



LEADING INNOVATION AND CHANGE

PERTEMUAN IV

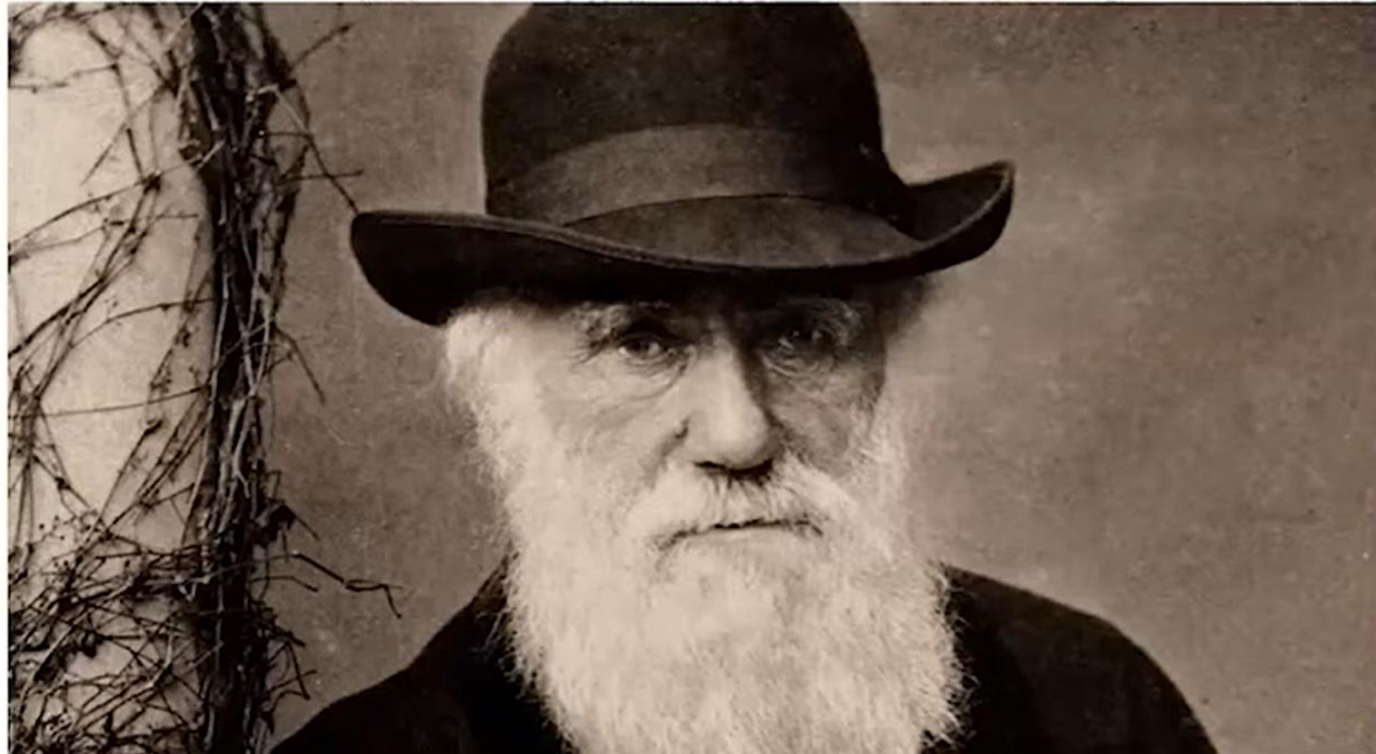
BUDAYA ORGANISASI DAN INOVASI

Dr. KHAIDARMANSYAH

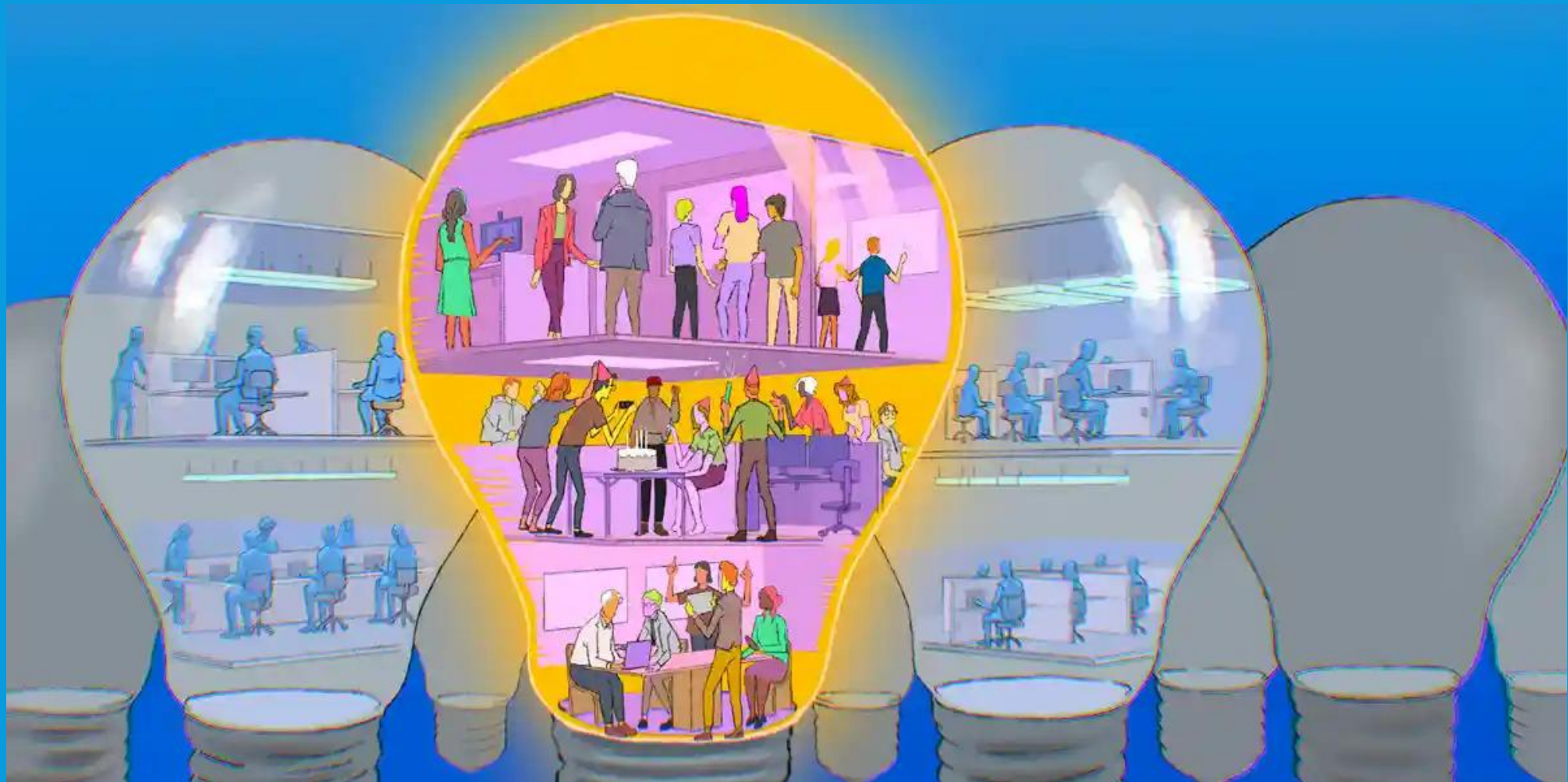
Partners In Leadership®

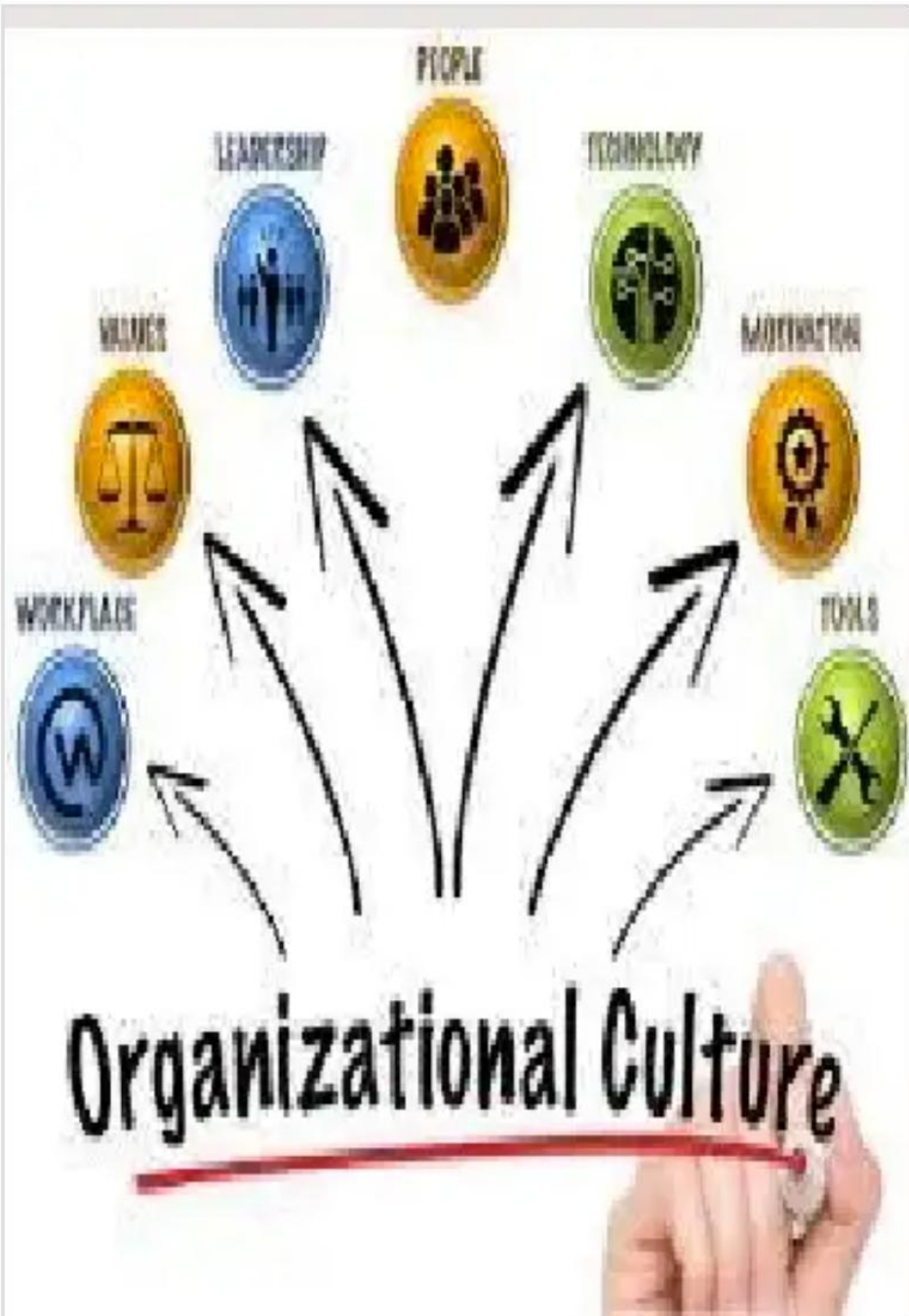
bukan spesies terkuat yang bertahan hidup, bukan pula yang paling cerdas, tetapi yang paling responsif terhadap perubahan.

charles darwin



WHAT IS ORGANISATIONAL CULTURE ?





What is Organisational Culture?

Organizational culture is the set of values, beliefs, attitudes, systems, and rules that outline and influence employee behavior within an organization. The culture reflects how employees, customers, vendors, and stakeholders experience the organization and its brand.

What is Organizational Culture?



Organizational Culture is the behavior of humans within an organization and the meaning that people attach to those behaviors. Culture includes the organization's vision, values, norms, systems, symbols, language, assumptions, beliefs, and habits. It is also the pattern of such collective behaviors and assumptions that are taught to new organizational members as a way of perceiving, and even thinking and feeling.

Organizational Culture



Organizational Culture is the personality of the organization. Culture is comprised of the assumptions, values, norms and tangible signs (artifacts) of organization members and their behaviors.



PENGERTIAN



Budaya
Organisasi

adalah

1. Nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi/perusahaan.
2. Seperangkat nilai-nilai pokok, asumsi, pemahaman dan cara berfikir yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru.

BUDAYA ORGANISASI

Pengertian Budaya Organisasi khususnya arti “**Budaya**” tidak hanya mengacu pada adat *istiadat dan kebudayaan* suatu wilayah di Indonesia, tetapi juga bisa **ciri khas organisasi**. Ciri khas sebuah organisasi ini bisa dikatakan sebagai budaya organisasi.



