



PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI DALAM KORPORASI

HARIF AMALI RIVAI

HENDRA LUKITO

PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI DALAM KORPORASI

Oleh :
Harif Amali Rivai
Hendra Lukito



Andalas University Press

PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI DALAM KORPORASI

- Penulis** : Harif Amali Rivai
Hendra Lukito
- Desain Sampul** : Kei Hiroshi Alvaro Dyrma
- Tata Letak** : Dyans Fahrezionaldo
Ikhsanul Anwar
Syamsul Hidayat
- ISBN** : 978-602-6953-74-2
- Ukuran Buku** : 15,5 x 23 cm
- Tahun Terbit** : 2019
- Cetakan** : Pertama
- Anggota** : *Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)*

Dicetak dan diterbitkan oleh :

*Andalas University Press
Jl. Situjuh No. 1, Padang 25129
Telp/Faks. : 0751-27066
email : cebitunand@gmail.com*

Hak Cipta Pada Penulis © 2019

HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG.

*DILARANG MENGUTIP ATAU MEMPERBANYAK SEBAHAGIAN ATAU SELURUH ISI BUKU TANPA IZIN
TERTULIS DARI PENERBIT.*

PRAKATA

Assalamu Alaikum wr.wb

Puji syukur kita panjatkan keharibaan Allah SWT atas nikmat ilmu pengetahuan yang diberikan sehingga buku “Perspektif Budaya Organisasi dalam Korporasi” dapat terselesaikan dengan penuh rasa syukur yang tak terhingga.

Serta Shalawat dan salam tercurahkan kepada junjungan besar umat manusia Nabi Muhammad SAW yang telah menghantarkan umat manusia pada peradaban yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi atas Hibah Riset Kerjasama Luar Negeri sehingga dengan salah satu luarannya berupa produk Buku Budaya Organisasi yang tersaji dalam 9 Bab dapat terbit dan dimanfaatkan sebagai bahan ajar dan referensi penelitian tentang kajian budaya organisasi atau perusahaan. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga kepada anggota peneliti dan semua pihak yang telah berkontribusi untuk penyelesaian naskah buku ini.

Buku “Perspektif Budaya Organisasi dalam Korporasi” hasil riset dan kajian literature dengan mengkombinasikan dengan studi kasus dari berbagai perusahaan multinasional sebagai pembelajaran tentang budaya organisasi, sehingga buku ini dapat menjadi referensi normatif maupun empiris bagi para peneliti yang ingin mengembangkan dan mendalami hal-hal yang berhubungan dengan Budaya Organisasi .

Penulis menyadari tidak ada gading yang tak retak, tidak ada karya yang sempurna. Apabila terdapat kekurangan dan kekeliruan dalam karya ini, tentunya akan mendapatkan saran yang konstruktif bagi penulis untuk dapat terus berkarya dengan baik.

Semoga karya ini bermanfaat untuk khalayak banyak dan dapat menjadi sumber pengetahuan bagi semua pihak yang berminat mempelajari tentang Budaya Organisasi.

Wassalamu Alaikum, wr.wb

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 MEMAHAMI BUDAYA PERUSAHAAN	1
BAB 2 PERAN BUDAYA DALAM ORGANISASI	30
BAB 3 MENYADARI DAMPAK BUDAYA	58
BAB 4 KEGAGALAN DAN KELEMAHAN BUDAYA	70
BAB 5 KINERJA DAN BUDAYA PERUSAHAAN	90
BAB 6 KETERGANTUNGAN SIFAT DALAM BUDAYA	105
BAB 7 PEMIMPIN DAN BUDAYA PERUSAHAAN	113
BAB 8 <i>BLUEPRINT</i> PEMBENTUKAN BUDAYA PERUSAHAAN	131
BAB 9 PERUBAHAN BUDAYA	162

BAB 1

MEMAHAMI BUDAYA PERUSAHAAN

Terminologi budaya perusahaan atau korporasi sering dihubungkan dengan kegagalan atau kesuksesan bisnis. Terjadinya skandal perusahaan, kegagalan perusahaan blue chip seperti Enron, Worldcom, Sunbeam dan Arthur Andersen diduga erat kaitannya dengan budaya perusahaan. Sebaliknya, keberhasilan yang ditopang oleh budaya juga terjadi pada perusahaan seperti Teknologi Lucent, Krispy Kreme, Google dan Toyota. Budaya Perusahaan tiba-tiba menjadi perhatian media bisnis dan merupakan suatu topik diskusi di dalam dewan eksekutif perusahaan. Istilah “budaya perusahaan” kini paling sering dihubungkan dengan suatu kasus jika telah gagal sebagai akibat dari pelanggaran etika, kekhilafan, atau mengistimewakan manajemen senior yang tindakannya dinilai bermoralitas rendah. Meskipun demikian, dampak budaya perusahaan secara langsung mendukung suatu ketidakmampuan atau kemampuan perusahaan untuk secara efektif mengatur dan secara radikal mengubah kondisi-kondisi dan pola-pola persaingan dalam bisnis. Budaya perusahaan mungkin merupakan sumber daya atau spirit yang dapat dipercaya perusahaan. Budaya perusahaan, suatu ketika juga harus berhadapan dengan perubahan yang radikal sebagai akibat tekanan lingkungan organisasi.

Budaya Perusahaan dari perspektif yang berbeda dapat dipandang sebagai salah satu yang dapat menyebabkan kehancuran bisnis atau perusahaan, seperti yang dialami oleh AT&T, Adelphia, Kmart, General Motors, Kodak, Polaroid, Tenet Healthcare, Qwest, Rite Aid, seperti halnya penerbangan Delta dan kebanyakan perusahaan penerbangan pesaing lainnya. namun tidaklah terbatas pada dunia bisnis, karena budaya perusahaan yang gagal adalah kenyataan yang sering terjadi dalam pemerintahan, non-governmental (NGO), maupun organisasi yang non-profit.

Budaya yang gagal bukan hanya sekitar tindakan yang dilakukan pimpinan tapi kegagalan pada semua tingkatan dalam organisasi. Ketidackakapan tersebar luas, informasi dan komunikasi tidak efektif, ketidak-mampuan untuk mengantisipasi dan merencanakan perubahan lingkungan yang kompetitif, kegagalan untuk mempromosikan diskusi terbuka dan umpan balik dari kritikan, seperti halnya kesalahan penyelenggaraan standard etika. Jika kita lihat lebih dalam terdapat

beberapa faktor pendukung kegagalan budaya dan kesulitan dalam membangun budaya. Dalam buku ini, kita akan fokus pada budaya dalam dunia bisnis, penyelenggaraan budaya, kegagalan budaya, dan pihak yang berkepentingan terhadap budaya tersebut.

Pembaharuan Budaya Perusahaan

Dari satu perspektif, suatu pembaharuan untuk memiliki gelombang kegagalan bisnis yang terakhir dan CEO yang melakukannya diletakkan pada altar budaya bisnis yang digagalkan. Untuk jangka panjang, budaya perusahaan yang membangun dan manajemen telah dihindarkan dari kegagalan, kelebihan penjualan, dan kelebihan penggunaan kemampuan magic yang sudah memberikan sedikit hasil dalam bisnis. Sebagai gantinya, perusahaan seharusnya telah menemukan jalan untuk membangun kembali, menemukan kembali, dan merencanakan budaya bisnis yang lebih baik dalam mendukung pencapaian sasaran bisnis mereka. Perusahaan seperti AT&T, Arthur Andersen, Compaq, Peralatan Digital, Bethlehem Baja, Adelphia, Cray Komputer, Smithkline (dan Perancis kesatuan pengganti tiga nya, Beckman, dan Beecham), Firestone, Enron, dan Kmart, untuk menyebutkan beberapa kegagalan mereka kepada kepercayaan mereka terhadap budaya yang telah ketinggalan jaman dan gagal. Penurunan kekuatan dalam membentuk budaya mempunyai dampak negatif terhadap kinerja keuangan bisnis atau perusahaan dan menghalangi kemampuan untuk mengadopsi perubahan yang taktis dan strategis (Kotter & Heskett, 1992). Kekuatan budaya dapat menjadi stabilisator bagi organisasi atau perusahaan, khususnya ketika pembentukan budaya terjadi ketika organisasi harus beradaptasi dengan harus mulai untuk membangun budaya perusahaan yang dapat menyesuaikan dengan kondisi pasar yang sangat berbeda dalam persaingan sekarang yang datang dari seluruh dunia dengan kemampuan untuk menghasilkan dan mengirimkan produk dan jasa ke negara atau perekonomian manapun.

Karena perusahaan sebagai pemimpin dalam suatu industri tidak membuatnya kebal terhadap dampak dari perubahan yang radikal. Industri perusahaan terkemuka pada masa lalu sudah kehilangan pangsa pasar, sebagian karena mereka mengabaikan atau salah mengelola budaya perusahaan mereka seperti Xerox, Lucent, Hewlett Packard, Rite Aid, Wang Laboratories, American Home Products (sekarang Wyeth Aerst), Merck, SAP, Motorola, dan Sears. Tentu saja,

keseluruhan industri sudah gagal sebagai hasil dari kegagalan budaya industri mereka, dengan baja, perusahaan penerbangan, dan uang tabungan rumah dan daftar pinjaman industri lapisan atas. Ketika perusahaan tidak mampu mengubah budaya mereka, mereka tidak bisa diharapkan agar berhasil dalam merespon perubahan kondisi bisnis yang radikal. Mereka akan gagal.

Perubahan radikal telah menjadi hal yang tetap dalam dunia bisnis masa kini, dan tidak ada industri atau perusahaan yang mampu bertahan dari dampak yang ditimbulkan. Di dalam buku terakhir ku, *Memanager Perubahan Radikal: Di luar survival di dalam bisnis yang baru* (Wiley,1995), Aku memerinci deregulasi dan meningkatkan peraturan, konsolidasi industri, divestitures, ledakan teknologi, dan globalisasi penjualan produk sebagai kekuatan yang utama untuk berubah. Kekuatan ini membantu dalam menghadapi tantangan baru seperti halnya untuk menyajikan peluang untuk Industri Dan Korporasi Amerika didalam lingkungan yang sangat kompetitif. Meskipun demikian, langkah perubahan telah dibentuk sedikit lebih cepat, tidak ada belas kasihan, dan tak dapat diramalkan. Sedangkan para pemimpin beberapa perusahaan sangat mengharapkan pasar yang stabil dan dapat diramalkan, tidak ada perubahan radikal. Ini merupakan suatu komponen yang permanen dari persaingan yang kompetitif.

Sayangnya, perusahaan selalu bersandar pada praktek bisnis yang sangat konvensional dan memperbaikinya secara radikal untuk mengubah kondisi persaingan yang mengancam masa depan mereka. Inti permasalahannya adalah Perusahaan Amerika sudah melakukan sedikit perubahan budaya perusahaan mereka sebagai jawaban atas lingkungan persaingan yang berubah. Segala bentuk perbaikan, intervensi, dan “ tidak bisa gagal dalam menentukan/memperbaikinya” membutuhkan biaya milyaran dolar, sedangkan perusahaan dan industri selalu tersandung dan gagal ketika dihadapkan pada perubahan yang radikal. Hanya sedikit perusahaan unik yang sudah mulai mengenali bahwa tidak ada yang hilang ketika memikirkan kembali dan merubah budaya perusahaan mereka diperlukan untuk mendapatkan keuntungan dalam persaingan, tak satu kewajiban pun.

Goncangan dari Perubahan yang Radikal

Antara Perang Dunia II dan awal 1980s, kebanyakan perusahaan menemukan jalan untuk berada di dalam suatu bisnis pada lingkungan pasar yang relatif stabil. Pertumbuhan yang tinggi atau hanya berpegang pada penguasaan pasar sudah cukup untuk menjaga batasan perusahaan didalam bisnis. Hampir keseluruhan struktur dan budaya bisnis Amerika didasarkan pada suatu perintah yang hirarki dan kaku dan model kendali manajemen. Orang-Orang yang ada di puncak melakukan semua perencanaan dan mengharapkan bawahan untuk menerapkan rencana tersebut tanpa pertanyaan atau penyimpangan. Suatu kekuatan pekerja yang sukses mematuhi atasan, menurunkan biaya-biaya, dan meningkatkan produktivitas. jarang terdapat umpan balik dari pekerja, dan lebih banyaknya isu pencapaian budaya, organisasi, dan tidak adanya efektivitas manajemen. Ini mencerminkan pendidikan Taylor mengenai manajemen di tempat kerja yang telah ketinggalan zaman.

Awalnya model Taylor merupakan inti dari Manajemen Bisnis Gaya barat sejak pertengahan abad ke sembilan belas. Yang didasarkan pada sesuatu yang sangat kuantitatif dan model rekayasa yang otoriter, yang dikembangkan oleh Charles Taylor, di mana orang-orang adalah bagian terkecil yang dapat dipertukarkan dalam proses produksi yang lebih besar. Budaya Perusahaan tidak pernah menjadi suatu isu. Model Taylor mungkin telah sesuai dengan produksi zaman perang dan penyebaran yang efisien dari kekuatan militer global, tetapi mempunyai banyak orang yang gagal dalam iklim bisnis masa kini. Terdapat kelemahan yang tersembunyi selama hampir duapuluh tahun setelah Perang Dunia II ketika Bisnis Amerika sebagian besar tidak tertandingi didunia. Sampai ditantangya perusahaan Amerika ketika Jepang dan Jerman membangun kembali ekonomi mereka. Bisnis Jerman menekankan pentingnya tenaga kerja bagi perusahaan dan mendukung dibentuknya perserikatan. Bisnis Jepang telah dibangun kembali melalui konsensus dan suatu komitmen ke ketenagakerjaan seumur hidup untuk karyawan didalam perusahaan mereka. Kedua-Duanya merupakan reaksi atas rezim otoriter yang telah dikuasai negara-negara itu sebelum dan selama Perang Dunia II.

Dalam waktu singkat, Jerman dan perusahaan Jepang telah dilihat sebagai ancaman atas Kekuasaan bisnis Amerika, dan disana merupakan peringatan bagi perusahaan Amerika untuk mulai menandingi praktek manajemen Jepang, mencakup keiretsu, menyambungkan bisnis yang

mungkin akan dianggap pelanggaran hukum di U.S. yaitu menentang monopoli industri. Model Jepang membuktikan kelemahannya, pada tahun 1990 Jepang telah digenggam oleh suatu resesi tak kenal henti yang bertahan selama lebih dari suatu dekade. Bisnis Jepang pelan-pelan dipaksa untuk mengadopsi Praktek Amerika, termasuk pemberhentian sementara, kutukan pada Masyarakat Jepang sampai sekarang.

Awal tahun 1970, perubahan dimulai untuk mempengaruhi prestasi dan keberadaan Perusahaan Amerika di dalam hampir tiap-tiap industri. Beberapa peristiwa bellwether memulai perubahan radikal bisnis di Amerika:

1. Perkumpulan produsen OPEC tahun 1973 dan the first global energy crisis.
2. Deregulasi industri perusahaan penerbangan tahun 1979, dan
- 3 Pemaksaan perubahan AT&T tahun 1984, yang diikuti oleh deregulasi industri telekomunikasi tahun 1994, yang mendorong pertumbuhan Internet.

Krisis Energi 1973 menunjukkan kelemahan kelompok organisasi negara pengeksporan minyak tanah yang belum berkembang bisa menciptakan krisis yang akan mengganggu dunia bisnis dan profitabilitas. OPEC juga memperlihatkan bahwa kebijakan pemerintahan U.S. tidak lagi mengalami kekosongan. Keputusan Kebijakan asing sekarang mempengaruhi Konsumen Dan Bisnis Amerika, sejak adanya tindakan OPEC kepada produksi minyak yang mempunyai dampak dramatis pada perekonomian U.S. Perusahaan Amerika dengan cepat menyadari bahwa pengambilan keputusan dan model perencanaan tradisional mereka tidak bisa meliputi suatu peristiwa yang tidak dapat diramalkan seperti pemblokiran minyak. Ini bukan hanya suatu kegagalan manajemen bisnis Amerika, tapi merupakan kegagalan budaya perusahaan, terutama budaya yang kaku, tidak fleksibel, dan birokratis. Mereka tidak bisa mengantisipasi efek yang menyangkut kekuatan perubahan, dan mereka tidak mampu bereaksi dengan cepat dan efektif.

Peningkatan kualitas produksi Jepang tahun 1970 merupakan tindakan yang kurang radikal, tetapi perubahan tak memiliki belas kasihan dalam memaksa industri pabrik auto Amerika, dan mempunyai efek pada banyak sektor manufactur. Perusahaan auto Jepang kini berpegang teguh pada ekonomi Amerika yang kuat

dan akan segera menyusul mereka dengan memanfaatkan penurunan pesaing Amerika.

Deregulasi industri perusahaan penerbangan adalah suatu tujuan yang dikejar oleh para pemimpin industri dan membuktikan suatu contoh pepatah, yaitu “ waspadai apa yang kamu inginkan agar kamu mendapatkannya”. Pembuat keputusan dan perencana industri perusahaan penerbangan yang telah memahami bagaimana memandang perubahan yang kompetitif , mereka tidak boleh mempunyai pengaruh untuk deregulasi. Hari ini, budaya industri perusahaan penerbangan dan manajemennya, adalah mutlak. Sebelum deregulasi, pendapatan industri telah didukung oleh peraturan pemerintah. Sekarang angkutan udara ditunjang oleh debitur dan investor. the legacy carriers, seperti Delta dan United, dibebani dengan pusat kegiatan dan sistem berbicara yang ketinggalan jaman, tetapi mereka juga menahan “ warisan” budaya yang ketinggalan zaman dan sulit untuk berubah sebagai jawaban atas kenyataan persaingan baru dalam industri tersebut.

Perubahan AT&T mempunyai konsekwensi yang tak terduga untuk industri telekomunikasi seperti halnya perekonomian yang lebih besar. Sesungguhnya, divestiture yang dipaksa Baby Bells(regional unit AT&T yang lebih dulu beroperasi) yang diciptakan industri baru yang sebelumnya terdiri dari satu perusahaan, AT&T. merupakan tantangan baru undang-undang yang ditetapkan MCI yang memaksakan perubahan tersebut kedalam tujuh regional perusahaan telekomunikasi bersama dengan MCI, GTE, dan Contel (tidak satupun yang ada hari ini). Deregulasi lebih lanjut tahun 1994 mempercepat perubahan di dalam industri tersebut. yang menarik, Baby Bells yang baru saja dibentuk tanpa pelayanan interlokal sebagai penawaran produk, mereka akan mengalah pada AT&T. hari ini, MCI dan AT&T sudah gagal dan tidak lagi sebagai bisnis mandiri. AT&T kehilangan misinya dan tidak pernah mengubah budayanya setelah divestiture dan deregulasi. Budaya MCI terkenal membangun pelayanan yang sempurna, inovasi, dan fleksibilitas, telah dirusak oleh Bernie Ebbers, seorang developer real estate, yang merampas perusahaan tersebut, menghalangi kebutuhan sumber daya untuk melanjutkan pelayanan perusahaan. Bahkan setelah Ebbers dipaksa ke luar, manajemen baru digagalkan untuk membangun kembali budaya yang terdahulu mengenai pelayanan pelanggan dan manajemen efektif.

Perubahan Radikal dan Budaya Perusahaan

Perusahaan yang menjunjung tinggi budaya memiliki kemampuan untuk mengantisipasi perubahan atau meraspon perubahan dengan efektif. Beberapa perusahaan sebenarnya menciptakan perubahan. Saya menyebutnya budaya yang baru. Perusahaan yang kurang berbudaya akan cepat kehilangan pangsa pasar dan merupakan langkah awal dari kegagalan ketika menghadapi perubahan yang radikal. Pada dua dekade terakhir abad 20 yang menjadi target adalah industri konsolidasi dari banyak perusahaan yang kurang berbudaya untuk meningkatkan target atau gagal. Berdasarkan data departemen perdagangan US, angka kegagalan perusahaan antara tahun 1980 sampai dengan 2000 lebih tinggi dari angka kegagalan pada 8 tahun pertama abad 20.

Awal abad 20 terdapat pengurangan langkah dan dampak dari perubahan yang radikal. Berdasarkan fakta yang ada, dapat dikatakan bahwa salah satu kekuatan yang dimiliki pada awal perubahan yang radikal pada abad 21 merupakan ledakan yang terjadi secara tiba-tiba dari industri yang sangat sedikit jumlahnya selama 10 tahun pertama, yaitu industri internet atau industri dot.com. kebanyakan para pimpinan perusahaan terkejut karena sangat dekatnya nasib baik perusahaan mereka dengan fenomena dot.com, terutama perusahaan telkom. Perusahaan telkom mengalami kerugian lebih dari \$ 7 milyar pada saat membangun keretakan dot.com tahun 2001-2003. Perusahaan yang gagal pada industri baru dipaksa untuk menurunkan perekonomian, ini lebih baik dari pada menggagalkan bisnis yang lainnya, yang akan menimbulkan kerugian mendekati triliunan dolar. Perusahaan yang bergantung pada industri internet akan terpisah, dan Silicon Valley, telah berpengalaman dalam mengatasi kerugian permanen sebesar 25 persen dari pekerjaan berteknologi tingginya sejak tahun 2000. perusahaan software dan gear making seperti Cisco Systems, Sun Microsystem, Lucent, dan Nortel Networks mengalami kerugian yang signifikan baik penghasilan maupun harga saham. Kerugian Lucent telah berkurang setelah Alcatel melakukan pengurangan dua sampai tiga pemaksaan kerjanya dan Nortel menjaganya ketika diambang kebangkrutan. Pemimpin industri yang high-flying seperti Cisco dan Sun Micro System tidak pernah mengalami tekanan akibat perubahan siklus ekonomi atau pasar saham dari pemegang saham, karyawan, dan budaya mereka.

Perubahan yang radikal pada tahun 1980an dan 1990an kelihatan mudah dibandingkan dengan perubahan pada abad 21. 20 tahun yang lalu terdapat perusahaan yang mengalami kebangkrutan dan hampir bangkrut sebagai gambaran dari bisnis Amerika, seperti Compaq, Motorola, Xerox, United Airlines, Sunbeam, Columbia/HCA, Chrysler, Kodak, Ford, Sears, Enron, Polaroid, AT&T, dan Bethlehem Steel. Tambahannya, seluruh industri manufaktur Amerika dan industri penerbangan domestik pada suatu saat memiliki resiko kebangkrutan, dengan masa depan General Motors dan Ford yang saat ini berada dalam kondisi yang meragukan. Keseluruhan perusahaan ini memiliki persamaan, yaitu kegagalan budaya perusahaan. Investor, direksi, manajemen, dan karyawan percaya bahwa mereka berada pada strategi dan produk yang benar, dan mereka masih gagal. Apa yang tidak mereka miliki adalah budaya yang benar.

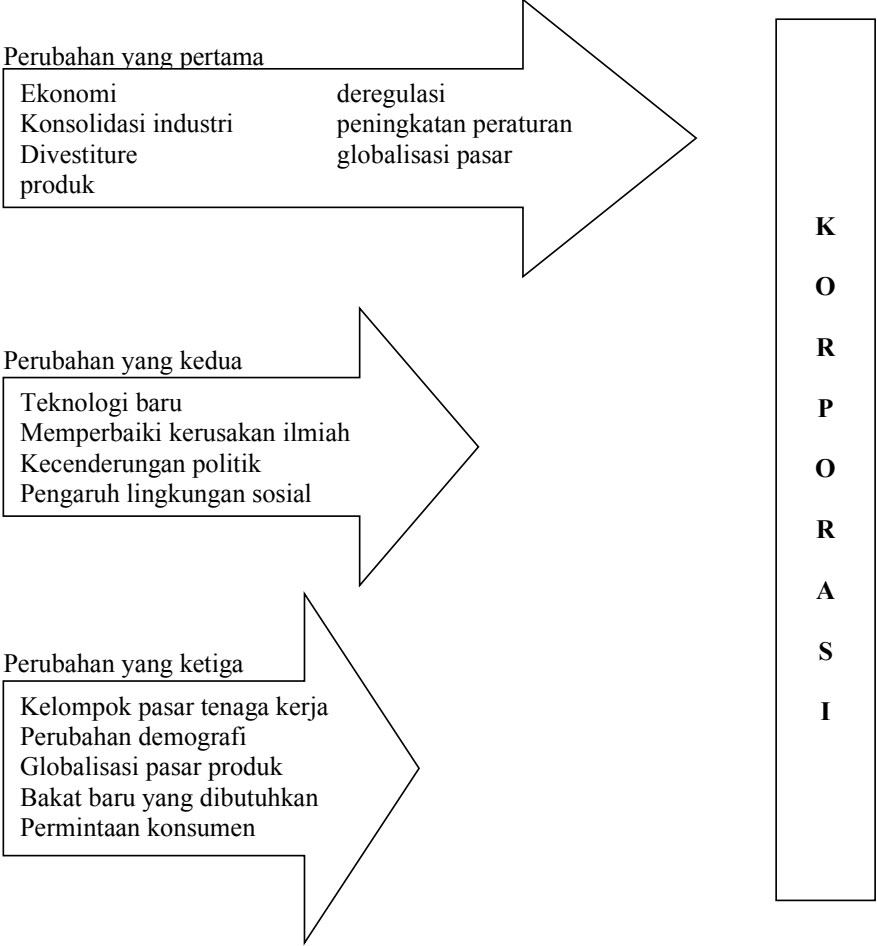
Secara keseluruhan budaya bisnis yang baru harus mengerti, dipakai dan diatur untuk perusahaan agar mengalami kesuksesan. Perintah yang lama dan pengontrol budaya yang dipakai tidak fleksibel dan pimpinan yang kuno tidak memiliki waktu yang lama untuk bekerja. Pada dunia bisnis sekarang hanya ada satu atau dua perusahaan yang sukses dalam kebanyakan industri, dan perusahaan yang lainnya hanya berusaha pada permainan yang tersisa atau berharap untuk mendapatkan yang masih tersisa. Kebanyakan dari perusahaan ini akan menjadi bagian dari kekayaan yang selalu dijual, diperdagangkan atau sebagai persediaan bagi asset yang khusus dan terbatas sampai asset tersebut habis. Andrew Grove, seorang pensiunan CEO dan pimpinan Intel, berkata, "bukan teknologi perusahaan Amerika yang kurang canggih, tapi itu karena penggunaan teknologi dunia yang semakin canggih dan cepat." Sekarang teknologi perusahaan sudah bisa untuk dijadikan investasi dalam budaya mereka untuk menginvestasikan teknologi baru jika mereka berusaha untuk menjaga keunggulan bersaingnya.

Kekuatan Pendorong Perubahan

Pengertian perubahan dalam dunia bisnis yang ada dalam pikiran para pemimpin bisnis, manajer, dan pekerja berbeda – beda. Sulit untuk menghubungkan antara perubahan bisnis dengan perubahan budaya berdasarkan tujuannya. Saat ini banyak terdapat perubahan kekuatan dan mereka cenderung berada pada tiga kategori berikut, pertama perubahan awalnya berasal dari dunia bisnis itu sendiri, keteraturan

agen, perubahan kekuatan persaingan global, dan kecenderungan ekonomi domestik dan global. Kedua, perubahan adalah pembaharuan yang dominan, dengan menggunakan teknologi baru, memperbaiki kerusakan ilmiah, dan perubahan kekuatan politik dan sosial. Ketiga, perubahan timbul karena adanya perubahan demografi, tenaga kerja dan bakat kelompok pasar, dan pasar konsumen.

Gambar 1.1 Hirarki Kekuatan Perubahan



Perubahan pertama

Kekuatan perubahan yang pertama ini meliputi perubahan kondisi ekonomi, konsolidasi industri, divestiture, deregulasi, peningkatan peraturan, dan globalisasi pasar. Kekuatan perubahan ini memiliki skala yang besar, yang disebut dengan kekuatan perubahan secara makro.

Persaingan global tidak seperti sebelumnya.

Awal abad 20 persaingan terbatas hanya pada wilayah tertentu, seperti Eropa Barat, Amerika Utara, dan sebagian kecil Amerika Selatan dan Asia. Perusahaan Amerika memulai untuk mendominasi berbagai industri, perusahaan yang lainnya dan pemerintahan mereka memulai untuk berbisnis dengan perusahaan Amerika berdasarkan periode waktu yang ditentukan oleh Amerika, dan termasuk didalamnya keharusan menggunakan bahasa Inggris. Tidak sampai pertengahan, akhir abad 20 persaingan jadi mengglobal. Suatu negara yang belum maju memiliki perusahaan yang tumbuh dengan kuat lebih efektif untuk bersaing dengan perusahaan Amerika dalam melewati jarak yang terdapat dalam industri. Pada negara yang memiliki teknologi dan komunikasi yang tinggi seperti, Taiwan, India, dan Korea Selatan akan menjadi pusat pendidikan dan teknologi. Perusahaan dan universitas di Amerika tidak lagi memiliki inovasi sumber daya dan peningkatan teknologi. Yang menjadi pusat auto, baja, peningkatan software, dan disain biopharmaceutical dan peningkatan yang sekarang menyebabkan pembubaran negara.

Kita juga telah melihat pendahuluan dari mata uang dunia yang baru, yaitu euro yang menjadi saingan dolar Amerika dan yen Jepang. Selama dua generasi, Cina telah menjadi workshop industri di dunia, yang merupakan sumber kekuatan ekonomi. 50 tahun yang lalu Amerika Serikat merupakan pusat kekuatan industri di dunia sedangkan Cina dan India merupakan negara preindustrial yang sering kali mengalami kelaparan. Kebanyakan akibat peningkatan persaingan global ini timbul setelah jatuhnya rezim komunis Uni Soviet oleh Amerika, yang kita lanjutkan dengan dorongan pemerintah untuk memasuki pasar bebas.

Konsolidasi industri

Konsolidasi industri telah menjadi faktor yang menimbulkan perubahan dalam dunia bisnis. Pada prinsipnya hal ini disebabkan oleh dua elemen, yaitu kelebihan kapasitas, seperti yang terlihat pada industri baja dan penerbangan, dan ketidakterediaan perusahaan untuk menginvestasikan waktu maupun uang untuk meningkatkan pangsa pasar. Pada banyak perusahaan perubahan yang radikal dalam waktu singkat dipercaya menyebabkan pertumbuhan secara alami. Jika perusahaan ingin meningkatkan pangsa pasarnya sangat mudah yaitu dengan membayar pesaingnya, tanpa memperdulikan ukurannya. Menurut Ernst & Young, di Amerika Serikat terdapat 19.000 “major” melakukan merger antara tahun 1991 sampai dengan tahun 2000. tidak semua industri yang melakukan konsolidasi terbatas pada pasar domestik, sekarang merger dilakukan antara perusahaan yang berada pada wilayah yang berbeda. Bahasa, perbedaan status sosial atau budaya bisnis, maupun kondisi politik tidak mempengaruhi perusahaan untuk melakukan merger. Konsolidasi industri juga merupakan faktor utama yang menentukan tujuan yang akan dicapai disamping peningkatan jumlah perusahaan internasional. Sekarang perusahaan Cina sering memburu perusahaan lain, seperti yang kita lihat pada akuisisi yang dilakukan oleh Lenovo IBM, perusahaan pengoperasian komputer, yang dalam waktu singkat dapat menjadi perusahaan dengan teknologi komputer sebagai kekuatannya, pencegahan yang dilakukan Dell dengan tujuan melakukan serangan mendadak pada pasar Cina. Melalui dot.com induced recession, perusahaan sekarang bisa lebih baik dalam melakukan akuisisi yang baru. Hal ini memiliki dampak yang signifikan pada semangat bekerja dan budaya perusahaan.

Divestiture

Tidak ada kegiatan *divestiture* yang dapat digabungkan dengan ukuran atau konsekuensi dari pemecahan AT&T pada tahun 1984 menjadi tujuh dengan 500 perusahaan (sekarang hanya 3 yang masih ada). Sekarang tren yang membanjiri perusahaan adalah kombinasi perusahaan. Meskipun demikian, divestiture masih merupakan kaharusan ketika subsidi dari pemilik sama sekali tidak mencukupi ekspektasi keuangan jangka panjang perusahaan induk yang lebih besar. Hal ini mencakup beban overhead yang tinggi dimana perusahaan induk tidak lagi berharap untuk menjadi beruang. Ini bisa terjadi

karena kegagalan akuisisi yang telah dilakukan sebelumnya, seringkali terjadi ketidakcocokan waktu antar masing – masing budaya. Misalnya, divestiture AT&T yang sebelumnya merupakan akuisisi dari NCR dan General Electric dan divestiture Kidder Peabody. NCR merupakan perusahaan tradisional lebih tua dari AT&T, tapi ia memiliki tujuan dan budaya bisnis yang mampu bersaing. Tidak sesuai dengan AT&T yang lebih santai, memiliki budaya birokratik yang tinggi, yang membutuhkan banyak waktu untuk mengembangkan status dan regulasi federal.

Tapi divestiture juga tidak dapat memberikan jaminan dalam bekerja. Akhir – akhir ini banyak perusahaan yang gagal dalam menjelaskan dan membangun kembali budaya mereka, membangun identitas yang baru, dan membentuk standar budaya yang baru dalam pekerjaan. Perusahaan Bell gagal melakukan itu semua setelah melakukan spin off dari AT&T, dan setiap tahunnya bergerak tanpa tujuan as clones of AT&T dengan kegagalan dalam membedakan budaya mereka dengan yang lama, kegagalan budaya AT&T. Sebagai alasan kegagalan Baby Bells bersamaan dengan AT&T. NYNEX misalnya, mengalami kebangkrutan secara teknik dan permintaan Bell Atlantic untuk membelinya merupakan tindakan untuk menghindari kebangkrutan.

Deregulasi

Dalam melakukan deregulasi kita akan menemukan tekanan, terutama dari industri itu sendiri. Pengaturan industri yang sebelumnya dipisahkan oleh pembaharuan dan distribusi airlines dan telecom, dalam melakukan deregulasi dan kebanyakan selalu menyakitkan jika tidak mendatangkan bencana. Padahal secara keseluruhan dalam mengatur lingkungan, peraturan perusahaan harus mencerminkan budaya yang birokratik, siapa yang bertanggungjawab berdasarkan peraturan. Dalam mengembalikan peraturan perusahaan harus dapat menjamin keseluruhan wilayah atau dasar harga untuk produk dan jasa yang mereka tawarkan, memisahkan mereka dari kebangkrutan. Langkah perkembangan yang salah dan kegagalan merupakan pengalaman bagi perusahaan untuk mendapatkan hak dalam industri, dalam bagian yang lebih besar kegagalan mereka dalam merubah budaya untuk mendapatkan permintaan dalam menghadapi persaingan dalam dunia bisnis. banyak perusahaan yang gagal melakukan pengambilalihan target perusahaan lainnya.

Peningkatan peraturan

Ketika perhatian tertuju pada deregulasi akhir – akhir ini, terjadi peningkatan deregulasi terutama pada sektor jasa keuangan. Yang paling menarik adalah ini terjadi pada saat era probusiness congress dan white house. Peningkatan regulasi dibentuk untuk melindungi, mengamankan dan mendapatkan kepercayaan pasar. Bank Investasi, stock brokerage, asuransi, dan industri reksadana merupakan subjek untuk meningkatkan ketelitian pemeriksaan, keadilan dan peraturan. CEO perusahaan induk dituntut untuk menandatangani kembali atau mengindikasikan dan menindak kecurangan yang terjadi. Tindakan yang curang ini tidak hanya terbatas pada CEO saja, sebagai penawaran rigging dan perlengkapan pasar yang terdapat di dalam organisasi, seperti pada Enron dan Marsh & McLennan, di duga terjadi karena tidak adanya pengetahuan superiors mereka. Perilaku ini merupakan refleksi dari budaya predator dalam bekerja karena adanya gangguan dari perusahaan dan pasar. Jumlah perusahaan yang berada diluar sektor jasa keuangan memiliki perlindungan terhadap kesalahan keuangan untuk meningkatkan harga saham mereka, menurunkan bunga pinjaman dan meningkatkan kompensasi yang terbaik atas handfull para pekerja pada organisasi.

