lingkungan kerja yang memiliki budaya tinggi memiliki sejumlah karakteristik konsisten yang perlu diperhatikan dan dikembangkan oleh para pemimpin, yang ditandai dengan: (1) menghargai semua orang di semua tingkatan; (2) memberikan rasa aman bagi anggota organisasi untuk bersikap terbuka dan jujur tanpa takut akan resiko dari kejujuran dan keterbukaannya; (3) memberdayakan dan melibatkan karyawan; (4) mengembangkan lingkungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi tim; (5) memberikan peluang bagi kelanjutan karier dan masa depan karyawan; (6) mencari cara untuk memotivasi karyawan agar melakukan yang terbaik; (7) mengubah kesalahan dan kegagalan menjadi kesempatan untuk belajar; dan (8) menciptakan budaya yang cepat beradaptasi dengan perubahan situasi (Chatman et al., 2014; Warrick, 2016).

6. Anggota organisasi diterima dan dilatih untuk mengenal dan menjalankan budaya organisasi. Membangun budaya organisasi dimulai ketika pihak manajemen merekrut karyawan dan terus melatihnya untuk sejalan dengan budaya organisasi, serta mempersiapkan orang untuk sukses dalam suatu organisasi. Organisasi harus memiliki kesesuaian yang konsisten dalam hal budaya organisasi pada semua tingkatan dan lini. Hal ini penting untuk diperhatikan, karena ketidaksesuaian budaya organisasi pada setiap tingkatan dan lini akan melemahkan budaya organisasi, serta menimbulkan pemborosan yang sia-sia dalam mencapai tujuan organisasi. Para ahli sepakat, bahwa kepemimpinan dalam hal ini sangat

menentukan konsistensi penerapan budaya organisasi. Dengan demikian para pemimpin dalam hal rekrutmen dan pembinaan, harus menjalankan bahwa anggota organisasi sejak awal masuk pada suatu tempat kerja harus diidentifikasi karakteristiknya yang sejalan dengan budaya organisasi, dan kemudian secara terus menerus dilatih agar berkembang dan tumbuh sejalan dengan kebutuhan budaya organisasi.

7. Memperkuat budaya organisasi. Untuk membangun budaya organisasi yang makin kuat, peranan kepemimpinan semakin diperlukan. Keinginan pemimpin akan direspon positif atau negatif oleh anggota organisasi. Untuk memperoleh respon yang positif, pemimpin harus memiliki kesadaran yang tinggi pada perilaku kepemimpinan mereka sendiri. Adanya konsistensi antara kata-kata dan tindakan, serta dapat dijadikan contoh (*role model*) bagi anggota secara keseluruhan merupakan tantangan bagi para pemimpin dalam hal menjalankan budaya organisasi. Para pemimpin khususnya, perlu menyadari bahwa perilaku yang mereka jalankan sejalan dengan kebijakan, sistem, evaluasi kinerja, dan penghargaan yang diperoleh.
8. Menginisiasi dan mendukung peluang pembangunan budaya organisasi. Pemimpin dapat memulai berbagai aktivitas yang dapat menumbuhkan budaya organisasi melalui upaya untuk menciptakan lingkungan kerja menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja, dengan cara menggunakan tindakan dan berbagai kegiatan sosial, menjalankan komunikasi dan penyebaran informasi formal dan informal dalam hal mencapai tujuan budaya organisasi. Kegiatan dan pertemuan formal dan informal, dapat berdampak pada hasil positif bagi pengembangan budaya organisasi.
9. Berupaya menjadi ahli dan memiliki pengetahuan mengenai budaya organisasi. Para pemimpin dituntut untuk menjadi

pembelajar budaya agar selalu dapat memperoleh informasi dan pengetahuan terbaru mengenai perkembangan budaya organisasi. Belajar dari para profesional di luar dan di dalam organisasi dapat dilakukan oleh pemimpin untuk memperoleh pengetahuan yang dimaksud. Keahlian profesional mungkin diperlukan untuk mengembangkan pemahaman yang jelas tentang budaya saat ini, apa yang mendorongnya, seperti apa budaya yang diinginkan, dan dalam membantu membangun atau mengubah budaya tersebut. Harus disadari juga oleh para pemimpin, bahwa mungkin saja pemimpin menjadi bagian dari masalah, misalnya ketika nilai-nilai dan praktik pribadi mereka tidak sejalan dengan nilai-nilai budaya organisasi.