Budaya adalah seperangkat pemahaman penting yang berkembang, diyakini dan diterapkan oleh suatu kelompok. Sedangkan, organisasi adalah suatu kelompok orang dari berbagai latar belakang berbeda bersatu dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

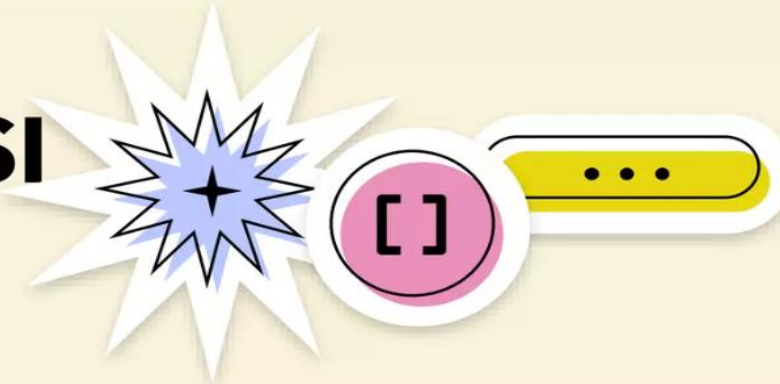
Dalam hal ini, budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya.



TIGA TINGKATAN BUDAYA ORANISASI



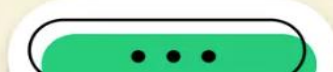
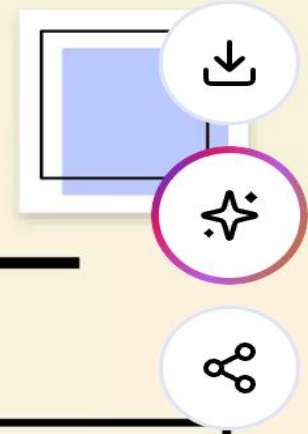
Business negotiation



- **Budaya Organisasi yg tampak (*Visible*)**
Misalnya : cara berpakaian, symbol-simbol fisik, perayaan/seremonial, dan tata ruang kantor.
- **Budaya Organisasi yg tidak tampak (*Invisible*)**
Misalnya : disiplin dan makna prestasi.
- **Keyakinan yang paling dalam atau asumsi-asumsi yang tersembunyi**
Misalnya : adanya keyakinan bahwa atasan tdk pernah salah-anak buah selalu salah atau konsumen adalah raja.



Tingkatan kultur (Schein, 1992)



Faktor penentu Budaya Organisasi



►Pengalaman Organisasi (*Organizational Experiences*) merupakan faktor penentu utama terciptanya sebuah Budaya Organisasi tertentu.

Pengalaman Organisasi dapat berupa keberhasilan maupun kegagalan yang dialami organisasi dalam menjalani kegiatannya dari waktu ke waktu.

►Prinsip, Norma, Keyakinan, juga dapat menjadi faktor penentu terbentuknya sebuah Budaya Organisasi.

Prinsip, Norma, dan keyakinan tertentu nilai-nilainya diadopsi sehingga menentukan sebuah budaya organisasi.

FUNGSI UTAMA BUDAYA ORGANISASI



- **SEBAGAI PROSES INTEGRASI INTERNAL**

“Budaya organisasi berfungsi sebagai pemersatu setiap komponen internal organisasi”

- **SEBAGAI PROSES ADAPTASI EKSTERNAL**

“Budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar organisasi”



Key Dimensions of Organizational Culture

The seven dimensions of culture in the **Organizational Culture Profile**

Seven Dimensions of Culture – The *Organizational Culture Profile (OCP)*

Innovative

- Flexible, adaptable, and experiment with new ideas
- Flat hierarchies where employees are empowered

Aggressive

- Value competitiveness and outperforming competitors

Outcome Oriented

- Emphasize achievement, results, and action

Stable

- Predictable, rule oriented, and bureaucratic (tall hierarchies with centralized decision making)

People Oriented

- Value fairness, supportiveness, and respecting individual rights

Team Oriented

- Collaborative and emphasize cooperation among employees

Detail Oriented

- Emphasize precision and paying attention to details

▶ A strong culture

- **A strong culture** is one that is shared by (most) employees, and they show consensus on the shared values (the values are deeply held) – employees agree on what the culture is and they care about the values



- **Challenges of a strong culture:** A strong culture is difficult to change and this can be a liability during a merger as each separate culture must come together – think about your group of friends and all the strong personalities that exist!



