



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Sinar Mas Land merupakan gabungan antara 2 perusahaan besar yaitu PT Duta Pertiwi dan PT Bumi Serpong Damai, Diawali dengan pasar properti di Indonesia mulai mendapatkan momentumnya di akhir tahun 1980-an, dengan melonjaknya proyek-proyek properti dan adanya konsumen yang berbondong-bondong untuk membeli rumah terjangkau yang dilengkapi dengan berbagai fasilitas. Sebagai *profit organization*, Duta Pertiwi baru memulai untuk membangun area untuk tempat tinggal di tahun 1988, namun segera setelah itu adanya berbagai proyek seperti apartement, pusat perbelanjaan, perkantoran, bahkan kota dan kawasan industri dengan tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi. Hal inilah yang memberikan Visi bagi perusahaan muda ini untuk turut berkontribusi dalam mendorong Industri property, Visi ini kemudian melahirkan PT Bumi Serpong Damai yang ikonik, dimulai pada tahun 1989 dari tanah terlantar yang terdapat di kota satelit lalu kemudian digarap dan dijuluki sebagai BSD City, hingga saat ini BSD City dikenal oleh khalayak banyak sebagai proyek *township* yang paling berhasil di Indonesia dengan PT BSD sendiri yang sekarang terdaftar sebagai perusahaan properti dengan *market valuation* tertinggi pada Bursa Efek Indonesia.

Disaat yang bersamaan kesuksesan pun turut diraih oleh Duta Pertiwi dalam pengembangan *International Trade Center* (ITC) yang pertama pada tahun 1989 di Mangga Dua, dimana ide untuk menciptakan dan menjual lahan untuk bisnis retail di salah satu daerah yang tersibuk di Jakarta ternyata begitu laris, dan sekarang ide ini sudah berhasil secara praktis diterapkan hampir di setiap sudut kota besar yang ada di Indonesia.

Selain kesuksesan dalam proyek BSD City dan ITC Mangga Dua, ada beberapa tahun yang dianggap bersejarah oleh Sinar Mas Land dan menjadi tonggak dalam menandai kesuksesan yang selama ini telah berhasil dicapai yaitu:

1. Tahun 1991 merupakan salah satu tahun yang paling bersejarah bagi Sinar Mas Land, dimana Sinar Mas Land berhasil mendapatkan penghargaan pertamanya sebagai pemenang atas kategori *Non-Government Office's Garden* terbaik dari Pemda Jakarta dalam rangka memperingati ulang tahun Jakarta yang ke-464.
2. Tahun 1993 Sinar Mas Land yang melakukan *joint venture* dengan ITOCHU Corporation Japan membuat kawasan industri KIIC di Karawang Barat dengan luas area 1200 hektar, yang memiliki konsep "*Green yet Modern Industrial Estate*". Berhasil menjadi kawasan industri pertama yang diberikan sertifikat ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 pada tahun 2002 untuk *Quality & Environmental Management System*, juga sertifikat OHSAS 18002:2007 untuk *Health & Safety Management System*.
3. Tahun 1994 PT Duta Pertiwi Tbk bergabung dan terdaftar pada Bursa Efek Indonesia sebagai perusahaan publik.
4. Tahun 1996 Kota Wisata didirikan dengan konsorsium antara Sinar Mas, Marubeni, L&H, dan LG (sekarang dimiliki sepenuhnya oleh Sinar Mas Land merupakan proyek perumahan eksklusif yang terletak di Cibubur dengan area sebesar 480 hektar.
5. Tahun 2005 dikembangkan Grand Wisata yang berlokasi di Bekasi Timur dengan luas area sebesar 1.100 hektar, dengan slogan yaitu "*The Natural Gateway to Excitement*" menawarkan solusi mereka yang memiliki gaya hidup aktif namun membutuhkan tempat yang ideal untuk beristirahat, dilengkapi dengan adanya layanan transportasi yang terintegrasi, keamanan yang terjamin, serta berbagai fasilitas publik lainnya.
6. Tahun 2010 Sinar Mas Land menjadi pengembang properti terbesar di Indonesia dengan PT Bumi Serpong Damai Tbk dan PT Duta Pertiwi Tbk sebagai anggotanya.
7. AFP Properties Limited, perusahaan investasi yang berbasis di Singapura dimiliki oleh Sinar Mas dan berganti namanya menjadi Sinar Mas Land Limited. Memiliki berbagai *commercial buildings, hotels and resorts* baik di China, Indonesia, Malaysia, dan Singapura.

2.2 Budaya Perusahaan

Sinar Mas Land berusaha untuk membentuk budaya perusahaannya dengan meningkatkan kesadaran karyawan akan *Core Values* yang dimiliki oleh perusahaan yaitu *Sinar Mas Values*.

Sinar Mas Values ini sendiri terinspirasi dari filosofi hidup bapak Eka Tjipta Wijaya selaku *founder* dari Sinar Mas Land yaitu : “Jujur, menjaga kredibilitas, tanggung jawab, baik terhadap keluarga, pekerjaan, maupun terhadap sosial.”

**Hubungan antara filosofi hidup
Bapak Eka Tjipta Widjaja dengan Sinar Mas Values.**

Bapak Eka Tjipta Widjaja	Definisi	Nilai Dasar	Sinar Mas Values
JUJUR	Sikap moral yang positif, sungguh-sungguh, berintegritas, bicara apa adanya untuk mendukung kebenaran yang dipercaya sepenuh hati	KEPRIBADIAN (Diri Sendiri)	POSITIVE ATTITUDE, INTEGRITY, COMMITMENT
KREDIBILITAS	Secara konsisten membuktikan perilaku yang bisa dipercaya dalam berpikir, berbicara dan bertindak	SIKAP KERJA (Sikap kerja terhadap perusahaan)	CONTINUOUS IMPROVEMENT, INNOVATIVE
TANGGUNG JAWAB	Melakukan yang terbaik apa yang ditugaskan dan menerima konsekuensi dari apa yang sudah dilakukan	RASA TANGGUNG JAWAB (Konsekuensi Tugas)	LOYAL