Akhir – akhir ini peningkatan regulasi telah terjadi pada level federal dan state. Pada level federal departemen hukum, komisi keamanan dan pertukaran, dan komisi perdagangan federal mengalami peningkatan yang aktif dalam membentuk peraturan baru untuk melindungi nilai pasar. Sarbanes Oxley Act, merupakan bagian utama dari peraturan federal, telah disetujui oleh kongres untuk melindungi investor yang menentang kecurangan dalam laporan keuangan perusahaan. Pada banyak kasus keadaan sebenarnya mengantisipasi pemerintahan federal dalam peraturan yang mereka usahakan, seperti pada Connecticut, Alabama dan yang sangat jelas New York, melalui keadaan kantor attorney general yang dijalankan oleh Eliot Spitzer.

Proses pengaturan juga diperlukan dalam melindungi lingkungan, mengamankan kekerasan ditempat kerja, dan mencegah terjadinya diskriminasi terhadap para karyawan. Sebenarnya semua industri memiliki tuntutan terhadap pengaturan dan peraturan pada saat menjalankan kegiatan yang tidak memiliki belas kasihan terhadap OSHA, EPA, SEC, dan EEOC. Jika menginginkan kegiatan bisnis Amerika tidak berada diluar kontrol dan oversight, mereka harus membentuk budaya yang akan menjaga praktek bisnis dan peraturan yang mereka

miliki, dan lebih proaktif dalam mencegah pelanggaran pada saat dilakukannya promosi kegiatan yang sangat profesional. Kebutuhan ini akan etika budaya ini diperlukan perusahaan untuk mendorong peningkatan prestasi.

Perubahan kondisi perekonomian

Setiap perubahan kekuatan ekonomi mungkin merupakan bagian terakhir dari perubahan yang terjadi dalam persaingan mendapatkan prestasi dalam bisnis. ini bisa menyebabkan terjadinya penarikan kembali termasuk dalam skala industri, negara atau global. Perubahan ekonomi bisa saja terjadi karena adanya pembatasan atau pengembangan masukan dari sumber daya alam atau dari perubahan persediaan uang pada pusat system perbankan nasional. Semua itu memiliki dampak terhadap industri melebihi ekonomi nasional. Dengan adanya peningkatan saling ketergantungan dari perekonomian nasional, kekuatan perubahan ini memiliki dampak yang global. Tentunya penurunan perekonomian akan sangat mempengaruhi kekuatan perubahan.

Perubahan Kedua

Perubahan yang kedua ini didorong oleh perubahan kekuatan sosial dan politik karena kerusakan secara teknologi dan ilmiah.

Perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memiliki peranan dalam menentukan perubahan yang terjadi sejak 20 tahun yang lalu sehingga mampu menampilkan industri dengan citra yang baru, tidak hanya perusahaan saja yang baru. perbedaan antara pembangunan software yang baru dengan alat komunikasi yang baru ditentukan oleh software itu sendiri, dan penemuan ilmu pengetahuan yang exotik dalam bidang obat – obatan dan biopharmaceuticals. IBM, Microsoft, dan Apple merupakan beberapa perusahaan yang mengaku sebagai nenek moyang komputer, khususnya untuk memperluas aplikasi mereka pada konsumen. Baru – baru ini, Apple dan Microsoft merupakan salah satu perusahaan yang sangat dipertimbangkan dalam bisnis ini, mereka dianggap sebagai perusahaan yang telah dewasa yang memiliki keuntungan yang menyamai perusahaan eBay dan Google yang menemukan cara baru dalam menggunakan internet.

Penemuan biomedical juga menimbulkan perubahan yang signifikan dan mengembangkan industri dalam bidang biomedicine, alat - alat medis, dan teknik genetis. Industri alat - alat medis yang baru telah menimbulkan peningkatan keuntungan pada 500 perusahaan ilmiah Medtronic dan Boston. Sektor biomedical didominasi oleh Amgen, perusahaan pertama yang bergerak dibidang biomedical bersama - sama dengan Baxter, Amgen, dan Novartis yaitu sebesar \$10 milyar. Perusahaan biomedical bisa menjadi perusahaan yang harus memiliki mitra dan kontributor dengan industri pharmaceutical. Sebenarnya setiap perusahaan pharmaceutical memiliki sistem aliansi dengan perusahaan biopharmaceutical atau membelinya. Ilmu pengetahuan mengenai gen manusia pada suburban Washington, D.C telah menjadi "Amgen" dari even newer realm dari penelitian mengenai gen manusia. Perkembangan biomedical di Maryland sama dengan perkembangan teknologi di suburban Boston, Northern Virginia, dan Silicon Valley. Ini akan menjadi industri baru pada abad 21 yang menempati urutan ke-90 dalam industri manufaktur dan distribusi industri pada abad 20.

Perubahan kondisi politik dan sosial.

Setiap perubahan yang terjadi pada kondisi politik dan sosial selalu menimbulkan efek dalam dunia bisnis. Perubahan politik yang terjadi pada suatu tempat, negara dan federal memiliki dampak terhadap kegiatan bisnis. banyaknya perubahan yang terjadi dalam mengatur kekuatan, pembahasan lebih awal merupakan hasil dari perubahan politik. Perubahan sosial juga memiliki dampak terhadap bisnis.

Tidak bisa dipungkiri bahwa sumber dari perubahan yang terjadi dalam kondisi politik dan sosial adalah sektor bisnis itu sendiri. Industri tertentu berusaha keras untuk mempengaruhi negara dan pemerintahan federal. Pada negara yang disebut dengan negara industri, perusahaan harus mengetahui bagaimana caranya untuk mempengaruhi situasi politik dan sosial secara signifikan untuk mengeluarkan bisnis dari negara tersebut pada saat mereka mengakhiri rencana, menutup kantor, dan saluran distribusinya ketika tujuan karyawannya dari daerah tersebut.

Perubahan ketiga

Perubahan yang ketiga ini memiliki dampak terhadap tenaga kerja. Banyak pekerjaan manufaktur yang memiliki lokasi permanen di

Amerika Serikat, sehingga menimbulkan satu pertanyaan besar, yaitu “apa yang akan dilakukan oleh masyarakat Amerika jika mereka kehilangan tenaga kerja tradisional”. Termasuk pekerjaan yang berhubungan dengan jasa seperti call centers, yang meningkatkan offshored pada negara yang menggunakan kelompok karyawan berbahasa Inggris, seperti India dan Filipina.

Tidak bisa disimpulkan bahwa dengan menggunakan teknologi tinggi dapat melindungi profesi seseorang. Beberapa indikasi pekerjaan yang berdasarkan ilmu pengetahuan untuk menjadi offshored sampai ke Asia dan Eropa Timur, yang mengeluarkan biaya rendah. Pada tahun 2005 Microsoft memindahkan 85 teknologi software talent pyramid. Ditambah lagi perusahaan memiliki kerugian talent teknologi dari Asia ke Amerika Serikat, many times under state department rules that allow such talent to be paid less than local talent.

Walaupun demikian perusahaan Amerika tidak menganggap bahwa mereka selalu dapat masuk ke pasar internasional untuk menyediakan kekurangan ilmu pengetahuan dan keahlian manajemen. Pertumbuhan ekonomi India dan Cina, mereka menciptakan bisnis baru yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan sendiri kemampuan semisklilidnya seperti pengetahuan yang lebih baik dan pelatihan yang lebih baik. Ketika mereka membayar indigenous perusahaan dengan skala yang lebih rendah dari perusahaan Amerika, rata – rata gaji karyawan meningkat dan mereka pada akhirnya diharapkan untuk menyetujui kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan pada pasar luar negeri. Perusahaan Amerika yang melakukan bisnis pada pasar luar negeri menyatakan kehilangan keuntungan akibat biaya tenaga kerja di pasar internasional. Ditambah lagi itu merupakan faktor yang akan meningkatkan nasionalistic pride. Perusahaan Amerika bisa menjadi pemberi kerja kedua bagi bangsa Asia untuk mulai memberikan loyalitas mereka sebagai pemberi kerja pertama dari negara mereka sendiri.

Sebelum mendapatkan pengakuan, sumber daya juga memiliki pengaruh agar terlepas dari pasar tenaga kerja sebagai perusahaan shed in-house yang memproduksi dan mendistribusikan overhead dan kemampuan untuk pihak luar perusahaan yang bersedia untuk memberikan servis yang sama dengan biaya untuk tenaga kerja dan keuntungan yang lebih rendah. Ini berarti pekerja dapat menahan beban overhead dari penurunan yang terjadi karena rendahnya pembayaran upah dan penurunan atau eliminasi keuntungan dari

tenaga outsourcing mereka. Outsourcing memiliki kesempatan untuk menjadi buruh kasar pada pekerjaan manufaktur dan posisi white-collar pada sumber daya manusia dan informasi teknologi manajemen. Sebagai contoh, banyak perusahaan yang memiliki outsourced yang lengkap dalam fungsi sumber daya manusia mereka bagi perusahaan yang memenuhi kebutuhan individu pada beberapa perusahaan. Pimpinan konsultan IT perusahaan, termasuk the big four dalam akuntansi perusahaan, pengaturan IT in-house dibutuhkan bagi perusahaan yang besar.

Teknologi juga memiliki kontribusi dalam mengeliminasi pekerjaan penulisan dan administrasi. Banyak pertanggungjawaban secretarial terdahulu yang sekarang ditangani oleh manajer karena lebih berperannya komputer dan alat komunikasi yang lebih maju. Dengan tujuan terjadinya perubahan dari peranan sekretaris secara tradisional menjadi menejer administrator dan informasi, dan jumlah mereka juga lebih sedikit dibandingkan 15 atau 5 tahun yang lalu.

Dibandingkan dahulu perusahaan Amerika dan persatuan tenaga kerja dalam waktu singkat akan to take their heads out of the sand untuk membangun kebijakan tenaga kerja yang proaktif yang akan memberikan manfaat yang sama pada pekerja dan pemberi kerja.

Perubahan demografi

Perubahan susunan demografi merupakan tahapan yang akan dilalui tapi akhir – akhir ini terjadi perubahan kekuatan pada bisnis Amerika dan budaya perusahaan. Seperti pada kemajuan ekonomi lainnya, Amerika menghasilkan sedikit insinyur – insinyur baru, ilmuwan, ahli fisika, peneliti dibidang medis, dan menejer. Hal ini disebabkan oleh pertumbuhan populasi yang sangat lambat pada masyarakat yang kaya dibandingkan dengan negara berkembang. Hal ini tidak hanya mempengaruhi dunia bisnis di Amerika tapi juga universitas di Amerika. Untuk mengisi perbedaan yang ada universitas menampung lebih banyak mahasiswa dari luar negeri, khususnya dari negara seperti Cina, India, Indonesia, Thailand, dan Korea Selatan, yang tidak memiliki institusi yang mengajarkan apa yang mereka butuhkan untuk mendidik perkembangan populasi mereka, dikombinasikan dengan keseluruhan proses pertumbuhan populasi, ini menciptakan kesenjangan dalam keahlian dan bakat pada perusahaan Amerika. Peningkatan angka pengunduran diri pada Baby Boomers, banyak karir dan profesi jangka pendek termasuk bagian kiri dari white

collar professionals. Kita hanya perlu melakukan survey ke Jepang dan Italia untuk melihat efek usia populasi pada bisnis. sekarang Jepang memiliki angka 0 pada pertumbuhan populasinya. Sejak masyarakat Jepang menutup kemungkinan terjadinya imigrasi, perusahaan Jepang terpaksa untuk melakukan offshore production ke negara Asia lainnya yang kurang berpengalaman dan memiliki angka pertumbuhan populasi yang tinggi. Sejak tahun 1999, banyak autos jepang yang mendirikan pabrik di luar negeri dibandingkan dengan di dalam negeri. Italia memiliki aging negara yang tinggi dengan rata – rata pertumbuhan populasi negatif. Untuk kita ketahui dalam engineering dan keberanian design, Italia telah mengalami kehancuran dalam bidang ini disamping perusahaan yang lainnya. Itu juga harus mengizinkan angka imigrasi yang tinggi pada tenaga kerja yang kurang memiliki kemampuan dan tidak memiliki kemampuan dan bersifat sementara untuk memenuhi pekerjaan buruh kasar. Perusahaan Amerika sudah memulai untuk menggunakan tenaga kerja dari negara lain, khususnya pada lokasi yang berada di luar negeri. Sebagai perusahaan Amerika meningkatkan keberadaan mereka di negara lain mereka menyewa tenaga ahli lain yang bisa menjembatani gap yang timbul karena bahasa dan budaya yang berbeda, dan siapa yang bekerja untuk mendapatkan gaji yang lebih rendah dari pada di Amerika tapi masih lebih tinggi untuk masyarakat tersebut.

Konsumen

Konsumen juga merupakan sumber daya yang dapat menimbulkan perubahan dalam dunis bisnis. dalam membangun suatu perusahaan yang jauh lebih besar, banyak yang menyesali fakta bahwa pengaruh konsumen terhadap apa yang pernah mereka lakukan tidak bertahan lama. Pilihan konsumen akan menjadi sangat terbatas jika konsolidasi yang dilakukan perusahaan hanya menyediakan sedikit pilihan produk dan jasa. Walaupun demikian, konsumen masih memperlihatkan kemampuan mereka untuk menggunakan perhatian, keluhan dan pengaruh mereka. Internet merupakan alat yang tepat dan megaphone untuk mendemokrasikan rasa tidak puas. Perusahaan komputer When Dell telan memperluas kecaman dari pelanggan melalui internet untuk mendapatkan dukungan dari pelanggan yang miskin. Pada akhirnya pemimpin perusahaan mengakui bahwa mereka harus meningkatkan pelayanan setelah terjadi penjualan dan dukungan. Investor kehilangan uang mereka akibat pelanggaran yang dilakukan oleh bank investasi,

kekacauan perusahaan asuransi, pemaksaan pemenuhan permintaan yang berlebihan, dan peningkatan peraturan. Ini diselesaikan dengan menggunakan tekanan politik kepada pembuat peraturan dan utusan politik mereka. Internet masih merupakan sarana yang paling efektif untuk memberikan apa yang mereka inginkan.

Budaya Perusahaan dan Perubahan Siklus Bisnis

Perusahaan bisnis memiliki sistem yang dinamis, sangat kompleks, tidak dapat diprediksikan, dan sulit untuk melakukan perubahan. Jika dikombinasikan dengan perubahan kekuatan yang berasal dari pasar, akan menimbulkan tantangan yang lebih besar dalam memimpin. Perusahaan tidak tumbuh dan berkembang dalam garis lurus. Keseluruhan perusahaan dalam keseluruhan industri memiliki pengalaman dalam keadaan yang kurang menguntungkan dan bergerak sebagai perusahaan yang baru muncul, berkembang, tumbuh, memiliki pengalaman dalam perubahan yang terjadi pada berbagai level, dan pada akhirnya melakukan eksistensi. Lingkaran perubahan tersebut membantu kita untuk melihat bagan dan memahami perusahaan pada saat mengalami perubahan dari level yang berbeda. Business change cycle (lingkaran perubahan bisnis) membantu memperlihatkan peranan internal perusahaan dalam merespon perubahan yang terjadi dengan lebih baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Lingkaran ini memiliki ciri khas hanya bekerjasama dengan satu atau dua dimensi yang ada dalam perusahaan tidak seperti kebanyakan lingkaran perubahan lainnya. Lingkaran perubahan ini memiliki jalur dalam range yang luas dari dimensi perusahaan yang berbeda, termasuk tingkatan formasi bisnis, perubahan pada berbagai level, fungsi internal bisnis, prestasi budaya yang lebih baik.

Budaya Perusahaan dan Fase Pengembangan Bisnis.

Kita kadang – kadang lupa bahwa saat ini tujuan perusahaan hanya sebagai mimpi yang ada didalam pikiran masing – masing. Hal ini benar jika sering terjadi kelebihan birokratik budaya dalam jumlah besar, dan mendirikan perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Tapi dari mana budaya berasal dan bagaimana mereka muncul? Gates, Moore dan Noyce, Chambers, Case, Ford, Hewlett dan Packard, Olson, McGowan, Galvin, dan Westinghouse telah mulai mengartikan secara sederhana, tapi mereka memiliki rencana yang ambisius dalam meningkatkan laba perusahaan. Beberapa penemu seperti William Hewlett dan David

Packard dari Hewlett Packard dan William McGowan dari MCI, sangat teliti dalam mengidentifikasi dan mengembangkan karakteristik tipe – tipe budaya yang mereka rasakan membutuhkan dukungan dalam pertumbuhan dan kesuksesan untuk jangka panjang dari perusahaan yang baru.

Sayangnya kegagalan yang paling banyak ditemukan adalah berfikir bahwa jenis budaya yang paling cocok dengan strategi pengambilan keputusan dari bisnis yang baru, dan mereka hanya memberikan sedikit perhatian terhadap bagaimana membentuk budaya yang mendukung keputusan bisnis yang diambil. Pada banyak kesempatan budaya memiliki peranan yang penting dalam mengetahui kegagalan secara dini yang dapat membahayakan perusahaan yang baru atau terakhir, memberikan izin pada budaya untuk berpartisipasi dalam kehidupan pribadi mungkin tidak akan memberikan jawaban bagi direksi strategis yang telah diatur oleh perusahaan.

Visi perusahaan

Pada bagian paling kiri dari lingkaran perubahan bisnis, dimana perusahaan yang baru, terdapat keganjalan yang ditemukan oleh sintesis organisasi. Sebagai perusahaan baru yang muncul secara bersamaan, terdapat ancaman terhadap proses pembentukan visi perusahaan untuk bertanggungjawab menjadi tujuan yang formal, nilai – nilai, identitas, tujuan, komitmen, standar pengaturan etika, perilaku, standar prestasi, dan persyaratan pemimpin yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan yang baru. Yang terpenting kebanyakan perusahaan yang berada pada tahap ini memiliki sedikit komponen operasi yang formal dan sedikit struktur yang mulai ada pada tahap standarisasi dan selalu terlihat penuh dengan perusahaan yang telah matang. Tahap pembentukan perusahaan yang sedang berkembang ini memiliki kesempatan yang bagus untuk menjadi penemu untuk menjelaskan visi maupun budaya mereka pada perusahaan yang dapat membuat munculnya perusahaan atau menghancurkan perusahaan. Dari sinilah budaya yang baru dibentuk, diatur dengan baik, dan diarahkan oleh pimpinan. Tidak ada waktu lain yang dapat digunakan untuk menjadi penemu yang sanggup melakukan tugas kepemimpinan yang lebih berat dari proses pembentukan budaya.

Yang membahayakan kegiatan bisnis yang baru adalah meningkatkan pembangunan sebagai bagian dari perubahan

kurva, misi melayani platform untuk meningkatkan pemimpin dan manajemen yang baaru. Tanpa misi pemimpin seperti berada dalam kebingungan. Tambahannya kebijakan yang baru membutuhkan pengembangan yang akan memberikan pelayanan berupa day-to-day functioning pada setiap orang yang ada didalam peusahaan. Tanpa misi yang jelas, kebijakan yang diambil tidak akan berarti apa – apa hanya sebagai birikrasi yang dilakukan dan yang tidak dilakukan.

Standarisasi Kegiatan Bisnis

Standarisasi kegiatan bisnis berasal dari kebutuhan untuk formalisasi kegiatan dan praktek bisnis oleh karena itu perusahaan baru dapat memenuhi permintaan konsumen terhadap produk dan jasa dengan efektif dan dapat dipercaya. Perkembangan yang positif ini mengindikasikan bahwa manajemen perusahaan tersebut mulai membangun kritik yang absolut dari masa yang menuntut perusahaan untuk mempertahankan kesuksesan dan melanjutkan perkembangan perusahaan. Perusahaan yang baru terlalu sering mendapatkan peningkatan respon dalam lingkaran penjualan dan pembuatan produk da meningkatkan permintaan terhadap produk tersebut. Menjamurnya jumlah staf perusahaan meningkatkan permintaan terhadap produk dan jasa. Dalam usaha untuk menjaga peningkatan yang terjadi pihak manajemen harus melihat dari atas issue – isu relatif mengenai budaya. Ini akan menimbulkan masalah bagi perkembangan perusahaan yang baru. manajemen tidak sanggup membawa pekerja dalam jumlah besar ke dalam organisasi dari bangsa mereka sendiri dan pengalaman budaya yang telah lalu. Akibatnya akan menimbulkan kekuatan pekerja yang baru yang akan menghasilkan budaya sendiri. Menerima karyawan yang baru demi pengetahuan individu dan kemampuan mereka tidak cukup. Manajemen harus melaksanakan dengan proaktif proses pembangunan budaya yang sistematis untuk mengetahui jenis budaya mana yang harus dimiliki oleh perusahaan dan tidak membiarkannya berkembang dengan sendirinya menjadi budaya yang dapat menimbulkan masalah dimasa yang akan datang. Ini akan menghasilkan perbedaan mengenai bagaimana perusahaan mengelola bisnis di pasar, apakah secara formal dan mengakui seperangkat standar untuk mengelola bisnis, atau apakah diserahkan pada masing – masing karyawan atau kelompok dan golongan tertentu di dalam perusahaan. Pada banyak kasus orang yang memiliki ambisi karir yang kuat akan mulai melaksanakan karirnya dengan sikap yang

berlebihan terhadap pengeluaran dibandingkan yang lainnya dalam usaha untuk secepatnya mendapatkan posisi sebagai pemimpin pada perusahaan yang baru. Jika para pendiri perusahaan menjelaskan budaya sangat dibutuhkan selama tahap visioning dan memulai proses pembangunan budaya selama periode tersebut, kemudian perusahaan yang baru tersebut akan lebih berkembang sampai mempekerjakan yang baru yang dipercayakan dalam jangka panjang untuk perkembangan dan kesuksesan perusahaan.

Kebanyakan manajemen perusahaan pada level pembangunan ini memiliki kecenderungan untuk mengambil keuntungan dari pekerjaan yang baru dan kontraktor akan membantu pertumbuhan perusahaan, padahal tidak memberikan mereka bantuan keuangan pada kesuksesan perusahaan yang akan datang. Pada saat ini terjadi karyawan akan lebih beralasan untuk mengambil keuntungan dari perusahaan dengan mengambil properti teknologi dan mengambil mitra mereka untuk bersaing atau menggunakan mereka pada rencana mereka. Seringkali ini terjadi ketika perusahaan yang baru mengalami benturan dan penurunan yang tidak dapat dihindarkan. Jika perusahaan tidak sanggup untuk mengatasi pengembalian perangkat dan penurunan yang tidak dapat dihindari ini pada tahap perkembangan, itu akan meninggalkan perangkat pada tingkat perkembangan dari lingkaran perubahan atau akan mengalami kegagalan.

Budaya Perusahaan dan Siklus Bisnis.

Tujuan dari perusahaan adalah untuk tumbuh dan berkembang tanpa menghadapi perubahan tahapan pada lingkaran perubahan bisnis. Saat ini perusahaan seperti Johnson & Johnson, Nucor, Latex International, dan Intuit sanggup untuk mempertahankan titik tertinggi performance untuk periode prolonged tanpa mengalami penurunan dari lingkaran perubahan (lihat gambar 4). AT&T dan Fannie Mae merupakan dua contoh perusahaan yang berpengalaman dalam mendukung titik tertinggi performance untuk beberapa dekade tanpa mengalami perubahan tahapan dari lingkaran bisnis. Mereka memberikan perhatian yang besar, karena statusnya yang dilindungi dan aturan perusahaan.

Tanpa mempedulikan ukuran, sumber daya, hak milik teknologi, bakat, atau kecerdasan pimpinan, seluruh perusahaan akhirnya menjalani fase perubahan dalam lingkaran perubahan bisnis.

Penundaan Perubahan

Penundaan perubahan menunjukkan penundaan kondisi bisnis yang normal untuk sementara. Tidak membutuhkan waktu yang lama untuk menjelaskan peraturan mana yang akan diambil perusahaan, dan hal ini tidak dapat dipetakan kedalam lingkaran perubahanbisnis. Hal ini mungkin disebabkan oleh kemelut utama tanpa ada kewajiban bagi seorangpun untuk memperhatikannya. Bencana alam atau krisis yang terjadi seperti serangan WTC merupakan kejadian yang memaksa penundaan kegiatan operasional. Penyebab yang lebih umum adalah pergantian pemimpin perusahaan. Pengunduran diri Jack Welch dari GE merupakan contoh yang terbaik. Pada saat pengunduran dirinya dicegah dan Jeffrey Immelt muncul sebagai penggantinya dari rangkaian proses perencanaan GE, perusahaan melakukannya, akibatnya terjadi pembekuan pada garis penundaan perubahan pada kurva perubahan. Masyarakat tanpa perusahaan, pasar, dan investor menanti untuk ditetapkan disamping Immelt mengambil alih perusahaan kedalam direksi yang berbeda atau gaya kepemimpinannya akan memberikan dampak terhadap budaya perusahaan.

Perubahan Operasional

Perubahan operasional merupakan hal yang paling umum didalam perubahan bisnis. Keseluruhan pengalaman perubahan operasional perusahaan merupakan hal yang normal. Perusahaan selalu memperlihatkan yang terbaik untuk meningkatkan produktifitas, menambah lingkaran waktu, mengontrol biaya yang dikeluarkan, dan menjaga kualitas produk yang dihasilkan. Kondisi ini menimbulkan permasalahan dalam perubahan operasional, meliputi:

- Kegiatan produksi yang tidak efisien.
- Masalah distribusi.
- Ketidakpuasan konsumen
- Rendahnya pengendalian terhadap kualitas produk
- Tingginya biaya produksi
- Isu keselamatan

Strategi umum yang digunakan dalam mengatasi kondisi diatas meliputi:

- Pelaporan dan pengontrolan biaya yang baik
- Peningkatan produktifitas
- Meningkatkan pedoman keamanan
- Penambahan daerah kerja
- Pelatihan tenaga kerja dan pendidikan
- Meningkatkan pelayanan konsumen
- Menerapkan teknologi baru
- Supply chain management measure
- Mengatur biaya overhead
- Memperkenalkan ukuran peningkatan kualitas
- Meningkatkan atau memperbaiki kegiatan operasional.

Kebutuhan pengukuran perubahan kegiatan operasional selalu berpusat pada manufaktur dan transportasi., tapi mereka merupakan hal yang penting untuk melayani perusahaan, terutama dalam call centers, seperti perusahaan pada umumnya yang berdasarkan pada transaksi yang terjadi seperti perusahaan asuransi dan perbankan.

Pada saat perusahaan memiliki pengalaman dalam hal perubahan kegiatan operasional, budaya dipercayakan kepada kegiatan bisnis. Karyawan melihatnya sebagai bagian dari tanggungjawab mereka untuk membantu meningkatkan penurunan berbagai kegiatan operasional. Kegiatan bisnis yang menjalankan budaya mempercayai karyawan mereka untuk mengidentifikasi dan menerapkan kegiatan peningkatan yang penting bagi perusahaan tanpa membuat kebijakan birokrasi yang berlebihan atau oversight manajemen yang berlebihan. Kedua perusahaan Nucor Steel dan Harley Davidson, manajemen dari kedua perusahaan ini mengetahui bahwa karyawan lini pertama mereka sangat dekat dengan konsumen dan lebih mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumen.

Perubahan Arah

Pada saat perusahaan memiliki pengalaman perubahan arah, strategi yang digunakan tidak efektif di pasar dan kegiatan bisnis tersebut kehilangan pangsa pasar. Perubahan arah ini muncul karena beberapa alasan, yaitu:

- Peningkatan produk dan jasa yang dihasilkan oleh pesaing
- Regulatory atau paksaan hukum
- Pesaing baru yang lebih cakap di pasar tradisional (biasanya berasal dari luar negeri)
- Ketidakmampuan budaya perusahaan untuk mendukung strategi baru direksi
- Ketidakseimbangan antara sumber daya manusia perusahaan dengan inisiatif strategi yang baru.
- Peralatan penelitian dan perkembangan.
- Peningkatan teknologi yang memberikan batasan kepada para pesaing.

Budaya memiliki dampak yang besar terhadap kemampuan perusahaan dalam meraih kesuksesan untuk menerapkan strategi. Pada saat perusahaan mengalami perubahan arah, perbedaan kantong akan menjadi lebih jelas sebagai kunci dari departemen atau orang yang tidak setuju dengan penerapan strategi atau perencanaan strategi yang baru. Hal ini tidak sehat. Untuk pertentangan ini perusahaan yang bertanggung jawab terhadap strategi baru ini tanpa memperbolehkan adanya kritikan dari budaya perusahaan akan membuat strategi dan perusahaan mudah diserang oleh kegagalan.

Strategi yang baik untuk merespon perubahan arah perusahaan adalah:

- Mengembangkan strategi bisnis yang baru yang dimulai dari strategi operasional.
- Menguasai kelemahan pesaing dan memanfaatkan pasar
- Redefining the company's market niche
- Meningkatkan R&D
- Mengganti strategi sumber daya manusia untuk mendukung strategi bisnis.
- Mendukung adanya umpan balik, pengambilan resiko, dan inovasi
- Mengevaluasi budaya perusahaan dan meluruskannya untuk mendukung strategi baru perusahaan.

Perubahan Fundamental

Perubahan fundamental mengindikasikan bahwa perusahaan berada diambang kegagalan. Yang sangat mendasar dalam bisnis adalah seperti misi, kepemimpinan, dan kebijakan adalah kegagalan. Pada saat perusahaan mengalami perubahan fundamental, pimpinan perusahaan mengalami kegagalan dan kehilangan kepercayaan dan dukungan dari budaya perusahaan. Budaya juga dialienasi dari kepemimpinan, kebijakannya, dan misi perusahaan yang menghentikannya untuk bertahan. Budaya perusahaan akan mulai tidak berfungsi, tidak ada lagi kepercayaan untuk melayani konsumen. Hal tersebut dapat menyebabkan permusuhan terhadap konsumen. Perubahan kondisi fundamental meliputi:

- Misi dan strategi yang telah kuno
- Budaya yang mengalami kegagalan dan pengasingan
- Kegagalan dan pengisolasian pimpinan
- Peningkatan perputaran dalam tingkatan middle manajemen.
- Kekurangan bakat
- Kekurangan konsumen.

Strategi penting untuk menyelamatkan perusahaan dari level perubahan fundamental, meliputi:

- Menerapkan perluasan dasar perubahan strategi yang akan memimpin strategi bisnis
- Menciptakan yang baru, misi yang lebih bermakna with widespread company buy in
- Melakukan perubahan budaya untuk mendukung usaha perubahan dan pendirian perusahaan dengan komitmen yang tinggi
- Redefining talent requirements.
- Reaching out to konsumen dan stakeholder lainnya sebagai masukan bagi perusahaan.
- Mengembangkan dan menerapkan strategi bisnis yang baru
- Mengatur dan mengelola pengecekan yang efektif dan menerapkan strategi organisasi untuk mendukung strategi bisnis yang baru.
- Memperluas pelatihan kepemimpinan atau menempatkan tim kepemimpinan

Merupakan tantangan yang luar biasa untuk menghasilkan dan menerapkan perubahan strategi manajemen yang sukses untuk perusahaan pada saat mengalami perubahan pada level ini. Biasanya, terdapat banyak masalah internal dan defisit untuk mengatasi dan mengembalikan perusahaan untuk memperbaharui pekerjaan dan pertumbuhan. Jika perusahaan mendapatkan kembali level pekerjaan dan mengembalikan kepercayaan keseluruhan stakeholders yang dulu, usaha perubahan (perputaran) harus kualitatif, bukan hanya kuantitatif. Restrukturisasi dan pengurangan ukuran merupakan ukuran kuantitatif dan hanya akan menjauhkan masalah dan memindahkan mya. Hal ini tidak akan mencairkan masalah fundamental yang terdapat dalam bisnis. Perubahan budaya harus menjadi pusat dari setiap kesuksesan usaha perubahan yang dilakukan. Untuk merubah budaya, konsensus secara umum, usaha pembangunan termasuk keseluruhan organisasi harus diambil alih.

Banyak perusahaan mengalami level perubahan ini yang diambil alih oleh perputaran tenaga ahli yang memiliki sedikit kesenangan dan komitmen untuk memperbaiki kegiatan bisnis pada level pekerjaan yang dahulu. Sebagai gantinya, mereka biasanya bertanggungjawab terhadap ukuran pemotongan biaya dan persediaan perusahaan untuk asset strategis lainnya (hak milik teknologi) atau penyesuaian produk. Jika semuanya berada dikiri, mereka dapat menjual sektor yang menyebabkan penurunan terbesar di perusahaan, biasanya untuk meninggalkan asset yang berwujud seperti seluruh jumlah saham real estate atau peralatannya.

Perubahan Total

Perubahan total meramalkan kegagalan perusahaan akan segera terjadi. Sebenarnya keseluruhan sistem bisnis gagal atau memiliki kegagalan, tapi yang lebih penting budaya memiliki kegagalan total. Stakeholder mengakui semua ini dan have long ago fled for the exits. Mengingatkan karyawn dan manajer sebenarnya akan mensabotase perusahaan melalui berbagi kepemilikan atau teknologi dengan pesaing dengan harapan memperoleh karyawan dari mereka. Mereka juga dapat berusaha untuk mengambil konsumen untuk pesaing untuk menjamin pekerjaan mereka, atau mereka dapat mencoba untuk memancing konsumen kebisnis mereka yang baru. Budaya memiliki waktu yang lama sebelum mengalami kegagalan dan akan menimbulkan permusuhan dengan konsumen dan pasar. Perubahan total ini meliputi beberapa kondisi, yaitu:

- Kegagalan misi
- Kegagalan strategi, tidak adanya kemampuan untuk bersaing di pasar.
- Kegagalan kepemimpinan
- Kegagalan budaya
- Kegagalan nilai – nilai

Kegagalan nilai – nilai, mimpi, dan asumsi pendiri atau pemimpin yang sebenarnya memiliki kontribusi terhadap kegagalan perusahaan. Sekalipun kegiatan bisnis mencoba untuk mempertahankan yang tersisa, dasar yang digaris bawahi ini untuk kegiatan bisnis harus ditempatkan secara komplit atau rebuilt.

Hampir tidak mungkin untuk menjaga perusahaan pada level lingkaran perubahan ini. Jika berusaha untuk menciptakan, membutuhkan perubahan strategi harus meliputi:

- Menghasilkan nilai – nilai, mimpi, tujuan, dan asumsi secara keseluruhan mengenai bisnis yang dilakuka.
- Reinventing the entire business (jangan mencoba untuk mendirikan kembali di atas kehancuran bisnis yang lama)
- Menempatkan pemimpin dan manajer kunci (memberikan pelatihan pimpinan yang lama tidak akan berhasil)
- Menempatkan perkembangan budaya sebagai inti dari kegiatan bisnis yang baru untuk membangun budaya yang baru secara keseluruhan.
- Mendapatkan dukungan rencana bisnis yang baru dari stakeholder yang baru
- Menciptakan strategi bisnis yang baru.

Perubahan total tidak selalu mencerminkan nilai – nilai bisnis tapi dapat menjadi produk perencanaan perubahan total yang dilakukan. Pada beberapa kasus, pemilik dan pemimpin perusahaan memperbaiki perusahaan menjadi kegiatan bisnis yang berbeda sama sekali pada saat memindahkannya ke pasar yang baru yang mewajibkan kegiatan bisnis yang baru untuk memenuhinya untuk mendukung sistem perubahan total ini. Westinghouse Corporation berhasil melakukan usaha perubahan total ini pada tahun 1990 dan diawal abad 21 dengan meninggalkan banyak industri berat yang menyukai teknologi dan media bisnis seperti media yang lama dan siaran radio/tv bisnis.

American National tidak dapat dijadikan contoh yang baik untuk perubahan total ini. Penghasil manufaktur baja dan produk kontainer lainnya, memutuskan untuk mengalihkan perusahaan menjadi perusahaan keuangan dan investasi yang kemudian dikenal dengan Primerica Corporation. Tokoh perusahaan tidak membutuhkan overhead dari perusahaan manufaktur, komisinya menjual peralatan tersebut seharga 90 sen dalam dollar ke consortium perancis untuk mendapatkan dana untuk melakukan transformasi bisnis. Sayangnya kebanyakan dari pimpinan dan komisi yang tersisa ditempatkan. Lebih banyak berbicara, perusahaan yang baru gagal untuk mempertanggungjawabkan misi perusahaan yang baru dan proses pengembangan budaya. Perusahaan mengalami kegagalan dengan kehilangan persediaan pasar pada tahun 1987, dan Sanford Weill menambahkannya kedalam portofolio perusahaan, dia mengembangkannya menjadi Citigroup.