Multiple cultures within an organization

- **A subculture** is when a set of values are unique to a limited cross-section of the organization – a smaller group or unit have their own values
- **A counterculture** is when a smaller group or unit have shared values and beliefs that are in opposition to the values of the broader organizational culture



Bagaimana Proses Terciptanya Budaya Organisasi?

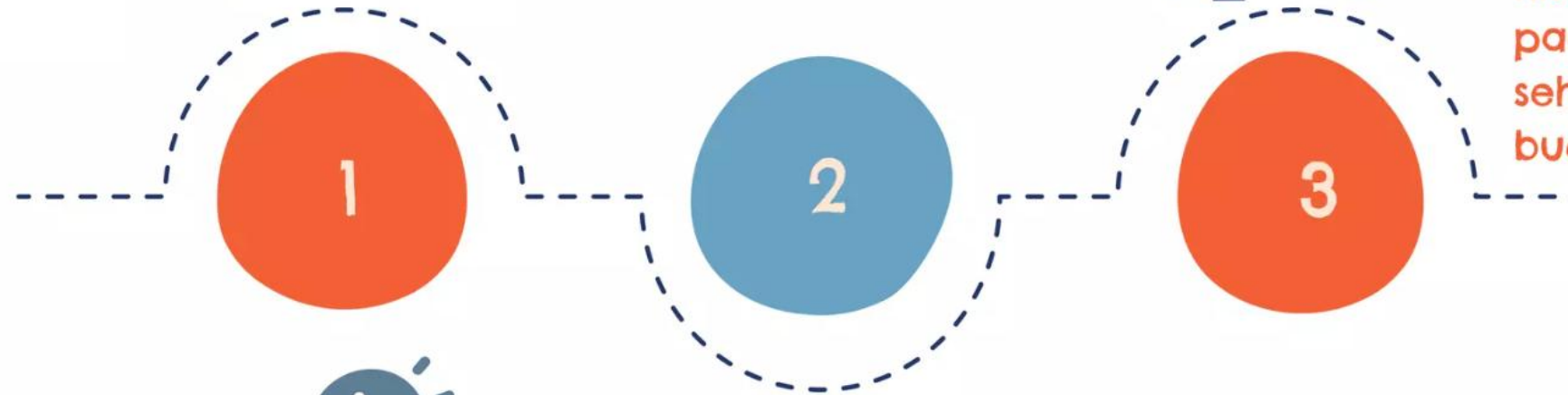
(Robbins & Judge, 2013)



Pendiri merekrut dan mempertahankan hanya karyawan yang pola pikir dan pola emosi sejalan dengan yang dia lakukan



Perilaku pendiri akan menginternalisasi kepercayaan, nilai-nilai, dan asumsi pada karyawan sehingga menjadi budaya organisasi



Pendiri dan karyawan tadi mengindoktrinasi dan mensosialisasikan karyawan lain dengan cara berpikir, bertindak, dan berperasaan seperti mereka





Aktivitas yang dapat mempertahankan Budaya Organisasi (Robbins & Judge, 2013)



1. Seleksi

Dalam proses seleksi, penilai bisa menghindari pelamar yang tidak sesuai dengan organisasi yang akan bisa merusak budaya organisasi. Pelamar juga bisa mengetahui apakah ada kesesuaian dirinya dengan budaya organisasi tersebut.

2. Top Management

Melalui kata-kata dan perilaku, eksekutif senior (*top management*) akan menetapkan norma-norma yang akan menjadi budaya organisasi.

3. Sosialisasi

Proses yang mengadaptasi karyawan dengan budaya organisasi. Ada 2 macam sosialisasi:

- **The prearrival stage:** Periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi.
- **Encouter stage:** Tahap dalam proses sosialisasi di mana karyawan baru melihat seperti apa organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda.