10. Memantau dan mengelola budaya organisasi. Mengelola dan memantau budaya organisasi bagi para pemimpin sama halnya ketika mereka memantau dan mengelola laba, anggaran, dan indikator kinerja lainnya. Hal ini penting, karena budaya dapat menjadi kontributor atau penghambat signifikan bagi keberhasilan organisasi. Bagi para pemimpin memantau dan mengelola budaya organisasi sebagai bagian dari tanggung jawab kepemimpinan mereka. Para pemimpin yang menciptakan iklim komunikasi terbuka dan mendengarkan anggotanya cenderung mempunyai pemahaman yang baik tentang iklim budaya, serta pengaruh dan perubahan budaya. Ada juga cara formal untuk memantau budaya. Misalnya, kuesioner dan wawancara dapat digunakan untuk mengevaluasi budaya, serta berdiskusi dengan para profesional internal atau eksternal dapat digunakan untuk mengevaluasi dan membantu membangun atau mengubah budaya (Cameron & Quinn, 2011).
11. Berkomitmen untuk menjadi pembelajar kepemimpinan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif diperlukan proses pembelajaran kepemimpinan. Pemimpin yang mampu

membangun budaya organisasi yang kuat, cenderung dilakukan oleh para pemimpin yang terampil. Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk menjadi murid yang berkomitmen dalam kepemimpinan yang efektif. Ini berarti mencari dan belajar dari para pemimpin yang terampil diberbagai tempat, dapat dilakukan, bertukar informasi dan pengalaman merupakan Tindakan yang dapat dilakukan untuk menjadi pemimpin efektif, selain itu tentu saja seorang pemimpin dapat belajar dari buku, artikel dan pelatihan tentang kepemimpinan yang efektif.

Berbagai pandangan di atas, menyimpulkan bahwa dalam membangun, mengelola dan mengembangkan budaya organisasi peranan kepemimpinan pada suatu organisasi sangat menentukan. Pemimpin dituntut untuk memiliki konsistensi dalam setiap tindakan, berupaya memahami aspirasi dan keinginan bawahan, serta memperjelas arah organisasi yang meliputi kejelasan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta membangun model budaya organisasi yang dikehendaki dan sistem kerja yang memungkinkan semua orang anggota organisasi dapat melakukan tugasnya dan mengembangkan diri.

C. Hambatan dan Tantangan dalam Membangun Budaya Organisasi

Pandangan penulis mengenai kepemimpinan dan hubungannya dengan pengembangan budaya organisasi, memiliki arti bahwa pemimpin dapat menjadi pendorong pengembangan budaya organisasi atau sebaliknya menjadi penghambat berlangsungnya suatu budaya organisasi yang sehat. Penelitian yang dilakukan oleh Nafei (2016) menemukan bahwa *Organizational Silence (OS)* berpengaruh terhadap *Organizational Learning*. Dalam hal ini, penulis beranggapan bahwa *Organizational Learning* bagian penting dalam proses pengembangan budaya organisasi. Oleh karena *Organizational Learning* yang tidak berlangsung dapat berimplikasi pada

lemahnya pembentukan budaya organisasi yang sehat dan dinamis.

Selanjutnya Nafei (2016) mengartikan OS adalah perilaku sadar dari anggota organisasi menahan diri untuk tidak mengungkapkan ide, informasi, dan keyakinan tentang pekerjaan, implikasi dapat mengakibatkan kurangnya umpan balik, informasi dan ide serta analisis alternatif. OS terjadi ketika karyawan dengan sengaja menyembunyikan pendapat dan pengetahuannya tentang masalah organisasi. Jelasnya OS adalah tindakan kolektif karyawan yang secara sadar tidak berbagi pengetahuan, keyakinan, pemikiran, ide, dan pengalaman mereka dengan manajemen mengenai masalah pekerjaan mereka atau untuk meningkatkan lingkungan kerja mereka. OS adalah reaksi karyawan, meskipun mereka biasanya mampu membawa dan mempertahankan perubahan di tempat kerja, mereka tetap enggan untuk membagikan penilaian perilaku, kognitif, atau emosional mengenai isu-isu terkait tempat kerja. Dengan kata lain, OS adalah menahan segala bentuk ekspresi mengenai evaluasi perilaku, kognitif dan/atau afektif individu terhadap keadaan organisasinya. Untuk tujuan tertentu maka OS berarti adanya kesamaan persepsi di kalangan karyawan yang membatasi partisipasi mereka dalam memberikan pengetahuan mereka tentang isu-isu dan kebijakan Organisasi. OS terjadi karena keyakinan dapat disebabkan karena para pemimpin merasa ketakutan atau terganggu terhadap umpan balik yang diterima dari anggota keseluruhan. Pilihan aman bagi anggota organisasi adalah bertindak diam, yang pada gilirannya dapat mendorong munculnya fenomena keheningan kolektif dalam pertemuan atau rapat-rapat serta rendahnya tingkat partisipasi dalam perubahan organisasi. Penelitian Nafei juga mengemukakan beberapa penyebab dari OS adalah sebagai berikut :

1. Dukungan dari management puncak mengenai keterbukaan dan partisipasi. Sikap dan nilai-nilai manajemen puncak

dapat berkontribusi besar terhadap pembentukan iklim diam, karena beberapa organisasi melarang karyawan untuk mengatakan apa yang mereka ketahui atau rasakan. Dalam hal ini praktik manajemen puncak dapat menyebabkan meningkatnya tingkat keheningan dalam organisasi.