Gambar 2. 1 Hubungan Filosofi Eka Tjipta Widjaja dengan Sinar Mas Values

Sumber : Sinar Mas Values Handbook

Dari filosofi hidup inilah kemudian diturunkan menjadi *Core Values* perusahaan yaitu *Sinar Mas Values* yang terdiri dari 6 *Values*, ke-6 *Values* yang ingin ditanamkan yaitu:

1. *Positive Attitude*

Yaitu dengan menampilkan perilaku yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang saling menghargai dan kondusif, aspek perilakunya adalah :

- *Positive Thinking*, Melihat fakta secara positif; berpikir positif; berbicara positif dan bertindak positif
- *Respect Others*, Menghargai orang lain

- *Synergy*, Kerjasama antara anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan bersama
- *Supportive*, Menciptakan lingkungan kerja yang bersahabat dan saling mendukung untuk pengembangan diri dan rekan kerja

2. *Integrity*

Yaitu dengan bertindak sesuai ucapan atau janji sehingga dapat menumbuhkan dan menjaga kepercayaan dari pihak lain, aspek perilakunya adalah :

- *Sense of belonging*, Rasa Memiliki yang tinggi dengan perilaku/tindakan yang sesuai dengan falsafah perusahaan
- *Walk the Talk*, Satunya perbuatan dengan kata
- *Honesty*, Kejujuran

3. *Commitment*

Yaitu dengan melaksanakan pekerjaan dengan sepenuh hati untuk mencapai hasil yang terbaik, aspek perilakunya adalah :

- *Sincere*, Bekerja dengan sepenuh hati, total, tidak setengah-setengah
- *Professional*, Bertekad dan berupaya untuk selalu mencapai hasil terbaik
- *Punctuality*, Menyelesaikan pekerjaan yang telah dimulai hingga tuntas sesuai waktu yang telah ditetapkan

4. *Continuous Improvement*

Yaitu dengan terus meningkatkan kemampuan atau kapasitas diri, unit kerja, maupun organisasi secara terus menerus tanpa batas untuk mencapai hasil terbaik, aspek perilakunya adalah :

- *Accuracy*, memperoleh, memproses, dan memberikan data serta informasi secara akurat; Memastikan bahwa data yang diberikan dapat mendukung pengambilan keputusan yang terbaik bagi perusahaan
- *Dilligence and Quality*, upaya untuk terus mencari, mengusahakan, dan melaksanakan cara atau metode kerja yang lebih efektif dan

efisien untuk mencapai hasil yang lebih baik; Memastikan terjadinya “zero defect” untuk mewujudkan hasil yang terbaik

5. *Innovative*

Yaitu berusaha memunculkan gagasan atau menciptakan produk, alat kerja, ataupun proses kerja yang baru sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan

Perusahaan dan berdampak positif terhadap sosial dan ekonomi, aspek perilaku-nya adalah :

- *Pro-Active*, Mencari dan memberi tahu (*knowledge sharing*) cara kerja yang terbaik, dan mengadopsinya untuk meningkatkan kinerja perusahaan
- *Breakthrough & Out of the Box*, Mencari dan menghasilkan terobosan baru dalam metode kerja maupun produk akhir yang dapat meningkatkan nilai perusahaan dalam waktu yang telah ditetapkan