Perusahaan lainnya juga sukses melakukan perubahan total ini. Pada saat visi asli An Wang (pengembang work station teknologi) gagal, Wang Labs mempertahankan dirinya dengan menjadi pengembang software. Masyarakat sekarang lupa bahwa Harley Davidson dan Chrysler berhasil melakukan perubahan total (walaupun pada awalnya dengan dukungan dari pemerintahan untuk melindunginya dari gangguan pesaing lainnya). Kedua perusahaan menempatkan perputaran mereka pada misi dan budaya perusahaan yang baru, dan both have retained unionized workforces. Chrysler sekarang sebagai divisi German DaimlerChrysler Corporation (out performing its German parent), dan Harley Davidson memiliki keuntungan yang tertinggi, sekali lagi sebagai perusahaan manufaktur yang utama. Faktanya Harley Davidson bertanya kepada pemerintah untuk menghapuskan tarif terhadap pesaing lainnya dan ia percaya dan mampu bersaing dengan cara sendiri.

Direncanakan atau tidak, perubahan total merupakan tantangan yang paling serius dalam perjalanan bisnis dan kemungkinan pembaharuan. Perubahan total yang tidak direncanakan seringkali merupakan hasil dari kegagalan budaya untuk periode yang lama, dan tanpa pengecualian, kegagalan budaya ditemukan pada perusahaan yang berusaha melakukan perubahan total. Perubahan total yang direncanakan tidak akan berhasil tanpa menempatkan budaya sebagai pusat dari proses perubahan.

BAB 2

PERAN BUDAYA DALAM ORGANISASI

“Budaya merupakan hal yang paling mendasar yang dimiliki oleh suatu perusahaan, oleh karena itu anda harus memperhatikan hal ini dibandingkan yang lainnya.”

- Herb Kelleher, Pendiri Southwest Airlines-

Meskipun kurang mendapat perhatian, budaya perusahaan seringkali membingungkan karyawan, manajer, dan pimpinan dari berbagai perusahaan. Ketika sebuah perusahaan memberikan pelatihan tim dalam melakukan perubahan internal pada sebuah perusahaan sering muncul mempertanyakan pemikiran dan sikap para peserta pelatihan mengenai budaya perusahaan mereka masing – masing. Bukan hal yang mengejutkan bahwa persepsi dan pengalaman mereka berbeda – beda, meskipun mereka berada pada perusahaan yang sama. Pada akhirnya, satu anggota tim berpendapat bahwa budaya perusahaannya diibaratkan seperti “lubang hitam”. Apapun inisiatif yang muncul sepertinya hanya ditampung begitu saja, tanpa ada rerspon terhadap inisiatif tersebut. Gambaran yang seperti ini seakan mempengaruhi kinerja tim di organisasi atau perusahaan. Hal ini akan menjadi titik awal terjadinya proses perubahan budaya. Bagi berbagai perusahaan kondisi kekakuan budaya dapat dianggap mengurangi eksistensi berbagai sumber daya, ide – ide inovatif, dan praktek – praktek terbaik karyawan dalam berinisiatif dan berkomitmen

Kesalahpahaman terhadap budaya perusahaan

Kesalahpahaman tentang budaya dapat terjadi ketika kita salah dalam memahi budaya. Kita perlu mengetahui apa yang dimaksud dan tidak dimaksud terminologi “budaya” dalam konteks organisasional. Bahkan di dalam dunia konsultnasi menyatakan budaya merupakan sesuatu yang bisa kita analisis, didiskusikan, dan bisa dikritik. Namun sebagian konsultan mendefinisikan budaya sebagai suatu hal yang berhubungan dengan kinerja bisnis atau organisasi. Para akademisi memiliki kecenderungan untuk membahas permasalahan ini dari perspektif psikologis dan sosiologis antropologis. Pada kenyataannya istilah “budaya” pertama kali digunakan oleh para ahli antropologi

untuk berhubungan dengan pola perilaku, kualitas, dan karakteristik dari sebuah kelompok manusia. Pandangan budaya dari sudut keilmuan sering dikaitkan dengan perilaku etis dan legal. Dalam berbagai kegiatan bisnis di dunia, budaya perusahaan seringkali dihubungkan dengan nilai dan keyakinan.. Kebanyakan para pemikir tersebut menghubungkannya dengan sesuatu yang mudah disentuh dengan perasaan atau persepsi. Seperti kegembiraan pekerja, lingkungan kerja yang menyenangkan, atau keuntungan yang diberikan untuk manajemen dan para karyawan. Budaya dapat menjadi salah satu faktor penyebab kegagalan perusahaan, yaitu budaya yang menghambat produktifitas atau bahkan bersifat destruktif. CEO Corning, Roger Ackerman, mengungkapkan bahwa budaya perusahaan sering dipersepsikan sebagai penghambat produktifitas karena kekakuan budaya itu sendiri. Budaya perusahaan berhubungan dengan kinerja bisnis. Kinerja bisnis merupakan akumulasi dari kinerja grup atau individu. Iklim kerja dan penerapan etika cukup bisa berkontribusi terhadap kinerja, namun demikian kontribusi budaya tetap lebih besar daripada iklim kerja dan penerapan etika.. Riset-riset tentang budaya organisasi telah banyak memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berikut ini terdapat dua perspektif CEO yang berbeda dalam melihat budaya perusahaan yang dilihat dari dua sudut pandang chief executive officers (CEO).

STUDI KASUS

Kegagalan CEO dalam menangani budaya perusahaan dan konsekuensinya.

GSX, Inc, sebuah perusahaan perintis dibidang enterprise networking dengan \$500 miliar, kehilangan pasar setelah melakukan analisa terhadap sector pasarnya. Dalam tahun – tahun terakhir, perusahaan ini sering dibantu oleh perusahaan induk, termasuk GE. Saya dipanggil oleh dua orang karyawan senior untuk mendiskusikan kepedulian mereka, dimana mereka mengkategorisasikannya diluar isu – isu operasional. Mereka yakin bahwa budaya perusahaan merupakan inti permasalahannya, seperti yang dialami oleh peningkatan jumlah konsumen, sementara fungsi meja pembantu (kritik terhadap perusahaan pada industri yang sama) tumbuh dibawah kehadiran kritik atas ketidakmampuannya dalam merujuk kedalam budaya secara terbuka, sebagai sebuah masalah untuk perusahaan dalam memuaskan kebutuhan konsumen.

Hal seperti ini jarang ditemui tapi cukup menyesatkan, terutama untuk dua karyawan yang secara terbuka merujuk ke budaya sebagai sebuah masalah bagi perusahaan. Pada saat tidak merujuk pada faktor budaya, mereka beranggapan faktor penyebabnya, yaitu penurunan fungsi teknis dan kecakapan untuk kesempatan ke pasar Asia. Perusahaan juga diminta untuk mengurangi jumlah karyawan oleh pemegang saham. Dampaknya, para konsumen kehilangan perwakilan teknis yang bisa dipercayai, sementara peningkatan rasa ketrerasinganpun terjadi akibat menurunnya dukungan dari perwakilan teknis Asia. Setelah menghabiskan beberapa bulan dalam meningkatkan dukungan dari manajer strategi dan dan karyawan untuk menjalankan rencana untuk membangun kembali budaya perusahaan yang telah tersusun, kedua karyawan tersebut kelihatan ragu – ragu untuk menandatangani proposal. Hal ini memperlihatkan bahwa CEO harus diikutsertakan, dan saya menyarankan bahwa kita semua bertemu untuk membicarakan bersama.

Sebuah kelompok yang terdiri dari para eksekutif terkenal dan saya temui selama tiga jam dengan CEO, seseorang yang kelihatannya memiliki pemikiran yang baik, yang telah menghabiskan lebih banyak waktunya untuk karir dan berbagai peran konsultasi umum perusahaan yang juga sebagai seseorang yang memiliki wawasan mengenai teknologi perusahaan dan industri yang lebih luas. Akhirnya, pada kesimpulan hasil diskusi, dia berdiri dan memandang ke luar jendela, terlihat sangat bijaksana. Kami duduk terdiam, menunggunya untuk kembali pada diskusi. Akhirnya dia kembali kemeja dan berkata "saya pikir saya telah banyak berkontribusi terhadap budaya yang ada di perusahaan ini." kemudian saya bertanya "inisiatif apa yang telah kamu lakukan terhadap budaya di perusahaan ini?" saya menjawab, " saya menempatkan mesin penjual minuman dan makanan ringan pada tempat istirahat karyawan, dan saya membuka pusat kebugaran untuk para karyawan di perusahaan ini." pejabat bagian sumber daya manusia yang duduk di sebelah saya menggelang – gelengkan kepalanya karena frustrasi, sementara karyawan yang lainnya terlihat serius. Saya sedikit terkejut dengan respon dari CEO. Hal ini adalah sebuah respon yang hampir sama. Empat bulan kemudian CEO perusahaan tersebut diberhentikan, dan masalah serta tuntutan para konsumen semakin menjadi – jadi, semua ini berasal dari kinerja perusahaan.

Pada kesempatan yang lain, yaitu pada sebuah perspektif dari Louis Gerstner, seorang CEO yang sangat sukses dan sebagian orang menyebutnya pahlawan dari IBM, yang sangat berpotensi

dan berguna (instrumental) bagi peningkatan kinerja perusahaan yang dramatis. Secara singkat setelah dia beristirahat Gerstner diwawancara pada sebuah acara televisi dengan tema "Charlie Rose Show". Salah satu pertanyaan Rose pada Gerstner adalah "jika anda bisa mengatakan kepada kami tentang CEO, hal apa yang paling mendasar yang mereka lakukan untuk menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan mereka?" kemudian Gerstner menjawab "para CEO harus menyadari bahwa budaya perusahaan bukanlah suatu hal yang mereka lakukan dalam memimpin perusahaan, tapi segala hal yang mereka harus lakukan". Pertanyaan ini mungkin termasuk pertanyaan yang memberikan sisi cerah pada pembatasan terhadap budaya bisnis yang berjalan selama ini. Yang lebih penting lagi dibawah kepemimpinannya, Gerstner menekankan bahwa alur struktur kepemimpinan perusahaan yang sering salah penerapannya dalam perusahaan.. Malahan dia fokus pada strategi yang baru untuk bisnis dalam merespon kondisi yang berubah - ubah pada tempat pemasaran, dan bisa menyusun konsep mengenai pembangunan kembali budaya perusahaan yang terkenal untuk mendukung strategi yang baru. Dalam sistem ini termasuk bagaimana menempatkan orang - orang dan sumber daya secara bersamaan pada saat memecahkan berbagai masalah dalam organisasi yang menimbulkan hambatan bagi IBM dalam memasarkan produknya dan melayani konsumen, metode yang sebelumnya telah membuat IBM melegendaris.

Mendefinisikan budaya perusahaan

Selama bertahun - tahun saya telah berbicara dalam berbagai seminar dan diskusi dengan praktisi bisnis atau tim manajemen tim, satu pertanyaan yang saya berikan kepada para karyawan mereka adalah defenisi budaya perusahaan. Jawaban mereka biasanya berbeda - beda dan secara umum dapat merefleksikan kurangnya pemahaman mereka dalam memahami subjek. Kebanyakan respon dari para peserta berhubungan dengan kondisi bekerja atau iklim kerja, "tujuan bawah sadar perusahaan", bagaimana mereka bekerjasama dalam tim, bagaimana masing - masing orang diperlakukan, dan etika. Salah satu respon yang paling umum yang saya dengar adalah "bagaimana kita melakukan semuanya, termasuk pekerjaan?. Menurut pandangan sejumlah ahli jawaban yang paling umum saya dengar adalah merefleksikan bagaimana kesulitan dan ketidakjelasan subjek yang akan dipahami oleh semua orang.

Saya mempertanyakan dan menantang untuk mengembangkan defenisi yang lebih langsung merujuk pada kinerja perusahaan dan masing – masing karyawan, akuntabilitas, komitmen, nilai – nilai yang ada, standar perilaku, sama halnya dengan ritual atau kebiasaan perusahaan. Sehingga defeni budaya dapat dikatakan sebagai berikut:

“sistem kepercayaan kolektif orang – orang didalam perusahaan membuat semua orang memiliki kemampuan bersaing di bursa pasar dan bagaimana mereka berperan dalam sistem kepercayaan tersebut untuk menjalankan (membawa) nilai tambah produk dan jasa pada pelanggan (pasar) sehubungan dengan penghargaan keuangan. Budaya perusahaan berhubungan dengan sikap, sistem kepercayaan, mimpi – mimpi, pola perilaku, nilai – nilai dan pola kebiasaan standar dari karyawan dan manajemen perusahaan” (J.Want, ‘Managing Radical ; Beyond Survival in The New Business Age, Wiley, 1995).”

Kata kunci pada defenisi diatas adalah sistem kepercayaan tanpa adanya tindakan akan menjadi slogan yang hampa. Dunia perusahaan terkenal dengan slogannya yang hampa. Benar, iklim kerja dan sistemnya merupakan komponen budaya perusahaan yang besar dan tidak bisa dilepaskan. Para karyawan di institut SAS bekerja pada lingkungan kelompok negara yang cocok, yang berkemungkinan memiliki kontribusi pada tingkat tertentu terhadap komitmen karyawan, jika bukan kinerja dan kesuksesan perusahaan. Mereka bahkan memiliki jasa dalam menjaga kebutuhan karyawan dan sebuah tempat olahraga dan kolam di kampus. Pada saat yang bersamaan, ahli elektronik Emerson Electric telah lama mendemonstrasikan bahwa hal ini menuntut budaya etika yang berkinerja tinggi dengan iklim kerja manufakturnya yang mendukung. Kompensasi pada Emerson lebih bersifat fleksibel yang dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Karyawan dituntut untuk memahami ”budaya” yang telah diciptakan oleh pendiri perusahaan

Pada skala yang lain World Com yang dipimpin oleh Bernie Ebbers terkenal dengan caranya dalam membuat lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kinerja dengan sumber dayanya seoptimal mungkin, sehingga pemikirannya mampu untuk menghasilkan kinerja sesuai standar. Menurut salah seorang eksekutif, dia pergi untuk memindahkan kursinya dari ruangan konferensi dan pembuatan kopi

dari kantin dengan harapan pemindahan mereka akan mengurangi konferensi informal dan sesi ngobrol para pekeja.

Budaya perusahaan dan kinerja

Pada dasarnya kepentingan budaya perusahaan dihubungkan secara langsung dengan kemampuan perusahaan untuk berkompetensi secara efektif dalam iklim bisnis yang bisa berubah secara dramatis. Terlalu banyak pimpinan dan perencana perusahaan yang beranggapan bahwa dengan menyusun rencana bisnis bersama – sama perusahaan akan memenuhi rencana tersebut secara otomatis. Mereka gagal dalam mengambil hal yang bagus, sulit untuk melihat budaya perusahaan jika perusahaan mampu mempertimbangan strategi yang baru. Para pemimpin bisnis yang lebih berpemikiran mengenali bahwa budaya perusahaan mencerminkan perbedaan kritis yang berkelanjutan antar perusahaan untuk dapat menjadi pemimpin dalam industrinya. Pada era terjadinya perubahan yang radikal, terdapat perbedaan antara perusahaan yang sukses dengan yang gagal. Tidak ada perusahaan yang bisa mengharapkan kesuksesan tanpa memiliki budaya. Pemandangan dan suasana bisnis perusahaan yang gagal, sering didasari atas gagal dalam implementasi budaya mereka. Southwest Bell ingin pindah dari industri penerbitan ke halaman kuning yang berskala internasional. Keinginan seperti diatas gagal, walaupun sebagian, karena mereka tidak memperhatikan kebutuhan budaya bisnis yang berbeda, yang bisa mempertemukan kebutuhan ribuan target pasar yang berbeda pada negara tersebut, dari pada hanya pada target pasar yang umum di kawasan negara yang sama. Menempatkan secara bersamaan halaman petunjuk juga membutuhkan kemampuan untuk membuat berbagai daftar klien bisnis secara individu, yaitu kemampuan yang rendah diantara pada budaya birokratis.

Perusahaan raksasa dibidang farmasi Smith Kline, adalah sebuah perusahaan yang bergerak menuju tiga jalur yang masing – masingnya gagal untuk saling bertemu karena budaya perusahaan yang juga gagal. Smith Kline adalah perusahaan farmasi pertama yang mengembangkan dan memproduksi obat yang memiliki omset milyaran dollar-tagamet. Obat revolusioner ini memberikan kesempatan hidup kepada orang – orang yang menderita gastrointestinal ulcers. Unsur penting dari berbagai perusahaan farmasi adalah penelitiannya dan fungsi pengembangan laboratorium. Sayangnya Smith Kline menjadi besar dan gembira karena Tagamet. Perusahaan ini kemudian tidak

lagi menciptakan obat yang lain, yang juga memiliki khasiat yang sama dengan tagamet. Laboratorium kemudian secara esensial kehilangan "rasa"kepentingan dan akuntabilitas yang diterapkan dalam mengembangkan tagamet. Seperti halnya dengan Smith Kline, "berakhir pada daunnya sendiri", diikuti oleh firma R&D, gabungan antara tiga divisi dari Perancis, Beckman, dan Beecham melakukan sedikit inovasi dan menjalankan laboratorium Smith Kline. Tidak ada perusahaan Amerika yang pernah dijual dan dibeli sesering perusahaan Smith Kline. Akhirnya pada tahun 2001 perusahaan bisnis raksasa dari Inggris Glaxo membeli Smith Kline atas produk kesehatannya yang dirasakan kurang oleh Glaxo.

Hubungan yang langsung antara kegagalan bisnis dan kegagalan budaya perusahaan dapat dilihat pada perusahaan diatas, seperti Arthur Andersen dan Coupers & Lybrand untuk industri pesawat terbang, Kmart, Wang Labs, Columbia/HCA, CSC Index, Polaroid, Montgomery Ward, dan Oxford Healthcare. Pada perusahaan diatas dan banyak perusahaan lainnya, manajemen dan pola kerja mereka tidak mempedulikan hubungan langsung antara budaya perusahaan dengan kemampuan mereka untuk bersaing di pasar. Beberapa perusahaan telah didorong pada kegagalan atau kehilangan pasar yang pasti sebagai akibat dari budaya yang dipolitisasi seperti Lucent Technologies, Rite Aid, Motorola, Qwest, Kodak, United Airlines, dan Xerox. Budaya yang paling tinggi dipolitisasi adalah budaya budaya yang berada pada perusahaan Motorola dan Xerox yang menyebabkan kedua perusahaan menjadi penentu pasar. Xerox bergerak menuju periode persaingan kedua belah pihak antara tahun 1998 dan 2001, yang kemudian menghancurkan perusahaan dan membiarkan para pesaing Jepang untuk mengambil saham pasar foto kopi Amerika Serikat. Pada Rite Aid, Columbia/HCA, Enron, Adelphia, dan Fannie Mae kesalahan dibidang keuangan mengacaukan perusahaan dan memaksa keluar para CEOnya. Kita akan berbicara lebih lanjut mengenai perusahaan ini, sebagaimana mereka memberikan contoh tipe - tipe budaya tertentu. Jika perusahaan - perusahaan tersebut diatas telah melakukan investasi dalam membangun sikap etis dan mengembangkan budaya yang menekankan pada kinerja sehingga mereka akan bergerak maju kearah yang diharapkan.

Budaya perusahaan sesuatu yang penting

Terlalu sedikit pemimpin dibidang bisnis yang memahami bagaimana budaya perusahaan memberikan dampak terhadap kinerja utama perusahaan. Bertentangan dengan kepercayaan yang umum, terdapat hubungan langsung antara budaya perusahaan dengan kinerja keuangan, seperti yang didemonstrasikan oleh beberapa kajian.

Study yang dilakukan pada lebih dari dua ratus perusahaan yang diperdagangkan secara umum diidentifikasi sebagai perusahaan yang memiliki "budaya kinerja yang tinggi" dan kemudian hal ini menunjukkan bahwa perusahaan – perusahaan seperti diatas memiliki tingkat nilai pasar antara \$35.000 hingga \$80.000 per karyawan, yang mana deviasi standar utama tidak memiliki budaya yang sama (L.Spencer dan C.Morrow, "The Economic Value of Competencies: Measuring The ROI", sebuah tulisan yang dipresentasikan pada Konferensi Internasional tentang kelengkapan kompetensi dan aplikasi untuk menjalankan kinerja organisasi, Chicago, 11.. September 1996). Dalam perbandingan terhadap para sales profesional dari perusahaan yang berbudaya tinggi versus sales profesional dari perusahaan lainnya, sales profesional dari perusahaan berbudaya tinggi menjual rata – rata sekitar \$6.7 milyar vs \$3 milyar dari sales profesional yang berada pada perusahaan yang tidak berkebudayaan tinggi. (J. Hunter dan Frank L.Schmidt, "Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity", yang diterbitkan pada Journal of Applied Psychology, Februari 1990).

Studi selanjutnya menunjukkan bahwa hubungan langsung antara budaya bisnis dengan kinerja keuangan dilakukan oleh John Kotter dan James Heskett dari Universitas Harvard (Kinerja dan Budaya Perusahaan, Free Press, 1992). Selama periode sebelas tahun, Kotter dan Heskett menemukan bahwa perusahaan dengan budaya bisnis yang superior dengan cepat mengembangkan perusahaan dibandingkan dengan yang tidak:

- Peningkatan pendapatan bersih rata – rata sekitar 682% vs 162%
- Peningkatan kerja antara 282% vs 36%
- Pertumbuhan harga saham antara 901% vs 74%
- Pertumbuhan pendapatan bersih antara 756% vs 1%.

Pada studi "*benchmarking*" oleh Mclean, Va terhadap perusahaan – perusahaan dengan perusahaan berbudaya bisnis tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki budaya yang tidak berkembang, perusahaan yang di-*benchmark* (17 diantara mereka) rata – rata memiliki keuntungan 9.8 seperempatnya (diluar 12) dibandingkan dengan 5.7 poin keuntungan perusahaan yang tidak melakukan *benchmark* (27 diantaranya). Para pemimpin bisnis yang menolak pentingnya budaya perusahaan sebagai pengendali atas kinerja finansial mungkin akan membandingkan budaya perusahaannya masing – masing dan kinerja perusahaan terhadap data dari kajian ini.

Dampak budaya terhadap perusahaan merger

Perusahaan merger mengungkapkan pentingnya budaya menjadi alat strategis yang sangat penting dalam bisnis untuk mengembangkan pangsa pasar atau untuk memenangkan persaingan (misalnya kekurangan ramahan Oracle dalam menangani peoplesoft). Antara tahun 1991 dan 2000 terdapat 19.000 perusahaan gabungan utama dan kebutuhan lain yang melibatkan bisnis Amerika. Namun demikian mendekati 70% perusahaan gabungan gagal dalam mempertahankan tujuan bisnis mereka. Menurut Ernst dan Young, faktor tunggal yang menyebabkan kegagalan perusahaan konsultan akuntansi dan keuangan adalah ketidak mampuan atau kegagalan bisnis perusahaan gabungan dalam memperhatikan perbedaan, dan kadang – kadang kurang adaptif terhadap budaya didalam unit yang sedang diperbandingkan. Selain penemuan awal ini perusahaan konsultasi para pimpinan dan karyawan senior dari perusahaan yang dibutuhkan, sama halnya dengan perusahaan usaha yang terpusat, membiarkan hal – hal yang berkaitan dengan budaya dan bahkan hampir tidak pernah mengikutsertakan audit sebagai bagian dari evaluasi dan proses perencanaan.

Dua contoh perusahaan gabungan yang signifikan yang menuju pada bentuk yang paling tidak diinginkan seringkali berhubungan dengan budaya, adalah perusahaan gabungan yang bernama AOL Time Warner dan Daimler Chrysler. Pada merger AOL Time Warner, industri baru, bersifat enterpreneur, perusahaan berteknologi tinggi dari Herndon, Virginia membeli Time Warner, sebuah bisnis tradisional New York yang bergerak di bidang media dan periklanan. Juga terdapat perbedaan yang sangat mencolok dalam kemampuan dan gaya tim manajemen. Aol memiliki manajemen dan gaya yang sangat rendah, dan ini juga memiliki budaya yang kacau dalam bisnis – bisnis

internet. AOL juga mempunyai karyawan yang bekerja perjam dan kebanyakan dari mereka adalah pusat panggilan customer service. Pergantian karyawan terjadi sangat sering, sebagian para pekerja terdiri dari para profesional IT. Sementara itu Time Warner memiliki sistem kerja yang didominasi oleh karyawan paruh waktu dan budaya yang lebih tradisional. Kemudian juga mempunyai diversifikasi portofolio bisnis, termasuk unit strategis bisnis pada televisi kabel, penerbitan, dan media lainnya. Budaya Time Warner sangat lambat, lebih merujuk pada proses orientasi, dan lebih birokratis dari pada AOL. Ketika eksekutif AOL pindah posisi ke perusahaan senior setelah melakukan penggabungan perusahaan, kekacauan adalah bentuk yang akan terjadi pada saat itu. Hal ini berlangsung tidak lama, seperti Steve Case dan pengikut AOLnya serta tim manajemennya dikeluarkan dari Time Warner. AOL kemudian berfungsi sebagai sebuah unit bisnis dalam bisnis keluarga Time Warner. Meskipun demikian, kerusakan telah terjadi, miliaran nilai pemegang saham telah hilang.

Komponen dan karakteristik budaya perusahaan.

Sama halnya dengan konsep budaya perusahaan, karakteristik dan komponen yang membentuk budaya perusahaan dapat berbeda. Banyak orang memandang hal ini sebagai ritual perusahaan. Berbagai perusahaan memiliki pola ritual tertentu tapi juga memiliki budaya. Sebagian yang lain memandang budaya sebagai perilaku informal dalam perusahaan. Tapi bagaimana kita mengukur atau mengevaluasi "perilaku informal" dan lebih penting lagi mengubah mereka ketika dibutuhkan? "adaptif" dan "nonadaptif" sama halnya dengan "kuat" dan "lemah", termasuk penjelasan yang umum mengenai budaya, tapi istilah diatas cukup samar – samar. Lebih umum lagi penyampaian etis telah menjadi karakteristik mendasar yang disesuaikan dengan budaya perusahaan. Lebih tepat lagi praktek etis perusahaan cukup penting terhadap budaya perusahaan, tapi lebih lanjut lagi hanya ada satu dimensi. Banyak perusahaan – perusahaan yang mengadakan hubungan bisnis mereka dalam sebuah pola yang etis, tapi masih memiliki budaya yang perlu diubah, ditingkatkan, atau dimodifikasi jika mereka tidak sukses. Pada kenyataannya budaya perusahaan merefleksikan perilaku, nilai – nilai, mimpi – mimpi, asumsi, harapan, komitmen, kinerja, wawasan, kompetensi, pengenalan dan sistem penghargaan, kinerja, inovasi dan komunikasi yang muncul dalam sebuah perusahaan.

Perhatian terhadap budaya perusahaan dapat diamati pada sepuluh indikasi yang berbeda, yang pada dasarnya terdapat pada manajemen perusahaan. Termasuk didalamnya:

1. misi dan strategi
2. kepemimpinan dan efektifitas manajemen
3. komunikasi dan pengambilan keputusan
4. disain organisasi dan strukturnya
5. perilaku organisasi (termasuk nilai – nilai, pelaksanaan etika, dan standar perilaku)
6. pengetahuan dan kompetensi
7. bisnis dan intervensi organisasi
8. inovasi dan pengambilan resiko
9. kinerja
10. kesiapan atas perubahan dan manajemen.

1. Misi dan strategi

Misi dan strategi merupakan berita utama untuk budaya perusahaan, bukan hanya memiliki misi dan strategi tapi masing – masingnya dipahami, diterima dan diterapkan diantara karyawan. Jika misi dan strategi tidak secara langsung menjalankan kinerja, kemudian di kehidupan nyata mereka tidak ada. Seringkali saya telah melihat pernyataan misi yang sangat mengesankan dan menarik, yang tidak seorangpun dapat mempercayainya. Kita semua telah melihat mereka dilaksanakan di dinding setiap kantor kepala perusahaan. Di kantor pemerintahan, anda melihat gambar – gambar presiden terpilih di dinding kantor, tapi di perusahaan Amerika pernyataan misi perusahaan mendapatkan tempat yang semestinya. Sayangnya pernyataan misi biasanya berhenti pada perlakuan karyawan dan jarang menjadi pokok bahasan tim manajemen yang lebih kokoh. Dan pastinya tidak akan sampai ke sejumlah karyawan. Seperti yang disampaikan oleh pilot kontinental kepada saya selama era Frank Lorenzo yang bermasalah, "ini adalah misi mereka, tidak ada hubungannya dengan misi saya terbang". Pernyataan ini merefleksikan bahwa ada sejumlah ketidak sinkronan antara manajemen dan bagian lain dari perusahaan.

Saya sering ditanyai oleh tim manajemen senior untuk membantu mereka mengembangkan pernyataan misi mereka dengan menemani

mereka ke perlakuan perusahaan atau untuk menyusun ke kelompok karyawan guna disetujui. Pada kasus diatas saya seringkali kurang bersemangat melainkan, saya mengajukan bahwa akan ada proses pengembangan misi perusahaan berskala besar yang memulainya pada awal dan kemudian diatur lebih lanjut kedalam perusahaan dan menuju ke tim manajemen senior, oleh karena itu menyatukan ide terhadap manajemen tengah dan tingkat serta dokumen bersifat penting. Misi bisa menjadi alat yang sangat ampuh dalam menentukan, membangun, dan mendukung budaya. Sayangnya terlalu sedikit perusahaan yang ingin mengambil waktu, dan saya berfikir bahwa banyak kelompok karyawan dan para pimpinan tidak percaya sejumlah karyawan untuk menyediakan inputnya.

Kelompok utama dari misi perusahaan harus terdiri atas:

- Tujuan dan asumsi (visi)
- Tujuan berprinsip dasar bisnis
- Identitas perusahaan
- Kebijakan perusahaan
- Nilai – nilai dan standar perilaku

Tujuan, asumsi, dan tujuan bisnis dari perusahaan mungkin brdasarkan pada visi orisinil penemunya, tidak peduli betapa jauhnya ia berada sebelumnya. Hal ini seharusnya sesuai dan pantas dimana penemu masih memimpin perusahaan, seperti kasus IT dan internet perihal perusahaannya. Pada perusahaan yang telah lama berdiri, ketika penemu tidak lagi berada pada layarnya hal ini kemudian menjadi penting bagi perusahaan untuk kembali mengurus visi orosinil prndiri, terutama ketika perusahaan berada dalam kesulitan. Hal ini memiliki kemungkinan menunjukkan bahwa misi pendiri yang asli tidak lagi sesuai dengan kondisi persaingan saat ini. Dalam berbagai kasus bagaimana pun juga misi yang asli bisa membantu perusahaan dengan perjuangan dasarnya dan meminjam kejelasan keberbagai persoalan. Dengan perubahan yang radikal menuntut banyak perusahaan untuk secara drastis mengubah arah atau bahkan industri, identitas perusahaan ingin dikenali pada pangsa pasar sebaik didalam perusahaan.

Misi harus menyatakan dengan jelas nilai – nilai dan petunjuk etis dimana didalamnya perusahaan akan bersaing dipasar. Ini berupa satu set aturan pelaksanaan pribadi. Kehadiran ini seperti perusahaan

predator, yang akan dijelaskan lebih lanjut di bab 4. ketika manajemen senior berhubungan dalam pelaksanaan illegal dan tidak etis, hal ini akan menentukan bahwa ada misi atau hanya sekedar tumpukan kertas untuk tujuan "publik relations". Ketika karyawan berhubungan dengan pola perilaku yang bertentangan dengan misi, hal ini berarti bahwa misi tidak dimiliki oleh organisasi yang lebih tinggi. Misi perusahaan dapat menjadi alat yang penting dalam mengubah budaya perusahaan atau untuk mengembalikannya ke pendiri budaya yang telah tersesat jika kembali diminta. Hal ini akan membantu untuk menjelaskan perusahaan ke semua pemegang saham, baik didalam atau diluar perusahaan.

Terlalu sedikit tim kepemimpinan berkaitan dengan hubungan antara strategi bisnis mereka dan budaya perusahaan. Contoh yang paling jelas adalah bahwa rencana bisnis yang terbaik bisa disabotase oleh budaya yang tidak bisa menyokong implementasinya. Hal yang kurang jelas tapi cukup penting adalah apakah karyawan didalam perusahaan memahami strategi seperti ini mempengaruhi kerja dan kinerja mereka. Bukanlah menjadi persoalan jika manajer pemasaran atau operator pengganti, kesuksesan strategi perusahaan akan sangat bergantung pada tingkat pemahaman setiap orang atas strategi dan bagian mereka dalam membantu mencapainya.

2. Kepemimpinan dan efektifitas manajemen

Saya akan mendiskusikan dengan lebih dalam, hubungan antara kepemimpinan dengan budaya perusahaan di dalam buku ini. Saya ingin menjelaskan, dibagian ini bahwa tim kepemimpinan yang acuh tak acuh terhadap budaya perusahaan, lebih spesifik lagi bagaimana ini akan mempengaruhi implementasi strategi bisnis sebaik dengan operasi harian, yaitu seperti mengendalikan sebuah kapal tanpa kemudi. Manajer level tengah seringkali berfikir bahwa mereka memiliki budaya yang berbeda pada organisasi atau dalam departemen atau fungsi masing - masing. Lebih jelasnya ada perbedaan iklim kerja antara kepala karyawan dan rencana produksi atau pusat jasa pelanggan. Pada struktur organisasi yang lebih besar, akan ada sub budaya yang memperlihatkan perbedaan dan karakteristik unik dibandingkan dengan budaya perusahaan yang lebih besar. Meskipun demikian, semakin besar perbedaannya akan semakin banyak masalah yang timbul yang harus ditangani oleh perusahaan. "tanggung jawab utama manajemen pada setiap tingkat yaitu secara berkelanjutan

membangun dan mengembangkan budaya yang umum yang mana semua karyawan bisa mengidentifikasi semua hal disekitar bisnis. Hal ini termasuk mengadakan bisnis atas nama perusahaan yang mewakili standar etika tertinggi dan praktek profesional yang terbaik". Sayangnya kebanyakan perusahaan saat ini diatur menurut sekolah manajemen Taylor yang menekankan pola pengambilan keputusan atas – bawah, kontrol merupakan hal yang utama, dan sedikit feedback dari bagian bawah perusahaan ke tingkat atas. Standar etis seringkali didiskusikan dengan tidak jelas. Dalam budaya yang saya sebut budaya bisnis era baru, manajemen membutuhkan:

- Pemikiran inovatif dan respon kritis dari semua tingkatan yang ada dalam perusahaan
- Menguasai vs mengontrol
- Membangun konsensus untuk maju dalam jangka panjang
- Evaluasi 360° vs evaluasi atas – bawah
- Kepemimpinan yang menyemangati
- Pengambilan resiko yang beralasan
- Proaktif vs reaktif
- Pelaksanaan etika yang tidak bisa diubah.

3. Komunikasi dan pengambilan keputusan

Komunikasi adalah hal yang paling dipertimbangkan dalam berbagai perusahaan. Banyak sistem komunikasi formal dan informal dalam berbagai organisasi. Perusahaan berkemungkinan untuk mencoba mengatur komunikasi formal secara internal melalui surat seperti e-mail, intranet, dan memo formal. Kebanyakan dari komunikasi perusahaan ke dunia luar sekarang diatur oleh salah satu fungsi birokrasi yang paling baru dari dunia bisnis, jurusan komunikasi perusahaan. Hal ini seringkali diatur oleh wakil presiden dan dilaksanakan oleh karyawan serta "ahli" publik relation dan media, dan penyampaian publiknya serta penjelasan dari inisiatif perusahaan atau sallah prosedur diatur sedemikian rupa. Pihak manajemen seringkali mengacuhkan komunikasi informal dalam sebuah perusahaan yang bisa dengan mudah melemahkan sistem formal komunikasi.

Banyak hal di dunia bisnis yang memiliki kecenderungan untuk memisahkan hal – hal pokok yang berkaitan dengan komunikasi dan pembuatan keputusan – keputusan. Namun demikian kedua hal diatas dihubungkan pada sebuah titik, terutama dalam konteks budaya.

Pembuatan keputusan yang terbaik sepertinya terlihat tidak berguna oleh kesalahan komunikasi yang mungkin tidak jelas, tidak tepat waktu, atau dikerjakan dengan salah, serta kurang mempunyai konteks yang dibutuhkan. Ketika keputusan kunci dikomunikasikan ke kelompok yang lain maka akan menimbulkan dampak negatif terhadap budaya dan akan menjelaskan budaya itu sendiri. Hal ini akan meningkatkan persaingan yang keras dan sengit, dan situasi ini juga akan menciptakan suasana ketidakpercayaan sementara mengelevasikan beberapa orang di antara yang lainnya.