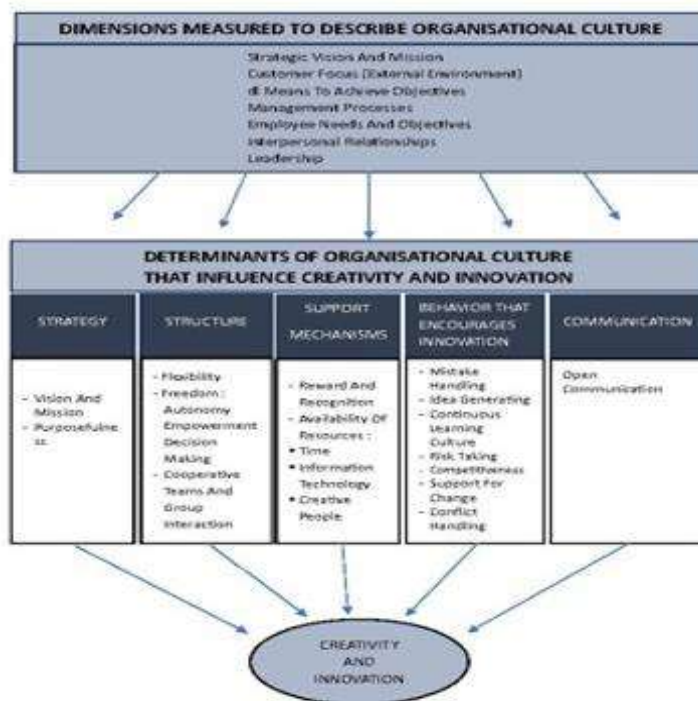
2. Ketakutan pimpinan dan para manajer terhadap umpan balik negatif. Manajemen puncak mungkin takut mendapatkan informasi umpan balik negatif dari bawahan, karena mereka mungkin merasa terancam akibat informasi ini.
3. Suasana organisasi yang diam akan semakin bertambah ketika manajemen puncak berada di menara gading, tidak ingin melihat kenyataan yang sebenarnya, karena kurangnya akses terhadap informasi, atau karena lebih menyambut informasi yang baik dibandingkan dengan informasi yang negatif. Dengan demikian, para top manajemen yang mendukung suasana organisasi yang diam maka manajemen puncak membuat karyawan tidak akan membicarakan masalah pekerjaan dan permasalahannya.
4. Kurangnya peluang komunikasi. Komunikasi yang bersifat timbal balik lisan atau bentuk lainnya, sangat penting untuk efektivitas organisasi dalam hal memengaruhi persepsi dan perilaku. Salah satu fungsi terpenting dari proses komunikasi adalah memberikan informasi yang diperlukan individu untuk tujuan pengambilan keputusan, karena komunikasi mewakili saluran untuk mengekspresikan perasaan, pendapat, dan tren. Ini adalah sarana penting untuk memenuhi kebutuhan sosial individu. Semakin banyak peluang komunikasi dalam organisasi, semakin besar partisipasi dan ekspresi pendapat mengenai isu dan permasalahan pekerjaan.
5. Dukungan para atasan langsung dan supervisor untuk diam. Perilaku atasan menciptakan iklim diam di tingkat departemen atau unit kerja, di mana bawahan berkeyakinan

bahwa mendapatkan sanksi atau hukuman jika mereka berbicara tentang kesalahan dalam pekerjaan. Implikasi lebih jauh tentu saja akan berdampak luar biasa terhadap karier bawahan serta imbalan yang diperoleh dari organisasi.

6. Adanya otoritas resmi bagian kepegawaian yang mengidentifikasi, mencatat dan menilai perilaku karyawan. Sehingga seluruh ide, pendapat dan tindakan karyawan akan direkam secara ketat oleh otoritas kepegawaian sebagai bagian penting dalam proses penilaian kinerja.
7. Ketakutan bawahan pada akibat membicarakan masalah pekerjaan, yang dapat saja berdampak mencabut pekerjaan mereka ke posisi yang lebih tidak diinginkan dalam organisasi.

Dalam organisasi modern, budaya organisasi ditujukan untuk mengembangkan kemampuan kreativitas dan inovasi. Oleh karena nilai-nilai yang dikembangkan juga harus dapat mendorong kreativitas dan inovasi. Studi yang dilakukan oleh Martin dan Terblache (2003) menunjukkan bahwa upaya-upaya yang sistematis dan terencana harus dilakukan dalam pengembangan budaya organisasi.

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS MODAL SPIRITUAL, SOSIAL, INTELEKTUAL DAN BUDAYA ORGANISASI (Perspektif Human Capital Management)



Gambar 6. Diterminant Of Organization Culture (Terblache, 2003)

Gambar di atas menunjukkan bahwa untuk membangun suatu budaya organisasi modern yang bermuara pada perilaku kreatif dan inovatif memerlukan proses yang sistematis dan terencana. Kreativitas dan inovasi organisasi merupakan faktor yang menentukan dalam peningkatan daya saing suatu organisasi modern, terutama organisasi yang bergerak dalam bidang bisnis.