Bagaimana Budaya Organisasi Berkembang (Armstrong, 2012)



01

Nilai dan norma yang dibentuk para pemimpin organisasi yang memberi pengaruh besar, terutama mereka yang telah membentuk di masa lalu

03

Budaya organisasi berkembang karena ada kebutuhan untuk mempertahankan hubungan kerja yang efektif di antara anggota organisasi yang membangun nilai-nilai dan ekspektasi.

02

Terbentuknya budaya organisasi karena ada peristiwa-peristiwa kritis, seperti peristiwa-peristiwa penting dimana terdapat pelajaran yang dapat dipelajari tentang perilaku yang diinginkan atau tidak diinginkan.

04

Budaya organisasi berkembang karena pengaruh lingkungan sekitar organisasi dan berkembang karena adanya pengalaman bersama anggota organisasi di dalamnya.



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI



Pengaruh budaya organisasi dalam praktik konkrit dapat teramati, dirasakan, dipahami dan dialami oleh segenap anggota (dikenali oleh orang-orang dari luar lingkungan) dalam bentuk:

1. **Keteraturan perilaku** → segenap anggota organisasi berintegrasi satu sama lain dengan menggunakan bahasa, terminologi, dan tata cara yang berlaku.
2. **Norma-norma** → standar dan ketentuan perilaku, termasuk petunjuk tentang pekerjaan yang harus dilaksanakan.
3. **Nilai-nilai baku** → meliputi nilai-nilai yang penting yang hendak ditanamkan, dibangun, dan resapi bersama oleh segenap anggota organisasi, misalnya kualitas pelayanan, mutu produk, efisiensi, dan lain-lain.
4. **Filsafat** → kebijakan-kebijakan yang mencerminkan kepercayaan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan konsumen.
5. **Peraturan-peraturan** → Petunjuk tentang bagaimana bergaul dengan organisasinya, apa yang diharapkan dari seorang anggota organisasi.
6. **Iklm organisasi** → perasaan secara keseluruhan terhadap tatanan fisik, cara berintegrasi antar anggota, dan pola bertindak terhadap orang luar.

Budaya dan Inovasi

Budaya dapat mempengaruhi inovasi dari suatu perusahaan. Sering kali perusahaan yang inovatif dikendalikan dengan budaya keterbukaan mereka, tidak konvensional, kolaboratif, berbasis visi, dan budaya yang mempercepat.

Misalnya pada perusahaan Alexion Pharmaceuticals pembuat obat penyelamat hidup, kunci bagi inovasinya yang terus-menerus adalah suatu budaya kepedulian, yang mendorongnya untuk mengembangkan obat-obatan yang dapat menyelamatkan para pasien yang memiliki penyakit langka, bahkan ketika para pasien yang terkena hanya sedikit tetapi biaya pengembangannya sangat tinggi dan probabilitas keberhasilannya rendah.

INOVASI DAN KEATIVITAS DALAM BUDAYA ORGANISASI

Inovasi dan kreativitas bukan lagi sekadar pilihan, tetapi menjadi elemen kunci dalam budaya organisasi yang sukses dan berkelanjutan



PENTINGNYA INOVASI DAN KREATIVITAS DALAM BISNIS

- Dalam dunia yang terus berubah, bisnis yang tidak mampu berinovasi dan menciptakan solusi kreatif akan kesulitan untuk bersaing.
- Inovasi dan kreativitas membuka pintu untuk perubahan positif, meningkatkan efisiensi operasional, dan membuka peluang baru.
- Di tengah persaingan yang ketat, organisasi yang memupuk budaya inovasi dan kreativitas memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan

Pembentukan Budaya Organisasi Inovatif

- Membentuk budaya organisasi inovatif membutuhkan dukungan dari semua tingkatan, mulai dari pimpinan hingga karyawan tingkat bawah.
- Psikologi organisasi memainkan peran kunci dalam memahami motivasi individu untuk berinovasi.
- Memberikan penghargaan untuk ide-ide kreatif, menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen, dan merayakan kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran adalah aspek-aspek psikologis yang diperlukan untuk membentuk budaya inovatif.