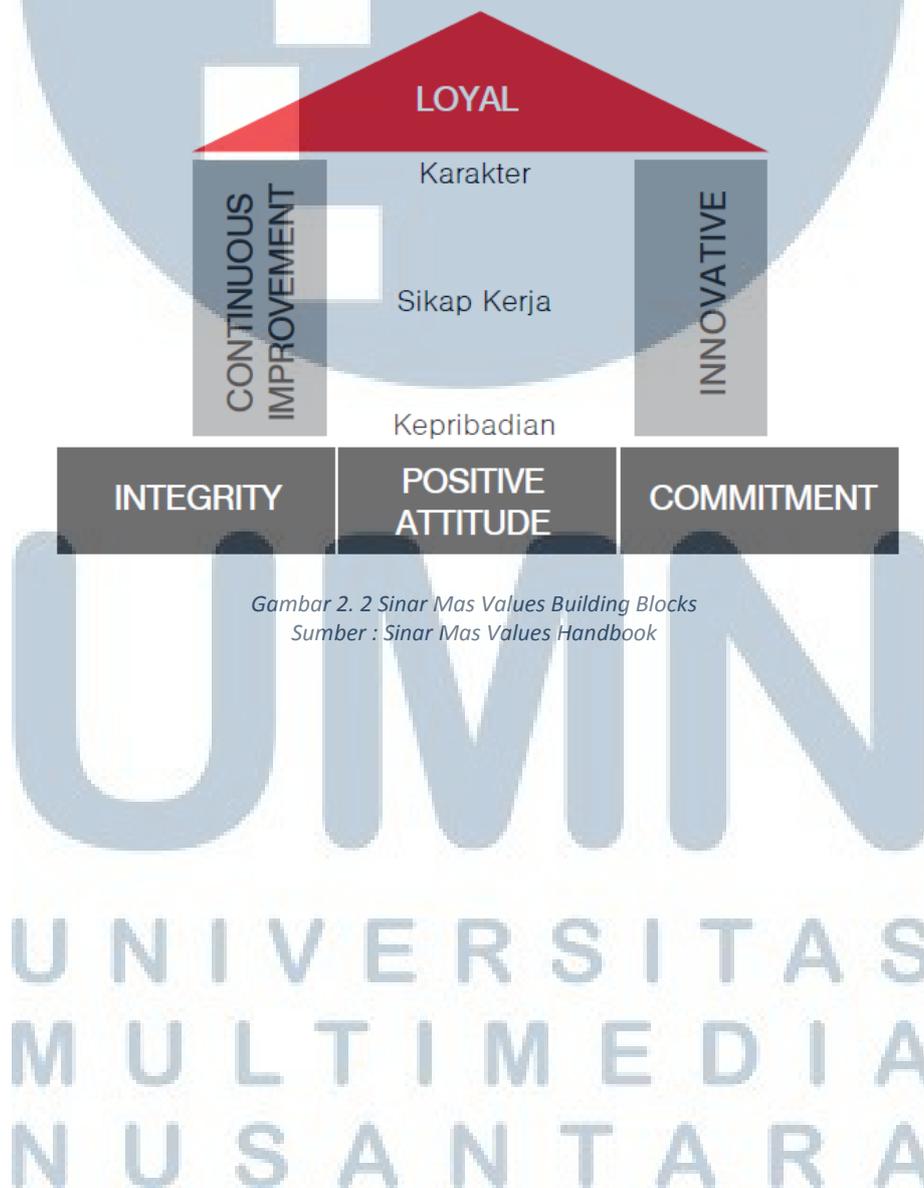
6. *Loyal*

Yaitu menumbuh kembangkan semangat untuk mengerti, memahami, dan melaksanakan nilai-nilai perusahaan sebagai bagian dari keluarga besar Sinar Mas, Aspek perilaku-nya adalah :

- *Customer Driven*, dimulai dan diakhiri dengan pelanggan; Membantu orang lain dengan senang hati dalam berbagai situasi, menunjukkan kepedulian akan kebutuhan orang lain dengan cepat (*Responsive*) dan Memberikan informasi yang tepat dan akurat (*Reliable*) untuk memenuhi kebutuhannya
- *Pride*, Memelihara semangat : “kita adalah anggota keluarga besar Sinar Mas” dan menunjukkan rasa bangga sebagai anggota keluarga besar Sinar Mas; Menjaga nama baik perusahaan pada setiap kesempatan, kapanpun dan dimanapun; Menjadi “*role model*” dari penerapan nilai-nilai perusahaan
- *Motive*, Menghayati tugas atau pekerjaan sebagai sarana untuk memuliakan Tuhan, serta sumbangsih kepada Negara, Perusahaan, dan Keluarga

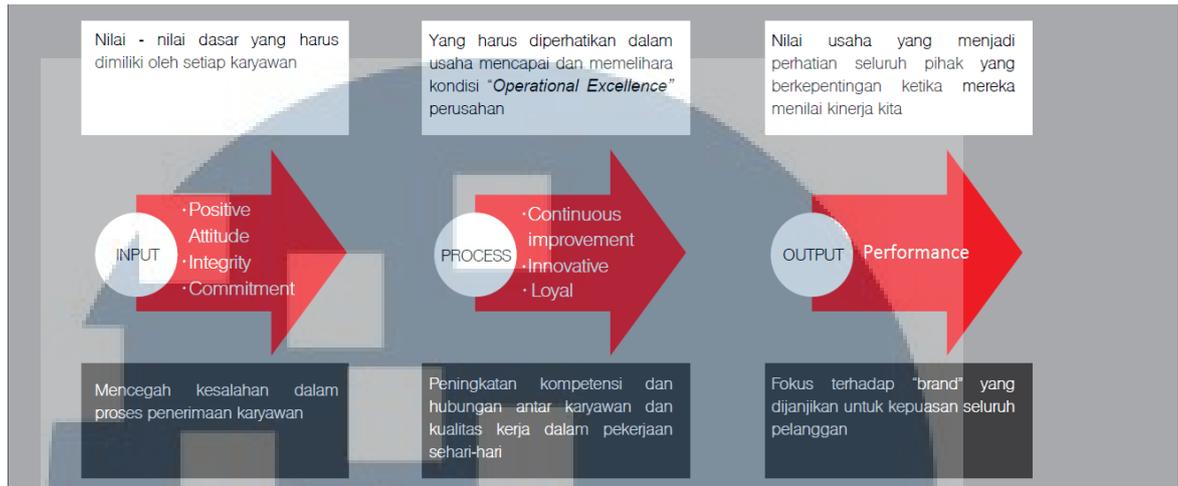
Ke-6 *Values* ini tidak hanya untuk disadari namun juga diharapkan dapat menjadi *Shared Values* yang dianut dan ditanamkan bersama-sama menjadi pola berpikir (*mindset*), yang kemudian dapat diwujudkan secara nyata melalui tindakan (sikap kerja), sehingga hasilnya akan membentuk karakter tertentu yang sesuai dan diharapkan oleh perusahaan di dalam diri setiap karyawan di Sinar Mas Land dan dapat mencerminkan perilaku organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara Sinar Mas *Values* dengan karakter karyawan yang ingin dibentuk (*specified & expected*) sehingga sesuai dengan aspirasi perusahaan digambarkan dalam Sinar Mas *Values Building Blocks* dan *I-P-O Values Framework* berikut :



Gambar 2. 2 Sinar Mas Values Building Blocks
 Sumber : Sinar Mas Values Handbook

U N I V E R S I T A S
 M U L T I M E D I A
 N U S A N T A R A



Gambar 2. 3 Sinar Mas Values I-P-O Framework
Sumber : Sinar Mas Values Handbook

Secara umum penerapan Sinar Mas Values memiliki tingkatan perilaku (*Behavior Level*) dari 1 – 4 (B1 – B4, 1 paling buruk, 4 paling baik) dengan setiap tingkatan memiliki deskripsi, definisi dan indikator tersendiri.

LEVEL	DESKRIPSI	DEFINISI
B4	Yang sangat diharapkan (Much More Expected)	Berperan secara aktif turut menyebarkan nilai-nilai dan menjadi role model sehingga berdampak terhadap citra perusahaan organisasi
B3	Lebih dari yang diharapkan (More Than Expected)	Sudah melakukannya dan mempengaruhi orang disekitarnya (unit kerja) untuk melakukannya
B2	Yang diharapkan (Expected)	Sudah melakukannya sebatas untuk dirinya sendiri
B1	Tidak diharapkan (Not Expected)	Mengetahui tetapi belum menerapkan secara pribadi

Gambar 2. 4 Sinar Mas Values Behavior Level, Description & Definition
Sumber : Sinar Mas Values Handbook

Tingkatan Perilaku beserta indikator-nya ini dibuat sebagai instrumen yang berfungsi untuk memudahkan dalam memantau (*monitoring*) dan menilai (*assessment*) sudah sampai sejauh mana tiap-tiap Sinar Mas Values sudah diterapkan oleh setiap karyawan Sinar Mas Land.