Ali Taha V., Sirková M., Ferencová M. (2016) menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, yang akan bertahan dan sukses hanya perusahaan-perusahaan yang mampu memunculkan ide-ide baru dan produk unik yang memiliki kekhasan tersendiri. Di sini terletak pentingnya kreativitas dan inovasi, kreativitas berjalan seiring dengan

inovasi, namun akan sangat sulit mengharapkan inovasi tanpa dukungan kemampuan kreatif dari lingkungan organisasi, dengan kreativitas maka akan menghasilkan lebih banyak inovasi. Sejalan dengan itu, Agbor (2008) mengatakan bahwa agar kreativitas dapat terwujud, para pemimpin harus secara aktif menerapkan strategi yang mendorong kreativitas. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah katalis dan menjadi sumber kreativitas dan inovasi organisasi. Para pemimpin dapat melakukan hal ini dengan membangun kondisi kerja yang ramah dan inklusif bagi anggota organisasi. Ketika struktur sosial organisasi membantu pekerja merasa aman dan diterima, hal ini memunculkan kreativitas mereka. Konsekuensinya, pemimpin organisasi harus menghormati, menghargai, dan memanfaatkan kekayaan ide, latar belakang, dan perspektif setiap karyawan serta mengizinkan mereka menggunakan aset dan pengalaman pribadi mereka yang unik untuk bekerja di organisasi.

Selain itu, pimpinan puncak organisasi harus menghargai kreativitas diri mereka sendiri dan antusias dalam mendorong perkembangan baru. Hal ini memberikan tantangan dan peluang yang diperlukan bagi orang-orang dalam organisasi untuk menjadi kreatif. Visi dan tujuan strategis kepemimpinan menentukan apakah organisasi secara aktif memupuk kreativitas. Visi yang menarik membantu menghasilkan lingkungan kerja di mana setiap orang dapat berpartisipasi penuh dan mencapai pertumbuhan profesional dan pribadi dalam mencapai visi bersama. Dalam hal ini pemimpin memotivasi seluruh orang dalam organisasi untuk mengeluarkan kreativitas mereka melalui penciptaan visi bersama organisasi yang harus mereka bangun. Pemimpin menginspirasi orang lain dengan tujuan dan misi yang lebih besar. Lingkungan kerja seperti ini kondusif bagi kreativitas, sedangkan kepemimpinan seperti ini menyebabkan perubahan pada pengikut yang pada akhirnya mengubah mereka menjadi pemimpin yang efektif dan kreatif. Selain itu, para pemimpin dapat lebih efektif dalam

mendorong kreativitas dengan memperlakukan organisasi sebagai sistem kehidupan yang penuh dengan dinamika inovatif dengan potensi yang ada pada semua orang. Potensi kreatif inilah yang dilibatkan oleh para pemimpin untuk mengatasi dan memecahkan masalah-masalah organisasi. Intinya, pemimpin harus berhenti memperlakukan orang-orang dalam organisasi sebagai mesin, melainkan sebagai makhluk hidup yang bekerja dalam organisasi yang merupakan sistem kehidupan. Pandangan tentang manusia ini membantu para pemimpin menciptakan organisasi yang dipenuhi pengikut yang mampu beradaptasi, waspada terhadap perubahan di lingkungannya, dan mampu berinovasi dengan penuh tujuan. Namun, satu-satunya cara para pemimpin dapat memanfaatkan semangat inovatif ini adalah ketika mereka mengajak semua orang untuk berpartisipasi dalam solusi dan penciptaan proses organisasi. Artinya, para pemimpin harus melibatkan seluruh sistem untuk memanfaatkan kecerdasan dan kreativitas yang ada di seluruh organisasi.

Selain itu, para pemimpin dapat membantu organisasinya mencapai kreativitas dengan menstimulasinya. Mereka melakukan ini dengan menantang dan membebaskan karyawan untuk menghasilkan solusi baru terhadap masalah. Pemimpin mengajukan pertanyaan yang menyebabkan pengikutnya berpikir bebas. Pemimpin yang merangsang menciptakan tantangan yang membuat pekerjaan dalam organisasi menjadi imajinatif. Jenis kepemimpinan ini melonggarkan orang lain dan memfokuskan kecerdasan dan kreativitas mereka dalam mengatasi masalah dan tujuan organisasi dengan cara-cara baru. Jelasnya bahwa, hambatan kreativitas yang paling sulit diatasi adalah budaya organisasi yang menghalangi kreativitas dan inovasi. Budaya semacam ini menumbuhkan keyakinan bahwa cara organisasi berfungsi di masa lalu adalah cara yang harus selalu dilakukannya. Motivasi perilaku seperti itu biasanya adalah ketakutan akan kegagalan, politik organisasi, dan

kegelisahan terhadap sesuatu yang baru atau berbeda. Pemimpin kreatif mampu menerima perubahan dan mendorong pengikutnya untuk mempertanyakan mengapa organisasi melakukan sesuatu dengan cara tertentu, dan kemudian mencari cara alternatif dalam melakukan sesuatu. Para pemimpin ini memperlakukan kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan tidak menghukum pengikut yang mencoba ide-ide baru dan gagal. Karena itu, mereka membantu menciptakan budaya organisasi dimana orang dapat mengambil risiko dan bahkan membuat kesalahan.