Petunjuk komunikasi dalam sebuah perusahaan akan menjelaskan kepada anda segala hal mengenai budaya perusahaan. Ketika semua komunikasi bersifat atas – bawah, budaya lebih dipusatkan pada tingkat atas dan merefleksikan tipe budaya yang penuh proses pengontrolan, kepemilikan, dan perintah dan kontrol. Kepemimpinan perusahaan dengan komunikasi atas – bawah biasanya buta akan perubahan, ancaman yang potensial, dan kesempatan di pasar, serta perusahaan membayar harga. Perusahaan yang memiliki alur bebas atas komunikasi antara fungsi dan departemen sebaik dengan bawah – atas biasanya merupakan perusahaan yang berkinerja terbaik.

4. Disain organisasi dan strukturnya

Proses penyusunan ulang struktur perusahaan mungkin merupakan hal yang berkaitan dengan intervensi konsultasi karyawan di dunia bisnis. Hal yang sama, konsultan mencari kekurangan – kekurangan yang ada dan mengurangi kekurangan tersebut. Saya akan menyinggung ketepatan strategi ini di kemudian hari dalam sebuah buku, tapi ada hubungan antara budaya dan disain organisasi

Studi kasus

Hubungan Antara Struktur dan Budaya

Diawal karir konsultasi saya, saya diperkenalkan dengan Contel Corporation, sebuah perusahaan satelit dan telkom Atlanta. Contel ingin saya memuji disain dan struktur perusahaan mereka untuk menentukan bagaimana disain tersebut mempengaruhi budaya mereka. Dipimpin oleh Chuck Wholstetter, manajemen Contel membanggakan dirinya sendiri karena memiliki organisasi yang ”datar” dan

sebuah budaya yang bisa merespon dengan cepat kondisi pasar seperti halnya mengambil bisnis AT&T dan kemudian perusahaan Baby Bells secara sistematis. Pada awalnya saya agak keberatan untuk terlibat dalam pekerjaan itu, seperti kebanyakan perkumpulan akuntan waktu itu yang akan berkata bahwa tidak ada hubungan antara struktur dan budaya perusahaan. Akan tetapi, tim konsultasi termasuk saya sendiri lupa langkah awal. Terutama lagi bahwa kami mempelajari budaya perusahaan melalui pertumbuhannya yang cepat dan disain serta struktur organisasinya.

Kesuksesan dan perluasan perusahaan yang meningkat menciptakan struktur birokrasi perusahaan yang lebih formal, yang berintervensi dengan kemampuan manajer bagian menengah dalam merespon dengan cepat kebutuhan pasar. Sebagian lagi kaitannya dengan perusahaan yang diperluas ketiga puluh negara bagian, akan menumbuhkan fungsi regulasi pengontrola dan bersifat dominan sejalan dengan pengembangan fungsi keuangan yang legal. Pada akhirnya fungsi – fungsi pendukung seperti ini mulai menggantikan posisi pengambilan keputusan dan pengambilan tindakan oleh manajer operasi. Komunikasi dan pengambilan keputusan antara atasan perusahaan dan para manajer lini pertama serta para manajer dapat ditingkatkan dengan efektif. Alasan yang diutarakan oleh teknisi manajemen menengah yang secara berkelanjutan dikunci dengan bentuk formatnya dilapangan ”teknologi kotak hitam”. Pada kenyataannya semakin banyak AT&T menggunakan teknologinya jauh sebelum Cantel. Si manajer akhirnya berdiri di luar pintu CEO Don Weber sampai dia mendapatkan penontonnya. Setelah dua puluh menit berdiskusi dengan Weber, si manajer didukung oleh keinginan untuk menggunakan teknologi yang baru. Weber tahu bahwa ia memiliki masalah yang besar mengenai desain dan struktur perusahaan dan ini memberikan tanda akan kebutuhan perubahan budaya Contel, yang akan ia tukar. Struktur birokrasi yang sedang berkembang berperan

sebagai penghasil awal penyemangot ke seluruh bagian perusahaan. Weber melihat bahwa perusahaan kembali berhubungan dengan budaya dan visi asli mereka yang membutuhkan pengembangan yang terus diperbaharui. Contel menjadi perusahaan yang paling menguntungkan dalam industri telkom sampai ia dibeli oleh GTE.

Desain dan struktur perusahaan banyak menjelaskan budaya perusahaan tersebut dan memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja budaya yang berjalan dengan baik dalam berbagai bentuk, kontrol, dan lapisan tertentu. Desain organisasi bisa membantu proses perukaran informasi, komunikasi, sumber – sumber dan ide – ide yang ada di dalam perusahaan. Ini bisa membantu perusahaan dalam menghadapi pelanggan dengan efektif dan efisien, demikian juga dalam menghadapi para suplier atau akan menjauhkan para pelanggan. Desain organisasi dan strukturnya selalu berhubungan dengan "kebaikannya" dengan pasar, misi dan strategi, dan budaya serta operasinya. Hal ini bisa kaku dan hirarki atau responsif dan fleksibel. Ini bisa mendukung semangat semua orang atau menutupnya.

Contoh yang dramatis terlihat dari pengembangan Lotus. Dibawah pendiri dan CEO Mitch Kapor, Lotus adalah sebuah perusahaan dengan aturan – aturan yang sedikit dan halangan – halangan birokrasi internal yang rendah. Kapor memilih bahwa dia tidak cocok lagi dalam menjalankan perusahaan, dan dia mengganti dirinya dengan Jim Manzi dari Mc Kinsey tahun 1986. lingkungan kerja Lotus yang informal terasa asing bagi Manzi, dan dia berniat untuk menukarnya. Hal ini tidak lama sebelum Lotus bercerai berai. Sekarang semuanya dikontrol dari atas ke bawah, dan interaksi dan proses tukar menukar ide terjadi sangat sedikit di bawah kepemimpinan Manzi. Hasilnya adalah "menghancurkan" perusahaan, yakni bahwa penyampaian yang cepat mengenai produk software yang paling inovatif. Sekarang semuanya berjalan lambat, produk – produk disampaikan jauh setelah jatuh tempo. Lotus 123, kertas kerja mereka yang baru ketinggalan 1 tahun dalam mencapai pasaran. Hal ini menyebabkan para pesaing Lotus memiliki kesempatan dalam memperkenalkan produk – produk mereka sebelum Lotus. Hal ini ntidak hanya menimbulkkn biaya untuk pelanggan perusahaan, tapi juga biaya atas kepercayaan para investor. Pada akhirnya bakat utama dan teknologi dijual ke IBM

sebagai struktur perusahaan melumpuhkan budaya inovatifnya dan mempertahankannya dari pengenalan produk baru dalam jangka waktu tertentu.

Dalam memaparkan dua contoh dari Lotus dan Contel ini, saya menghadapi resiko pemaksaan salah pengertian yang lainnya dan penyalahgunaan pada pasar – pasar bahwa proses penyusunan struktur ulang akan memecahkan masalah budaya. Tidak ada konsep yang berhubungan dengan kebenaran: penyusunan ulang sebuah organisasi tidak akan banyak mengubah budaya kerja. Struktur perusahaan benar – benar merefleksikan masalah dengan budaya.

5. Perilaku organisasi

Perilaku organisasi dan pelaksanaannya dalam sebuah organisasi merupakan inti dari budaya bisnis. Hal ini meliputi pelaksanaan etika. Apakah berupa perilaku yang berlebihan, seperti yang dimaksud oleh Dennis Kozlowski di Tokyo, karir yang ekstrim mendorong para manajer level menengah, atau perilaku egois dan kasar para sekretaris dan resepsionis melalui telephone, semuanya menunjukkan budaya perusahaan. Perilaku membutuhkan kinerja bisnis di mana para manajer dan pemimpin tidak mau berurusan dengannya. Mereka bertindak seolah – olah perilaku setiap orang tidak sama dan tidak ada pengaruhnya ke dunia bisnis.

Perilaku positif dan produktif berperan seperti lem yang menjaga organisasi secara bersamaan sementara mendukung kinerja bisnis melalui:

- Membangun tim yang efektif dan berkolaborasi vs kebutuhan untuk memainkan Lone Ranger.
- Keresponsifan terhadap pelanggan dan suplier vs memperlakukan para pelanggan seperti saudara.
- Berbicara apa adanya serta terbuka vs perilaku tertutup.
- Belajar dari kegagalan vs tidak memiliki toleransi dengan kegagalan.
- Mengambil tanggung jawab atas kesalahan dan kesuksesan vs menyalahkan orang lain.
- Terlibat dalam kegiatan profesional terbaik vs melakukan yang paling nyaman dan enak.
- Menilai kemenangan tim melalui kesuksesan individu vs menjadi pahlawan.

- Keterbukaan terhadap perubahan dan pelajaran yang baru vs menjadi budak komitmen dari tried, kebenaran dan ketenaran.
- Mengambil resiko yang sesuai vs bermain aman.
- Melaksanakan etika yang melayani semua pemegang saham vs standar etika sendiri untuk beberapa bisnis saja.

Pada saat saya melihat standard ini saya kemudian berfikir kembali ke era sekolah dasar dimana standard ini diajarkan pada awal pelajaran. Kita juga mempraktekkan standard ini, lebih kurang dalam kehidupan sehari – hari. Sayangnya terlalu banyak dari kita yang bekerja dalam perusahaan yang mana perilaku seperti ini muncul sporadically. Perusahaan Darwinism sepertinya pernah menguasai pasar. Pelepasan energi Enron membuat "grandmas" tertawa dimana harus membayar iuran listrik yang mahal sebagai akibat dari kesalahan prosedur. Perilaku yang sama juga diperlihatkan oleh pedagang energi BP tahun 2005. perusahaan ini juga memberikan tekanan yang kuat terhadap karyawannya, terutama karyawan baru, dalam bentuk aturan perilaku berikut ini:

"selalu memakai kemeja putih dan dasi" (diberbagai perusahaan berteknologi tinggi).

"jangan melangkahi atasan bila punya masalah dengan atasan"

"orang – orang baru harus dilihat, tidak didengar".

Termasuk didalamnya berfikir inovatif. Dalam berbagai organisasi ide – ide inovatif dan pendekatan baru diharapkan berasal dari atas bukan dari bawah keatas. Kaitannya dengan industri, pemikiran inovatif dan "kejujuran" sangat membantu kesuksesan industri.

6. Pengetahuan dan kompetensi

Secara umum "pelatihan di rumah" dapat mengembangkan keahlian dengan lebih efisien dan untuk mempromosikan lingkungan kerja yang lebih efektif. Hari ini, berbagai perusahaan besar yang terkenal dengan pusat belajarnya dan universitas perusahaan. GE pertama kali meluncurkan konsep sekolah kepemimpinan dan manajemennya pada tahun 1956. pusat – pusat belajar terbuka telah dikembangkan di IBM, 3M, McDonalds (Hamburger U), dan Universitas Motorola (sebuah universitas yang sangat terakreditasi). Bahkan perusahaan – perusahaan kecil merasa membutuhkan pusat pembelajaran mereka,

walaupun akan membutuhkan biaya yang tinggi. Kekuatan yang utama dan kelemahan dari pusat – pusat seperti ini yaitu mereka fokus pada keeksklusifitasan dalam membangun kepemimpinan yang baru.

Walaupun demikian, kelihatannya bahwa pusat – pusat belajar ini sedikit bertindak dalam membangun kompetensi terhadap budaya. Saya penasaran bagaimana banyak perusahaan dan industri di bisnis, dikonfrontasi oleh kekurangan pengetahuan dan kompetensi yang doeksekusi oleh karyawan mereka, para manajer, dan para eksekutif. Saya berkata seperti ini tidak hanya sebagai konsultan tapi sebagai pelanggan dan sebagai pengamat dunia bisnis dan organisasi pemerintah sebaik atau sama halnya sebagai peserta dalam lingkungan sosial. Meskipun adanya ledakan informasi dan ketersediaan yang konstan dari alat – alat baru untuk mengaksesnya, semua orang yang berada dalam lingkungan kerja kelihatannya kurang mendapatkan informasi dan kurang berkompetensi dari sebelumnya, apakah menjadi resepsionist, asisten eksekutif, kepala devisi, manajer departemen, perwakilan jasa konsumen, atau eksekutif senior. Mereka semua kelihatannya memiliki saluran visi yang terfokus hanya pada pembatasan yang sempit dari peran yang dibebankan.

Pada awalnya pengetahuan dan kompetensi kelihatan terpisah, dan masing – masingnya diperlakukan oleh organisasi – organisasi seperti diatas. Peter Senge, penulis "The Fifth Discipline", mempopulerkan ide bahwa organisasi memerlukan sebuah keterlibatan yang terus menerus dalam pendidikan dan pembelajaran. *Sayangnya mereka kelihatannya menjadi hal yang kosong, antara membutuhkan pengetahuan dan melaksanakan untuk menjalankan kinerja dlam organisasi.* Sementara pengalaman kependidikan manajemen tidak akan selalu menyediakan penghargaan yang langsung, pendidikan dan pembelajaran terliat gagal sebagai faktor dalam meningkatkan kompetensi perusahaan – perusahaan sekarang.

Departemen pelayanan konsumen pada kebanyakan perusahaan saat ini tidak terlalu terpengaruh dalam memecahkan persoalan untuk para pelanggan atau secara sederhana, tidak memiliki pendidikan, pelatihan, dan sumber – sumber untuk membuat pekerjaan selesai. Mereka kekurangan kemampuan dasar (kompetensi). Sebagai direktur yang pensiun dari pelayanan konsumen (dari direktur operasi) dari perusahaan barang mencatat, "departemen pelayanan konsumen dari perusahaan barang tidak selalu diisi oleh orang – orang terbaik diperusahaan, ataupun mereka diberikan sumber – sumber untuk

menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan baik, sebaik di bagian operasi”.

Hal yang sama juga diterapkan pada staf administrasi. Perusahaan membuat pernyataan utama tentang kompetensi organisasi dimana sekretaris dan resepsionis membawa langsung tanggung jawab dari peranan mereka. Seringkali pelaksanaannya menghambat dari pada mendukung hubungan bisnis sehari - hari. Orang - orang penting ini bergantung pada sistem yang menjaga operasi harian perusahaan dan komunikasi berjalan dengan lancar. Sayangnya mereka kelihatannya bekerja dengan sebelah mata, tidak mengetahui siapa orang - orang penting di divisi lain atau bagaimana mengakses sumber daya ketika mereka dibutuhkan. Perusahaan saya sendiri menempatkan jasa profesional utama perusahaan untuk mengundang mitra berbicara dalam forum yang kita sponsori. Pertama - tama tidak ada satu pun orang di ruang rapat yang mendengarkan. Kita kemudian dihubungkan dengan mitra kerja. Sekretarisnya telah mendengarkannya tapi tidak terlalu yakin di kantor mana ia berada. Sekretaris tersebut berjanji akan kembali pada kami, tapi kenyataannya tidak pernah.

Sebagai bagian dari kinerja organisasi yang saya jalankan untuk jasa profesional, saya mempertanyakan beberapa pria mengenai kompetensi administratif dan keefektifitasannya, seperti halnya perhatian utama pada prinsip - prinsip perusahaan. Staf administratif dan sekretaris memberi skor pada evaluasi seperti itu, sebagai berikut:

- ”dengan efektif memecahkan masalah melalui cara mereka”
- ”dengan mudah mengakses dan membantu bidang - bidang lainnya di perusahaan”
- ”memperhatikan waktu jatuh tempo dengan tingkat toleransi yang rendah”
- ”menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat akurasi yang tinggi secara tepat waktu”
- ”menempatkan kebutuhan para manajer, konsultan, dan organisasi yang lebih tinggi diatas kepentingan pribadi”
- ”menentukan apakah kompetensi konsisten dan berpengetahuan tentang pertanggungjawaban administratif”.
- ”berhubungan dengan pengguna dengan sikap yang sangat profesional”.

Seperti salah satu mitra perusahaan menjelaskannya, “mereka menempatkan persatuan informal mereka dengan aturan – aturan kerja dan sub kultur mereka sendiri. Saya yakin kita telah kehilangan klien karena cara kita berinteraksi dengan orang – orang dari luar tidak ada satupun yang berani melewatinya”. Ini merupakan sebuah organisasi yang dijalankan oleh staf administrasi dan tidak menempatkan ekspektasi yang jelas, memperkuat mereka untuk menjadi pemberi pelayanan yang lebih baik atau menghargai mereka atas usaha mereka menjadi profesional jasa yang baik. Staf administrasi perusahaan ini sangat jarang ditemukan.

Manajer level menengah, telah dibahas pada berbagai bisnis, yang selalu disalahkan dan memikul tanggung jawab yang sangat berat dari perusahaan. Setelah proses penurunan jabatan, manajer tingkat rendah yang “beruntung” terpaksa mengambil kekurangan yang dikerjakan oleh teman sekerjanya. Para manajer tingkat menengah diharapkan untuk menjadi mata dan telinga bisnis, juga diharapkan untuk menjadi implementasi strategi perusahaan. Kemudian manajer tingkat menengah juga diharapkan menjadi pemecah masalah tingkat atas, masalah lalu lintas (dalam artian kemacetan arus usaha), ahli komunikasi juga sebagai bagian yang berperan sebagai motivator, pengembang ide, dan pengevaluasi staf dan karyawan. Karena terlalu banyak yang diharapkan dari mereka, tingkat mereka menjadi menurun lagi agar peranan mereka menjadi lebih spesifik. Mengembangkan dan meningkatkan kompetensi manajer level menengah mungkin bersifat tidak mungkin didalam budaya bisnis internasional.

Pemimpin, diharapkan mampu menunjukkan kompetensi yang kuat di bagian formulasi strategis, membangun organisasi, motivasi orang – orang, dan membangun pengaruh sementara disaat yang sama menentukan arah yang etis untuk setiap orang dalam bisnis. Mereka juga harus menjadi pembuat keputusan yang cepat dan ntepat, dan menjadi pengeksesuksi (pengambil tindakan pengecualian). Walaupun demikian, lebih dari dua dekade melati CEO dan tim eksekutif meeka, saya telah menemukan bahwa hampir semua CEO dan senior eksekutif mereka telah kehilangan kemampuan kepemimpinan di bidang ini. Ketika tim saya diminta untuk mengidentifikasi kompetensi tunggal yang sangat penting bahwa mereka diharapkan untuk menunjukkan peranan mereka. Melihat situasi dan kondisi demikian, jawaban yang paling sesuai adalah untuk menyampaikan pengembalian keuangan ke pemegang saham. Apakah ini kompetensi yang dibutuhkan CEO atau manajer keuangan? Saya percaya bahwa semua bidang kompetensi

akan menderita sampai orang – orang di tingkat atas mengubah prioritas mereka mengenai susunan kompetensi – kompetensi yang mereka butuhkan sendiri.

7. Bisnis dan intervensi organisasi

Organisasi bisnis harus terlibat dalam pemecahan masalah dan membuat perbaikan yang benar pada saat yang sama. Bagian manajemen harus mendemonstrasikan kemampuan untuk menghargai kebutuhan internal dengan baik dan masalah – masalah di berbagai bidang, dengan sedikit ketimpangan, dan kemudian mengimplementasikan perbaikan latihan yang efektif. Apakah kita sedang membahas tentang perusahaan Fortune 500 atau bisnis yang lebih kecil, keperluan perusahaan dan masalah – masalahnya cukup kompleks dan tidak mudah mengurus segala hal atau menggunakan solusi yang dikembangkan di beberapa perusahaan lainnya. Sayangnya para pemimpin bisnis dan pihak manajernya kelihatan terpaksa kembali ke proses penyusunan ulang atau proses ulang mekanik bisnis (BPR) atau pengembangan IT terbaru untuk memecahkan semua permasalahan yang mereka hadapi. Dengan permasalahan gagalnya budaya perusahaan, sedikit organisasi mengenali kebutuhannya, sementara gagal menerapkan pendekatan yang mengarah pada individualisasi yang cocok untuk bisnis mereka yang unik dan kondisi kompetitif yang menantang perusahaan.

8. Inovasi dan pengambilan resiko

Inovasi dan pengambilan resiko menjadi komoditi yang sangat penting di dunia bisnis. Tren terhadap perusahaan – perusahaan besar telah menciptakan kebutuhan yang tinggi terhadap kontrol manajemen, sama halnya dengan birokrasi yang kompleks dan tidak jelas. Hal ini serta faktor pendukung lainnya telah mengurangi inovasi di dunia korporasi dan membuatnya lebih sedikit, serta penuh tantangan, dalam keterlibatannya terhadap pengambilan resiko. Ketika Ed Zander mengambil alih Motorola dia memindahkan kemampuan R&D ke Chicago, jauh dari pusat perusahaan di Schaumburg, Illinois, untuk meminimalisir tantangan birokrasi dan politik dalam menciptakan teknologi baru. Orang – orang juga merasa canggung dan sulit dalam membentuk respon yang kritis ke kolega dan pembimbing mereka pada lingkungan kepemilikan yang semakin luas. Kesempatan untuk melakukan inovasi dan pengambilan resiko harus menjadi komponen

utama di berbagai budaya. Motorola sedang berupaya untuk membangun budaya inovasi, pengambilan resiko, dan terutama sekali mitra organisasi.

9. Kinerja

Akhir – akhir ini perusahaan sering menempatkan standar yang tinggi dalam mengukur kinerja semua karyawan. Semua jenis ukuran "akuntabilitas orang – orang" telah diinstitusikan dalam perusahaan dengan evaluasi 360⁰ menjadi yang terbaik dari proses ini. *Sayangnya perusahaan jarang sekali memahami bagaimana mengartikan kinerja karyawan ke kinerja organisasi, yang pada dasarnya berhubungan dengan kinerja keseluruhan. Jalur yang hilang adalah budaya.* Perusahaan bisa memahami dengan baik dan membangun kinerja organisasi yang dijalankan dengan memahami bagaimana budaya dijalankan. Hal ini mencakup kemampuan untuk mengukur kinerja budaya perusahaan. Pada tahun 2005, saya membuat sebuah permintaan informal pada dua puluh dua perusahaan yang termasuk dalam persaingan yang beragam. Saya menanyakan apakah mereka memiliki dan telah mengambil audit budaya perusahaan atau proses perencanaan dalam dua tahun belakangan ini. Dua orang dari dua perusahaan berkata bahwa mereka telah melakukan hal tersebut, tapi ketika saya memeriksa proses perencanaan auditnya saya menemukan bahwa salah satu dari mereka benar – benar mempelajari studi penurunan biaya dan operasional dan yang lainnya tidak semuanya sistematis, terdiri dari "beberapa kelompok yang fokus, yang dijalankan sekitar dan diantara perusahaan"

10. Kesiapan atas perubahan dan manajemen

Karakteristik yang umum antara perusahaan yang gagal dan sedang diambang kegagalan adalah ketidakmampuan mereka untuk menerima dan menolak perubahan – kesiapan terhadap perubahan. Pada era perubahan yang radikal, tidak lagi mungkin untuk membentuk bisnis yang berkinerja tinggi dengan perencanaan bisnis tradisional atau peningkatan efisiensi operasional yang biasa. Biaya pemotongan telah ditekan ketingkat yang paling efektif sebagai sebuah "strategi". *Perusahaan dengan kinerja terbaik mampu untuk menciptakan perubahan dipasar.* Perusahaan yang berkompetisi dengan efektif mampu untuk memahami kondisi bisnis yang berubah diantara mereka sementara merespon dengan cara yang membuat

mereka mampu untuk mengambil keuntungan dari iklim bisnis yang berubah. Hal ini disebut manajemen perubahan. Pada era kondisi bisnis yang berubah secara radikal saat ini, semuanya hanya bisa berharap bertahan sampai mereka gagal atau selamat dari kegagalan melalui akuisisi.

Lima persyaratan utama untuk manajemen perubahan yang efektif.

Hindari gap antara perencanaan bisnis

Tidak ada perencanaan bisnis yang akan sukses kecuali memiliki organisasi yang efektif untuk mendukung dan mengimplementasikannya. Hal ini termasuk sejumlah karyawan yang berkomitmen, komunikasi yang efektif, manajemen yang berkompetensi, yang bisa berfikir diluar konteks sementara diwaktu yang bersamaan memotivasi pekerja untuk berkinerja dengan efektif, dan kepemimpinan yang visionary dan etis. Ini semua membutuhkan budaya yang benar untuk mengimplementasikan rencana bisnis.

Menciptakan budaya perusahaan yang menerima perubahan.

Budaya yang siap untuk berubah mendukung kinerja bisnis. Budaya bisnis era baru sekarang sifatnya fleksibel, terbuka, teliti, dan inovatif, dan tidak teratur dibandingkan dengan yang berbentuk hirarki yang samar – samar. Budaya yang siap untuk berubah mendukung pengambilan keputusan dan merespon dengan kritis dan beralasan, tapi juga bersifat sportif atas dukungan yang bagus sehubungan dengan hasil yang mereka peroleh, apakah sukses atau gagal. Lebih lanjut lagi budaya yang siap untuk berubah mampu merespon kondisi pasar yang berubah lebih cepat dibandingkan dengan budaya tradisional yang lambat, cepat terpengaruh terhadap perubahan, curiga dengan ide – ide inovatif, dan bergantung terhadap keputusan atas – bawah sebelum mengambil tindakan. Pemimpin budaya era baru cukup lemah dalam proses membuat organisasi mengambil keputusan dan bergerak langsung ke persetujuan mereka. (budaya bisnis yang baru akan didiskusikan lebih detail pada bab 6).

Mengidentifikasi kritikan terhadap faktor – faktor kesuksesan untuk manajer.

Manajer tradisional yang memberikan perintah, membimbing semua orang, dan mengevaluasi kinerja adalah hal yang terjadi dimasa lalu. Manajer perintah – dan – kontrol tidak terlalu sukses dalam memotivasi karyawan atau memperoleh kepercayaan dan komitmen mereka. Menurut Jim Coblin, wakil presiden dari sumber daya manusia pada industri terkenal PT.Nucor, manajer yang sukses pada perusahaan tersebut adalah yang menyediakan sumber daya bagi karyawannya dan mempercayai mereka dalam membuat keputusan dan mengambil tindakan yang cepat untuk menyelesaikan persoalan menurut cara mereka sendiri. "orang – orang disini tidak pernah peduli dengan pemikiran bos mereka mengenai mereka. Siapa pun pembimbing yang merasa bahwa mereka harus berada dalam kontrol di Nucor akan menemukan bahwa produktifitas mereka sendiri tidak akan naik dan bahwa setelah enam bulan mereka akan dipecat oleh perusahaan".

Manajer era baru harus:

1. menjadi pelajar mengenai budaya perusahaan dan mampu untuk menjalankan budaya seperti yang terdapat di perusahaan mereka sendiri.
2. berpencar dalam proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan melalui pemberdayaan pekerja.
3. menyediakan sumber daya untuk karyawan agar lebih sukses.
4. membagi penghargaan dan resiko diantara karyawan.
5. memberikan tindakan balasan terhadap kejujuran, kebenaran, dan kenyataan jika diperlukan.
6. melihat diantara ancaman dan kesempatan yang biasanya muncul untuk menjadi manajer perubahan, tidak hanya manajer operasional.

Tetap menjadi orang yang inovatif

Perdebatan sengit yang terjadi di berbagai media dan diantara para pakar politik mengenai pekerjaan out sourcing dan offshoring. Perdebatan tersebut dimulai dengan pemilahan pekerjaan yang akan menyediakan jasa yang sama tapi tanpa proses melalui perusahaan. Hal ini dicapai dari proses mengurangi pekerja mereka sendiri sementara mengurangi atau mengeliminasi keuntungan – keuntungan

yang beraneka ragam. Perdebatan tersebut kemudian menjadi sebuah keributandengan offshoring untuk pekerjaan produksi ke Asia, lalu ke pekerjaan call center, dan sekarang posisi pengetahuan yang memiliki level tinggi, terutama dalam teknologi dan akuntansi. Kejadian ini pernah diangkat ke publik pada tahun 2005 ketika microsoft mengirimkan dan memindahkan pekerjaan arsitek software yang berjumlah 80 orang ke Asia untuk menyelamatkan uang mereka. Posisi – posisi seperti ini diwakili oleh lambang piramida inovasi. Apakah perusahaan Fortune 50 seperti Microsoft, benar – benar membutuhkan uang sehingga mereka harus mengirim posisi – posisi strategis ke luar negeri?

Perusahaan Amerika sedang berada dibawah tekanan untuk memutuskan perencanaan dalam situasi pasar global yang semakin meningkat. Lalu, pimpinan perusahaan perlu untuk mempertanyakan biaya simpanan sampai ke tingkat yang lebih tinggi, dan diberbagai kasus, satu – satunya kriteria untuk memperlihatkan bakat ke area yang lebih luas.apakah ada konsekuensi terhadap pendaftaran produk di luar negeri, dan jika ada apa saja konsekuensinya? Akankah ada dampak dalam pengembangan, perekrutan, dan pengakuan bakat orang Amerika yang berkomitmen? Akankah bisnis Amerika menjadi tempat kuno untuk menciptakan produk – produk baru, proses bisnis, dan pasar? Apa saja implikasi untuk budaya bisnis? Akankah bersifat saling bertolak belakang?

Pertanyaan – pertanyaan seperti ini mungkin dijawab dengan apa yang sedang terjadi di India an terutama sekali di Cina. India mengembangkan beberapa bakat teknologi yang baru di dunia tapi jumlahnya sangat terbatas dimana mahasiswa yang berpotensi masuk ke universitas. Cina telah memiliki institusi kecil dari pembelajaran tingkat tinggi dalam melatih para pemudanya. Dimulai pada akhir tahun 1970, kedua negara mulai untuk mendukung para pemudanya untuk mencari pendidikan yang lebih tinggi di Amerika, dan universitas Amerika sangat gembira dalam meningkatkan kualitasnya dengan pelajar – pelajar Asia lainnya. Banyak dari pelajar tersebut bekerja diperusahaan Amerika terutama pelajar india yang memiliki kefasihan berbahasa inggris, sementara yang lainnya kembali ke kampung mereka masing – masing untuk bekerja di perusahaan Cina dan India yang memiliki lisensi dengan Amerika. Jalur karir seperti itu mulai berubah, India dan Cina mulai mengembangkan perusahaan yang berkelas dunia sendiri yang bisa bersaing secara efektif dengan mitra Amerikanya. Hasilnya mereka merekrut putra – putra terbaik mereka sendiri dari perusahaan – perusahaan Amerika.

Lebih lanjut lagi, teknologi dan ilmu pengetahuan telah menjadi komoditas yang tidak mengenal ikatan, terutama di Cina, dimana hak paten dan perlindungan karya secara internasional seringkali dilecehkan. Hal yang utama yang harus diperhatikan adalah perusahaan Amerika harus memutuskan apakah mereka ingin menjadi peserta latihan dari dasar yang akan berkompetisi melawan perusahaan – perusahaan asing atau apakah mereka ingin melindungi investasi dan kesuksesan masa depan mereka dengan menciptakan budaya yang akan menjaga dan mempertahankan pekerja berpendidikan dan pusat intelektual yang mereka ciptakan. *Perusahaan – perusahaan Amerika harus menciptakan budaya yang menjaga orang – orang yang inovatif dan ide – ide mereka selalu terpakai.* yang lebih penting lagi perusahaan Amerika harus mengirim tanda bahwa hal ini baik – baik saja untuk mengembangkan pendidikan, bakat, dan keahlian sendiri dimana hal ini akan dinilai oleh perusahaan Amerika dan akan menjamin sebuah karir bagi mereka yang tidak bisa diperjual belikan ke luar negeri.

Mengaudit organisasi secara berkelanjutan.

Proses auditing yang berkelanjutan dan memonitor budaya perusahaan dan efektifitas organisasi secara keseluruhan harus selalu mengetahui bahwa budayanya penting untuk tantangan persaingan yang baru dalam menantang perusahaan lain. Tanpa memahami kekuatan dan kelemahan budaya internalnya, kepemimpinan sebuah perusahaan tidak akan siap menghadapi tantangan yang tidak kelihatan di pasar.

BAB 3 MENYADARI DAMPAK BUDAYA

Perubahan yang radikal sering tidak akan diketahui dan bahkan menimbulkan. Perubahan dapat terjadi dalam hal teknologi dan inovasi industri, atau meningkatnya saling ketergantungan yang tinggi dan persaingan yang ada pada industri yang menghadapi pasar global. Hal itu juga akan diketahui untuk nilai – nilai, skandal, dan “arsitek”. Setahun setelah arah dari perusahaan manufaktur yang berteknologi tinggi, CEO merupakan satu – satunya pihak yang menyesali karena tidak pernah bisa menemukan bantuan konsultan dari luar, atau sumber daya internal perusahaan yang dibutuhkannya untuk mengatasi perubahan yang terjadi di dalam perusahaan. “kita berada pada tempat yang sama seperti 3 tahun yang lalu. Banyak terdapat arsitek diluar sana, bagi siapa yang tidak ingin menjual apapun lebih dari model yang biasanya dan memperbaikinya dengan label baru yang mereka berikan”. Sayangnya, usaha dalam memenangkan persaingan membatasinya pada saat terjadi perubahan yang radikal, kebanyakan perusahaan mengandalkan pada arsitek untuk memperbaiki kegagalan atas – perubahan budaya perusahaan.

15 tahun terakhir terdapat parade “solusi” termasuk proses *reengineering* bisnis (*business process reengineering* (BPR), *downsizing* dan *rightsizing*, inisiatif Total Quality Management (TQM), *zero based budgeting*, *overhead budget management* (OBM), perkembangan strategi dan kebiasaan, dan biasanya kegiatan perencanaan bisnis yang salah. Pada akhir tahun ini kegiatan bisnis telah melindungi manipulasi keuangan dan praktek “curang” yang seketika menghancurkan nilai – nilai perusahaan serta banyak kasus lain yang dapat merusak keseluruhan perusahaan. Mungkin pertanyaannya adalah “apakah budaya perusahaan menyebabkan masalah tersebut?”. Untuk menyadarkan skandal yang terjadi, perusahaan meninjau kembali implementasi budaya yang dianggap sebagai panduan berbuat dan berperilaku orang-orang yang ada didalamnya.

Peran Pemasaran dan Hubungan Kemasyarakatan dalam Permasalahan Bisnis

Krisis manajemen perusahaan merupakan hal terakhir dalam dunia konsultan bisnis. Tujuan mereka adalah untuk membantu perusahaan membersihkan kembali image mereka yang tercemar setelah mencurangi shareholder atau konsumen. Hubungan kemasyarakatan dapat berfungsi membangun citra, fokus pada kelompok, dan memperbaharui periklanan yang dapat dipercaya, dengan produk yang sudah dikenal. Krisis management perusahaan adalah cara terakhir dalam dunia konsultasi bisnis, dimana tujuan mereka adalah untuk membantu perusahaan untuk memudahkan gambaran kepada pemegang saham atau konsumen. Bahan yg mereka tawarkan adalah untuk menghalangi hal negative dari pembukaan rahasia tentang perputaran perusahaan, gambaran pembangunan, grup fokus, dan iklan yg diperbaharui dari produk terkenal yg dipercaya. Melalui memo internal perusahaan, mengungkapkan bahwa perusahaan farmasi raksasa selama bertahun-tahun mengetahui bahwa obat radang sendi bersifat suatu ancaman terhadap kegagalan jantung mendadak pada pasien tertentu. tanggapan awal perusahaan telah ada kemudian CEO Raymond gilmartin mengeluarkan chin dan dengan marah menyatakan bahwa merck yang telah ada tidak bersalah dan akan berjuang untuk setiap gugatan dan kemenangan. Ketika menghilangkan gembar-gembor yang risetnya yang pertama untuk menemukan cara perawatan untuk penyakit pada masa kanak-kanak dan penawaran potongan harga obat untuk senior. pada suatu waktu, merck sataop sebuah industri yang berkenaan dengan farmasi (juga dikenal sebagai industri obat yang etis) dengan suatu saluran yang tiada bandingnya groundbreaking obat-obatan dan tidak pernah salah dalam menyajikan produk. Masalah Merck sekarang adalah wajahnya yang mengingatkan kepada perbuatan memalukan pada zaman dahulu yaitu kegagalan perusahaan farmasi raksasa. A.H Robbins Pharmaceutical of Richmond, virginia. Robbins memutuskan untuk keluar dari bisnis ini karena munculnya permasalahan dengan peralatan Dalkon Shield.