Sedangkan secara khusus, tiap-tiap 6 *Values* yang berada dalam Sinar Mas *Values* memiliki aspek perilaku, dengan definisi kecakapan maupun level indikator perilaku yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya.

POSITIVE ATTITUDE		
Definisi	Aspek Perilaku	
Menampilkan perilaku yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang saling menghargai dan kondusif	<p>A. Melihat fakta secara positif, berpikir positif, berbicara positif dan bertindak positif (<i>Positive Thinking</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Menelaah isu atau permasalahan dari sudut pandang positif dan berupaya mendiskusikannya dengan positif untuk mendapatkan solusi yang terbaik bagi perusahaan dan semua pihak <p>B. Menghargai orang lain (<i>Respect Others</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Mendengarkan dan menghormati pendapat rekan kerja dalam setiap kesempatan Memberikan pujian/ penghargaan kepada yang berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawab atau yang menunjukkan penerapan nilai-nilai perusahaan secara konsisten <p>C. Kerjasama antara anggota organisasi dalam mewujudkan tujuan bersama (<i>Synergy</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Memberikan kontribusi berarti dalam melaksanakan tugas Mencari solusi terbaik demi kepentingan perusahaan di atas kepentingan unit kerjanya <p>D. Menciptakan lingkungan kerja yang bersahabat dan saling mendukung untuk pengembangan diri dan rekan kerja (<i>Supportive</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan proses dialog dalam berkomunikasi Mendorong rekan kerja untuk senantiasa bertindak positif dalam mencetuskan pendapat atau mengupayakan solusi tanpa berusaha mendiskreditkan rekan kerja / unit kerja lain 	
		
Level	Definisi Kecakapan	Level Indikator Perilaku
B4	Mendorong orang lain untuk membangun kejujuran, kepercayaan, tanggung jawab, dan komitmen dengan memberikan contoh yang terpuji dan diakui baik di dalam kelompok organisasi secara luas, dan cerminan kepedulian pembentukan integritas di tingkat organisasi	<ul style="list-style-type: none"> Mendukung dan menerapkan prinsip moral dan standar etika yang tinggi, serta berani menanggung konsekuensinya Mengajak orang lain untuk bertindak sesuai etika dan kode etik Berani melakukan koreksi atau mengambil tindakan atas penyimpangan kode etik/ nilai-nilai yang dilakukan oleh orang lain meskipun ada resiko
B3	Memelihara prinsip-prinsip yang benar, menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai organisasi, berani berkata benar dan memperjuangkan kebenaran, melindungi reputasi organisasi secara luas di atas reputasi unit kerja dan pribadi	<ul style="list-style-type: none"> Menerapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi Bertindak sesuai etika dalam pekerjaan dan hubungan dengan orang lain
B2	Menunjukkan tindakan-tindakan yang selaras dengan aturan, nilai-nilai dan etika organisasi, cerminan dari komitmen, berani menerima kritik sebagai umpan balik yang positif, ada rasa tanggung jawab dan kepedulian	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan informasi yang dapat dipercaya kebenarannya dengan cara yang pantas Tidak menjanjikan sesuatu yang tidak dapat/ tidak boleh diberikannya Bertingkah laku sesuai dengan perkataan cepat tanggap dalam merespon kebutuhan pelanggan Berkata sesuai fakta Dikenali sebagai orang yang dapat dipercaya Melaksanakan peraturan dan kode etik organisasi
B1	Belum menunjukkan itikad baik untuk mentaati aturan baku organisasi, norma-norma dan etika yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> Belum mau berkata sesuai fakta Belum menerapkan peraturan-peraturan yang berlaku secara pribadi

Gambar 2. 5 Contoh *Values Behavior Definition, Aspect, & Level*
 Sumber : Sinar Mas *Values Handbook*

Selain itu sebagai sebuah organisasi yang bergerak dibidang properti, Sinar Mas Land memiliki nilai-nilai yang ditawarkan (*Values proposition*) kepada setiap *stakeholder*-nya. Nilai-nilai ini bersifat unik sehingga membedakan Sinar Mas Land dengan organisasi lainnya, Nilai-nilai yang dimaksud adalah : *Cost Effective*, *Quality Product*, dan *Service Excellence*. Ke-3 nilai inilah yang sesuai dengan strategi yang dianut Sinar Mas Land yaitu *Operational Excellence*.

2.3 Misi, Visi, dan Strategi Perusahaan

Misi dipahami Sinar Mas Land selaku *profit organization* sebagai tujuan dan alasan mengapa Sinar Mas Land ada. Alasan eksistensi Sinar Mas Land sebagai sebuah organisasi ini tertuang dalam kalimat tagline perusahaan-nya yaitu “*Building a Better Future*”.

Sehingga kalimat tagline inilah yang menjadi landasan utama; nilai dasar dalam menyatakan apa yang harus dilakukan beserta arahan dan batasan akan tindakan yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh Sinar Mas Land sebagai sebuah organisasi.

Dalam memenuhi misi-nya, Visi dan Strategi-strategi Sinar Mas Land dirangkum dan dituangkan dalam Sinar Mas Land “*Building Blocks*”, Terdiri dari Visi, *Strategic Pillars*, dan *Fundamental Strategy*. Adapun SML *Building Blocks* ini merupakan sebuah kesatuan yang saling berkaitan erat dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya.



Gambar 2. 6 SML Building Blocks
Sumber : Sinar Mas Values Handbook

Lebih rinci lagi, Visi merupakan suatu pandangan yang jauh kedepan akan harapan dan cita-cita yang ingin dicapai oleh suatu organisasi; memberikan sebuah gambaran akan bagaimana sebuah organisasi ingin menjadi di masa depan sehingga memperjelas arah dan tujuan organisasi tersebut.