Intinya, kepemimpinan organisasi merupakan aspek terpenting dalam kreativitas organisasi dan dinamika inovasi. Tidak ada organisasi yang dapat mengubah atau memperbaiki dirinya sendiri kecuali para pemimpinnya yang melakukan perubahan proses dan selalu berupaya memperbaikinya. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan pemimpin yang kreatif untuk mengelola proses inovasi. Kreativitas suatu organisasi bergantung pada bagaimana pemimpinnya merancang organisasi dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan kreativitas berkembang. Hal ini juga bergantung pada bagaimana mereka mendorong dan mengelola keberagaman dalam organisasi. Pada akhirnya, hal ini tergantung pada bagaimana pemimpin menginspirasi setiap orang untuk mengeluarkan kreativitas terbaiknya dan menggunakannya untuk membantu memimpin dan mentransformasikan organisasi.

BAB 7

PENUTUP

Buku ini merupakan upaya penulis untuk menawarkan pemikiran bidang studi manajemen sumber daya manusia dalam perspektif yang lebih luas. Penelitian dan pengalaman penulis dalam berbagai kegiatan akademik selama ini, telah banyak memberikan pemahaman bahwa pengembangan sumber daya manusia memerlukan pendekatan yang komprehensif, dalam arti bahwa diperlukan pendekatan multidisiplin dan interdisiplin yang kuat dalam upaya memahami dan membangun sumber daya manusia yang unggul.

Kesulitan yang sering kali kurang dipahami atau dalam batas tertentu sering kali secara sengaja tidak ingin dipahami dengan utuh oleh para pengelola dibidang sumber daya manusia bahwa, komponen utama yang melekat dalam diri manusia adalah manusia merupakan makhluk yang multidimensi yang memiliki dimensi spiritual, sosial dan intelektual yang ketiganya merupakan pijakan dasar bagi manusia untuk tumbuh dan berkembang. Jika dimensi spiritual dan sosial diperoleh manusia melalui proses tumbuh kembang dalam lingkungannya maka dimensi intelektual dapat diperoleh melalui proses pendidikan yang panjang.

Pendekatan manajemen modern sering kali terbatas pada upaya membangun sistem kerja yang berorientasi pada kinerja individu dan organisasi. Sistem kerja yang dibangun tidak sepenuhnya menyentuh dimensi-dimensi yang dimiliki oleh manusia sebagai penggerak kinerja. Oleh karena itu, manajemen modern sulit untuk menolak anggapan bahwa selama ini fakta multidimensi manusia kurang mendapatkan perhatian, terlebih lagi manajemen modern yang umumnya berasal dari barat yang

sesungguhnya memiliki kondisi yang berbeda dengan dunia timur. Negara-negara yang berasal dari kawasan timur memiliki ciri multidimensi yang lebih kuat, terutama pada dimensi spiritual dan sosial dibandingkan barat.

Dengan demikian, membangun sumber daya manusia pada suatu organisasi melalui pengembangan budaya organisasi memerlukan perhatian terhadap dimensi spiritual dan sosial yang telah berjalan dan berkembang. Proses pembangunan dan pengembangan budaya organisasi yang berbasis pada pendekatan multidimensi memerlukan kepemimpinan yang penuh perhatian, konsisten dan menghargai dimensi budaya dalam berorganisasi. Dengan kata lain, diperlukan kepemimpinan yang dapat melihat bahwa sumber daya manusia dapat berkembang dengan menempatkan esensi manusia sebagai manusia, yang tidak semata melihat manusia sarana produksi terbatas dengan tujuan untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agbor, Emmanuel. 2008. Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership, Vol. 1 Iss. 1, 2008*, pp. 39-45 © 2008 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1941-4668 .
- Arfiansyah, M. Reza. 2019. From Human Resource to Human Real Source (Spiritual Management Perspective). *IJLRES - International Journal on Language, Research and Education Studies* ISSN: 2580-6777 (p); 2580-6785 (e) DOI: 10.30575/2017/IJLRES-2019050809 Vol. 3, No. 2, 2019.
- Baker, Stokes, Lichy, Ather. Baker, C., Stokes, P., J., Moss, D. 2011. Values, Belief and Attitudes in The Era of Late Capitalism. A Consideration of The Re-Emergence and Re-Positioning of Faith and Spirituality as Spritual Capital in The Work Place. 1-14. Vol. 22 . No. 1, 2019 pp. 96-110 © Emerald Publishing Limited. 1093-4537. DOI 10.1108/IJOTB-05-2018-0057.
- Bendak, Salaheddine., Shikhli, Amir Moued & Razek, Refaat H. Abdel. 2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management. Volume 7 (2020)*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>
- Bhandari & Yosunabu. What is Social Capital. A Comprehensive Review of Concept. *Asian Journal of Social Science*. 37(3).
- Bontis, Nick. 1998; Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision* 36/2 [1998] 63-76 © . MCB University Press [ISSN 0025-1747].
- Buttel & Wilkening. 2015. Buttel, F.H., E. A. Wilkening. 2015. Religion Community. Oriented Attitudes. 21 (1). 48-58.
- Cameron, Kim S., & Robert E, Quinn. 2006. Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework. Revised Edition. San Fransisco,