Dan setelah skandal akuntansi pada perusahaan asuransi raksasa AIG, perusahaan itu menempatkan kesalahan pada ketua legendarisnya Hank Greenberk dan mendorongnya keluar. Dan pada waktu yg sama AIG meluncurkan media dengan iklan untuk berbagai produk keuangannya. Berdasarkan itu AIG adalah tempat yg aman bagi investor. Dimana para perusahaan dengan semua kekurangan secara etis dipusatkan,

merupakan cara pencapaian budaya. Mereka membutuhkan pasar dan tempat penjualan dan mereka membutuhkan pengaturan yang etis dan pelatihan profesional terbaik untuk mendukung performannya.

Pemasaran juga dijadikan sebagai alat untuk menyembunyikan masalah fundamental di suatu perusahaan. Berdasarkan dari trak recor dari Jill Barad, atasan CEO di Mattel, dan Carly Fiorina, Atasan CEO HP, Marketing Executives seharusnya tidak sebagai pilihan terbaik untuk memimpin keseluruhan organisasi dan seharusnya bukan sebuah budaya perusahaan. Dalam mempertahankan Mattel, Atasan Marketing Executive Barad's melakukan pendekatan kepada pasar untuk mengeluarkan perusahaan dari kesulitan, tidak pernah ada budaya yang tidak mengenali bahwa penandaan pada mainan adalah hal yg ketinggalan jaman seperti pada produk produk lainnya. Perusahaan itu hampir bankrut dibawah pengawasannya. Fiorina membeli sebuah pola pemasaran yg kuat untuk HP dan tidak sedikit, dimana kita akan mediskusikan lebih lanjut tentang bagian ini.

Business Process Reengineering.

Jika sekiranya ada yg memperdayakan dunia bisnis itu adalah BPR, BPR mulanya dikembangkan oleh Deloitte dan Touche konsultan It Thomas Davenport (surat dari seorang professor ilmu informasi dari univesitas Texas). BPR telah memproduksi model system informasi, dan dimaksudkan hanya untuk digunakan di dalam dunia informasi. Davenport telah berulang kali menyatakan bahwa dia tidak pernah bermaksud menggunakan BPR sebagai alat untuk bisnis dan kemajuan organisasi karena dijual oleh James Champy dan Michael Hammer. Secepatnya, BPR akan menjadi sebuah hadiah bagi konsultan industri, seperti kebanyakan perusahaan konsultan dan beribu konsultan kecil dan konsultan pribadi menerima. BPR sebagai cara terakhir dalam intervensi konsultan untuk mengubah organisasi bisnis mereka. Champy dan Hammer dapat menjual BPR kepada perusahaan ilmu computer, dan kemudian mendaftarkan dukungan keuangan mereka kepada permulaan Index CSC, perusahaan itu bertekad menyediakan konsultatan BPR untuk dunia binis mereka. Selain untuk meningkatkan proses bisnis, juga memonopoli perhatian dari management perusahaan untuk lebih serius mengatasi gangguan normal dari fungsi busnis, kerugian yang ada akibat budaya perusahaan, mengurangi bukan meningkatkan produktifitas, sementara serikat pekerja dan pihak manajemen. Beberapa kegagalan dari BPR adalah:

- Itu terlalu rumit, dan menuntut spesialis BPR untuk semua aspek bisnis.
- BPR tidak bersahabat bagi pekerja dan hampir merupakan penyakit bagi pekerja untuk ahli proses BPR.
- Merupakan model sistem informasi, telah meningkatkan perluasan penggunaan untuk kawasan yg lebih luas dari perencanaan bisnis dan fungsinya, dan
- Bukannya mengurangi birokrasi, itu tidak mengurangi malahan menaikkan IT birokrasi sehingga di persembahkan untuk memonitor dan pemeliharaan proses BPR dimana pun perusahaan tersebut.

Sebagaimana perusahaan konsultan menjual bpr kepada klien mereka, setiap perusahaan harus memberikan perangkat sendiri, dan BPR secepatnya menjadi banyak hal dibandingkan satu disiplin yang bisa diidentifikasi. BPR jarang meningkatkan budaya perusahaan; kecuali, memaksakan tekanan yg signifikan di dalam budaya perusahaan dan sering kali menghancurkannya.

Satu hasil yang terukur dari BPR adalah pemberhentian sementara, dimana Champy dan Hammer menunjuk kepada sebahagian besar biaya penyimpanan keuntungan dari BPR. Bagaimana bisa berbeda dari pengurangan yang umum, bahwa peraturan perusahaan melakukan sisi misteri. Secepatnya perusahaan harus menaikkan kembali BPR untuk meratakan orang-orang dan kapabilitas dari perusahaan itu. Divisi jendral manajer dari perusahaan manufaktur alat-alat kesehatan menyatakan “sekarang setiap orang akan merasakan hasil dari BPR, tidak seorang pun di sekitar sini yang benar-benar menghasilkan produk ini, mendapatkannya sebagai konsumen, dan menyediakannya sebagai pendukung setelah penjualan. Kita telah dilepaskan oleh BPR.”

Di dalam usaha mereka untuk menangkap Wal mart, manajemen dari Kmart membeli salah satu dari kebanyakan perusahaan konsultan untuk mengurangi biaya dan menaikkan proses bisnisnya dengan BPR. Mereka menetapkan, bagaimanapun perusahaan konsultan itu tidak dapat mengurangi pemasukan pimpinan perusahaan lebih dari 1 persen sebagaimana hasil dari proses BPR. Setelah hampir 18 bulan dan 2 juta dollar untuk komisi konsultan, keduanya manajemen Kmart dan perusahaan konsultan menyerah. Hasil pengurangan bersih dari ongkos eksplotasi tidak pernah mendekati tujuan pengurangan

ongkos reduksi. Dan menurut informasi atasan mengatakan bahwa proses bisnis menjadi lebih susah dari sebelumnya.

Amerika Barat dengan tujuan melakukan BPR sendiri tanpa bantuan dari perusahaan lain. Setelah mendekati 30 tahun, perusahaan telkom raksasa menyerah dengan BPR. Tidak ada konflik stuktur organisasi yang telah dimunculkan, dan mengurangi tingkat kepuasan konsumen semenjak meningkatnya komplain dari konsumen kepada Komisi Kepuasan Publik.

CSC indek itu sendiri mengenali bahwa BPR itu mempunyai masalah dan mempunyai sesuatu yg tidak diharapkan, dampak negatif kepada budaya dari banyak klien perusahaan. Mereka merencanakan untuk mengakuisisi budaya perusahaan konsultan dan menempatkannya bersama dengan budaya perusahaan para klien setelah konsultan BPR. 80 tahun setelah itu mereka memulai induk perusahaan ilmu komputer menutup CSC melakukan peningkatan kritik dan memasang penuntutan perkara. Aspek masalah terbesar dari BPR adalah bahwa dunia perusahaan telah meyakinkan bahwa itu benar untuk dilakukan, memberikan begitu banyak perusahaan menggunakan BPR. Saya menyebutnya sebagai efek lemming, dimana itu telah tersebar luas ke dunia bisnis.

Pemulihan dengan Restrukturisasi

Tanpa adanya campur tangan, restrukturisasi (termasuk pengecilan dan perluasan) telah menjadi alat yg umum untuk intervensi bisnis didalam dunia perusahaan. Secara keras perusahaan dengan segala jenis ukuran telah menjadi subjek untuk rektukturisasi yg berlanjut dan pengecilan aktifitas. Restukturisasi telah digunakan sebagai perbaikan untuk kebanyakan pemasalahan perusahaan, termasuk kegagalan stategi bisnis, kekurangan keuangan, tidak efektif atau manajemen tidak kompeten, dibawah peforma budaya perusahaan dan kesalahan tindakkan untuk berubah. Restrukturisasi juga digunakan untuk mengembalikan pembekalan birokrasi dan selalu digunakan untuk mengimplementasikan kepada kompensasi untuk kegagalan baru atau tidak sempurnanya usaha restrukturisasi. Berdasarkan kepada asosiasi manajemen amerika, 65 % dari perusahaan yg melakukan penurunan skala akan berulang pada tahun berikutnya. Di tahun 1993, Arthur D.Little rekan Robert Tomasko memberitakan hasil penelitian dari 1000 perusahaan yang melakukan penurunan skala dan proses restrukturisasi menemukan bahwa :

- 90 % diperkirakan menurunkan pengeluaran, tetapi lebih sedikit dari setengah yg sukses.
- Lebih dari separo diperkirakan mengurangi birokrasi, tetapi hanya 15 % yg menyatakan sukses.
- 75 % mencari peningkatan produktifitas, tetapi hanya 22 % memperoleh target mereka.

Arthur D. Little mengulang kembali penelitiannya di tahun 2000 dan melaporkan hasil yg hampir serupa. Di dalam penelitian lain, antara tahun 2000 dan 2002. Strategi organisasi melakukan survey kepada 236 perusahaan dan menemukan bahwa :

- Manajer di 184 perusahaan merasa bahwa usaha restrukturisasi tidak sesuai dengan biayanya.
- 163 dari perusahaan tersebut harus mengulang proses restrukturisasi selama 2 tahun.
- Usaha restrukturisasi merasa mempunyai dampak negatif untuk budaya dari 178 perusahaan

Restrukturisasi dapat menolong mengklarifikasi pendahuluan struktur manajemen dan mengurangi lapisan birokrasi yg tidak perlu. Bagaimana pun, restrukturisasi dan penurunan skala tidak akan :

- Meningkatkan kegagalan budaya perusahaan
- Meningkatkan kesalahan pengambilan keputusan
- Menaikkan performa karyawan dan komitmennya.
- Membetulkan kesalahan strategi bisnis.
- Penggantian pemimpin yg gagal
- Mencukupi pelanggan yg tidak puas.

Penurunan skala dan restrukturisasi akan membuat perusahaan menjadi kecil, dan mungkin menurunkan tingkatan dari beberapa masalahnya. Tetapi mereka seharusnya tidak membuktikan bahwa mereka akan menaikkan performa dari perusahaan itu. *Hal ini yg bisa dipercaya bahwa kebanyakan CEO memilih penurunan skala dan restrukturisasi untuk menunjukkan kepada investor bahwa mereka dalam kondisi terkontrol dan mempunyai jawaban pasti untuk masalah pada perusahaan mereka.* Wall Street menyukai penuruan skala

karena mempunyai sedikit efek di dalam meningkatkan peforma perusahaan. Pada kenyatannya, setiap usaha mengukapkan bahwa para CEO kekurangan pengetahuannya untuk melihat bagaimana efek perubahan sebenarnya terhadap perusahaan itu, terutama ketika mereka membutuhkan perubahan dalam budayanya.

Kegagalan dalam Perencanaan Bisnis

Implementasi perencanaan bisnis dalam perusahaan dapat dikatakan tidak selalu sukses. Meskipun perusahaan melakukan usaha rencana bisnis formal namun juga ada perusahaan yang gagal. Setelah restrukturisasi dan penurunan skala operasi, rencana bisnis menjadi acuan oleh konsultan mengalami perubahan. Konsultan raksasa McKinsey memiliki reputasi dalam membuat perencanaan bisnis, seperti yang dilakukan oleh banyak perusahaan-perusahaan multinasional. Meskipun demikian, Michael Porter menyampaikan kritik bahwa rencana strategi lebih baik dihargai sebagai rencana yang memberikan strategi kepada perusahaan, namun banyak yang tidak memberikan kontribusi kepada pemikiran strategi (Porter, 1987) Henry Gomer dari Harvard menuliskan bahwa “ rencana formal tidak diperuntukkan sebagai peringatan awal atau membuat organisasi menjadi sensitif terhadap perubahan lingkungan”. (Mintzberg, 1994). Rencana Bisnis dilahirkan pada tahun 1960 an dan awal 1970, ketika pemimpin bisnis bersiteru mengenai kekurangan sumber daya alam domestik dimana hal tersebut berkaitan dengan produk industri. Pada tahun 1973 ketika krisis minyak terjadi menciptakan kebutuhan baru yang mendesak bagi perusahaan dan menghimbau pertumbuhan yg tertunda dari rencana bisnis sebagai alat utama bisnis. Semestinya, rencana bisnis merupakan produk dari perang dunia ke 2 penawaran dan rencana logistik untuk membantu usaha perang. Rencana Bisnis kemudian memikirkan untuk menolong rencana perusahaan untuk mengantisipasi kekurangan sumber daya dan mencoba untuk mengidentifikasi dan mengontrol sumber daya dari luar.

Suatu ketidakberuntungan, perusahaan mencoba untuk memperbesar proses rencana bisnisnya untuk melakukannya melebihi yang seharusnya. Stategi internal – bahagian perencanaan dan kosultan luar akan menetapkan proses rencana bisnis untuk membuat Skenario masa depan untuk bisnis mereka sendiri, mempertimbangkan teknologi internal dan perekrutan orang sebagaimana kebiasaan lawan dan ketidak pastian pasar. Rencana bisnis mempunyai kesalahan besar yang meliputi alasan :

- Rencana bisnis tradisional mengasumsikan bahwa pasar itu rasional dan dapat diprediksi. Iklim sekarang secara radikal berubah kondisi kehidupan bisnis menjadi tidak memiliki waktu untuk merencanakan bisnis untuk ditetapkan dan memandang rencana bisnis tradisional sebelum tinta mengering diatas laporan.
- Rencana bisnis dilihat dapat memperbaiki aktifitas yang telah dimulai dan diakhiri, hasil dan akhir produk. Untuk dapat efektif dan relevan, itu harus dinamik, proses yang terus berjalan. Mengubah manajemen dan strategi manajemen harus dimulai dengan mengganti rencana bisnis, seperti mereka memerlukan proses yang terus berjalan tanpa adanya tujuan tertentu dan produk akhir, ketika menekankan kapabilitas internal dan sumber daya dari sumberdaya perusahaan dari penciptaan perubahan.
- Rencana bisnis hampir selalu meniadakan middle manajemen dari proses perencanaan. Dan middle manajer selalu di dalam posisi terbaik untuk mengenali rintangan operasional internal yang akan mengacaukan setiap rencana bisnis.
- Rencana bisnis gagal untuk mempertimbangkan budaya perusahaan dan walaupun budaya itu dapat membantu rencana bisnis baru atau apa pun (dibanyak kasus) , itu merupakan rintangan dalam memenuhi Perencanaan.

Perusahaan itu terdiri dari dinamic, inovasi, budaya terbuka dimana posisi terbaik untuk memberikan tanggapan secara berulang dan efektif terhadap perubahan radikal kondisi pasar. Dibanyak kasus, dimana budaya bisnis yang baru, saya lebih senang menyebutnya, penciptaan perubahan dan biarkan hal itu pada kompetisi mereka, untuk memainkannya. Peningkatan pemimpin industri seperti Nucor dan Jhonson & Jhonson menolak pelatihan perencanaan dan mempercayakan kepada budaya mereka untuk mengidentifikasi dan memberikan tanggapan untuk setiap kesempatan yg ada dalam perubahan pasar dengan memaksa memainkan kompetisi mereka dengan aturan yg selalu memaksa mereka untuk melibatkannya dalam latihan perencanaan bisnis.

Desakan untuk Merjer

Setelah melihat bab 2, kombinasi bisnis telah menjadi instrument yg tumpul untuk menuju keberhasilan hampir di setiap tujuan bisnis atau untuk menanggulangi setiap rintangan bisnis. Seperti rektukturisasi dan penurunan skala, merjer nampak seperti alat wajib bagi para CEO yg menginginkan memperlihatkan mereka dalam tugas. Didalam penelitian 58 kasus merjer antara tahun 2000 dan 2004, strategi organisasi menemukan bahwa hanya 4 tim paska merjer yg mengfokuskan perhatiannya terhadap budaya sebagai komponen kunci yg diketahui dalam proses integrasi paska merjer.

Setelah kita lihat, AOL Time Warner merjer mencoba untuk mencampurkan budaya yg sepenuhnya berbeda dan gaya kepemimpinan yg berbeda. Kota New York sebagai basis dari Time Warner merupakan perusahaan yg penuh kebencian dalam tradisi, dengan akarnya mendekati ke abad ini. Budayanya mempunyai karakteristik dengan proses, kehati hatian perencanaan, dan masih banyak gaya kepemimpinan tradisional yang terpusat. Ini kontras, dengan bangunan markas besar di tengah perternakan sapi di utara Virginia, AOL adalah sebuah perusahaan baru yg membeli internet sebagi usahanya. Dimana memimpin masyarakat dengan kekuatan pemasaran dan latarbelakang penjualan dari kedua perusahaan seperti Pepsico dan real estate abad 21. kebanyakan dari para pekerja terdiri dari para pekerja mahasiswa part time “remaja”. Budaya adalah apapun tetapi orientasi pada proses, itu buruk. dimana fungsi kostumer service adalah pusat dari oprational dan pemasalah yg gigih bahwa secepatnya memimpin ponolakan konsumen secara besar. Pada awalnya, tujuan dari Time warner adalah membeli AOL, tetapi AOL secara palsu memompa nilai sahamnya membuat AOL lebih mungkin untuk membeli Time Warner. Maka ada masalah yang muncul ketika Steve Case dan tim AOL manajemen membeli sedikit portofolionya untuk percobaan perusahaan dan kacau nya gaya kepemimpinan para pemimpin esolon atas menjadi kombinasi perusahaan baru. Ketegangan antara Case dan Time warne Jerry Levin tidak bisa disembunyikan. Case dan teman AOL berada di luar dan tingginya sinergiantisipasi antara ke dua perusahaan lebih sedikit dibandingkan dengan kegagalan rencana bisnis. Ketika itu dipelajari bahwa AOL salah mengutarakan keuangannya untuk priode dahulu untuk merjer, Saham baru AOL Time warner membaik.

Budaya secepatnya membunuh merger Quaker oats dengan Snapple. Quaker Oats, telah melakukan bisnis hampir 55 tahun, mempunyai budaya birokrasi yg lambat. Dia melihat produk konsumen sebagai komoditi. Snapple lebih muda, pertumbuhan perusahaan yg cepat dengan penetrasi dan pemasaran yg agresif kepada pasar, terutama kepada konsumen muda. Penjualan Snapple melambat ketika banyak para manajer meninggalkannya. Quakers Oats kemudian mencoba melepaskan Snapple dan keduanya secepatnya dibeli oleh Pepsico.

Merger GE dan Kidder Peabody gagal karena pada dasarnya mereka mempunyai pedekatan yang sangat berbeda untuk melakukan etika di dalam pasar. GE adalah perusahaan yang menghindari dari skandal dan yang bersaing secara etis di dalam pasar. Secepatnya setelah mengambil Kidder peabody, GE menemukan praktek kecurangan dalam perdagangan dan budaya predator dinamakan unit Paine webber memimpin untuk surut dari negara bagian dan sanksi. Kurang dari lima tahun setelah dibeli, GE melepaskan investasinya di bank. Ini merupakan contoh gamblang dari kegagalan GE untuk menginvestigasi dan mengerti budaya dari bisnis yang sangat berbeda.

Suatu contoh yang baik bagaimana budaya perusahaan salah dipahami dalam konteks suatu merger dilihat pada gagalnya pengadaan Compaq oleh HP. Pada waktu merger diumumkan, Susan Bowick, lalu wakil ketua eksekutif dari sumber daya manusia untuk HP, yang diproklamirkan di dalam media bahwa "budaya dari kedua perusahaan sangat mirip sehingga tidak akan menjadi rintangan dalam melakukan merger". pada kenyataannya, dua perusahaan berteknologi tinggi tidak bisa membiarkan mempunyai budaya yang berbeda. HP mempunyai sejarah perusahaan dan budaya yang amat terpengaruh oleh satu tradisi yang mendekati kebatinan, pemotongan batasan R&D, suatu budaya yang berjasa, dan suatu kontrak pschological yang khusus yang menekankan komitmen timbal balik antara kekuatan pekerja dan manajemen. Sebaliknya, Compaq tidak dikenal karena mengembangkan teknologi tetapi memperoleh nya, karena melakukan pengadaan Digital Equipmentnya. sesungguhnya, Compaq dikenal untuk memiliki budaya politik yang tinggi dan secara terus menerus berkembang kedalam skala yang besar ketika pasar mengalami penurunan, hanya untuk mengakalnya sampai mengalami peningkatan permintaan. Roller coaster dijamin kebenarannya pada Compaq, seperti ketika mantan manajer sumber daya manusia mencatat bahwa merger secara luas dipandang sebagai suatu

kegagalan dan merugikan, dibandingkan peningkatan nilai pemegang saham di dalam perusahaan; HP yang menguasai pangsa pasar hanya sedikit yang ditingkatkan oleh acquisition, dan hanya di dalam server. benar bahwa ketika Fiorina mengambil alih HP, perusahaan itu berada dalam kemerosotan, tetapi itu tidak membantu perusahaan ketika she thumbed her nose at the decades-old HP culture. Daripada bersandar pada kekuatan-kekuatan perusahaan, termasuk reputasi nya yang terkenal untuk inovasi, Fiorina kembali untuk penurunan konvensional, membuat keputusan merger, dan pemasaran baru dan mengiklankannya, dimana kartu namanya berdasarkan pada pengalaman di dalam lingkungan telekomunikasi Bell. Skala Ekonomi telah seringkali dipertimbangkan untuk mengusulkan melakukan merger, tetapi aku tidak berpikir bahwa siapapun benar-benar percaya kepada mantra ini lagi.

Budaya Perusahaan sebagai Panutan?

Kegagalan bisnis dapat merupakan cerminan kegagalan budaya yang terjadi pada perusahaan. Skandal yang terjadi dalam perusahaan akibat kelemahan budaya yang menyebabkan kegagalan bisnis. Pembangunan budaya perusahaan mengingatkan sumber daya yang kurang digali untuk meningkatkan kinerja bisnis. Bisnis seperti biasanya tidak lagi mencukupi ketika banyaknya keberadaan dari organisasi bisnis lainnya, seperti ketika kita mengetahuinya sebagai resiko. Perencanaan yang dipikirkan dengan baik kemungkinan tidak akan mampu mencegah pelanggan, pemegang saham, dan karyawan untuk melihat peluang kegagalan budaya. Para ahli di industri yang terbaik mengetahui bahwa ada batasan pada berapa efisiensi yang baru yang dapat ditekan karena proses produksi ketika kegiatan operasi yang diselenggarakan di bawah pengaruh budaya. Demikian juga penurunan biaya dan merestrukturisasi mengganti kerugian selama suatu budaya tidak menjadi hambatan dan birokratis. Rencana usaha yang dibentuk dengan para ahli akan gagal ketika bersandar pada suatu budaya yang sudah kehilangan kesanggupan untuk mendukung bisnis. Seperti pada figure 3.2, Pembangunan budaya perusahaan merupakan salah satu sarana yang strategis untuk digunakan dalam suatu perusahaan, seperti umumnya alat yang tak terpakai, itu akan menjadi rusak dari waktu ke waktu ketika tidak dipelihara dengan baik.

Para pimpinan perusahaan dan para manajer mereka tidak bisa menjadi “penguasa budaya perusahaan mereka,” Jerry Egar, konsultan

dan mantan profesor pada Loyola Chicago University, mencatat, dan aku agak meragukan bahwa semua budaya perusahaan dapat “dikuasai”. Bagaimanapun, para manajer dan para pimpinan dapat menjadi pengembang yang efektif, para manajer, dan para pramugara budaya. Hal ini merupakan cara terbaik dengan pemahaman bagaimana pembangunan budaya berkait dengan strategi bisnis dan intervensi.

Karyawan pada semua tingkatan dari suatu organisasi harus mengambil kepemilikan budaya dan tidak berasumsi bahwa tidak ada yang dapat mereka lakukan. Suatu budaya perusahaan dibuat oleh orang, dan orang-orang di dalam organisasi dapat dan harus bertanggungjawab terhadap budaya mereka. Alternatif lainnya adalah budaya perusahaan hanya faktor terakhir yang mendorong terjadinya kegagalan bisnis.

BAB 4

KEGAGALAN DAN KELEMAHAN BUDAYA

Tinggalkan pabrikku tapi ambil orang – orang ku dan rumput akan tumbuh dengan segera pada lantai pabrikku. Ambil pabrikku, tapi tinggalkan orang – orangku dan dengan segera, kami akan memiliki peralatan yang baru dan jauh lebih baik.

Andrew Carnegie

Terlalu sering budaya perusahaan dibubarkan dengan tidak jelas dan terputus dari hubungan bisnis dari hari ke hari dan memiliki sedikit dampak pada garis paling bawah. Perusahaan boleh membayar kelancangan pelayanan, tapi juga sering dijadikan sebagai suatu isu transitor untuk dilupakan dan ditinggalkan. Orang – orang ini gagal dalam memahami bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh pada hampir semua aktifitas harian mereka dan keseluruhan tujuan. Sayangnya kebanyakan manajemen dan pimpinan berfikir bahwa budaya perusahaan mereka tidak terlihat dipasar hanya untuk mereka. Pada kenyataannya suatu budaya perusahaan sangat nyata ke pelanggan, investor, para penyalur, dan stakeholders lainnya didalam bisnis.

Pada tahun – tahun terakhir efek dari underperforming dan kegagalan budaya menjadi subjek utama dari berita di media massa. Microsoft telah menyimpan berita utama dalam business week dan jurnal bisnis lainnya atas budaya predatornya, yang mengatur bakat untuk persaingannya. Fannie Mae, seorang yang melakukan pelanggaran dalam bidang keuangan, dan berikutnya memecat CEOnya, Harold Raines telah digembar – gemborkan di setiap saluran utama media. Perusahaan McWane menjadi pusat penelitian atas pencemaran lingkungan yang disebarkan oleh para pekerja atas kondisi kerja yang berbahaya. Pada sektor pemerintahan "masalah kebudayaan" pada CIA dan FBI telah menjadi makanan media, seperti halnya kekurangan budaya birokratik FEMA dan departemen pertahanan dan keamanan.

Pada tahun 2005 bursa Verizons kehilangan nilainya sebesar 26%, suatu kerugian dapat dilacak pada budaya yang berat dan respon manajemen yang lambat. Permasalahan ini diabaikan oleh Ivan Seidenberg, orang yang melanjutkan akuisisi dan mengadopsi

teknologi baru untuk pasar yang tidak selalu berkeinginan untuk membayar. Pada saat Bell Atlantic mengakuisisi NYNEX (yang sekarang Verizon) tidak mengetahui bahwa NYNEX (salah satu dari Baby Bells yang asli) secara teknis telah bangkrut dan telah jatuh ketangan Bell Atlantic untuk ditolong. Sayangnya manajemen NYNEX dapat menguasai perusahaan yang baru ketika manajemen Bell Atlantic yang diatur untuk mengundurkan diri. Tidak ada perusahaan yang dapat menghalangi hal ini terjadi, sebagai perusahaan dengan underperforming dan tidak peduli dengan budaya memandu pelanggan kepada pesaing dan menghilangkan kepercayaan investor.

Hirarki budaya bisnis

Dari tahun ketahun saya telah menggunakan hirarki budaya bisnis untuk demystify subjek budaya perusahaan dan untuk memasukkannya kedalam konteks bisnis perusahaan klien. Hirarki budaya bisnis melayani beberapa tujuan:

1. membantu mengatasi ketidakjelasan dan pendapat yang tidak lengkap terhadap subjek, itu membuat budaya menjadi nyata
2. membedakan budaya yang berbeda yang terdapat dalam perusahaan dan industri
3. menghubungkan budaya bisnis dengan perusahaan kita dan pekerjaan kita.
4. memungkinkan kita untuk membuat suatu koneksi langsung antara budaya bisnis dengan tujuan bisnis.

Saya menemukan tujuh tipe budaya bisnis yang berbeda yang terdapat dalam dunia bisnis, masing – masing memiliki karakteristik dan kualitas yang berbeda. Dari yang terendah hingga yang terbaik, yaitu”

1. budaya predator
2. budaya yang kaku
3. budaya yang kacau
4. budaya politik
5. budaya birokratis
6. budaya pelayanan
7. budaya era baru

lima budaya pertama termasuk kedalam kategori yang mungkin underperforming, tidak berhasil atau gagal. Oleh karena itu saya menyebutnya dengan "budaya yang memalukan" tidak ada alasan bisnis untuk kelima tipe ini untuk dijaga, mereka jarang memenuhi harapan seseorang. Budaya pelayanan dan budaya era baru saya golongkan kepada budaya dengan high performing yang mereka temukan atau melebihi harapan kebanyakan stakeholder bisnis tersebut. Budaya era baru adalah yang paling mau berubah dan menerima perubahan di pasar.

Dalam bab ini saya akan fokus pada kelima tipe budaya yang underperforming. Perlu diketahui bahwa suatu organisasi boleh memperlihatkan lebih dari satu tipe budaya. Hal ini disebut dengan subkultur atau perlindungan budaya. Hal ini sesuatu yang normal, terutama pada organisasi yang kompleks dan memiliki perusahaan induk, seperti United Technologies dan General Electric, dimana terdapat banyak unit strategi bisnis yang berbeda dari industri yang berbeda datang dan berada dibawah satu perusahaan tunggal. Pada banyak kasus, ini bukanlah perbedaan budaya tapi kebanyakan merupakan perbedaan lingkungan kerja. Bahkan jika disana memiliki subkultur, harus menjadi dominan, menolak budaya perusahaan dengan mengenali keseluruhan bisnis.

Budaya predator

Perusahaan yang memiliki budaya predator telah mendapatkan perhatian ahli budaya semenjak satu dekade yang lalu karena banyaknya tuduhan pada para pimpinan perusahaan, skandal pemalsuan laporan keuangan, praktek eksploitasi terhadap karyawan, penipuan terhadap konsumen dan investor, dan bahkan perusakan lingkungan. Budaya predator gagal dalam menciptakan motivasi dan strategi visi yang menyatukan perusahaan. Mereka memiliki sedikit peraturan mengenai tingkah laku, prinsip, nilai - nilai, atau upacara keagamaan dan ritual. Jika terdapat satu statemen misi, pada umumnya diabaikan. Budaya predator tidak mampu melahirkan komitmen karyawan, kepuasan pelanggan, atau keyakinan investor. budaya predator tidak bisa melihat stakeholders dari sisi bisnis dan tidak mampu mengantisipasi konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka. Sebagai hasilnya, mereka jarang mampu mengubah dari dalam dan tidak bisa menghindari paksaan dari luar untuk berubah seperti tekanan pemegang saham yang ekstrim, pengaturan

penelitian dengan cermat, atau tindakan hukum. Stakeholders yang lebih disukai suatu perkumpulan mempunyai suatu budaya predator biasanya berbentuk suatu kelompok kecil, yang diistimewakan yang berisikan suatu kelompok pemodal yang khusus atau suatu pemilihan kader dari para pejabat yang senior. budaya predator dikenal untuk pembalasan mereka terhadap orang - orang yang tidak menyetujui mereka, pengeksploitasian kelompok stakeholder yang lebih luas, seperti mengasingkan lingkungan kerja. Model komunikasi di dalam budaya predator adalah komunikasi tertutup dan *introvert* dan biasanya dari atas ke bawah. terdapat sedikit toleransi untuk komunikasi dari bawah ke atas dan umpan balik. sebagai hasilnya, terdapat pengurangan inisiatif dan komitmen pekerja dibandingkan dengan budaya yang lainnya. Budaya predator juga mempunyai suatu laju perputaran antar para pekerja dan manajemen yang lebih tinggi.

Perusahaan Polaroid adalah satu contoh perusahaan yang telah diambil alih oleh budaya predator. setelah satu bisnis yang dihormati yang dikenal dengan teknologinya yang baru yang membantu untuk menciptakan suatu industri yang baru, Polaroid mengalami kebangkrutan pada tahun 2004. pada waktu yang sama, para manajer senior menyetujui peningkatan upah dan bonus-bonus untuk diri mereka dan memberikan konsultasi kontrak yang menguntungkan kepada banyak eksekutif yang menurun karena perusahaan. karyawan, pemegang saham, dan pelanggan ditinggalkan. Sekarang perusahaan berada dalam kondisi yang diragukan. Stakeholders yang lebih disukai sudah mengambil kendali Polaroid yang mungkin bisa diandalkan untuk memperkaya diri mereka melalui suatu akuisisi yang potensial.

Sering kali, budaya predator merupakan turunan dari kesuksesan yang luar biasa dari performance yang tinggi, budaya yang inovatif. Beberapa contohnya termasuk Microsoft, Enron, Arthur Andersen, AIG, Rawa McLennan, dan Merck. Enron bukan merupakan satu - satunya perusahaan yang berkembang paling cepat untuk menjangkau 10 level Fortune, itu dipertimbangkan dengan seorang pemberi kerja yang lebih disukai. Konsekuensi dari budaya yang tidak bagus membuat segalanya jelek, sama sekali tidak seorang pemberi kerja yang lebih disukai, pemasok, atau piranti investasi. Arthur Andersen adalah suatu pelopor yang kuat di dalam dunia akuntansi karena memimpin sektor akuntansi ke dalam layanan IT dan manajemen umum yang berkonsultasi penuh dibandingkan dengan perusahaan akuntansi yang lainnya. Merupakan tempat yang besar untuk bekerja. Meskipun demikian, tindakan-tindakan yang tidak patuh pada hukum

dan akan menghancurkan reputasi dari keunggulan dan integritas dan melenyapkan semua mitra akan dibinasakan oleh para mitranya.

Selama bertahun-tahun, Merck berada di puncak industri farmasi global. Obat - obat baru dari perusahaan farmasi lainnya pun berdatangan. budayanya digunakan oleh riset tertentu, praktek-praktek etis, dan kekuatan komitmen untuk karyawannya. Skandal Vioxx mengungkapkan bahwa perusahaan telah kehilangan kebiasaannya dengan meletakkan penjualan dan target pemasaran di depan praktek-praktek profesional terbaik. Telah dilaporkan bahwa dokumen internal yang dilaporkan menunjukkan perusahaan mengetahui bahwa Vioxx menciptakan resiko yang jelas kepada beberapa pasien. Segera sesudah skandal tersebut, perusahaan terpaksa melakukan pemberhentian sementara yang sebelum belum pernah terjadi.

Pada tahun 1980, Microsoft telah mempunyai suatu Gerakan Budaya Baru dengan beberapa standar. Hal tersebut menjadi magnet bagi pengguna teknologi dan mesin yang ekonomis untuk seluruh negeri seperti sektor-sektor komputerisasi dan perangkat lunak. It practically invented the personal computing industry and made many of its rank-and-file employees millionaires. Sesuatu terjadi pada perusahaan pada tahun 1990, ketika kepemimpinannya mulai fokus pada pemonopolian perangkat lunak dan menghitung sektor-sektor komputerisasi seperti internet. Pada akhirnya, Microsoft mendapatkan kritikan yang keras dari pesaing-pesaingnya mengenai penetapan harga yang tidak wajar dan tindakan monopoli. pada tahun 2004, perusahaan terpaksa setuju kepada kritikan-kritikan pengadilan pemerintah pusat untuk membatasi perilakunya yang monopoli di dalam pasar (dan kritikus-kritikus mengatakan Microsoft kelihatannya tidak akan bertahan lama berdasarkan petunjuk tersebut). Pada tahun 2005 dan kembali pada tahun 2006 Komisi pengawas orang Eropa memaksakan denda-denda dan pembatasan-pembatasan tersendiri di microsoft untuk praktek-praktek yang tidak pantas. Banyaknya pernyataan mengenai banyaknya penyelewengan oleh sebagian dari pimpinan kepada pesaing, meninggalkan satu budaya internal yang menggambarkan birokratis, menekan, dan perpindahan yang lambat ke hutang jangka pendek, suatu budaya yang kekurangan inovasi dan kreativitas yang membedakannya dengan yang sebelumnya. Sebagai tambahan, moril mempunyai sagged, dan opsi saham karyawan telah digambarkan sebagai "tanpa nilai". karyawan Microsoft mengatakan

tidak bahagia oleh karena potongan upah dan penyusutan-penyusutan manfaat selama perusahaan beruntung dan bertambah besar (Bisnis Minggu, September 26, 2005). Microsoft adalah suatu perusahaan yang sudah mengarah ke “sisi yang gelap” ketika memiliki budaya predator.