Visi Sinar Mas Land adalah “Menjadi pengembang properti terkemuka di Asia Tenggara yang dipercaya oleh pelanggan, masyarakat, karyawan, dan pemangku berkepentingan lain”

Sebagai bagian dalam strategi dalam mencapai Visi-nya, Sinar Mas Land memiliki 3 pilar strategis (*strategic pillars*) yang harus dicapai terlebih dahulu sehingga dapat berfungsi dalam menopang Sinar Mas Land untuk mencapai Visi. Adapun *strategic pillar* itu adalah :

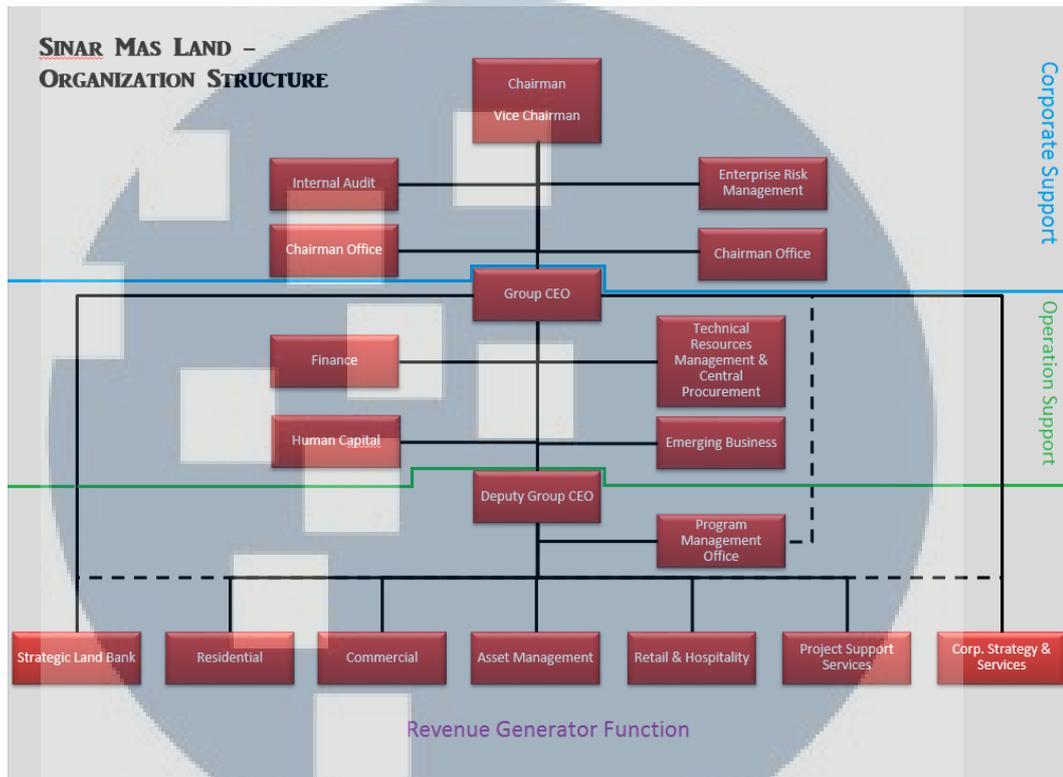
- Membentuk dan membangun citra Sinar Mas Land
- Memperkokoh kepemimpinan pasar dalam negeri melalui inovasi tiada henti
- Mencari kesempatan untuk berkembang di luar negeri

Untuk dapat berhasil dalam membentuk, mencapai, dan menjaga *strategic pillars* yang kokoh tentu tidaklah mudah, disadari bahwa diperlukan fondasi yang kokoh pula, fondasi inilah yang harus berisi faktor-faktor utama yang harus dimiliki; merupakan kunci untuk berhasil (*key success factor*), *key success factor* inilah kemudian dirangkum dan dituangkan dalam strategi utama/mendasar yang dijalankan Sinar Mas Land yaitu *Fundamental Strategy*. Adapun *Fundamental Strategy* itu adalah :

- Memiliki Struktur organisasi yang bertumbuh dan gesit
- Memiliki Sistem dan proses yang efektif dan efisien
- Memiliki Manajemen sumber daya manusia yang dapat diandalkan.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.4 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 2. 7 Struktur Organisasi Sinar Mas Land
Sumber : Sinar Mas Land

Secara umum struktur organisasi dalam Sinar Mas Land dibagi menjadi 3 fungsi bagian yaitu :

1. *Corporate Management Function*

Bagian ini secara keseluruhan bertugas untuk mengkoordinasi berbagai aktifitas pengelolaan yang esensial seperti : hubungan dengan pihak eksternal (*Investor, Public, Government*), Perencanaan strategis perusahaan maupun control terhadap level-level yang ada dibawahnya. Sehingga memastikan pengelolaan perusahaan secara keseluruhan berjalan dengan baik.

2. *Operation Support Function*

Bagian ini bertugas untuk mendukung dan memastikan kelancaran perusahaan dalam menjalankan operasinya sehari-hari, maka untuk memastikan kelancaran tersebut dibuatlah pembagian tugas untuk setiap divisi.

Misalnya : Aset Manusia yang dikelola oleh divisi *Human Capital*, Budgeting sehari-hari perusahaan yang dikelola oleh divisi *Finance*, Proyek-proyek bisnis baru yang akan dikembangkan Sinar Mas dikelola *Emerging Business*, dsb. Divisi-divisi tersebut bertanggung jawab dan melapor secara langsung kepada *Group CEO*

3. *Revenue Generator Function*

Bagian ini berfungsi sebagai penghasil/pembangkit sumber pendapatan perusahaan; dalam hal ini Sinar Mas Land sebagai perusahaan properti memiliki sumber pendapatan yang dikelola oleh unit-unit bisnis strategis (SBU) seperti *Asset Management, Commercial, Residential*, dsb.

Berbagai SBU ini berkoordinasi langsung dengan *Strategic Land Bank* dan Corporate Strategy & Services, dan bertanggung jawab kepada *Deputy Group CEO*.