- Copyright by John Wiley & Sons, Inc. Allright reserved.
Published by Jossey – Bass
- Claridge, T. 2004. Social Capital and Natural Resource Management. An Important Role of Social capital? Natural and Rural System Management. July, 90.
- Colakoglu, Saba S; Erhardt, Niclas; Rozan, Stephanie Pougnet; Rios, Carlos Martin. 2019. *Reviewing Creativity and Innovation Research Through The strategic HRM hrmlLens*. Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 37, 227–271 Copyright © 2019 by Emerald Publishing Limited All rights of reproduction in any form reserved ISSN: 0742-7301/doi:10.1108/S0742-30120190000037007.
- Ding, Yongliang and Li, Guanzhong. 2010. Study on the Management of Intellectual Capital. International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 2. Feb. 2010.
- Chatman, Jennifer A., Caldwell, David F., O'Reilly, Charles., Doerr, Bernadette. 2014. Parsing organizational culture: How The Norm for Adaptability Influences The Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High-Technology Firms. Journal of Organizational Behavior. Volume 35, Issue 6 Pages: 747-896.
- Chatab, Nevizond, 2007. Diagnostic Management. Penerbit Serambi, Jakarta.
- Che Rose, Raduan.et.all. 2008. *Organizational Culture as a Root of Performance Research and Recommendation*. Universiti Putra Malaysia. Contemporary Management Research Vol. 4 No.1 March 2008, p 43-56.
- Cherkesova, E.Y., S.S., Belikova., Popova E.M, A.A., Sukhova., Demidova N.E. 2015. Mechanism of Development of Human Capital Within Human Resources Management of Modern Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 6 No 5 S2 September 2015*.

- Edvinsson & Malone, Leif .1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, HarperCollins Publishers, Inc., New York.
- Ernawan, Erni. 2011. *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Ginesti, Gianluca., Caldarelli, Adele., Zampel, Annamaria. 2018. Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance. *Journal of Intellectual Capital Vol. 19 No. 5, 2018 pp. 915-934* © Emerald Publishing Limited 1469-1930 DOI 10.1108/JIC-01-2018-0012.
- Gogan, Luminita Maria., Artene, Alin., Sarca, Ioana., Draghici, Anca. 2016. The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. SIM 2015 / 13th International Symposium in Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 221 (2016) 194 – 202.
- Guthrie, James. 2001. The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No. 1, 2001, pp. 27-41. # MCB University Press, 1469-1930.
- Harrison, Roger & Herb, Stokes. 1992. *Diagnosing Organizational Cultural*. California, Prieffer Company.
- Harper, Rosalyn. 2002. *The Measurement of Social Capital in the United Kingdom*. Office for National Statistics, website. www.statistics.gov.uk/socialcapital
- Haslinda.2009. A Evolving Terms of Human Resource Management and Development. *Uluslararası Sosyal Ara_tirmalar Dergisi The Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall 2009*.
- Henderson. 2011. *Human Resources Management For MBA Student*. 2nd Ed. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hofstede. G. 1997. *National Culture Four Dimension: A Research*

- Based Theory of Culture Difference, Among Nation. *International Studies of Management and Organization Vol.XIII*. No.1-2: 46-74.
- Holdcroft.B.B. 2006. What is Reliogiosity. *Journal Of Catholic Education*. 10 (1). 89-103.
- Ibidunni, Samson & Agboola, Mayowa. 2013. Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance. *European Journal of Business and Management www.iiste.org*. ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.32.
- Karakas. 2010. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics* volume 94, pages 89–106.
- Kannan, Gopika; Aulbur ,Wilfried G. 2004. Intellectual capital: Measurement Effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*. Volume 5 Issue 3. <https://doi.org/10.1108/14691930410550363>.
- Kertajaya, Hermawan. 2010. Grow with Character: The Model Marketing. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kim .M.J., Lee, C.K., & Bonn, M, 2016. The Effect of Social Capital and Altruism on Seniors Revisit Intention to Social Networks Sites for Tourism Related Purposes. *Tourism Management*.
- Khalique, Muhammad., Shaari, Jamal Abdul Nassir., Isa, Abu Hassan Md. 2011. Intellectual Capital and its Major Components. *International Journal of Current Research*, Vol. 3, Issue, 6, pp.343-347, June, 2011.
- Kucharčíková, Alřbeta.2011. Human Capital – Definitions and Approaches. *Human Resources Management & Ergonomics* Volume V 2/2011.
- Kusdi. 2011. Budaya Organisasi. Teori, Penelitian dan Praktik. Jakarta, Penerbit Salemba Empat.
- Luthan, Fred. 2006. Perilaku Organisasi. Alih Bahasa V.A. Yuwono