Wal Mart mempunyai suatu budaya yang membagi negeri ke dalam mereka yang membencinya dan mereka yang mencintainya. banyak yang mencintainya karena harganya yang murah. demikian juga para pekerjanya, yang tidak bisa menemukan pekerjaan di desa mereka apakah selain Wal Mart. Tetapi yang lain menyerang budaya dan kebijakan-kebijakan Wal Mart. Banyaknya perilaku yang kasar terhadap rendahnya upah dan kemiskinan karyawan. industri eceran tidak memberikan gaji yang tinggi, dan Wal Mart secara konstan membayar karyawannya di bawah rata-rata industri. Perusahaan telah menjadi subjek tindakan-tindakan EEOC untuk promosi yang bersifat menentang perbedaan terhadap karyawan wanitanya. Sebagai tambahan, Wal Mart mempunyai kritikan dalam penggunaan atau membangun toko di negeri yang tidak mendapatkan izin dan membayar mereka kurang dari upah minimum.

Wal Mart telah lama dikritik mengenai strategi pembukaan toko yang dekat dengan kota kecil di seberang Amerika, hal ini membuat mereka ke luar dari urusan bisnis. Para pemasok yang ingin berdagang dengan Wal Mart terpaksa menetapkan harga produk-produk mereka mendekati biaya sehingga mereka tidak bisa mendapatkan keuntungan. Zeiss Labs, AS, merupakan salah satu contoh. Pabrik manufaktur yang memiliki produk-produk untuk Wal Mart yang berhubungan dengan optical dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan yang kecil. Jika seorang pemasok menanggapinya dengan berhenti berdagang dengan Wal Mart, maka akan menghilangkan lebih banyak pangsa pasar lagi di dalam pangsa pasar United State yang dibantu proses pembangunannya oleh Wal Mart. Sekarang, Wal Mart juga membeli dari para pemasok China untuk mengurangi biaya, mendorong para pemasok Amerika ke luar dari bisnis. Grosiran bahan pangan Amerika mendapatkan sedikit kritikan dari Wal Mart, di pasar dimana tidak terdapat Wal Mart. Wal Mart menghindari unionization dan membatasi gaji dan keuntungan karyawan. Dengan demikian Wal Mart mendorong terjadinya penurunan harga produk dan tenaga kerja khususnya, membuatnya lebih berat bagi toko bahan pangan untuk melengkapinya. Untuk mengurangi biaya tenaga kerja kritikan terhadap Wal Mart mengalami keberhasilan tapi mengganggu

hubungan toko bahan pangan, yang memiliki strategy manajemen untuk membagi resiko dan biaya kepada karyawan dan pemasok. Profil ini menunjukkan perusahaan menggunakan budaya predator.

Perusahaan yang memiliki budaya predator memiliki rata - rata perputaran yang tinggi (kecuali jika karyawannya memiliki pengaruh dengan adanya keterbatasan kesempatan kerja). Terdapat sedikit pembentukan tim dan hampir tidak terdapat inovasi. Terdapat sedikit standar perilaku untuk mengatur moral, seperti yang terlihat pada Enron. Karyawan yang baru memiliki masalah untuk menyesuaikan diri dengan budaya predator dan memiliki ciri khas memiliki masa jabatan yang singkat pada perusahaan. Biasanya manajemen berfikir bahwa hal itu dapat menciptakan penampilan dengan pitting workers againts each other. Pada kenyataannya kinerja terhambat dan orang-orang merasa dieksploitasi.. Coopers and Lybrand satu dari adalah beberapa perusahaan perusahaan konsultan terbesar dalam bidang akuntansi dan manajemen, budaya internalnya disesuaikan melalui perselisihan yang berlangsung terus menerus antara kolega dengan konsultan pada keseluruhan level perusahaan dan dengan karir yang menjanjikan karena membuat ambisiusnya menejer dan konsultan. Seperi yang dikatakan “ kamu pergi bekerja di C&L setiap hari dengan football helmet on”. Akhirnya pertentangan internal menghasilkan ketidakstabilan akuisisi oleh Price Waterhouse menjadi semakin lebih kecil, yang mengeluarkan lebih dari dua-tiga mitra C&L untuk membawa mereka keluar dari struktur baru dari Price Waterhouse Coopers.

Budaya predator juga memperlihatkan mereka dengan cara yang halus, khususnya dalam membuat kesepakatan dengan konsumen di pasar eceran. Sebagai contohnya Branch Banking dan Trust of Winston Salem, North Carolina. Perkembangan bank regional yang cepat memiliki pengaturan pandangan dalam membangun keberadaan di pasar Washington D.C, yang dikenal dengan kekuatan tenaga kerjanya yang berpendidikan seperti daerah yang memiliki pelayanan konsumen yang tinggi yang rata - rata berpengaruh pada beberapa bagian dari suatu negara. Walaupun demikian, BB&T mempraktekkan hal yang sama untuk melakukan pembalasan pada karakteristik ini. Tidak seperti bank yang lainnya, hal tersebut tidak akan meningkatkan batasan penarikan konsumen dan hal tersebut cherry picks customer for loans. Banyak kritikan terhadap peronel operasi bank mereka yang kurang mendapatkan pelatihan dan pengawasan dan membayar dibawah upah pasar. Alasannya adalah frekuensi perputaran staf dan

masalah yang ada di back office dan kantor cabang. Ketika manajemen BB&T memberikan respon terhadap kritikan dari konsumen terhadap beberapa isu yang ada, mereka tahu harus membalas nya dengan menutup rekening konsumen.

Sama dengan sektor jasa finansial yang cenderung untuk membangkitkan budaya predator. Pada tiap-tiap akhir tiga dekade terakhir abad 20 dan juga pada awal tahun abad 21, para investor perbankan, brokerage, commercial banking, dan perusahaan asuransi menindak berbagai tindakan penipuan. Banyak perusahaan Wall Street yang dihukum karena terdapatnya kecurangan atau ditemukan oleh Securities and Exchange Commission atau state regulatory commission. Untuk berbagai alasan, termasuk merger, petani besar di Wall Street seperti Prudential Securities, Drexel Burnham Lambert, Kidder Peabody, E.F. Hutton, dan Shearson Lehman sekarang hanya tinggal kenangan. Beberapa perusahaan kecil juga musnah. Satu hal yang harus dipertimbangkan bahwa perusahaan seperti Morgan Stanley dan Merrill Lynch dapat belajar dari sejarah, tapi beberapa karyawannya melanjutkan melakukan pengkhianatan atas kepercayaan investor, seperti yang terlihat pada aksi legal, kesehatan, dan pengaturan sanksi yang memaksa mereka. Saya yakin bahwa para pemimpin perusahaan ini berfikir bahwa mereka terlalu besar untuk mengalami kegagalan. Yang paling penting, mereka gagal untuk memahami budaya yang ada pada perusahaan mereka dan terlalu sedikit mengetahui bagaimana untuk mengembangkannya dan mengatur budaya tersebut.

Budaya Frozen

Kekakuan budaya (frozen) diungkapkan oleh Gridlock dan Denial. Budaya ini memiliki keengganan untuk mengambil resiko dan melakukan inovasi. Keengganan untuk mengambil resiko berawal dari pimpinan dan berlaku pada keseluruhan manajemen organisasi. Sekarang jarang terlihat perusahaan yang memiliki kekakuan budaya, dan karyawan secara bertahap keluar dari belenggu penguasa yang tidak memiliki toleransi: berada disekitar bos akan mengakhiri karir dalam waktu singkat. Perusahaan yang memiliki budaya frozen selalu berada dibelakang kurva perubahan dan harus play catch-up kepada pimpinan industri. Budaya frozen memiliki misi dan strategi yang absolut, dan seringkali strategi tersebut tidak berjalan atau jauh dari perubahan pasar. Para pemimpin biasanya authoritarian

bukan authoritative dan harus menjadi sumber dalam pembuatan keseluruhan keputusan. Akibatnya manajemen perusahaan bekerja dengan *blinders on*, tidak mengizinkan memiliki sumber informasi lainnya dan mengerti bahwa kekuatan membantu mengembangkan perusahaan. Hal ini menyebabkan hilangnya nilai menejer lini pertama biasanya mengetahui masalah yang ada di pasar jauh sebelum menejer menengah dan senior mengetahuinya. Kmart pada tahun 1980an dan 1990an merupakan contoh perusahaan yang menggunakan budaya *frozen*.

Budaya *frozen* juga dapat menghalangi niat baik dari CEO yang sangat cakap. Misalnya kegagalan penggabungan George Fisher dan Kodak. Setelah mengalami kesuksesan pada masa jabatannya di Motorola, Fisher pindah ke Kodak. Awalnya terlihat sangat bagus. Kodak kehilangan pangsa pasar yang signifikan dari pesaingnya bangsa Jepang, dan produknya keluar dari pasar Jepang. Kodak juga mengetahui bahwa ia harus mengalihkan teknologinya ke digital imaging yang baru. Fisher mengambil pilihan yang tepat, memberikannya pengalaman dalam mengembangkan keberadaan Motorola di Asia. Fisher juga memiliki *first rate technology mind*. Namun sayangnya, budaya kodak membuktikan menjadi lebih dari yang disetujui Fisher. Di Motorola, beberapa mengatakannya *fractious*, budaya perusahaan tapi satu – satunya diketahui untuk mengembangkan dan menghasilkan inovasi, teknologi baru. Dilain pihak Kodak telah lama memiliki budaya *frozen* yang bergerak secara perlahan dan tahan terhadap ide – ide baru, praktek manajemen yang baru, dan teknologi baru. Tambahannya rata – rata manejer Kodak telah bekerja di perusahaan hampir 30 tahun. Manajemen terlalu lambat dalam menerima ide – ide baru.

Hampir setiap inisiatif Fisher yang dicoba untuk diterapkan berhadapan dengan perlawanan dari budaya Kodak dan perubahan dari pasar. Akhirnya dia berlindung pada penurunan yang besar, yang berlanjut sampai saat ini (10.000 *layoffs* pada tahun 2005 setelah sebelumnya 20.000), dan penjualan unit bisnis utama termawsuk perusahaan Eastman Chemical. Inisiatif konvensional ini dapat diimplementasikan oleh CEO atau perputran kembali tenaga ahli, dan capability Fisher yang tidak berharga sebagai pimpinan yang pertama dalam bidang teknologi perusahaan. Enam tahun kemudian, Fisher mencoba dari Kodak pada usia 58 tahun, dengan banyak tujuan perusahaan yang tidak tercapai.

Semua perusahaan pernah menggunakan budaya frozen. Kita harus melihat industri auto manufaktur Ameika, industri penerbangan domestik Amerika Serikat (beberapa dapat dikatakan sebagai industri penerbangan yang besar), dokumen industri manufaktur, industri telkom, dan industri baja domestik. Keseluruhannya bisa terjadi karena keragu – raguan dan tidak adanya tindakan, yang terjadi tanpa disengaja pada masing – masing industri akibat buruknya kinerja keuangan perusahaan dan penyusutan. Pada industri penerbangan, masing-masing pembawa warisan telah mengadopsi kebangkrutan sebagai strategi bisnis. Oleh karena itu mereka berlindung pada kepailitan untuk memutuskan isu operasional dan tenaga kerja. Yang paling menarik pada tahun 1970an, industri penerbangan tidak sepenuhnya mendukung deregulasi, tapi mereka melakukannya, akibatnya saat ini deregulasi menyebabkan mereka mampu melewati kepailitan. Tidak satupun dari mereka mampu menjalankan kembali budaya mereka dengan seksama yang merupakan salah satu cara bagi perusahaan mereka untuk menciptakan profitabilitas dan efisiensi. Instead, they are wedded to a centuries old, adversarial relationship with their workforce. Neither have the unions tried untuk mengembangkan hubungan yang baru dengan perusahaan termasuk dengan siapa pun yang bermanfaat.

Walaupun demikian, setiap industri yang mengalami kegagalan tidak memiliki satu atau dua perusahaan yang memperlihatkan kemampuannya untuk bisa berhasil pada saat menjalankannya secara bertentangan dengan trend industri. Pada industri baja, seperti Nucor (yang akan dijelaskan pada bab 6). Pada industri penerbangan, Southwest Air berhasil untuk melanjutkannya pada saat industri berada dalam keadaan pailit. Pada industri Auto, Toyota meninggalkan sebagian besar keuntungan dalam membuat mobil dan pada akhirnya menjadi industri pembuat mobil terbesar didunia GM kembali melakukan penyusutan dan kehilangan uang. Toyota dan Honda pernah meningkatkan *workforce* mereka di Amerika.

Budaya Chaotic

Lebih dari sekali, saya pernah menanyakan kenapa saya menempatkan budaya Chaotic diatas budaya Frozen pada hirarki budaya bisnis. Saya melakukannya karena budaya Chaotic lebih potensial dalam memproduksi dibandingkan dengan budaya Frozen. Akhirnya terdapat labih banyak aktivitas yang signifikan di dalam perusahaan jika

menggunakan budaya Chaotic dibandingkan dengan budaya Frozen, meskipun banyak yang menyalahgunakannya. Pada saatnya seseorang dapat memanfaatkan aktivitas dan kekacauan menjadi benar pada satu arah untuk mendukung pekerjaan. Orang yang bekerja tanpa menggunakan budaya Chaotic biasanya lebih mudah menerima pemimpinnya. Akan tetapi budaya Chaotic dapat menjadi bertentangan jika tidak dijalankan secara terus menerus.

Budaya Chaotic terpecah dan tidak fokus. Rata - rata mereka memiliki misi atau strategi tertentu yang dapat dipertahankan di pasar. Hal ini tidak biasa untuk perusahaan tersebut untuk mendapatkan sederatan rencana bisnis yang gagal. Kebanyakan dari kekacauan ini muncul dari pemimpin Chaotic yang ragu - ragu, tidak konsisten, dan tidak efektif. Alasannya, perusahaan dengan budaya Chaotic memiliki kesulitan dalam memberikan respon untuk bertahan dan menggunakan cara yang logis dalam persaingan. Mereka juga membuat karyawannya bodoh, memberikan sesuatu yang tidak pasti dan sifat Chaotic pada lingkungan kerja. Dengan alasan inovasi dan pengambilan resiko tidak konsisten. Pembentukan tim menjadi tidak efektif. Para karyawan dengan mudah diasingkan dan mungkin enggan untuk membuat komitmen jangka panjang dengan perusahaan. Pada gilirannya akan menghasilkan perputaran tenaga kerja yang tinggi. Kebijakan dan kegiatan operasional juga mengalami perubahan secara konstan bersamaan dengan struktur organisasi yang baru. Budaya chaotic terkenal dalam hal memperkenalkan struktur organisasi yang baru dan reorganisasi susunan berdasarkan pada kekurangan pendapat dimana ketepatan dengan struktur organisasi akan mengatasi masalah mereka. Konsekuensinya laporan hubungan, komunikasi, dan pembuatan keputusan are in a state of constant turmoil. Pasar dapat mengenali kekacauan ini dengan cepat, dan konsumen akan memilih yang lainnya, banyak produsen yang dapat dipercaya yang lebih stabil dan dapat diprediksikan.

Industri mengetahui budaya chaotic, termasuk media dan periklanan, software, jasa provider internet, dan bank - bank investor. Kebanyakan setiap orang memiliki keluhan terhadap pelayanan dan reliability dari ISPs. Sering terjadi tidak adanya konsistensi antara apa itu penjualan dan apa itu pengiriman. Disana juga tidak terdapat konsistensi dukungan antara kedua konsumen yang berbeda atau utusan dari kedua pengirim rekening dari perusahaan yang berbeda. Bagian dari permasalahannya adalah para pemimpin ISPs sudah merasa lebih muda, model *part time* mendukung para pekerja

untuk memuaskan konsumen yang lebih muda (pada pasar internet mana yang akan membangun) sambil mencegah munculnya biaya personal. ISP juga tidak berinvestasi dalam pelatihan yang cukup di luar keterampilan teknis yang belum sempurna. Profesionalisme, kompetensi, dan akuntabilitas sangat kurang.

Banyak perusahaan yang baru muncul (perkembangan pada sisi kurva perubahan) juga memperlihatkan karakteristik budaya chaotic. Perusahaan baru ini menciptakan kegiatan operasional yang stabil dan kegiatan bisnis dan yang paling penting membuat perkembangan budaya sebagai komponen utama mereka. Sayangnya, terlalu banyak pemimpin perusahaan ini yang mengabaikan budaya baru mereka, yang menyisakan kekacauan. Google merupakan contoh perusahaan yang memiliki budaya chaotic. Dimana hal tersebut menjadi magnet bagi bakat terbaik, dan dalam waktu singkat akan menjadi kekuatan bagi industri tersebut, kegiatan internal dan fungsi pendukungnya mengalami kekacauan yang sulit dipercaya. Kekacauan ini berawal dari pencegahan kemampuan Google untuk menciptakan dan menyebarkan teknologi baru.

AOL selalu mengetahui budaya chaotic mereka. Kebanyakan berasal dari tekanan untuk menjaga workforce sementara untuk mendapatkan dukungan dari konsumen. Untuk mengontrol biaya yang dikeluarkan, AOL's management has relied heavily on an hourly, part time workforce of younger customer service and technical support wrokers. They also have offshored much of the workforce to Asia to further control costs. Alasannya, para pekerja lini bawah yang berhubungan langsung dengan konsumen memiliki sedikit komitmen untuk serving mereka dan memiliki rata - rata perputaran yang tinggi. Hal tersebut telah dilaporkan bahwa rata - rata perputaran antara pelayanan konsumen dengan dukungan faktor teknis pekerja AOL lebih dari 60% per tahunnya. Pelatihan dan pengawasan teknis baru dan staf pendukung konsumen terbatas hanya untuk beberapa jam, dan terutama terdiri dari penjelasan mengenai pelayanan yang dapat dan tidak dapat diberikan, dilakukan dan tidak dilakukan. Tidak ada kesadaran terhadap pembangunan budaya. Pengharapan pada kegiatan profesional yang terbaik dan kepuasan akan kebutuhan konsumen tidak bisa diharapkan. Tidak terdapat akuntabilitas pada konsumen.

Banyak masalah AOL yang tidak dapat dianggap berasal dari pemimpin perusahaan, yang memiliki sedikit pengalaman dalam

mengatur perusahaan tapi memiliki pengalaman dalam bidang penjualan. Bukan merupakan suatu kebetulan bahwa AOL memiliki rata - rata kerugian lebih dari 4 juta konsumen setiap tahunnya selama lima tahun terakhir. Komisi Time Warner AOL memiliki sedikit kesabaran terhadap Steve Case dan Asosiasi dan pengucilan mereka. Rata - rata terdapat sedikit dukungan terhadap budaya yang ada antara Time Warner, dengan budaya dan pemimpin yang mantap dan dapat diprediksikan, dan AOL, dngan budaya chaoticnya dan pembuktian pemimpin dan manajemen. Dari pada perubahan budaya mereka untuk meningkatkan pelayanan, AOL memutuskan untuk tidak menuntut atas penurunan pelayanan internet yang mereka butuhkan untuk meningkatkan pelayanan konsumen.

Investor para petani bank Shearson Lehman muncul dengan budaya chaoticnya yang sangat berpengaruh pada kegagalannya. Menciptakan untuk bersaing dengan Merrill Lynch, Shearson Lehman selalu siap terhadap kesulitan penggabungan beberapa perbedaan dalam perusahaan Wall Street pada saat pembelian kehormatan tapi E. F. Hutton memiliki masalah. Partner dari perusahaan merger lainnya lebih setia terhadap perusahaan mereka yang lama, hak istimewa, dan truf dibandingkan untuk menjadi perusahaan yang baru dan memperbesar perusahaan. Shearson Lechman merupakan perusahaan terbesar setelah Wall Street, tetapi kehadirannya lebih sedikit dari pada sepuluh tahun yang lalu karena tidak ada pemimpin yang mampu untuk membentuknya menjadi sebuah perusahaan.

Perusahaan dengan budaya chaotic memiliki tantangan istimewa pada saat mereka mencari penanam modal, pada saat mereka memiliki kesulitan untuk mempercayai investor. Perusahaan yang memiliki budaya chaotic biasanya memiliki jangka waktu bertahan yang lebih singkat jika tidak mereka dalam kondisi pasar yang homogen dimana kebanyakan dari pesaing mereka memiliki budaya yang sama. Hal tersebut tidak melindungi mereka dari pembelian aset strategis mereka oleh yang lebih besar, perusahaan yang lebih bervariasi.

Budaya Politik

Budaya yang paling positif adalah budaya yang memiliki unsur politik, tapi dalam perusahhan yang menggunakan budaya politik sebagai pemandu untuk mempengaruhi, turf, dan kemajuan karir menjadi agenda utama perusahaan. Organisasi tidak pernah memiliki jumlah yang sama pada masing - masing bagiannya. Budaya politik juga dapat

keliru terhadap budaya predator dan budaya chaotic. Tapi budaya politik berbeda, mereka memiliki peraturan implisit dalam melakukan tindakan politik, disamping mengatur beberapa batasan dalam kekacauan dan perselisihan. Konskuensi akhirnya sangat berbeda, sebagai perusahaan yang menggunakan budaya politik dapat bertahan lebih lama dalam bisnis; perusahaan dengan budaya chaotic memiliki kecenderungan terbesar untuk mengalami kegagalan atau diambil alih oleh pesaing. Hal tersebut asing dalam budaya politik untuk berpindah pada budaya chaotic, merupakan turunan bahwa dapat memberikan peringatan mengenai akhir dari sebuah perusahaan.

Perusahaan yang menggunakan budaya politik memiliki kemampuan untuk menetapkan misi dan strategi yang digunakan dengan bijaksana, tapi mereka tidak konsisten dalam menerapkannya. Seperti memulai politik hingga menjadi tidak terkontrol, pemimpin yang kuat dapat membantu perusahaan untuk kembali fokus pada misi dan strategi untuk mengatasi tindakan politik yang berlebihan. Terlalu banyak penerapan reorganisasi dan restrukturisasi untuk mengatasi budaya politik yang berlebihan, tapi pendekatan ini kebanyakan mengalami kegagalan. Perkembangan budaya merupakan sarana yang dapat dipercaya untuk mengubah budaya politik menjadi budaya yang lebih cohesive dan unified. Kunci untuk merubah perusahaan adalah progenitor politik atau produk yang dihasilkan atau kedua – duanya. Untuk menjadi perusahaan yang terbaik yang menggunakan budaya politik salah satunya harus tepat “political animal”, yang membuatnya menjadi lebih sulit bagi pemimpin untuk merubah budaya tersebut. inisiatif dan komitmen biasanya merupakan inti yang akhir – akhir ini paling diatur sebagai faktor politik. Kebanyakan loyalitas karyawan terhadap manajer atau sebagai bagian dari perusahaan (departemen, jabatan, atau divisi) lebih didahulukan melebihi komitmen terhadap perusahaan. Loyalitas yang tinggi terhadap atasan juga menempatkan karyawan dalam perlindungan beberapa tingkat dari politicking yang berlangsung terus menerus, sekurang – kurangnya sampai atasan dipromosikan atau dipindahkan. Pembalasan merupakan sarana yang paling sering digunakan pada saat karyawan atau departemen tidak merasakan loyalitas yang cukup terhadap atasan. Tidak mengherankan, perusahaan yang menggunakan budaya politik memiliki *balkanized* yang tinggi atau *fractionalized*. Dalam siklusnya memiliki dampak yang negatif terhadap dukungan pelayanan operasional dan administrasi. Alasannya, perusahaan melakukan pekerjaan yang tidak konsisten karena menyembunyikan masalah politik dari supplier dan konsumen.

Perseroan, perusahaan jasa profesional terbesar, dan universitas merupakan contoh organisasi yang cenderung memiliki budaya politik. Walaupun demikian budaya politik juga dapat ditemukan pada perusahaan dengan berbagai tipe dan ukuran. Organisasi politik terakhir adalah Congress U.S, dimana politik merupakan produk bisnis yang dihasilkan atau yang dikeluarkan. Hal tersebut merupakan faktor yang berarti bagi organisasi bisnis politik. Politik seharusnya bukan merupakan produk akhir.

Saya pernah menemukan dalam tim konsultan eksekutif saya tindakan politik yang berlebihan merupakan contributor utama terhadap tidak berfungsinya budaya pada level eksekutif, dan hal tersebut selalu masuk kedalam organisasi. Pada saat perusahaan memperlihatkan budaya politik, saya tahu bagaimana memulai investigasi dengan melihat pimpinannya. Dalam merubah budaya politik menjadi budaya service, saya melakukan konsensus untuk menetapkan tujuan dan nilai – nilai yang meningkatkan strategi perusahaan yang dibutuhkan untuk fiefdoms dan atasan feodal mereka. Ini merupakan satu lokasi dimana saya mendukung pemecatan eksekutif yang tidak menghilangkan hatchets mereka demi kebaikan bersama. Selain itu tindakan politik yang berlebihan dapat menyebabkan perusahaan jatuh seperti situasi yang dialami oleh Kmart, dimana perusahaan berada pada budaya frozen.

Budaya Birokratik

Katakan “birokrasi” dan biasanya ukuran, struktur, terikat pada keadaan yang mendesak, dan kerumitan keteledoran segera berada dalam ingatan kita (as well as expletives deleted). Walaupun demikian, saya yakin bahwa birokrasi merupakan tingkatan pikiran, bukan hanya ukuran dan struktur. Birokrasi dapat menjadi sumber kehancuran masyarakat modern bagi konsumen, pekerja perusahaan yang memiliki loyalitas, manajer, dan pimpinan. Yang menyusahkan saya adalah subjek birokrasi adalah kita, dalam dunia bisnis, ujung jari kita pada pemerintah untuk unresponsive dan seemingly self mereka. Pelayanan birokrasi – pada seluruh level, pernah mengabaikan perkembangan birokrasi sebagai sektor bisnis. Dalam sektor pemerintahan, birokrasi diperlukan untuk menguatkan jarak yang ada dalam hukum, peraturan, dan jarak kebijakan dari yang tidak signifikan dan menggelikan menjadi masalah yang penting dalam keamanan dan pemerintahan lokal dan nasional. Sebagai

warga negara kita harus menrapkan hukum, peraturan, dan kebijakan tersebut sampai pada jabatan umum, dan kita mengharapkan mereka menerapkannya dan menekankannya dengan sungguh – sungguh. Inilah yang disebut dengan birokrasi. sektor bisnis mengklaim kalau hal tersebut dapat dijalankan sebahagian saja jika tidak dibebankan oleh peraturan pemerintah. Siapa saja yang memiliki usaha untuk membenarkan rancangan UU dibidang jasa atau mencoba bermanuver melalui klaim asuransi mobil yang tahu sebaliknya. Hal yang sama diterapkan untuk mendukung konsumen dari ISP atau perusahaan yang menjual gadget atau komputer berteknologi tinggi mereka. Para pekerja berusaha dengan fikiran mereka dengan persyaratan yang dibebankan perusahaan kepada mereka, apakah hal tersebut akan menimbulkan penuntutan terhadap suplier atau untuk mendapatkan informasi dari departemen IT.

Industri yang mengetahui pemeliharaan budaya birokrasi termasuk perbankan, power generation (manfaat), telkom, asuransi, dan organisasi alat – alat kesehatan. Pada seminar pelayanan yang saya pimpin, responden dari kuisionernya pun meliputi rumah sakit, perusahaan penerbangan, dan perusahaan telegram sebagai offender birokrasi. Kebanyakan dari industri ini memiliki peraturan yang ketat atau memegang teguh tanda – tanda keberadaan peraturan mereka yang lalu.

Faktor – faktor yang mempengaruhi peningkatan jumlah perusahaan dengan budaya birokrasi adalah:

1. Peraturan

bisnis Amerika telah membuat kesepakatan dengan peraturan dan hukum, seperti sandaran kita. Seringkali peraturan dan hukum ini menimbulkan respon terhadap tindakan perusahaan yang buruk. Alasannya perusahaan harus menciptakan struktur birokrasi yang dapat merespon peraturan demi kepentingan perusahaan. Hal tersebut juga harus mengakui jumlah industri yang menggunakan kekuatan gabungan mereka to deregulate themselfe (misalnya pelayanan keuangan, penerbangan, dan power generation) dalam mengejar perkembangan dan keuntungan yang besar, hanya untuk mengurangi atau menghabiskan penipuan.

2. Mergers

Pada saat kita membuat organisasi bisnis yang lebih besar melalui merger, kita menciptakan birokrasi yang lebih besar. Ketika banyak karyawan yang diberhentikan pada saat melakukan merger, organisasi yang lebih besar dan kompleks tetap terbentuk. Birokrasi tetap menjadi mekanisme untuk mengatur organisasi yang lebih besar. In their groundbreaking book *Beyond Human Scale* (Basic Books, 1985) Eli Ginzberg dari Universitas Columbia dan George Vojta, wakil ketua Bankers Trust yang lama, memperingatkan bahwa bisnis Amerika menciptakan organisasi bisnis yang besar yang mungkin saja terlalu besar untuk berhasil. Organisasi yang besar melakukan pemborosan untuk meningkatkan skalanya, dan limit skala mereka memungkinkan untuk merespon kekacauan lingkungan bisnis yang lebih banyak lagi.

3. Kontrol

Kekhawatiran manajemen akan kehilangan kontrol merupakan penunjang yang utama terhadap pertumbuhan dan pemeliharaan birokrasi. Alasannya, pembuat keputusan memiliki kekuatan untuk mengontrol dan mengatur yang lebih besar. Manajer dan eksekutif membuat peraturan dan kebijakan (melebihi kewajiban) untuk menjaga pengendalian dan wewenang birokrasi.

4. Teknologi

“I know I would be screwed by a computer one day”. Jadi katakan khayalan presiden Amerika di drama televisi NBC *The West Wing*, dalam bayangan para penderita penyakit jiwa pada umumnya. Komputer dan sistem komunikasi yang baru telah dipromosikan maksudnya untuk menurunkan birokrasi dan menciptakan efisiensi. Tetapi peningkatan yang terjadi sangat kompleks dan menurunkan kepercayaan teknologi (respon terhadap permintaan kita) have also made entire organizational hostage to it. Dalam pelaksanaannya telah memaksakan kreasi yang besar dan merugikan IT departemen. Kita semua tahu apa yang terjadi ketika sistimnya mengalami penurunan. Departemen IT merupakan pengacara lainnya dari birokrasi didalam perusahaan.

5. Legal departemen

Departemen resmi dihasilkan oleh niat untuk menjaga perusahaan secara proaktif dari masalah. Pada banyak kasus, dengan maksud kegiatan operasional yang biasa dijalankan terlalu lambat atau dihalangi dengan pengacara sebagai konsultan. Sayangnya banyak perusahaan yang mengabaikan nasehat dari legal departemen mereka atau mereka gagal untuk memberitahukan aksi yang ditimbulkan oleh masalah legal yang muncul didalam perusahaan kepada tim legal mereka. Peningkatan jumlah pelanggaran yang akhir – akhir ini terjadi, departemen legal perusahaan juga digunakan sebagai pelindung bagi perusahaan dan pemimpin mereka untuk bersembunyi.

6. Penghindaran kesalahan

Hak merupakan bagian dari departemen legal perusahaan, maupun dalam meningkatkan keengganan dalam mengambil resiko dan membuat kesalahan, perusahaan harus menciptakan mekanisme untuk menghindari dan memperbaiki kesalahan. Orang yang memperingatkan, memonitor, memeriksa, dan memperbaiki dapat menjadi imbedded didalam budaya perusahaan kita dan meningkatkan birokrasi.

7. Pimpinan perusahaan

Walaupun mereka menuntut pengurangan birokrasi, tipe pemimpin inti perusahaan adalah memiliki pelindung untuk diri mereka sendiri terhadap ulat – ulat birokrasi untuk menetapkan jarak yang lebih luas antara diri mereka dengan stakeholders perusahaan.

Perusahaan yang memiliki budaya birokrasi biasanya merupakan perusahaan yang telah mapan. Waktu dan perkembangan juga memiliki kontribusi untuk meningkatkan birokrasi. Perusahaan yang memiliki budaya birokratik memiliki perkembangan yang baik, misi dan perencanaan bisnis yang formal, tetapi mereka biasanya menerapkannya dengan kesuksesan yang lainnya. Kenyataannya terdapat jurang yang besar antara misi dan bagaimana pelaksanaan sebenarnya oleh perusahaan. Pimpinan budaya birokratik biasanya lambat dan tidak merespon perubahan yang terjadi di pasar dan tidak menggunakan kesempatan yang ada. Pimpinan juga menentang resiko, membuang – buang waktu, dan mengutamakan negara. Kebanyakan pimpinan perusahaan seperti halnya manajer subordinate

mereka merasa terperangkap oleh birokrasi mereka sendiri. Pada saat mereka ingin melakukan sesuatu, mereka mendapatkan halangan dari birokrasi mereka sendiri. Komitmen karyawan biasanya penentu utama kedudukan atau departemen dibandingkan perusahaan yang lebih besar. Terdapat penurunan inisiatif dan sebenarnya tidak terdapat inovasi atau pengambilan resiko. Masyarakat tanpa birokrasi memiliki penurunan kesadaran terhadap keadaan yang mendesak. Jika masyarakat hidup tanpa ada paksaan dari birokrasi untuk lebih responsive, mereka akan memiliki karakteristik budaya predator dan akan balas dendam, terutama terhadap orang yang bertentangan atau mengecam birokrasi. Pembentukan tim dibatasi oleh struktur, hirarki, dan peraturan. Tidak mengherankan, jika kegiatan operasi sangat kaku dan prosedural. Budaya birokratik memiliki kekacauan tersendiri, yang jarang dipahami diluar perusahaan. Saat – saat seperti, analisis, penelitian, review, perpindahan, dan memperluas hanya sebahagian dari keseluruhan masa yang ada didalam budaya birokratik. Masa yang paling sering dilupakan adalah melakukan tindakan, komitmen, keadaan yang mendesak, kesalahan, dan saya akan bertanggungjawab. Pantas untuk masuk kedalam susunan birokrasi yang besar dan dilengkapi dengan permintaan untuk menyesuaikan tindakan mana yang menjadi prioritas dan bekerja dengan kesadaran akan keadaan yang mendesak. Tidak seorangpun yang dapat menjadi bertanggungjawab pada saat masalah dan kekacauan terjadi didalam dan diluar lingkungan dan bersilangan dengan banyak lingkungan lainnya. Alasannya, rendahnya akuntabilitas dan pekerjaan dalam budaya birokratik.

Budaya birokratik sekarang dikenal karena hirarki mereka yang kaku dan strukturnya yang berbelit – belit yang hanya cocok untuk memecahkan dan menunda pekerjaan dan keefektifan koperasi pekerja. Orang yang berpindah ke budaya birokratik dari budaya yang lebih mengutamakan pelayanan menyukai bekerja dengan blinders on, atau belunggu, atau dalam ruangan yang kecil dengan tembok setinggi sepuluh kaki dan tidak diizinkan keluar. *“perusahaan birokrasi membutuhkan lebih banyak pertemuan bagi para karyawannya. Pertemuan tersebut merupakan hal yang penting untuk mengatasi struktur, hirarki, peraturan, dan roadblocks birokrasi yang terdapat dalam budaya birokratik.”* Pertemuan memperkenankan seseorang untuk mengintip keluar melabahi tembok setinggi sepuluh kaki mereka untuk mengetahui apa yang terjadi pada saat perusahaan beristirahat.

Karena perusahaan yang menggunakan budaya birokratik terlalu fokus didalam perusahaan, mereka menghindari dari respon yang terlalu cepat dan efektif terhadap kemelut atau perubahan yang terjadi di dalam lingkungan persaingan eksternal perusahaan. Hal ini bagi siapa yang menjadi perantara dengan keluhan terhadap kemampuan dan ketiadaan motivasi budaya birokratik menurut karyawan.

Orang yang bekerja tanpa budaya birokratik memiliki sedikit dorongan untuk pergi dan panggilan kewajiban sebelumnya dan mungkin akan dihukum jika mereka melakukannya. *Dibawah pengaruh kebutuhan konsumen sampai pada kebutuhan birokrasi, budaya birokratik memiliki tujuan loyalitas konsumen menjadi perjuangan konsumen pada saat menjauhi bakat yang terbaik dan cemerlang.* Alasannya, mereka memiliki pekerjaan yang buruk yang jarang melakukan pengukuran terhadap apa yang mereka harapkan.