2.5 Tinjauan Teori

2.5.1 *Human Capital*

Human Capital/Modal Manusia adalah konsep yang menjelaskan tentang pengakuan (*recognition*) akan “*people*” didalam sebuah organisasi sebagai aset yang sangat penting dan mendasar yang berkontribusi terhadap pengembangan dan pertumbuhan organisasi, sama halnya dengan aset fisik seperti mesin dan uang. Perilaku, keterampilan, dan kemampuan dari *people* berkontribusi terhadap produktifitas dan kinerja organisasi. Semua pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, dan dukungan kesehatan untuk *people* merupakan sebuah investasi, bukan hanya sekedar biaya (Stockley, 2014). Lebih lanjut lagi, menurut Ancok (2007), ada enam komponen dari *Human Capital* yaitu :

1. Modal Intelektual

Modal intelektual adalah perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan. Modal intelektual terletak pada kemauan untuk berfikir dan kemampuan untuk memikirkan sesuatu yang baru, maka modal intelektual tidak selalu ditentukan oleh tingkat pendidikan formal yang tinggi. Banyak orang yang tidak memiliki pendidikan formal yang tinggi tetapi dia seorang pemikir yang menghasilkan gagasan yang berkualitas.

2. Modal Emosional

Goleman menggunakan istilah *Emotional Intelligence* untuk menggambarkan kemampuan manusia untuk mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain.

3. Modal Sosial

Merupakan kemampuan untuk bisa hidup dalam perbedaan dan menghargai perbedaan (*diversity*). Pengakuan dan penghargaan atas perbedaan adalah suatu syarat tumbuhnya kreativitas dan sinergi. Kemampuan bergaul dengan orang yang berbeda, dan menghargai dan memanfaatkan secara bersama perbedaan tersebut akan memberikan kebaikan untuk semua karyawan.

4. Modal Ketabahan

Konsep modal ketabahan berasal dari pandangan Paul G. Stoltz yang ditulis dalam buku *Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities* (1997). Ketabahan adalah modal untuk sukses dalam kehidupan, apakah itu kehidupan pribadi ataupun kehidupan sebuah organisasi. Khususnya di saat menghadapi kesulitan, atau problem yang belum terpecahkan hanya mereka yang tabah yang akan berhasil menyelesaikannya. Demikian pula bila sebuah perusahaan sedang dilanda kesulitan karena tantangan berat yang dihadapinya karena kehadiran perubahan lingkungan yang membuat cara kerja lama tidak lagi memadai.

5. Modal Moral

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat tergantung pada sejauh mana perusahaan berpegang pada prinsip etika bisnis di dalam kegiatan bisnis yang dilakukannya. Untuk berperilaku sesuai dengan kaidah etik perusahaan memiliki berbagai perangkat pendukung etik, yang salah satunya adalah manusia yang memiliki moral yang tidak berperilaku yang melanggar etik.

6. Modal Kesehatan

Stephen Covey (1986) dalam buku yang berjudul "*Seven Habits of Highly Effective People*", mengatakan bahwa kesehatan adalah bagian dari kehidupan yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya sebagai pendukung manusia yang efektif. Bila badan sedang sakit semua sistem tubuh kita menjadi

terganggu fungsinya, akibatnya kita jadi malas berfikir dan berbuat (modal intelektual) , dan seringkali emosi (modal emosional) kita mudah terganggu kestabilannya, dan seringkali kita mudah menyerah menghadapi tantangan hidup (modal ketabahan). Selain itu semangat untuk berinteraksi dengan orang lain (modal sosial) dengan orang lainpun menjadi berkurang.

Keenam komponen modal manusia ini akan muncul dalam sebuah kinerja yang optimum apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahana kerja yang mendukung.

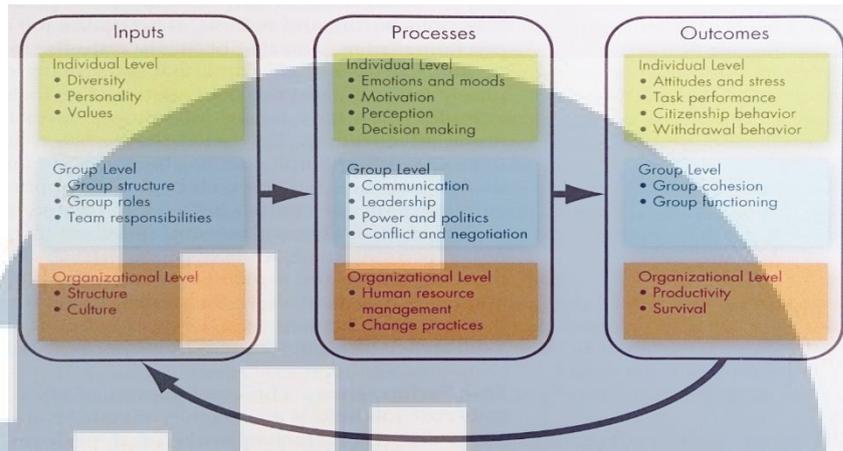
2.5.2 Human Resource Management

Menurut Dessler (2012), *Human Resource Management* mengacu pada kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “people” atau Sumber Daya Manusia dari posisi seorang manajemen meliputi proses perekrutan (*recruitment*), penyaringan (*screening*), pelatihan dan pengembangan (*training & development*), pengimbalan (*rewarding*) dan penilaian (*appraisal*).

2.5.3 Organizational Behavior

Organizational Behavior (sering disingkat dengan OB) didefinisikan sebagai bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku didalam organisasi, dengan tujuan untuk menerapkan pengetahuan tentang hal tersebut untuk meningkatkan keefektifan suatu organisasi (Robbins & Judge, 2012). Senada dengan Robbins & Judge, Thoha (2007) juga mendefinisikan OB sebagai suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu, Maka dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa OB merupakan studi yang mempelajari tentang apa yang “people” lakukan di dalam organisasi dan bagaimana perilaku-nya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A



Gambar 2. 9 Model Dasar Organizational Behavior
 Sumber : Robbins & Judge, Organizational Behavior, 15th Edition

Dalam prakteknya, Perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang tidak berdiri sendiri tetapi mendapat sumbangan yang amat besar dari ilmu lainnya, diantaranya menurut Robbins & Judge (2012) adalah ilmu psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik.