- dkk, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Machuca, Marta Mas & Marimon, Frederic. 2019. Holistic spiritual capital: definition and its measurement. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. Vol. 22 No. 1, 2019 pp. 96-110 © Emerald Publishing Limited 1093-4537. DOI 10.1108/IJOTB-05-2018-0057.
- Mackie, Moneti, Shakya, & Denny, 2015; What are social Norm? How are They Measured? UNICEF/University of California, San Diego. Centre of Global Justice.
- Midhat Ali, Muhammad., et al. 2021. Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open* April-June 2021: 1–15 © The uthor(s) 2021 DOI: 10.1177/21582440211006124. journals.sagepub.com/home/sgo.
- Malik, Muhammad Shaukat., Tariq, Sana. 2016. Impact of Spiritual Intelligence on Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(2), 289-297.
- Martin.E.G., & Treblanche, F. 2003. Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal Innovation Management*. Vol. 6. Number 1 – 2003.
- Minon, Cynthia G. 2017. Workplace Spirituality, Work Ethics, and Organizational Justice as Related To Job Performance among State University Educators. *Journal of Teaching and Education*, CD-ROM. ISSN: 2165-6266 :: 07(01):407–418 (2017).
- Munandar, A.S. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Depok, UI Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. Teori Budaya Organisasi, Jakarta, Rineka Cipta.
- Nordlund, A. 2009. Values Attitudes and Norms. Drivers and The Future Forest Context.
- Olives, Ester Villalonga &. Kawachi, Ichiro.2014. Methodological

- note The measurement of social capital. 0213-9111/© 2014 SESPAS. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2014.09.006>.
- Pasban dan Nojedeh/ 2016. Pasban, Mohammad., Nojedeh, Sadegheh Hosseinzadeh. 2016. A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*, 2 May 2016, Dubai, UAE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 249 – 253. DOI#10.5465/amp.2014.0140.
- Patulny, R.V. & Lind Haase Svendsen. 2007. Exploring The Social Capital Grid. Bonding, Bridging, Qualitative, Quantitative. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 27 Februari 2014. 32-51.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. Budaya Organisasi. Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Robbin, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Alih bahasa Benjamin Molan, Klaten, PT. Intan Sejati.
- Schafer-Mc Daniel. 2004. Conceptualizing of Social Capital among Young People: Toward New Theory Children Youth and Environments. 14 (1). 153-172.
- Stead, Jean Garner & Stead, W. Edward. 2014. Building spiritual capabilities to sustain sustainability-based competitive advantages. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2014. Vol. 11, No. 2, 143-158, <http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2013.832359>
- Setiawasih, Rianty. 2023. Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia (*Dalam Human Capital Management*). Penerbit Pradina Pustaka, Sukoharjo.
- Siisiäinen, 2000. Geostatistic for Petroleum Reservoir. ISTR Forth International Conference : The Third Sector. For What and For Whom.

- Stokes, Baker, & Lichy, P. 2016. The Role of Embedded Individual Value, Belief, Attitudes and Spiritual Capital in Shaping Everyday Post Secular Organizational Culture. *European Management Review*. 13 (1). 37 – 51.
- Sobirin, Achmad. 2009. *Budaya Organisasi. Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam kehidupan Organisasi*. Yogyakarta, STIM YKPN.
- Sullivan, Patrick H. 2009. Fundamental of Intellectual Property Management. (vide in The Role of Intellectual Property Rights in Biotechnology Innovation). Edited by David Castle. Published by Edward Elgar Publishing Limited. USA.
- Taha V, Ali., Sirková M., Ferencová M. (2016) The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Journal of Management Studies*. DOI 10.17512/pjms.2016.14.1.01
- Tantardini, Michele., Kroll, Alexander. 2015. *The Role of Organizational Social Capital in Performance Management*. Public Performance & Management Review, 39, 83–99, 2015. Copyright # Taylor & Francis Group, LLC. ISSN 1530-9576 (print), ISSN 1557-9271 (online). DOI: [10.1080/15309576.2016.1071163](https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1071163).
- Thakur, Kiran & Singh, Jagdeep. 2016. Spirituality at Workplace: a Conceptual Framework. *I J A B E R*, Vol. 14, No. 7, (2016): 5181-5189.
- Tika, Muhammad Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Wageeh A. Nafei. 2016. Organizational Silence: An Obstacle to Organizational Learning. 582 *Case Studies Journal* ISSN (2305-509X) – Volume 5, Issue 9–Sep-2016 <http://www.casestudiesjournal.com> Page 52.
- Warrick, D. D & Gardner, Donald G. 2021. Leaders Build Cultures: Action Steps for Leaders to Build Successful Organizational Cultures. *Journal of Leadership Accountability and Ethics* Vol. 18(1).

- Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada
- Wolf J. Adger., et al. 2008. Social Capital ini Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*. Vol. 94. Supplement: Organization and Institution. Sociological and Economic Approaches to The Analysis of Social Science and Medicine.
- Wolf, Ruth. 2013. Management Relation in The Culture in Japan as Compared of The West. Interdisiplinary Departement of Social Sciences & Economics Departement. Ranaiban, Israel, *Innovative Journal of Business and Management 2*: ISSN No. 2277 – 4947. 5 September – Oktober 2013 p 116 – 122.
- Van Riper & Kyle, G.T. 2014. Understanding The Internal Processes of The Behavioral Engagement in National Park: A Latent Variable of path Analysis of The Value, Norm and Belief. *Journal of Enviroment Psychology*. 38. 288-297.
- Xiaochi, Zhang. 2012. Intercultural HRM on "Culture Clash" From Chinese Enterprise Investment in Brazil. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol. 2 No.05 47-51, Augustus 2012.

PROFIL PENULIS



Dr. Rezi Erdiansyah, M.S. adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Manajemen (S2) dan Program Studi Ilmu Komunikasi di Universitas Tarumanagara. Selain aktif mengajar, juga pernah menjalankan fungsi manajemen di Universitas Tarumanagara, antara lain sebagai Kepala UPT-MKU, Kepala Bidang Pengolahan dan Analisis Data pada Lembaga Manajemen Mutu serta Kepala Audit Internal sampai dengan tahun 2021. Pada Tahun 2023, ditunjuk oleh Yayasan Tarumanagara sebagai Sekretaris Tim Transisi Pendirian Institut Tarumanagara.

Selain itu, beberapa hasil penelitian yang telah dipublikasikan pada jurnal dan konferensi dalam beberapa tahun terakhir antara lain, *The Effect of Service Quality, Price, Customer Satisfaction on Customer Loyalty of AirAsia Customers* (2019); *The Effect of Service Quality, Perceived Value on Customer Satisfaction and Loyalty of Garuda Indonesia Airline Passengers* (2020); *Soundless Video Advertising and Purchase Decisions: An Experiment Study With and Without Sound* (2021); Konsep Human Capital (2022); *Total Quality Management : Perspektif Pengembangan SDM* (2023); *Social Capital Based Tourism Development Model, in Baduy Traditional Community, Banten Province, Indonesia* (2023).

Email penulis: rezie@fikom.untar.ac.id

MENGEMBANGKAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS MODAL SPIRITUAL, SOSIAL, INTELEKTUAL DAN BUDAYA ORGANISASI (Prespektif Human Capital Management)

Mengembangkan Sumber daya manusia unggul, tidak semudah yang seringkali diwacanakan dalam ruang publik. Dalam praktiknya, selain terdapat begitu banyak potensi kekuatan, namun juga begitu banyak permasalahan yang dihadapi. Sektor Pendidikan merupakan faktor yang penting, namun bukan satu-satunya faktor yang diperlukan dalam pengembangan sumber daya manusia. Pembahasan yang disampaikan pada buku ini, menggambarkan betapa sumber dan potensi pengembangan sumber daya manusia bersifat luas dan melibatkan seluruh jaringan kehidupan sosial masyarakat. Penulis mencoba mengkaji potensi pengembangan sumber daya manusia dengan basis modal spiritual, modal sosial, modal intelektual dan modal budaya organisasi. Dimensi terdekat dengan kehidupan para pekerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi tidak dapat mengabaikan nilai-nilai kehidupan manusia, oleh karena itu budaya organisasi harus dibangun berbasis nilai spiritual, sosial dan intelektual serta mengintegrasikannya dengan visi dan misi organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan suatu kekhlasan yang dapat sejalan dengan realitas budaya.

Mengadopsi pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang berasal dari barat, tidak sepenuhnya sesuai dengan kehidupan masyarakat Indonesia. Kita harus memilih, tidak ideal jika selalu berada dipersimpangan, dan karenanya harus kembali ke akar budaya Masyarakat. Ini merupakan suatu pilihan bijak dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Manusia dapat berkembang dengan menempatkan esensi manusia sebagai manusia yang tidak semata melihat manusia sebagai sarana produksi terbatas, dengan tujuan untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya. Akhirnya, sumber daya manusia yang tangguh, adalah sumberdaya manusia yang tidak hanya memiliki kecerdasan secara intelektual, namun juga juga memiliki kecerdasan secara spiritual, sosial dan kultural. Dengan kata lain, yang diperlukan tidak terbatas pada sumber daya manusia yang memiliki keahlian dan keterampilan kerja, namun juga sumber daya manusia yang memiliki etos kerja dan moralitas.



CV. Pradina Pustaka Grup
Dk. Demangan RT 03 RW 04, Bakipandeyan,
Kec. Baki, Kab. Sukoharjo, Jawa Tengah
Telp : 081915176800
Email : pradinapustaka@gmail.com

ISBN 978-623-8106-45-5