KETERLIBATAN KARYAWAN DAN KOLABORASI

- Psikologi organisasi menyoroti pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses inovasi.
- Karyawan yang merasa dihargai, memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka, dan didukung untuk berkontribusi pada ide-ide inovatif cenderung lebih kreatif.
- Kolaborasi antar tim dan departemen juga menjadi kunci untuk menggabungkan beragam perspektif dan meningkatkan inovasi

PELATIHAN KREATIVITAS DAN PENGEMBANGAN KEMAMPUAN INOVATIF

- Budaya inovatif tidak hanya tumbuh dengan sendirinya; itu juga dapat ditanam melalui pelatihan kreativitas dan pengembangan kemampuan inovatif.
- Budaya organisasi berperan dalam merancang program pelatihan yang merangsang pola pikir kreatif, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, dan merangsang kreativitas individu

FLEKSIBILITAS DAN TOLERANSI TERHADAP RISIKO

- Budaya organisasi memahami bahwa perilaku inovatif memerlukan fleksibilitas dan toleransi terhadap risiko. Karyawan perlu merasa nyaman untuk mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru tanpa takut akan hukuman atau kritik.
- Budaya yang memahami bahwa kegagalan adalah bagian yang tak terhindarkan dari inovasi dapat merangsang kreativitas tanpa membatasi keberanian untuk mencoba hal baru.

PENGAKUAN DAN REWARD UNTUK KONTRIBUSI INOVATIF

- Budaya Organisasi harus memahami bahwa pentingnya pengakuan dan reward dalam mendorong kontribusi inovatif.
- Memberikan apresiasi, penghargaan, atau bahkan penghargaan finansial untuk ide-ide inovatif memotivasi karyawan untuk terus berpikir kreatif dan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi.

MEMBANGUN JEMBATAN ANTARA PEMIMPIN DAN KARYAWAN

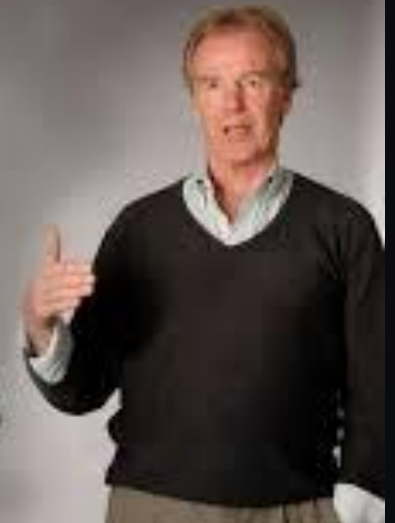
- Budaya organisasi membantu membangun jembatan antara pemimpin dan karyawan dalam proses inovasi.
- Komunikasi terbuka, dukungan dari puncak hingga basis,
- Membangun hubungan yang positif menciptakan lingkungan di mana ide-ide inovatif dapat dihasilkan dan diimplementasikan dengan lebih efektif.

WHAT IS A LEARNING ORGANIZATION ???



Sarder TV™
Learning Ideas

**Learning
Organization**



**ORGANISASI
PEMBELAJARAN**
Peter Senge 1990

**ORGANISASI
BERBASIS
KINERJA**
Peter Drucker 1950

**ORGANISASI
BIROKRASI**
Max Weber 1920

Learning Organization

People continually expand their capacity to create the results they truly desire

New and expansive patterns of thinking are nurtured

Collective aspiration is set free

People are continually learning how to learn together

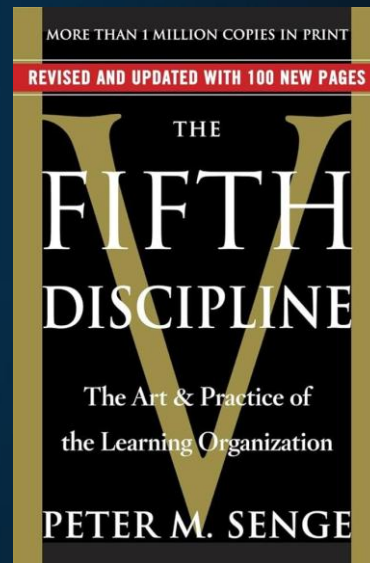
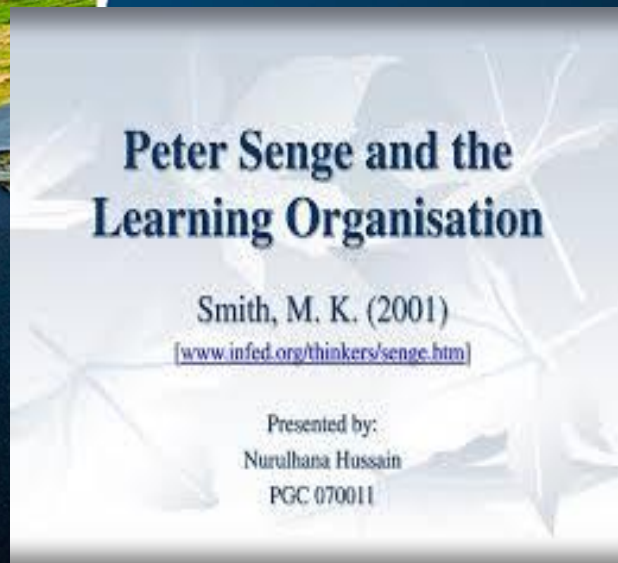
Apa itu