Budaya birokratik ada untuk tujuan tertentu. Bagaimanapun juga, budaya birokratik pernah memiliki peranan dalam meningkatkan dan mempertahankan dan memberikan sumber daya yang bermanfaat yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan mereka dengan efektif. Dalam ketertarikan dengan yang baru, sisi bisnis yang tidak memiliki aturan dan hal tersebut mengorbankan mereka dan banyak konsumen lainnya yang tidak pernah menjadi konsumen perusahaan. Kim Wissman, deputy direktur Ohio Utilities Department menyatakan “lingkungan persaingan yang ada menggunakan sistem yang berlebihan”.

Persamaan yang dimiliki oleh budaya diatas adalah tujuan mereka, yang mengarahkan pada pekerjaan yang buruk jika tidak mengalami kegagalan. Kebanyakan dari kita pernah bekerja untuk salah satu budaya diatas, dan kita pernah membuat perjanjian dengan satu atau lebih dari mereka sebagai konsumen. Sebagai karyawan, kita memiliki tanggungjawab untuk mencoba mengubah budaya tersebut. sebagai konsumen, kita memiliki tanggung jawab untuk mencoba atau merubah budaya tersebut dengan menjadi badan perantara perubahan eksternal. Kita akan membicarakan perubahan budaya pada bab 8.

BAB 5

KINERJA DAN BUDAYA PERUSAHAAN

Perusahaan memiliki tanggung jawab yang lebih dalam menciptakan keuntungan bagi para pemegang saham. Kita memiliki tanggung jawab yang sangat penting kepada para karyawan, suplier, dan kesejahteraan masyarakat banyak.

David Packardd – Cofounder, Hewlet Packard.

Ketika kita melangkah pada hirarki kebudayaan, kita melewati suatu bentuk yang memisahkan antara penampilan budaya maju dengan budaya lainnya. Saya tidak pernah melewatkan satu kesempatan untuk menanyakan pada manager dan para eksekutif, mengapa kelihatannya begitu sulit bagi perusahaan melewati hal yang kasat mata ini. Belum lagi tidak bisa memasukinya, rintangan dalam perjalanan dalam pembangunan sebuah kebudayaan yang lebih baik. Pertanyaan ini sama sulitnya untuk menjawabnya dalam defenisi masa "kebudayaan" itu sendiri.

Budaya Melayani

Service culture atau budaya melayani merupakan hal pertama yang saya sebut "perubahan kebudayaan" ataupun penampilan kebudayaan maju. Perusahaan dengan pelayanan kebudayaan memusatkan pada perluasan, tidak hanya memenuhi kebutuhan dari costumer dalam rangka mencapai tujuan bisnis mereka. *Service cultures* menjalankan ini semua melalui praktek – praktek penjualan yang fair dan beretiket, serta pelayanan purna jual yang sangat mendukung. Pada saat tertentu mereka memberikan solusi permasalahan bagi pelanggannya, dan mereka tidak melepaskan pelanggannya untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. *Service cultures* yang sebenarnya memiliki sebuah misi, strategi, struktur, sistem, peraturan dan operasi yang dibangun disekitar para pelanggannya. *Service cultures* memiliki suatu kejelasan, fokus diluar pasar. Mereka mengukur penampilan *service cultures* nya dalam suatu periode umpan balik dari pasar dan pelanggan. Lima kebudayaan yang telah dibicarakan sebelumnya memiliki perspektif yang berlawanan sehingga memiliki fokus yang

tak tertera dan biasanya mengabaikan permintaan pasar sampai menimbulkan permasalahan.

Service cultures memiliki tim leadership dan manajemen, sebagaimana sebuah kekuatan kerja, tim ini menempatkan pelanggan sebagai pusat perencanaan dan operasional. Perusahaan dengan *service cultures* sadar bahwa mereka merupakan perusahaan penyedia jasa, tanpa menghiraukan produk yang mereka hasilkan. Disisi lain mereka menyadari bahwa produk tidak akan memiliki nilai jual tanpa pelayanan dan pelayanan merupakan hal – hal yang menjaga pelanggan agar datang lagi. Dalam usahanya untuk membangkitkan Xerox, CEO Anne Mulachi telah memunculkan sebuah prinsip dasar pelayanan bagi perusahaan, *".....para pesaing yang berfikir paling keras merupakan salah satu yang menanamkan pada diri mereka sendiri hubungan baik dengan pelanggan. Hal ini tidak hanya tentang apa yang mereka jual. Namun, tentang kepercayaan yang telah mereka munculkan terhadap pelanggan"*. Business week, agustus 21/28, 2006. perubahan pelayanan yang sebenarnya juga bisa menyesuaikan terhadap perubahan situasi pasar. Sementara *service cultures* tidak mengalami perubahan, mereka benar – benar mengenali dan meresponnya untuk berubah dengan cepat dan efektif. *Service cultures* merubah budaya yang sudah ada. Mereka lebih menahan perubahan, sebagaimana dengan beberapa perusahaan mereka membawa itu semua pada pelayanan pelanggan yang lebih baik dan perluasan pasar.

Westin Hotel, Manpower Inc, Jet Blue dan Whole Founds merupakan contoh perusahaan dengan *service cultures* yang luar biasa. Tidak satupun ditemukan industri atau produk yang mereka jual, namun mereka berjalan melebihi pesaingnya dengan menciptakan produk yang lebih menarik serta pelayanan yang luar biasa. Tipe pelayanan dengan nilai tambah ini memberikan pembagian pasar yang bagus melebihi para pesaing. Pada kebanyakan kasus, perusahaan dengan pelayanan seperti ini mendapatkan tempat dalam industri mereka. Pada saat yang bersamaan, mereka telah membangun suatu basis pelanggan yang sangat setia.

Service cultures tidak terbatas pada industri pelayanan tradisional. Kesalahan konsep umum yang sering terjadi bahwa industri perusahaan tidak bisa memiliki budaya pelayanan yang kuat. Beberapa perusahaan seperti Harley Davidson, Johson Vile Foods, Timken Company, Johnson Controls, Emerson Electric dan distribusi farmasi Cardinal Health merupakan perusahaan jasa yang unggul, seperti

mereka membangun kesuksesannya dengan perluasan permintaan pelanggan.

STUDI KASUS

Industri kelas dunia mengatur kebijakan

Harley Davidson didirikan tahun 1903, sampai pertengahan abad 20 merupakan perusahaan yang memimpin secara global dalam industri sepeda motor dan menjadi icon Amerika. Pada akhir tahun 1970 ke 1980an perusahaan ini bergelut dengan kegagalan, dengan adanya politik dumping dari perusahaan Jepang di pasar Amerika. Perusahaan HD ini meminta perlindungan dari pemerintahan Amerika. HD sukses dan ditahun 1987 meminta kembali pemerintahan US untuk mengarahkan kebijakan perlindungan tarif pada sepeda motor asing. Sebelum tanggal berlakunya habis.

Pada tahun 1990an Harley Davidson tidak bisa mempertahankan untuk memenuhi permintaan akan produknya. Dimana hal ini menjadi kesempatan bagi perusahaan lain. HD tidak menyukai keterlambatan dalam proses pengiriman. Manajemen menyadari adanya beberapa dealer yang melakukan kecurangan, sehingga manajemen menetapkan standar baru untuk kualitas pelayanan dan pendistribusian yang fair untuk semua dealer. Manajemen juga meningkatkan penampilan dan budaya pelayanannya. Tahun 1993 perusahaan memulai "lingkaran organisasi" dengan tujuan untuk mengatasi rintangan dari dalam untuk peningkatan penampilan organisasi dan bisnis. Caranya:

1. menghilangkan pemborosan dengan kolaborasi promosi dan kebebasan persaingan internal.
2. mengatasi kesulitan proyek – proyek awal atau yang baru dimulai.
3. peningkatan kemampuan perusahaan dalam pengetahuan akan kebutuhan pelanggan pada waktu tertentu.
4. peningkatan kesadaran karyawan tentang apa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan, khususnya setelah adanya perbaikan manajemen.
5. dukungan perkembangan individu.

6. pergantian hirarki organisasi perusahaan terdahulu dengan struktur organisasi yang disusun oleh level fungsional.

Tiga lingkaran yang saling berkait dari lingkaran organisasi:

Ketiga lingkaran bertemu ditengah. Ini merupakan fungsi yang paling utama untuk memberikan dukungan, bukan mendikte perusahaan. Fokus perusahaan diarahkan keluar, pada stake holder.

Sebagai bagian dari lingkaran organisasi, HD memprakarsai apa yang disebut dengan "penampilan kelompok konsultan". Tim ini akan memastikan para dealer menghidupkan standar Harley Davidson dan membantu mereka jika menemukan kesulitan. Dealer ini pada dasarnya adalah untuk memberikan jasa konsultasi. Kelompok ini juga mengaudit keuangan dealer, kepuasan pelanggan, dan aktivitas personel marketing. Harley Davidson terus menciptakan sebuah pengalaman bagi pelanggan, tidak hanya produk yang akan dilemparkan ke pasar, pelanggan digambarkan dengan produk dan kepuasan.

Harley Davidson terus mengembangkan divisi Research & development yang secara berkala mengembangkan mesin berteknologi baru dan sepeda motor baru. Perusahaan ini telah berkembang dengan pesat dengan melayani berbagai pelanggan. Perusahaan yang nyata profitable ini menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian dalam strategi bisnisnya.

Fortune 100 merupakan perusahaan alat berat "Caterpillar" yang telah mempelajari dengan perluasan pelayanan pelanggan dapat mengimbangi lingkaran boom and bust. Hal ini telah ditemukan dalam pergantian peralatan lama dengan kualitas yang lebih baik, menjualnya kembali dengan harga yang murah dipasaran China, dimana biasanya konsumen tidak mampu membeli peralatan baru.

Sebaliknya sebuah perusahaan industri jasa yang tradisional secara otomatis tidak menunjukkan sebuah budaya pelayanan. Perusahaan – perusahaan jasa tidak menyadari bahwa mereka adalah industri jasa. Perusahaan jasa terbaik sadar bahwa inovasi bisa menjadi kontribusi utama dalam kegiatan pelayanannya. Starwood hotel, pemilik hotel Westin & Sheraton merupakan contoh terbaik. Perusahaan ini bahkan memiliki chief kreatif officier "Scot William" yang memperkenalkan

inovasi di lingkungan perusahaan. Perusahaan ini diyakini menjaga keselarasan untuk rangkaian hotel lainnya. Sebagai contoh perusahaan ini menciptakan "Heavenly Bed" untuk Westin hotel dan mendapatkan sambutan yang hangat dari tamu.

Toyota USA meluncurkan Sienna minivan dengan pemikirannya untuk anak – anak. Jadi dengan siapa mereka bicara? Tentunya anak – anak. Banyak hal yang mereka pelajari dari anak – anak dan dibawa kedalam Sienna, termasuk tim sepakbola dengan total 14 pertandingan dan tiga area dengan iklim berbeda.

Jeanne Rae, pendiri Peer Insight, perusahaan konsultasi inovasi yakin bahwa pelayanan yang efektif dan inovatif bukanlah suatu kecelakaan dan dibangun berdasarkan empat program, yaitu:

1. Kepemimpinan, senior harus membawa atau menciptakan agenda tentang hal apa saja yang merupakan pelayanan terpenting bagi pelanggan.
2. Budaya, organisasi berjuang untuk sebuah budaya yang menerima kegagalan dan mempromosikan pembelajaran tidak hanya validitas ide – ide yang keluar.
3. Proses pemusatan inovasi dan pengembangan pelanggan. Organisasi harus menempatkan kebutuhan pelanggan pada inti pemikiran gagasan dan pelaksanaan.
4. Infrastruktur, perusahaan harus memunculkan sebuah struktur pemerintahan untuk inovasi yang melibatkan anggaran substansial, pengetahuan internal, dan kepercayaan orang luar sebagai pihak ketiga untuk penelitian, design, dan prototyping.

Untuk mempertahankan pemusatan pelanggan, kebanyakan budaya perusahaan menilai dan memberdayakan para karyawannya. Perusahaan Whole Food memberdayakan tim kerjanya untuk menyeleksi produk dan mempekerjakan karyawan baru tanpa adanya input dari manajemen. Karyawan juga menentukan siapa yang dipromosikan melalui pemilihan. Perusahaan yang memiliki budaya pelayanan yang tinggi menyadari bahwa karyawannya merupakan suatu rangkaian kritis yang terkait antara perusahaan dengan pelanggan.

Perusahaan yang memiliki pelayanan yang tinggi memiliki pandangan yang lebih luas terhadap para stake holdernya. Maksudnya disini adalah para pelanggan, pemasok, dan pegawai merupakan

kunci bagi stke holder dalam bisnis. Alhasil pegawai baru lebih cepat cocok terhadap budaya pelayanan karena pada dasarnya mereka dipakai dengan komitmen melayani pelanggan. Untuk memastikan keberhasilan ini, pegawai baru dilatih dan dididik untuk tugas baru mereka dan diberikan kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Pengambilan keputusan dan penyampaianya lebih terbuka dan bersifat desentralisasi dalam budaya pelayanan, hal ini dimaksudkan untuk mengurangi keterlambatan dalam melayani pelanggan. Para karyawan diberdayakan untuk memecahkan permasalahan bagi pelanggan tanpa berlebihan dalam petunjuk, peraturan, dan otoritas. Orang - orang tahu bagaimana mengakses sumber daya dan mereka memiliki hak untuk menentukan kebutuhan pelanggan. Maksudnya disini adalah struktur dari perusahaan dengan pelayanan superior biasanya lebih datar dan tidak bertingkat. Perusahaannya tidak begitu kaku dan hirarki serta birokrasi yang minim, dimana munculnya birokrasi terpisah dari kegiatan pelayanan pelanggan.

STUDI KASUS

Giant Food – penurunan pelayanan Giant

Selama beberapa tahun area Washington DC dikenal sebagai kota dengan pelayanan yang hebat (diluar sektor pemerintahan). Sampai beberapa tahun terakhir tidak lagi dikenal sebagai markas besar atau pusat perusahaan untuyk industri dan bisnis tradisional, seperti kota - kota lainnya. Perekonomiannya dibangun oleh pemerintah, asosiasi, dan beberapa industri pelayanan rumah tangga yang sedang berkembang seperti The Washington Post, Marriot Cooperation dan Giant Food. Pada beberapa tahun terakhir perusahaan - perusahaan tersebut melakukan pembelian dan menjadi perusahaan yang lebih besar dan berkembang, atau mereka akan kehilangan semua yang dimiliki, Giant Food merupakan salah satunya.

Giant Food didirikan pada tahun 1936 oleh N.M. Cohen dan Sam Lehrman. Tujuannya adalah untuk membangun rangkaian toko makanan disekitar area metro DC yang akan "menemukan seluruh kebutuhan belanja jenis bahan makanan pangan dari area pemukiman dengan menyediakan beraneka ragam produk berkualitas tinggi dan didukung dengan pelayanan yang hebat".

Sepuluh tahun ini, perusahaan ini merupakan tepat belanja penduduk Washington, yang menjadi terkenal. Memang kualitas produknya dan pelayanannya yang luar biasa. Sebenarnya tidak mungkin untuk memperluas jaringan nasional untuk mendobrak pasaran mewah Amerika. Disaat Cohen dan Lehman pensiun, Isadore "Izzy" Cohen (putra sang pendiri) menggantikan [eraturan CEO. Dia melanjutkan kebiasaan yang sudah ada dan menambah pelayanan. Dibawah kepemimpinannya perusahaan ini menjadi rangkaian penyedia bahan makanan pangan pertama yang menciptakan toko dengan perluasan produk dan pelayanan yang mengejutkan. Perusahaan ini dikenal dengan super Giant.

Perusahaan ini membangun reputasinya akan pelayanannya yang luar biasa dilingkungan yang bersaing yang sebenarnya tidak ada pesaing baginya selama dekade itu. Izzy Cohen pun menjadi legenda dalam industri begitupun dengan perusahaannya. Para pelanggannya begitu menyukai service yang diberikan oleh perusahaan. Manajer toko Giant akan memesan item khusus yang diminta oleh pelanggan dan pelayanan toko memastikan bahwa pelanggan mendapatkan pengalaman belanja yang luar biasa. Jika pelanggan tidak menemukan apa yang mereka cari, pelayan toko akan mengambilkan apa yang mereka cari, bukan hanya menunjukkan tempatnya saja.

Giant juga merupakan suatu tempat yang asik untuk bekerja. Perserikatannya yang bersahabat, karyawannya dibayar dengan layak dan tidak ada sejarah terjadinya konflik. Cohen mendapatkan input yang berharga dari karyawan dan memastikan manajer toko bekerja secara kooperatif dengan karyawannya. Pelatihan juga memegang peranan penting sebagai investasi bagi manajemen untuk memperkenalkan pemahaman dan pelayanan pelanggan.

Izzy Cohen meninggal pada tahun 1995, sepertinya perusahaan akan tetap bebas dengan reputasi pelayanannya yang luar biasa. Namun pada tahun 1998 [ihak keluarga menjual Giant ke US divisi dari konglomerat perusahaan penyedia jasa pangan Belanda. "Ahold". Ahold USA menggantikan manajemen Giant ke Stop & Shop Chain Quincy, Massachusetts. Manajaemen baru ini tetap berkomitmen untuk mempertahankan reputasi produk dan pelayanan yang luar biasa dari Giant. Namun tidak

mampu mempertahankannya dan mengangkat reputasi Giant, sehingga mengalami penurunan.

Toko tidak lagi memiliki persediaan yang cukup, bahkan permintaan pelanggan mulai tidak terpenuhi. Seringkali produk yang dijual salah dalam label, petunjuk jalan arah dalam toko tidak lagi benar sehingga sering mengantarkan pelanggan ketempat yang salah. Kelalaian dalam sistem komputernya sehingga menimbulkan masalah bagi pelayanan dan pelanggan.

Saya telah mewawancarai empat manajer toko, mengapa saat ini sulit menemukan item – item tertentu ditoko. Jawabannya adalah setiap toko punya cara masing – masing, mereka tidak lagi mengontrol stok untuk memenuhi permintaan pelanggan. Mereka sudah tidak ada kendali untuk memusatkan manajemen di Quincy, bahkan pusat distribusi di Lanham sudah ditutup. Pelayanannya pun sudah jauh dari yang diharapkan. Ini bukanlah satu hal yang mengejutkan. Stop & Shop memiliki hubungan dengan persatuan dalam pengamanan dengan safeway.

Manajemen tidak lagi tertarik untuk berhubungan baik dengan tenaga kerjanya namun lebih kepada pesaingnya. Perusahaan pun membayar tenaga kerjanya hanya sedikit lebih dari loyalitasnya. Para pekerjapun bernegosiasi ditahun 2005 yang menimbulkan keributan. Safeway dan Stop&Shop memaksakan kepada karyawan untuk pengurangan gaji karyawan. Dalam survey Giant disekitar kota DC pelanggan menyatakan pelayanannya tidak sebaik beberapa tahun pertama.

Saya memutuskan untuk berbicara langsung dengan Bill Homes, wakil Presiden Executif operational, Mauren McGurl, senior presiden personalia, Marc Smith, CEO Stop&Shop/ Giant, Mr.Gurl dan Holmes menyatakan perhatiannya tentang masuknya Wegmans ke pasar yang telah memiliki dua toko terbesar di kota DC di area terpencil. Mereka menawarkan pengalaman belanja yang luar biasa dengan produknya yang mewah. Marc Smith menyatakan rangkaian perusahaan dalam masa penurunan ketika kami mengambilnya. Semenjak Giant pindah ke Stop&Shop, perusahaan ini telah kehilangan 25% pangsa pasarnya di area Washington DC dengan keluhan pelanggan yang semakin meningkat. Analisis investasi bank

”Robert Vos dari Fortis Bank telah memprediksikan bahwa rantai tersebut tidak akan kembali seperti keadaan awal yang sangat profitability (Washington Post, February 28, 2006). Latar belakang kegagalan ini, induk perusahaan Ahold NV didera isu skandal keuangan, yang menghilangkan kepercayaan karyawan dan Marc Smith dibubarkan.

Perusahaan dengan budaya pelayanan yang hebat menyadari bahwa pegawainya dan pelanggan saling terkait dalam mencapai kesuksesan. Dari pada pengurangan oleh manajemen mereka dihargai dan dipercayai berdasarkan nilai umpan balik yang membuat perusahaan menjaga langkahnya dalam melakukan perubahan.

Budaya bisnis yang baru.

Banyak budaya yang memiliki penampilan yang maju termasuk budaya yang baru. Tipe budaya yang unik ini biasanya membuat perubahan di pasar, tidak hanya produk – produk baru. Saya menggunakan terminologi ”new age” karena menunjukkan masuknya suatu tingkat atau sifat yang baru, nilai, kualitas serta karakteristik dalam menghubungkan bisnis yang akan bertentangan dengan kebudayaan yang telah dibahas pada bab IV. Perusahaan memiliki sebuah budaya baru menggabungkan inovasi dengan perasaan yang kuat akan kepentingan untuk merubah pasar demi memperoleh keuntungan. Mereka memiliki perasaan yang kuat akan komitmen nya pada pelanggan juga memiliki demokrasi yang kuat. Alhasil pengambilan keputusan diberikan pada organisasi. Lebih jauh lagi juga memiliki suatu pendekatan dari bawah keatas. Produk baru dan inovasi datang dari organisasi dalam perusahaan, bukan dari manajemen puncak. Para pekerja juga mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan kemakmuran dari organisasi. Bukanlah suatu kejutan jika para karyawan memiliki otonomi yang tinggi dalam pengambilan keputusan, namun resiko juga merupakan bagian yang lumrah, khususnya jika perusahaan membebaskan pada inovasi dan kreatifitas.

Budaya yang masih baru juga sangat ramai dan banyak kritikan dari individu. Komunikasi organisasi mungkin tidak begitu seperti lebih formal dan komunikasi terarah ditemukan pada perusahaan tradisional. Ritual, peraturan, kebijakan, dan praktek – praktek informal.

Faktanya karakteristik tersebut menjelaskan tentang perusahaan dengan teknologi tinggi, termasuk didalamnya Cisco System, Geogle, SAS Institute dan pendahulu People Soft. Budaya yang masih baru tidak diasosiasikan secara eksklusif dengan perusahaan berteknologi tinggi dan kebanyakan perusahaan tersebut tidak memiliki budaya itu. Beberapa perusahaan di luar perusahaan yang berteknologi tinggi memiliki budaya tersebut seperti Southwest Air, Nucor Corporation, Patagonia, Emerson Electric, Green Mountain, Coffee Roaster, serta Johnson Control. Perusahaan ini menemukan cara baru untuk memasuki pasar seperti halnya mereka telah melakukan perubahan dalam industrinya. Mereka juga mengembangkan hubungan yang berbeda antara manajemen dengan karyawan dimana karyawan pun terlihat layaknya seperti stake holder dalam perusahaan.

Budaya yang baru memunculkan beberapa karakteristik dan gambaran budaya pelayanan melalui komitmennya kepada pelanggan dan memberdayakan karyawannya. Budaya yang baru itu sangat unik, bagaimanapun juga kemampuannya untuk mengartikan inovasi kepada penampilan bisnisnya seperti kemampuannya untuk menciptakan perubahan dalam pasar. Dibawah legenda pendirinya Herb Kelleher, South Air memutarakan industri komersialnya dengan mengeleminasi pusat dan sistim komunikasi. Sistem reservasi dan check in benar – benar berbeda (lebih demokratis) dari pekerjaan yang diwariskan. Perusahaan ini sangat disukai dipasar. Manajemen juga membantu perkembangan dan memberlakukan semua karyawannya sederajat. Southwest leadership juga memperkenalkan sisi unik dari masa depannya dalam praktek pembelian bahan bakar jet selama beberapa tahun mengalami kemajuan dalam harga yang terbaru. Kebanyakan industri mengalami kebangkrutan dimana saat itu Southwest Air masih beroperasi. Pentagonia menganjurkan karyawan perusahaan ini untuk menghabiskan waktu diluar bukan didalam perusahaan untuk menguji nyali perusahaan dan mandatkan ide yang baru untuk produk yang baru pula.

STUDI KASUS

Nucor corporation – sebuah perusahaan baru yang sedang berkembang ditengah kegagalan industri.

Kesuksesan Nucor dapat disimpulkan sebagai eskalator tumpangan ketika beberapa industri misalnya industri baja Amerika menurun drastis atau mulai hancur. Industri baja Amerika mulai mengalami penurunan diawal tahun 1970, hal ini disebabkan oleh beberapa alasan: penempatan kembali detroit baja di industri automotif dengan peningkatan jumlah lampau metal dan plastik; pergolakan buruh berkala, politik dumping perusahaan oleh perusahaan asing di pasaran Amerika. Seperti industri pesawat terbang, industri baja juga merugikan perusahaan itu sendiri dengan keenggannya untuk mengubah cara menyampaikan bisnisnya. Sama halnya dengan industri penerbangan, kebanyakan perusahaan industri baja telah membuat bangkrut industri baja Amerika, untuk dekade ini merupakan induatri baja terbesar di dunia, tanda kehormatan itu dimiliki oleh Nucor.

Model bisnis yang berbeda

Pada tahun 1960 sampai tahun 1970 Nucor menjadi bahan cemoohan dan diragukan dalam membuat baja, sekarang tidak lagi. Pabrik baja tradisional menyebutnya "hot mills" atau pabrik yang utuh, yang diyakini kuat dalam hal besi baja, coke dan batu bara untuk membuat baja. Pabrik yang utuh ini memiliki pegawai yang lebih insentif. Nucor menemukan proses pabrik yang mini yang mengeliminasi besi baja dan batu bara, malahan Nucor melelehkan besi baja mendekati 20 juta ton pertahun dengan proses electrification. Proses ini memiliki berbagai keuntungan, diantaranya:

1. Hemat biaya.
2. Tidak membutuhkan besi baja mahal ataupun batubara yang harus ditambang dan dikirim ke pabrik.
3. Secara lingkungan proses ini bersih, semenjak proses ini dilakukan tidak lagi menciptakan polusi udara.
4. Hal ini bukanlah intensive karyawan sebagai perusahaan tradisional.

Nucor merupakan salah satu perusahaan daur ulang terbesar, sebanyak 20 juta ton potongan besi tua yang berasal dari lebih 5 juta daur ulang otomotif. Peningkatannya kebanyakan perusahaan besi baja telah beralih ke perusahaan tanpa pembakaran.

Nucor bangga dengan adanya biaya yang rendah dengan produk berkualitas tinggi dalam industri baja.

Manajemen yang unik – hubungan antar karyawan

Keunikan manajemen dimulai oleh Ken Iverson yang memegang CEO pada tahun 1966, dimana pada saat itu perusahaan belum sejahtera seperti sekarang. Dia telah menanamkan ide – ide jika perusahaan ingin sukses manajemen juga harus mendukung karyawannya layaknya pelanggan. Manajemen Nucor mengizinkan karyawannya untuk menunjukkan produktivitasnya dan keahliannya. Pada gilirannya karyawan menyadari bahwa mereka akan tetap bisa bekerja sebanyak kontribusi yang mereka berikan. Karyawan juga menyadari mereka akan diperlakukan secara adil. Salah satu karakteristik yang paling menonjol dari budaya yang baru adalah pendekatan dari bawah ke manajemen puncak dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Nucor merupakan contoh pertama yang melaksanakan hal ini.

Sebagai sebuah perusahaan produksi Nucor menempatkan karyawannya di depan manajemen dan white collar workers. Kantornya juga mendapatkan bonus yang diatur sebanyak 30% dari ukuran pembayaran dari kinerja departemen. Tingkat absensi karyawan di Nucor adalah 1.5%. Para karyawan juga memiliki saham di perusahaan. Fokusnya adalah pada kualitas produksi dan kontrol biaya.

Derajat kompensasi dan keuntungan

Nucor juga memiliki sistem kesamarataan dalam pembagian keuntungan. Maksudnya manajemen sama – sama mendapatkan keuntungan dengan karyawannya.

Teknologi kepemimpinan

Untuk mendukung karyawan, Nucor menginvestasikan dengan kuat teknologi dan peralatan. Perusahaan mencari teknologi baru yang bisa mempertinggi kualitas dan produksi serta keamanan. Perusahaan bahkan melakukan sebuah penelitian pada pohon eucalyptus sebagai bahan bakar pengganti yang lebih murah dan bersih atau tidak menimbulkan polusi. Nucor juga merupakan salah satu industri terbaik dalam masalah keamanan dengan pelatihan yang terbaik. Nucor juga mendemonstrasikan budaya baru supaya tidak kacau balau.

Informasi yang baik - penjelasan dari manajer dan pimpinan.

Manajemen menyadari bahwa suksesnya didasarkan pada 11ribu karyawan dan masih mencari untuk memakai orang – orang yang memiliki skill dan produktifitas. Manajemen telah melawan birokrasi yang mengerikan dengan mempertahankan struktur organisasi yang sederhana. Baru – baru ini ditambahkan lapisan kelima manajemen yang didasarkan oleh kehadiran. Manajemen yang datar meliputi:

Supervisor

Manajer departemen

Manajer perencanaan (general manajer dan wakil presiden manajer yang mengatur rencana produksi)

Officer (hanya 31 untuk 500 perusahaan Fortune)

CEO

Jika anda mengunjungi markas besar perusahaan di Charlotte, California Utara, anda akan menemukan lingkungan kantor yang tidak memperlihatkan gaya Fortune 500 dan cap sebagai kantor pusat dengan sedikit staff administrasi. Para pegawai eksekutif memikul tanggung jawab sekretariat yang berat. Para officer senior tidak memiliki kontrak kerja sehingga bisa disingkirkan sewaktu – waktu.

Pengecekan pelayanan pelanggan dan kualitas

Nucor telah membedakan perusahaannya sebagai produsen besi / baja dengan kualitas tertinggi tanpa adanya kompromi dengan kualitas produknya, persaingan harga, serta respon pelayanan yang tinggi terhadap pelanggannya. Pelanggan diperlakukan sebagai mitra. Kebanyakan rencana Nucor telah disertifikasi ISO 9000. lebih penting lagi, Nucor tidak hanya melihat perusahaannya sebagai produsen besi. Nucor menyadari bahwa bisnis berkomitmen untuk memenuhi semua permintaan atau kebutuhan pelanggan. Inilah pelayanan pertama dan terkemuka.

Budaya perusahaan dan penampilannya

Faktor – faktor tersebut berarti bagi sebuah penampilan budaya dan bisnis yang maju. Ada kontributor lain terhadap Nucor yang tidak dimasukkan dalam peraturan perusahaan. Sebagai contoh para karyawan yang lembur dapat menyingkirkan supervisor. Jika seseorang supervisor bisa menyelesaikannya dengan gelar dan kekuasaannya sepertinya dia tidak akan bertahan lama diperusahaan. Jika dia betul – betul dipertimbangkan untuk menjadi sebuah penghalang terhadap efektifitas dan produktifitas pekerja, dia akan dipindahkan. Supervisor yang sukses menyadari, mendengarkan para karyawannya, menyadari ide – ide bagus yang dikedepankan, dan menyediakan dukungan apapun yang dibutuhkan karyawannya. Seorang manajer yang baik adalah yang bersifat membantu bukan bos, menurut Jim Coblin, presiden personalia ”manajer tahu bahwa karyawannya akan memberikan kesuksesan, mereka melayani bekerja berjam – jam”.

Tipikal dari budaya yang baru, manajemen Nucor beserta karyawannya secara teliti menyadai bahwa mereka mempunyai tantangan secara berkelanjutan. Diantaranya China dengan pemerintahannya yang sangat mendukung para penghasil baja/besi, pembentukan kesatuan luar negeri yang lebih luas dengan upah tenaga kerja yang lebih murah, dan kebutuhan akan mempekerjakan berbagai pengalaman teknologi.

Pada masa penurunan industri di Amerika berlanjut, Nucor melanjutkan untuk meningkat sebagaimana terlihat dalam

stok harga dan penghasilannya untuk tahun 2005 mencapai level penghargaan. Itulah yang menjadi trade mark dari suatu perusahaan dengan budaya yang masih baru.

Ketika budaya yang baru mengalami masa yang sulit

Mempertahankan sebuah budaya yang baru tidak terjadi begitu saja. Beberapa perusahaan yang memilikinya suatu waktu kehilangan hal tersebut. Microsoft merupakan salah satu contoh yang paling menyolok. Awal tahun 1990 perusahaan ini memunculkan banyak karakteristik yang terlihat seperti Nucor atau Geogle. Microsoft benar – benar memiliki lingkungan kerja yang demokratis dengan banyaknya inovasi dan sedikit peraturan, struktur serta tingkatan tidaklah begitu penting. Perusahaan juga telah memasuki pasar dengan windows software untuk komputer. Dipertengahan tahun 1990 perusahaan mulai dihantui pengendalian, tidak hanya pengendalian pasar, tapi juga hal lainnya yang merupakan penyelewengan. Beberapa pernyataan menyebutkan perusahaan yang dibangun oleh Bill Gates ini harusnya mengontrol semua area pasar yang menggunakan microsoft. Pengendalian kondisi persaingan memunculkan praktek monopoli, dan beberapa perusahaan lain untuk menehannya melalui hukum perdata federal. Juga terjadi di Eropa, dan Korea di tahun 2005. microsoft didera denda yang besar akan produksi ilegalnya.

Budaya intimidasi yang dipimpin oleh CEO Steven Ballmer, penurunan inovasi dan pengambilan resiko, pilihan stok telah meraibkan nilai dan penjamuran sebuah birokrasi. Inilah tanda dimana perusahaan industri yang pada ukurannya mati oleh budaya sebelumnya.

Beberapa pernyataan menyebutkan Geogle mulai menunjukkan sifat – sifat yang sama dalam perluasan perusahaannya. Perusahaan ini mulai dikritik karena berkolusi dengan pemerintahan Cina karena membatasi pembicaraan bebas melalui teknologi internet.

Beberapa kondisi yang membunuh sebuah budaya yang baru:

1. kesuksesan
2. kepemimpinan yang tidak lama, sebuah kecocokan yang bagus bagi budaya yang baru
3. ukuran: birikrasi
4. terlalu banyak kekacauan
5. umur perusahaan.

BAB 6

KETERGANTUNGAN SIFAT DALAM BUDAYA

Sifat dalam sebuah organisasi meresap dan mengangkat kontributor yang sangat besar terhadap kebudayaan itu sendiri. Sikap individu menggerakkan sifat organisasi dan pada akhirnya menentukan penampilan perusahaan. Sifat perusahaan digambarkan dalam bersikap dimana para karyawan berinteraksi satu sama lainnya, dengan pelanggan, atasan, bawahan, dan para suplier. Dalam era yang berteknologi yang membantu pekerjaan yang mungkin saja memerlukan interaksi manusia dengan teknologi. Maksud dan tujuan perusahaan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam peraturan juga ikut mempengaruhi karyawan untuk bekerja dalam perusahaan. Biaya perusahaan yang besar membebankan permintaan pada karyawan untuk produksi berkelanjutan yang membantu perkembangan perubahan manusianya. Perusahaan dengan sedikit tuntutan atau tanggung jawab pada karyawannya memiliki karyawan yang kurang berkepentingan, inovatif, dan ambisi untuk sukses. Budaya birokrasi mengenalkan sifat birokrasi pada bagian karyawannya. Namun demikian tidak satupun yang mau bercerita tentang sikap tersebut, khususnya orang – orang yang duduk pada level mahogani. Rupanya dipembahasan sebuah sifat merupakan hal yang tabu dalam lingkungan pekerjaan sama dengan masalah politik, agama, dan sex. Pengecualiannya adalah jika perusahaan memutuskan untuk memberhentikan seorang karyawan dan berbagai persoalan sikap secara alami menjadi salah satu sisi pribadi pelayanan kepada perusahaan.

Pemahaman akan sifat dari sebuah perusahaan dan karyawannya mengupas akan pemahaman budaya untuk menjalankan berbagai inisiatif perubahan kebudayaan. Permasalahannya adalah manajer perusahaan tidak menyadari bahwa sifat dapat diukur, namun ahli – ahli melakukannya secara rutin. Pada kenyataannya orang – orang dalam organisasi perusahaan memberikan umpan balik yang informal tentang apa saja yang bisa diterima dan tidak. Hal pertama yang dilakukan oleh karyawan baru dalam memasuki dunia kerjanya adalah mencontoh suasana sifat yang diterima dan tidak bisa diterima. Sehingga mereka bisa bersikap secara normal. “Anne Scaef dan Diane Fassel” secara intensif bercerita tentang sifat ketergantungan pada buku perdananya “The Addichue Organization” (Harper & Row,

1993). Ada sepuluh kategori utama dari budaya ketergantungan dalam organisasi; kesesuaian, penolakan, penyorotan kesalahan, sifat obsesive dan compulsive, sifat pasif - agresif, hukuman, politik, perluasan karir, etika yang menyenangkan.