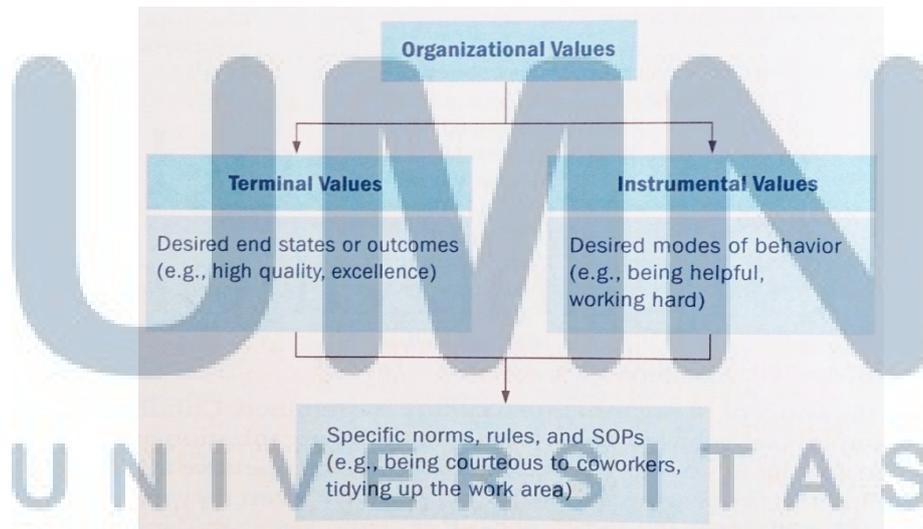


Gambar 2. 8 Jalur Terbentuknya Studi Organization Behavior
 Sumber : Robbins & Judge, Organizational Behavior, 15th Edition

2.5.4 Organizational Culture

Organizational Culture/Budaya Organisasi didefinisikan sebagai kumpulan nilai dan norma (*value and norms*) yang mengendalikan anggota-anggota organisasi dalam berinteraksi dengan anggota yang lainnya, dan dengan *supplier, customer*, maupun dengan orang lain diluar organisasi; Memberikan pemahaman umum kepada anggota organisasi tentang bagaimana mereka harus bersikap dalam menghadapi situasi tertentu meliputi : bagaimana cara anggota suatu organisasi dalam mengambil keputusan, menafsirkan dan mengelola lingkungan organisasi yang ada disekitarnya, apa yang akan mereka lakukan dengan informasi yang mereka dapatkan, maupun bagaimana mereka akan bersikap. (Jones, 2009) Sehingga jelas bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja suatu organisasi beserta kemampuannya dalam berkompetisi.

Lebih lanjut lagi menurut Jones, Budaya Organisasi tidak dapat dipisahkan dari Nilai Organisasi (*Organizational Values*) yang terdiri dari keadaan/hasil akhir yang diinginkan oleh organisasi (*Terminal Values*, mis : *high quality, innovativeness*) dan modus dari perilaku yang didorong oleh perusahaan (*Instrumental Values*, mis: *creative, taking risk, working hard*). Idealnya *Instrumental Values*-lah yang menolong sebuah organisasi dalam mencapai *Terminal Values*-nya.



Gambar 2. 10 Terminal dan Instrumental Values dalam Budaya Organisasi
Sumber : Gareth Jones, *Organizational Theory, Design and Change 6th Edition*

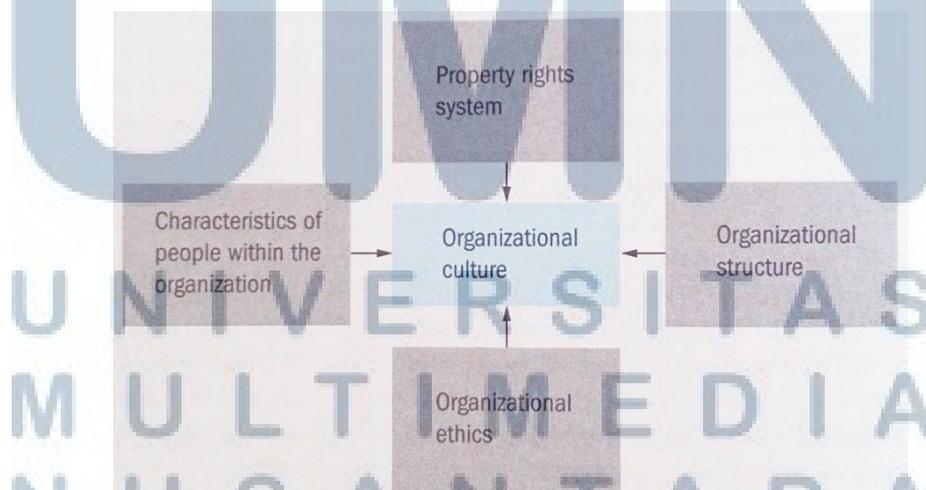
Tentunya dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda karena masing-masing dari organisasi tersebut memiliki kumpulan Terminal dan Instrumental *Values* yang berbeda.

Senada dengan kesimpulan diatas, Robbins & Judge (2012) juga menyatakan bahwa Budaya Organisasi mengacu pada sistem pemaknaan/pengertian bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Lebih lanjut, Robbins & Judge juga menjelaskan bahwa Budaya Organisasi yang terdiri dari adat istiadat, tradisi, maupun cara umum dalam melaksanakan sesuatu yang terdapat didalam organisasi saat ini dapat terbentuk karena sebelumnya hal tersebut telah dilakukan dan perlakuan tersebut dianggap berhasil, sehingga apabila terus ditelusuri, hal-hal ini membimbing kita pada asal muasal/sumber utama dari Budaya Organisasi yaitu pendiri (*founders*) dari organisasi itu sendiri.