ORGANISASI BELAJAR (Learning Organization)

Sebagai organisasi yang memfasilitasikan pembelajaran bagi anggotanya dan mentransformasikannya secara sadar dalam konteks organisasi. (Pedler dan Dixon, 2001)

Suatu organisasi yang belajar secara kolektif, bersemangat dan terus menerus sehingga memiliki pengetahuan yang lebih baik untuk men-capai keberhasilan perusahaan. (Michael Marquardt, 2001)

Menurut *Senge*, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengembangkan institusinya menjadi organisasi pembelajar



Learning organization (organisasi pembelajar) adalah organisasi yang secara terus menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan



MENGAPA ORGANISASI PEMBELAJAR DIPERLUKAN ????

- Untuk menyiapkan sumber daya manusia yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang bergulir secara cepat.
- Memenuhi kebutuhan organisasi terhadap tenaga kerja terdidik.
- Mencapai tujuan melalui pemberdayaan semua komponen dalam organisasi dan perbaikan kualitas kinerja.

Senge's Five Disciplines of Learning Organizations



Personal Mastery.

- Kemampuan untuk secara terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar objektif dalam melihat realitas dengan pemusatan energi pada hal-hal yang strategis.
- Organisasi pembelajaran memerlukan karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi, agar bisa beradaptasi dengan tuntutan perubahan, khususnya perubahan teknologi dan perubahan paradigma bisnis dari paradigma yang berbasis kekuatan fisik ke paradigma yang berbasis pengetahuan.

Mental Model.

- **Suatu proses menilai diri sendiri untuk memahami, asumsi, keyakinan, dan prasangka atas rangsangan yang muncul.**
- **Mental model memungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat.**
- **Namun, dalam organisasi yang terus berubah, mental model ini kadang-kadang tidak berfungsi dengan baik dan menghambat adaptasi yang dibutuhkan.**
- **Dalam organisasi pembelajar, mental model ini didiskusikan, dicermati, dan direvisi pada level individual, kelompok, dan organisasi.**

Shared Vision.

- **Komitmen untuk menggali visi bersama tentang masa depan secara murni tanpa paksaan.**
- **Oleh karena organisasi terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukuan, pengalaman serta budayanya, maka akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu kalau tidak memiliki visi yang sama.**
- **Selain perbedaan latar belakang karyawan, organisasi juga memiliki berbagai unit yang pekerjaannya berbeda antara satu unit dengan unit lainnya.**
- **Untuk menggerakkan organisasi pada tujuan yang sama dengan aktivitas yang terfokus pada pencapaian tujuan bersama diperlukan adanya visi yang dimiliki oleh semua orang dan semua unit yang ada dalam organisasi.**

Team Learning.

- Kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berkesinambungan.
- Kini makin banyak organisasi berbasis tim, karena rancangan organisasi dibuat dalam lintas fungsi yang biasanya berbasis team.
- Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berpikir sistemik seperti yang telah diuraikan di atas.
- Namun tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan sukses dan gagal yang terjadi dalam suatu tim, maka pembelajaran organisasi akan sangat lambat, dan bahkan berhenti.
- Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau orang mau berbagi wawasan dan belajar bersama-sama. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya

System Thinking.

- **Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal.**
- **Unit-unit itu antara lain ada yang disebut divisi, direktorat, bagian, atau cabang.**
- **Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis.**
- **Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya**



Terima kasih.....