Gambar 2. 11 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi
 Sumber : Robbins & Judge, *Organizational Behavior*, 15th Edition

Sedangkan Jones (2009) melengkapi bahwa sebuah budaya didalam organisasi dapat terbentuk dan berkembang dengan dipengaruhi oleh berinteraksinya 4 faktor yaitu : karakteristik personal dan professional dari anggota dalam organisasi, etika yang dianut organisasi, struktur sebuah organisasi dan hak kepemilikan yang organisasi berikan kepada para anggotanya.

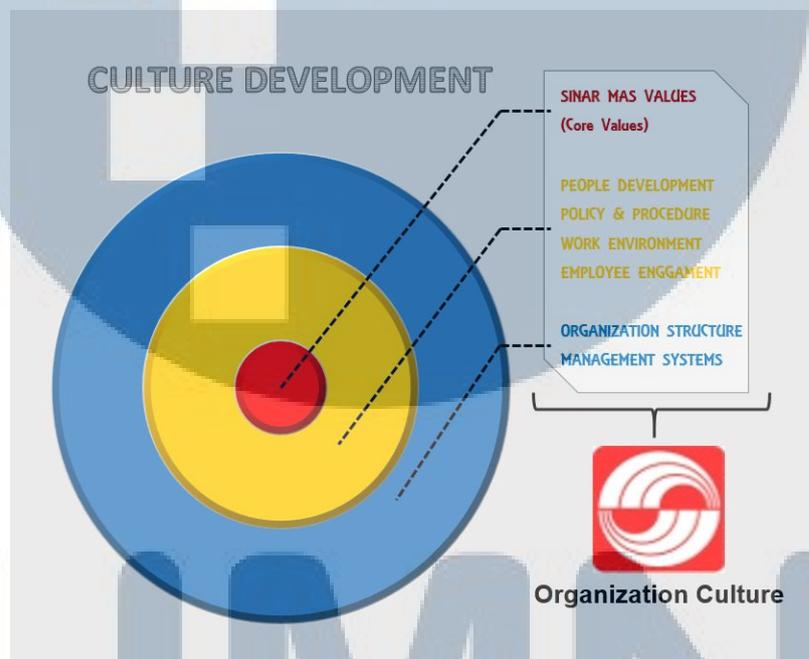


Gambar 2. 12 Asal Muasal Budaya Organisasi
 Sumber : Gareth Jones, *Organizational Theory, Design and Change* 6th Edition

Interaksi dari ke-4 faktor inilah yang menghasilkan budaya yang berbeda di organisasi yang berbeda dan menyebabkan perubahan budaya yang ada didalam organisasi setiap waktu.

2.5.5 Core Values

Core Values/Nilai-Nilai Dasar dijelaskan oleh sebagai nilai-nilai utama atau dominan yang diterima oleh seluruh bagian (*people*) didalam sebuah organisasi. Senada dengan penjelasan tersebut, BusinessDictionary.com (n.d.) mendefinisikan *Core Values* sebagai “Prinsip yang memandu cara berperilaku baik didalam sebuah organisasi maupun caranya berhubungan dengan dunia luar”.



Gambar 2. 13 Core Values dalam Culture Development Sinar Mas Land
Sumber : Sinar Mas Land

Dilengkapi oleh kutipan dari artikel *The Difference Between Core Values, Mission & Vision Statements, and Goals* (Batke, 2014) dan *Company Core Values: Why to Have Them and How to Define Them* (Wendy, 2013) menambahkan bahwa *Core Values* membantu organisasi dalam mencapai visi, membentuk budayanya, dan mencerminkan nilai-nilai apa yang organisasi tersebut hargai. Selain itu *Core Values* juga cenderung bersifat konstan sehingga tidak mudah terpengaruh oleh perubahan yang terjadi di dunia luar dan memiliki jangka waktu yang sangat panjang. Oleh karena itu *Core Values* harus dibedakan dengan *operating practices*, strategi bisnis, maupun goals (nps.gov, n.d.).

2.5.6 Shared Values

Shared Value merupakan hal yang tidak dapat terpisahkan dari *Core Values*, hubungan antara *Core Values* dengan *Shared Values* adalah ketika Nilai-nilai dasar (*Core Values*) suatu organisasi dipegang teguh oleh karyawan, kemudian menyebar sehingga menjadi pegangan bersama (*Shared*) bagi seluruh karyawan, pada saat itulah *Core Values* disebut juga sebagai *Shared Values* (Sukiman, 2014).

Shared Value seperti yang dikutip dalam Artikel “Seri Konsep Belbin Team Role: *Shared Value* – Identitas dari Sebuah Tim” (ShiftIndonesia, 2012) adalah satu atau sekumpulan nilai-nilai atau *mission statement* yang diusung oleh sebuah tim atau organisasi, yang membimbing kepada tujuan utama organisasi tersebut dan dipahami serta sepenuhnya didukung oleh setiap individu dalam organisasi.

Shared Value dipercaya memegang peranan penting dalam menyatukan anggota tim menjadi tim yang solid dan peranannya dapat diumpamakan sebagai berikut :

1. Lem – Setiap tim akan mengalami saat-saat yang sulit, namun *Shared value* akan tetap mengikat satu sama lain dan memberikan kekuatan. *Shared value* adalah hasrat yang menyatukan semua orang bersama-sama.
2. Pondasi – Hubungan antara tim dengan *Shared value* adalah seperti bangunan yang membutuhkan pondasi atau tanaman membutuhkan akar, setiap tim butuh stabilitas untuk bekerja dengan baik dan untuk tumbuh.
3. Penggaris – *Value* akan menetapkan standar performa bagi tim. Dalam dunia korporasi, *value* biasanya terwujud dalam bentuk *mission statement* atau rangkaian norma dalam menjalankan bisnis.
4. Kompas – Ketika masing-masing individu memiliki nilai-nilai yang kuat, mereka memiliki kompas moral yang membantu mereka membuat keputusan
5. Magnet – Nilai-nilai yang dianut tim menarik orang-orang yang menganut nilai yang sama. Dalam buku *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, John C. Maxwell menerangkan tentang hukum daya tarik yang berbunyi “*Who you are is who you attract*”
6. Identitas – Kepercayaan yang dianut tim mengidentifikasi jati diri tim tersebut. “*What you believe identifies who you are.*”