1. Kesesuaian

Pertama kali masuk sekolah kita mau semuanya cocok. Kesesuaian disini maksudnya adalah untuk dapat diterima (dalam lingkungan yang ekstrim, kesesuaian bisa membantu kita untuk bertahan). Pertama kali kita melapor untuk bekerja disebuah perusahaan baru, kita dianjurkan untuk melakukan berdasarkan cara yang dilakukan oleh Pepsi, cara Intel, atau cara HP. Kesesuaian bagus dalam membantu menciptakan persatuan dan semangat dalam organisasi.

Sayang sekali, permintaan berbagai perusahaan akan kesesuaian bertambah. Orang - orang diharapkan untuk mewariskan rasa inisiatif, kejujuran, dan integritas di awal. Kasus ini terjadi pada "Enron" dimana orang - orang yang hebat dalam perusahaan secara umum disibukkan dengan sifat - sifat corrupt, sebagaimana yang dilakukan oleh senior eksekutifnya. Enron mewarisi budaya pelanggaran hukum.

Perusahaan dengan birokrasi dan budaya yang kaku katedral terhadap kesesuaian. Pada bagian yang lebih luas, itulah yang membuat budaya dan birokrasi yang kaku. Perluasan kesesuaian organisasional menyebabkan budaya birokrasi berubah secara perlahan dan sama sekali belum pasa budaya yang kaku.

Pada saat orang - orang bicara dengan ide ataupun kritikan yang lebih baik akan sebuah norma yang bisa diterima, biasanya mereka dicela. Jika seseorang melawan kesesuaian mereka bisa saja dikeluarkan dari perusahaan. Hal ini akan menenggelamkan perusahaan dari kemungkinan umpan balik dan pengembangan inovasi ide - ide baru. Terlalu banyaknya kesesuaian memaksa orang yang paling berkemampuan untuk meniti karir ditempat lain. Hal terburuk dari kesesuaian adalah bahwa orang - orang dalam perusahaan diberikan pengertian yang salah dari keamanan ketika perusahaan mengalami masalah.

2. Penolakan

Pada saat kita mulai bisa bicara layaknya seperti seorang anak kita mulai diajarkan untuk menolak jika kita melakukan kesalahan. Penolakan

atau penyangkalan merupakan mekanisme pertahanan alamiah yang kita miliki untuk melindungi diri dari kesalahan dan bahaya. Sebagai anak kita belum lagi mengembangkan pengetahuan integritas dan tanggung jawab, dan kita menemukan atau melihat dunia disekeliling kita tanpa bisa diprediksikan dan mengancam. Kebanyakan sikap dan tingkah laku kita kekanak – kanakan dan kebanyakan dari kita memiliki kesehatan dan didikan yang normal yang membiarkan kita untuk bertanggung jawab akan sikap dan tingkah laku kita.

Sesuatu sepertinya terjadi disaat kita pergi bekerja, kebanyakan dari kita mengenyampingkan pelajaran positif. Kita mempelajari kesalahan kita dirumah dan menerima kritikan dari kedua orang tua dan teman. Tapi tidak ditemukan ditempat kerja. Bagian tersebut mungkin dihubungkan dengan permintaan untuk mencocokkan seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Kita melihat para CEO menolak tanggung jawab atas kesalahan perusahaan, jadi kita menentang dengan sikap yang sama sebagai sebuah mekanisme pembelaan. Pengacara perusahaan mengatakan pada karyawan, dan CEO untuk menolak tanggung jawabnya jika situasinya berlawanan. Pada akhir masa karirnya sebagai CEO Merck, Raymond Gilmartin secara terus menerus menyangkal bahwa Merck telah di tantang dalam hal salah perwakilan ataupun salah tindakan berkaitan dengan Arthritis drug Vioxx. Pimpinan Enron menyatakan prinsip pembelaannya, dia tidak dapat dibebankan tanggung jawab akan sikap bawahannya beserta karyawannya. Jika dia tidak tahu apa yang mereka lakukan. Jika seorang pimpinan perusahaan tidak mau dibebankan tanggung jawab siapa yang mau? Inilah contoh penyangkalan yang ekstrim.

3. Penonjolan kesalahan

Hal ini telah menjadi epidemic dalam sebuah perusahaan, sebagaimana halnya masyarakat luas. Sebagai petunjuk, menjadi luas dimasyarakat umum. Hal ini bukan lagi hal yang mengejutkan, begitu banyaknya karyawan bersikap seperti ini dengan mereka ke lingkungan kerja. (J.Want, pengaturan perubahan radikal: lebih bertahan di perusahaan baru, Willey 1995). Sedikit lebih sederhana, penonjolan ini terjadi jika seseorang dilihat memiliki keinginan dalam bersikap, berpenampilan, atau tidak terpenuhinya kewajiban, bertanggung jawab akan tingkah laku atau kesalahan sendiri, penonjolan kesalahan dilimpahkan pada sipenuduh. Bentuk yang paling umum adalah dalam hal tuduhan akan keluhan seseorang yang bersifat kasar. Ketika dipaksa

untuk menjelaskan mengapa mereka bersikap kasar, mereka tidak bisa menjelaskan. Hal ini menjadi permasalahan yang mengalami peningkatan, seperti yang kita harapkan sedikit operator untuk melayani lebih banyak pelanggan. Manajaemen memiliki pengharapan yang salah bahwa komputer bisa menggantikan kekurangan jumlah pekerja. Yang terjadi malah sedikit berbeda. Para karyawan juga merupakan sumber penonjolan kesalahan.

Permasalahan ini terus meningkat dalam dunia pelayanan, dimana telekomunikasi menjadi pusatnya bagi para pebisnis. Para penyedia jasa layanan internet merupakan salah satu contohnya. Pada kebanyakan kasus, perwakilan pelayanan pelanggan memiliki sedikit pengalaman, pelatihan, sedikit pengawasan, kemampuan akuntansi yang rendah, bahkan kurangnya insentif untuk bekerja dengan pelanggan dalam memenuhi kebutuhan mereka.

Dell komputer telah membayar dengan harga yang tinggi akan kemiskinan pelayanan setelah pembeli/ purna jual. Beberapa pelanggan mengeluh dalam hal ini dan mewanti - wanti calon pelanggan lainnya. Pelanggan tidak suka dicurangi oleh yang mewakili Dell komputer hanya karena mereka mengekspresikan ketidakpuasannya akan ketidakprofesionalan dan tidak kompetennya pelayanan yang disediakan. Pelayanan ekstra diberikan bagi pelanggan yang membayar ekstra ini terlihat sangat arogan.

4. Sikap pasif - agresif

Hal ini secara dekat dikaitkan dengan penonjolan kesalahan dan secara luas ditemukan dalam lingkungan kerja. Hal ini merupakan suatu serangan yang diam - diam. Jika sedikit diharapkan. Ini merupakan penyampaian penolakan secara sopan untuk mengikuti peraturan, permintaan ataupun keluhan dari orang - orang yang merasa tidak memiliki kemampuan. Di dunia kerja sering menyandarkan pada sikap pasif - agresif untuk membuat suatu penilaian. Perusahaan dengan berbagai kelemahan budaya dan terasing di isi oleh para karyawan yang mencari kesempatan untuk menyabotase perusahaan.

5. Sikap obsesive - kompulsive

Menggambarkan ketidakmampuan atau ketidakinginan untuk membebaskan status quo. Budaya dan birokrasi yang kaku menemukan bahwa itu sangatlah sulit untuk membebaskan diri mereka sendiri

dari praktek – praktek kegagalan, nilai – nilai, misi, dan peraturan. Hal ini bukanlah merupakan sesuatu yang mengejutkan jika memiliki masalah, mereka secara obsesif mengejar ketinggalan dan sama – sama mendorong, mengajak untuk bersikap yang sama seperti mereka. Manajer dan para CEO juga diajak untuk bersikap yang sama, obsesi umum mereka adalah kekuatan dan kekuasaan. Obsesi kerja digambarkan pada menghabiskan waktu yang lama ditempat kerja atau para pekerjanya dipakaikan lencana penghargaan. Kebanyakan perusahaan produksi begitu terobsesi dengan kegiatan operasional yang memandang lebih luas isu organisasional, khususnya budaya.

6. Hukuman sebagai alat

Dunia bisnis tidak pernah malu dalam menghukum karyawannya. Baru – baru ini, sebagai hasil dari hukuman dan peraturan pemerintah tentang dunia kerja, perusahaan lebih berhati – hati dalam menentukan hukuman. Bagaimana pun juga perusahaan masih menemukan cara lain untuk menghukum bahkan menyingkirkan karyawannya. Kekejaman dan budaya politik tingkat tinggi terkenal akan keyakinan yang berlebihan akan hukuman sebagai suatu alat pengendali. Hal ini akan memudahkan kepercayaan yang pada akhirnya akan mengurangi inovasi dan kekompakan tim.

Larry Ellison dari Oracle, Stephen Balmer dari Microsoft, Maurice "Hank" Greenberg dari AIG Continental Airlines, telah mempublikasikan penggunaan hukuman dan intimidasi untuk melawan karyawannya. Manajemen Greenberg telah memaksa eksekutif perusahaan melakukan kecurangan penawaran, diantara praktek kecurangan tersebut membawa pada tuduhan dan pemecatan karyawan.

7. Politik

dengan adanya pengecualian dari kebiasaan politik Amerika, tidak ada satupun sistem sosial politik yang melebihi perusahaan. Politik kantor yang sebenarnya muncul disetiap perusahaan bisnis. Budaya politik, menciptakan berbagai tingkatan politik sebagai penghubung bisnis perusahaan dan dibentuk oleh permainan politik itu sendiri, pembuat keputusan, koalisi serta manufer politik yang tetap.

Dalam budaya politik para karyawan menempatkan politik diatas praktek para profesional terbaik. Keputusan dibuat berdasarkan politik

dan koalisi dibandingkan kebutuhan dan permintaan pasar. "jika perusahaan menempatkan politik sebelum bisnis, akan membawa pada kegagalan/kehancuran perusahaan". Singkat saja setelah pengambilalihan Motorola, Ed. Zander menjadi bosan dengan politik, dia mulai memecat karyawan, dia juga mengingatkan bagi siapa saja yang berada pada manajemen puncak. Bagi beberapa perusahaan ini merupakan suatu komponen dari gaya perusahaannya. Larry Ellison dari Oracle mengingatkan kesederhanaan tidak bisa mengatur politik. Joe Antoni dari Kmart merupakan sebuah contoh perdana. Politik membebankan biaya pekerjaannya dan membawa perusahaan terus merosot.

8. *Merajalelanya carreerism*

Meluasnya karir merupakan bentuk khusus dari politik yang dilakukan hampir semua tipe lingkungan kerja. Hal ini nyata terlihat, khususnya pada perusahaan yang memiliki sebuah budaya tingkat atas seperti manajemen besar perusahaan konsultan, bank investasi dan beberapa perusahaan berteknologi tinggi seperti Microsoft dan Oracle. Kita telah mengetahui orang – orang akan menginjak siapapun dalam bisnis untuk mencapai level puncak. Banyak dari mereka melakukan peningkatan karir dan tentu saja seorang manajer tidak akan menempati posisi teratas tanpa meletakkan karirnya sebagai prioritas.

9. *Etika*

Disaat karyawan sebuah perusahaan merasa mereka memiliki lisensi untuk melawan pimpinan yang ilegal dan tidak beretika, perusahaan mengalami bencana. Kita telah mendengarkan rekaman karyawan perusahaan Enron yang menertawakan kecurangan yang mereka lakukan. Sekarang kita mengetahui bahwa partner tim audit di perusahaan Arthur Anderson tidak hanya membantu Enron dalam menyembunyikan catatan hutangnya, mereka juga diperbantukan dalam praktek yang sama pada perusahaan lain, termasuk SunBeam. Salah satu bentuk yang paling halus dari etika waktu termasuk didalamnya pembunuhan, peninjauan sejarah, pemalsuan resume atau buku. Peningkatan tekanan untuk berproduksi, untuk dipromosikan ataupun keserakahan memaksa orang – orang beretika untuk menyimpang pada semua level organisasi. Dennis Kozlowsky dan Bernie Ebber tanpa malu – malu memperkaya diri dengan biaya

perusahaan dan tidak yakin bahwa mereka bisa mempertanggung jawabkannya. Kesulitan seperti kasus diatas adalah dewan pengurus direktur mereka membiarkan itu semua terjadi. Bagaimana dengan rasa etika mereka?

10. Hubris

Kamus Inggris Oxford Amerika membagi hubris sebagai (1) kesombongan yang arogan atau kepongahan, (2) bertambah sombong atau memisahkan diri dari jalan Tuhan terhadap pembolosan – pembolosan (Oxford Unioversity Press, 1999). Permasalahannya terhadap beberapa perusahaan dan para pemimpinnya saat ini adalah mereka berfikir kalau mereka itu Tuhan. Saat ini masyarakat Amerika bergantung pada peraturan dan institusi yang legal untuk mengendalikan perusahaan "hubris". Hanya beberapa perusahaan yang mana dengan pelayanan dan budaya barunya telah membuka dirinya terhadap kritikan dari luar seperti halnya kritikan dari dalam. Bisnis – bisnis Amerika harus membangun lebih banyak budaya baru perusahaan atau mungkin harus menanggung resikonya.

Langkah – langkah untuk mengatur budaya ketergantungan

Sikap ketergantungan dari pekerja dan manajer sebaiknya di atasi pada suatu basis individual. Kadang – kadang seorang manajer yang memiliki skill atau perwakilan personalia dapat membantu karyawannya atau mengarahkan mereka pada sumber – sumber luar yang memperlakukan dengan sikap ketergantungan. Nasehat dan pelatihan menjadi kepentingan dan tanggung jawab manajer, jadi mereka harus dipersiapkan untuk hal – hal yang berkaitan dengan sikap ketergantungan dengan bawahan. Seringkali tim leadership harus berpegangan pada sikap ketergantungannya sebelum perusahaan yang lebih besar melakukannya. Telah ditemukan bahwa kebanyakan para eksekutif merespon dengan baik proses dan pergantian pelatihan dan nasehat sikap ketergantungan dengan sikap positif dan produktif yang sangat menguntungkan untuk merasuki suatu perusahaan.

Berurusan dengan sikap ketergantungan dari sebuah perusahaan baru membutuhkan sebuah perbedaan tipe intervensi yang merupakan sebuah keseriusan pemeriksaan yang nyata. Perusahaan yang telah diindikasikan akan sikap kurangnya hukum di pasaran difungsikan dengan suatu sikap ketergantungan.

Pendidikan merupakan langkah pertama dalam membantu budaya ketergantungan, membersihkan budaya itu sendiri dari ketergantungan. Budaya membutuhkan umpan balik yang jujur dari luar. Ini mungkin saja dari pelanggan, suplier, ataupun pemegang saham. Pada kejadian yang cukup jarang terjadi pejabat direktur akan membawa kepemimpinan baru untuk menghadapi perusahaan pada kebutuhannya untuk membuang sikap ketergantungannya.

Langkah kedua adalah mengganti konsep – konsep lama dengan konsep atau sikap yang lebih fungsional. Umpan balik dari pasar dengan sikap alternatif juga memberikan keuntungan.

Langkah ketiga adalah membutuhkan pengukuhan konsensus. Pada bagian ini sebuah pertumbuhan konsensus harus dibangun untuk keinginan sikap alternatif perusahaan. Pembangunan konsensus yang sebenarnya memakan banyak waktu dan ini bukan hanya masalah persetujuan saja.

Langkah terakhir adalah tindakan. Perusahaan perlu untuk mencoba atau menguji sikap – sikap alternatif yang telah disetujui diatas. Sehaef dan Fossel, pengarang buku *The Addictive Organization* (Harper & Row, 1988) bahkan menganjurkan perusahaan yang menjalankan 12 langkah pendekatan yang diikuti oleh Alcoholics Anonymous untuk menjadikan alkohol sebagai sikap ketergantungannya.

Untuk dekade ini perusahaan konsultan Bozz Allen Hamilton terkenal akan budaya hukumannya yang masih bertahan. Salah satu komponennya adalah sebuah peraturan yang memaksa para staf akan tugasnya untuk mengingatkan klien perusahaan walaupun mereka tidak berkonsultasi hari itu. Sebagai pengalaman bagi perusahaan, penurunan kemampuan yang signifikan, ketidakpuasan, serta keluhan dari pelanggan, perusahaan menyadari akan kebutuhan untuk menghadapi ketergantungan dan mulai menukar kebudayaannya. Pada inti proses penukaran kebudayaan itu adalah sikap mereka.

Jika sebuah perusahaan ingin menukar kabudayaannya secara langsung kasus menghadapi sikap ketergantungannya sendiri. Memo – memo penyusunan kembali peraturan serta pertemuan di hall kota tidak akan merubah suatu kebudayaan jika mereka gagal menyelamatkan gosip yang menyakitkan tentang sikap tersebut.

BAB 7

PEMIMPIN DAN BUDAYA PERUSAHAAN

Sebagian besar dari apa yang kita sebut dengan manajemen terdiri atas hal – hal yang malah membuat orang sulit untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

- Peter Drucker

Paat itu saya sedang bertemu dengan seorang CEO dari sebuah perusahaan jasa yang besar untuk mambicarakantantangan – tantangan yang harus dihadapinya dan perusahaan. CEO ini diambil dari perusahaan servis lainnya beberapa yahun yang lalu, dimana saat itu ia menjabat sebagai CEO. Perusahaan yang sebelumnya memiliki reputasi yang bagus, sebagai sebuah perusahaan jasa yang mampu menghasilkan pertumbuhan keuangan yang stabil dan dia juga memiliki peranan penting dalam pembentukan budaya perusahaan tersebut. kondisi yang ada di perusahaan barunya sangat berbeda. Tampaknya ada masalah dimana – mana, yang sebagian besar tidak bisa digolongkan ke dalam masalah operasional. Saat wawancara ini berlangsung, saya memintanya untuk menggambarkan budaya perusahaan barunya. Setelah berfikir beberapa saat dia menjawab “masalah ini seperti gorila 800 pound yang menutup pintu saya”. Itu merupakan jawaban yang sangat jujur. Saya hanya dapat berharap bahwa semua pemimpin perusahaan dapat bersikap jujur sepertinya. Pada saat saya menanyakan budaya perusahaan mereka, pemimpin perusahaan lainnya mungkin akan menjawab dengan “masalah ini akan selesai dengan sendirinya” atau “anda sebaiknya berbicara dengan bagian sumber daya manusia, karena hal ini bukan urusan saya”. Di e-bay, seorang manajer senior berkata pada saya: “kami tidak terlalu memikirkan budaya di e bay”, yang mengindikasikan bahwa budaya bukanlah sebuah masalah yang penting bagi perusahaan. Pada saat berurusan dengan masalah budaya perusahaan, saya menemukan bahwa para pemimpin perusahaan dapat digolongkan menjadi 3 kelompok:

1. saya tidak tahu
2. saya tidak tahu bagaimana
3. saya tidak peduli

“dalam dunia manajer, dunia bisnis sangat membutuhkan seorang pemimpin”. (John Gardner, on leadership). Dunia bisnis telah berubah menjadi terfokus pada pengaturan dan telah menempatkan terlalu banyak manajer ke posisi penting dimana seharusnya posisi itu ditempati oleh seorang pemimpin sejati. Para pemimpin sekarang ditugaskan untuk mengatur resiko, investasi pemegang saham, pengembangan produk baru, merger, restrukturisasi, berbagai krisis, pendapat publik, dan tentu saja bawahannya. Hanya sedikit yang memahami bagaimana cara yang benar dalam memimpin sebuah organisasi bisnis, dan hal ini membutuhkan pemahaman tentang isu kompleks tentang budaya. Dalam zaman perubahan yang radikal ini, organisasi bisnis yang kompleks membutuhkan seorang pemimpin sejati, bukan hanya seorang manajer.

Kepemimpinan yang salah dan konsekwensinya.

Terdapat banyak alasan mengapa para pemimpin menghadapi kesulitan dalam masalah budaya perusahaan, termasuk tekanan yang tak henti – hentinya (dari direksi) untuk mencapai tujuan finansial jangka pendek, peningkatan ukuran dan kompleksitas organisasi bisnis sekarang, hasrat dan kebutuhan untuk mengatur krisis, dan kurangnya pemahaman tentang bagaimana caranya untuk memimpin organisasi secara keseluruhan, dan bukan hanya bisnis. Dalam tahun – tahun sekarang para pemimpin organisasi bisnis dalam berbagai ukuran telah lebih diperkenalkan secara dekat dengan peningkatan kemampuan pribadi dan penyalahgunaan kekuasaan dibandingkan dengan perkembangan organisasi bisnis yang mereka kelola. Sebagian dari masalah inipun hadir dalam komunitas yang lebih besar, terutama di saat kita membahas negara – negara yang mengalami ketinggalan dalam pemahaman dasar mengenai kepemimpinan. Terlepas dari apakah kita membahas bisnis, pemerintahan atau sektor non profit, kita telah memberitahukan para pemimpin kekuatan yang tidak disadari dan status yang telah membebankan mereka karena tindakan mereka.

Kita juga gagal dalam mengembangkan kepemimpinan yang dibutuhkan dalam dunia bisnis sekarang. Dalam mempersiapkan buku ini, saya memeriksa kurikulum dari beberapa sekolah bisnis, di beberapa daerah dalam negara, dan menemukan bahwa tidak ada satu program pun yang memiliki kelas formal untuk memberikan pemahaman bagi pemimpin di masa yang akan datang, dan untuk

memimpin sebuah budaya bisnis. Sangat luar biasa jika budaya perusahaan dapat di posisikan sebagai hal yang penting bagi para pemimpin organisasi bisnis sekarang.

Para pemimpin yang menghancurkan perusahaan mereka sendiri.

Pengalaman pertama saya dengan pemimpin yang menghancurkan bisnis mereka sendiri adalah dengan Frank Lorenzo di Continental Airlines. Saya berinteraksi dengan Lorenzo hanya sekali, dan itu pun tidak disengaja. (dia datang atas kemauan sendiri ke presentasi hasil audit akhir organisasi dan dengan marah melemparkan sebuah pena kearah salah satu partner saya yang sedang melakukan presentasi kepada dewan direksi). Saat itu, saya melihat efek total dari kepemimpinannya pada saat berkonsultasi mengenai perusahaan atas permintaan para dewan direksi. Sebelum Lorenzo memimpin Continental, perusahaan penerbangan ini memiliki reputasi sebagai perusahaan penerbangan Amerika yang top. Servis dan kemampuan mereka merupakan yang terbaik di dalam bisnis tersebut. Lorenzo tidak memiliki pengalaman dalam menjalankan sebuah perusahaan penerbangan atau perusahaan – perusahaan lain yang berhubungan dengan bisnis tersebut dimana pengalaman sebelumnya pada dasarnya adalah sebagai analis Wall Street (perdagangan saham). Setelah ia memimpin perusahaan ini semuanya mengalami kemunduran. Terlebih lagi saya merasa skeptis terhadap laporan yang saya dengar mengenai Lorenzo, gaya kepemimpinannya dan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan. Sebagai contoh, kantornya dilindungi dengan kaca anti pecah, dan petugas penjagaan yang membuat semua orang yang ingin menemuinya harus melewati sistem keamanan (dapat dikatakan bahwa Lorenzo merupakan salah seorang pencetus sistem keamanan bandara sekarang). Ternyata cerita ini memang benar terjadi, menurut para pilot, Lorenzo berkomentar pada salah satu media di Houston bahwa para kru darat dan pramugari sebaiknya tidak mengharapkan gaji yang besar, dan mereka sebaiknya menggunakan transportasi publik untuk pergi bekerja. Hanya pada saat saya mendengar rekaman berita itulah saya percaya pada kejadian ini. Akhirnya Lorenzo pun dipecat oleh para dewan direksi, karena ia diyakini telah merusak keharmonisan perusahaan. Perilaku dan aksi Lorenzo secara jelas memperlihatkan bahwa ia tidak peduli terhadap budaya perusahaan dan dia bukanlah bagian dari hal tersebut. dalam beberapa hal Lorenzo

merupakan pencipta keadaan yang mirip dengan apa yang dilakukan pemimpin perusahaan sekarang.

Kita telah melihat banyak CEO yang memperlakukan perusahaan dan pemegang saham mereka sebagai perusahaan milik pribadi mereka. Dalam melakukan hal tersebut mereka telah menghancurkan perusahaan mereka melalui kepemimpinan yang salah dan menjadikan akun pribadi mereka. Mantan CEO seperti Al Dunlap dari Scott Paper dan Sunbeam, Joseph Nacchio dari Qwest Communication, Bernie Ebbers dari World Com, Dennis Kozlowski dari Tyco, dan John Rigas dari Adelphia Cable, menjadi contoh nyata dari penghancur dalam dunia bisnis. Dalam beberapa kasus tindakan pribadi mereka membawa pada kehancuran finansial perusahaan mereka. Hanya dalam 6 bulan, antara Desember 2001 dan Juni 2002, nilai saham Tyco turun 75%, Bernie Ebbers menghancurkan MCI yang dulu pernah menjadi budaya bisnis baru yang mengkombinasikan inovasi dalam praktek bisnis dengan pelayanan konsumen yang baik yang merubah industri telekomunikasi. Alfred Taubman, pemimpin rumah lelang Sotheby dan rekannya Sir Anthony Tennant yang bekerjasama dalam pengaturan komisi lelang pada tahun 1990an, mereka menipu para penjual benda – benda seni sebesar 400 juta dollar. Tampaknya mereka masih belum puas bahwa rumah lelang mereka telah mengontrol 90% pasar. Taubman akhirnya dituntut karena penipuannya bersama CEOnya. Diana D. Brooks, John Rigas, yang juga merupakan penghancur perusahaannya. Dibawah kepemimpinan CEO Joseph Nacchio, Qwest Communication kehilangan 70% dari nilai saham mereka selama 2001 dan 2002 dan perusahaannya pun di denda sebesar 43 juta dollar oleh berbagai komisi kepentingan publik atas dasar pelayanan konsumen yang buruk. Pada waktu yang sama, Nacchio telah mengambil puluhan juta dollar dari perusahaan untuk dirinya sendiri (telah menjalani hukuman). Almarhum Ken Lay dituntut atas berbagai penipuan, tidak pernah menyadari bahwa aksinya telah membunuh nilai keunikan dari organisasi bisnis yang dia dirikan. Tipe perilaku penghancur ini akan mendorong munculnya fragmentasi dengan timbulnya kelas pekerja yang lebih eksklusif (dalam hal ini para pemimpin perusahaan, dalam kebanyakan kasus para pekerja) dengan kurangnya tanggung jawab yang diikuti peningkatan hak.

Tidak ada pengambilan resiko dipuncak

Penghargaan seharusnya dihubungkan dengan resiko yang diambil dan hasil yang diberikan. Namun banyak dari para pemimpin perusahaan sekarang berusaha untuk menyelamatkan diri mereka sendiri dari resiko. Bahkan dewan direksi mereka pun tampak mendukung perilaku ini dan seperti yang kita ketahui hampir semua dewan direksi terdiri atas mantan CEO, dimana banyak dari mereka dipilih secara langsung oleh CEO perusahaan. Kita sedang berada diawal dimana kita akan melihat CEO bertanggung jawab atas tindakan mereka dan lebih penting lagi bahwa dewan direksi perusahaan pun harus dianggap bertanggung jawab. Tidak ada seorang pun dari direktur Enron yang dituntut atas sesuatu dan mereka pun bertanggung jawab untuk melindungi para investor dalam perusahaan.

Bukan CEO dan eksekutif senior lainnya yang menanggung resiko, tetapi kebanyakan para pekerja lainnya. Bahkan saat mereka dipecat CEO akan memperoleh uang penghargaan yang besar, dimana para pekerja lainnya akan memperoleh pesangon yang minimum. Para CEO pun menerima bonus disaat mereka melakukan merger, terlepas dari hasil merger tersebut, dimana disisi lain para pekerja kehilangan pekerjaan mereka. James Kilts, CEO Gillette menerima bayaran sebesar 105 juta dolar karena menyusun akuisisi perusahaannya dengan Procter&Gamble, dan tidak ada kritikan selain dari Joseph Mullaney. Pada tahun 2000 Kilts menerima pembayaran sebesar 70 juta dolar karena mengatur penjualan Nabisco kepada Philip Morris. John Eyer, CEO Toys "R" Us yang sedang mengalami kemunduran, akan memperoleh bonus sebesar 63 juta dolar. CEO Georgia Pacific's A.D Correl menerima 92 juta dolar karena menyusun penjualan perusahaannya pada Koch Industries, dan Bruce Hammonds, CEO dari MBNA, akan memperoleh 102 juta dolar disaat bank Credit cardnya dibeli oleh Bank of America, walaupun Bank of Amerika memiliki kebijakan yang menentang pembayaran bonus seperti itu. Dengan persetujuan bisnis yang menarik, perusahaan – perusahaan yang ada menggumpal untuk menjadi raja dalam dunia bisnis yang hanya memiliki motivasi untuk melakukan penggabungan (merger). Kecenderungan yang timbul ini hanya akan memposisikan perusahaan hanya sebagai budak – budak monopoli. Kebutuhan akan kompetensi seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan tidak lagi dibutuhkan.

Jill Barad, mantan CEO Mattel dan Carly Fiorina mantan CEO HP, merupakan contoh – contoh CEO yang membawa perusahaan mereka ke

arah yang salah, tapi tidak harus menerima konsekuensi dari kegagalan kepemimpinan mereka. Dibawah kepemimpinan Barad yang salah nilai saham Mattel turun hampir setengahnya, dan diikuti dengan hilangnya pengaruh mereka di pasar. Pada saat dipecat Barad memperoleh 59 juta dollar yang ditambah dengan tanggungan kesehatan seumur hidup dan servis kendaraan. Fiorina memperoleh 42 juta dollar dalam bentuk uang dan saham setelah pemecatannya dari HP. Yang harus dilakukan Fiorina hanyalah memunculkan kampanye iklan baru di media dan kegagalan akuisisi terhadap Compaq, dimana saat itu nilai pasar dan saham HP menurun dengan signifikan. Tidak satupun dari kedua CEO itu memberikan perhatian pada budaya perusahaan yang mereka kelola.

CEO Fannie Mae, Franklin Raines memperoleh 99 juta dollar dalam rentang waktu antara 1999 dan 2004, pada saat dia dipecat karena kesalahan pencatatan dan manipulasi pendapatan perusahaannya. Perusahaannya pun harus membayar 400 juta dollar sebagai denda untuk menyelesaikan tuntutan - tuntutan yang mereka hadapi. Berdasarkan kutipan dari mantan senator Warren Rudman "Raines melakukan kesalahan yang mengaplikasikan budaya yang hanya memfokuskan pada peningkatan pendapatan dan mengambil jalan pintas yang menyalahi aturan - aturan akuntansi". Diantara akhir 2004 dan 2006, 44 orang pimpinan Fannie Mae dan 55 eksekutif utama Fannie Mae meninggalkan perusahaan tersebut.

Pada saat perusahaan penerbangan Amerika terancam bankrut, mantan CEOnya Don Carty bersama staf eksekutif seniornya berusaha untuk mempertahankan uang pensiun dan bonus mereka dimana pada saat yang sama menegosiasikan pemotongan upah dengan persatuan pekerja mereka. Pada saat Ed Zander menjadi CEO Motorola, dia menegosiasikan bagian dari kontraknya bahwa dia akan memperoleh bonus pensiunnya secara penuh dalam jangka waktu 5 tahun. Sehingga ia hanya butuh bekerja selama 5 tahun untuk mendapatkan semuanya, tidak seorangpun dari pekerja Motorola atau bahkan 5 CEO sebelumnya yang pernah bermimpi untuk memperoleh tawaran seperti ini. Seorang ahli manajamen Peter Drucker menyarankan agar tidak seorang CEO pun dibayar lebih dari 20 kali dari gaji pegawai terendah dalam perusahaan tersebut, namun sekarang rata - rata semua CEO memperoleh bayaran 400 kali lebih besar dan bahkan masih terus meningkat dibandingkan dengan gaji pegawai terendah. Banyak dari CEO sekarang yang telah mentransfer resiko yang dihadapi kepada pegawai - pegawai bawahan lainnya dan melindungi diri mereka sendiri dari kegagalan yang mereka lakukan.

Benign Neglect

Diantara para CEO yang secara efektif memimpin dan berinvestasi dalam budaya bisnis perusahaan mereka dengan para CEO yang mengkhianati budaya perusahaan mereka, terdapat sebuah daerah abu – abu yang besar bagi golongan CEO lainnya. Mereka memimpin perusahaan mereka melewati kelalaian yang menguntungkan. Para pemimpin ini menghindari berurusan dengan bisnis sebagai sebuah organisasi dan mereka berani untuk tidak mempertimbangkan budaya perusahaan mereka dengan mendalam. Ivan Seidenberg dari Verizon, Brian Roberti dari Comcast, Tony Nicely dari Greico, Dick Notebaer dari Qwest, Jay Johnson dari Dominion, dan Edward Whitaker CEO dari AT&T, merupakan tipe – tipe Ceo yang menyadari bahwa budaya perusahaan mereka terlalu birokratis, terlalu pelan untuyk melakukan inovasi, buruk dalam mengenali masalah, dan tidak responsif terhadap keadaan pasar. Mereka merupakan para CEO yang berkata “saya tidak peduli” dengan cara mereka menjalankan perusahaan, dan mereka merupakan para CEO yang selalu bertanya – tanya mengapa mereka tidak mampu menghasilkan keuntungan yang lebih besar atau mengurangi tingkat resiko kehilangan pelanggan. Dalam banyak kasus mereka memiliki kontrol monopoli terhadap pasar, karena mereka tidak harus menghadapi para kompetitor secara terbuka di dalam pasar.

Kepemimpinan yang tepat

“pemimpin perusahaan yang mengebu – gebu”

sangat sulit untuk menemukan pemimpin perusahaan yang efektif dan memahami dan memberikan komitmen terhadap budaya perusahaan mereka. Tapi mereka pasti ada diluar sana. Saat saya memasuki Shelton Connecticut, kantor Michael Lorelli, Ceo Latex Internasional, terdapat sebuah tulisan yang berbunyi “ Chief Passionate Officer”. Tulisan ini secara jelas menggambarkan gaya kepemimpinan Lorelli, yang telah membawa perusahaannya memperoleh keuntungan yang besar dalam penjualan grosiran kasur dan bantal. Walaupun dia telah pernah memimpin 2 unit bisnis milik Pepsi Co, termasuk Pizza Hut, Lorelli tidak mewajibkan konsep – konsep yang sering terlihat pada kebanyakan CEO kantor lainnya. Kantornya hanya berjarak beberapa meter dari pabrik pembuatan. Diapun tidak memiliki sekumpulan asisten eksekutif untuk membantunya di kantor. Sejak Lorelli memimpin Latex tahun 2002 penjualan perusahaan tersebut

meningkat lebih dari 70%. Perusahaan pun berencana untuk mencapai pertumbuhan dalam pangsa pasarnya hingga 75% pada tahun 2008. Lorelli pun tidak menghabiskan banyak waktu dalam melakukan merger. Melainkan dia berusaha untuk mencari cara agar perusahaannya tetap tumbuh. Hal itu termasuk mengembangkan teknologi produksi khusus yang tidak dimiliki pesaing – pesaingnya dan meningkatkan kapasitas produksinya di Amerika Serikat, yang sekarang beroperasi dengan kapasitas produksi 100%. Lorelli menyebut hal ini “kapasitas yang dibangun dengan pintar”. Pada saat ditanyai mengenai budaya perusahaan, Lorelli menjelaskan bahwa budaya tersebut diawali dengan konsumen dan kebutuhan konsumen. Sebagai hasilnya Latex merupakan satu – satunya produsen dari produk Rejuvinite foam yang dikenal sebagai bahan latex terbaik dalam industri. Semua pekerja dari semua level di perusahaan diminta untuk memberikan ide terbaik mereka, dan kadang – kadang hal ini mungkin berujung pada persaingan. Tapi semua orang tetap berada dalam tim yang sama. Dibelakang layar Latex selalu terdapat semangat kerjasama tim yang mendorong kinerja budaya Latex. Slogan untuk budaya perusahaan Latex adalah “lakukan pekerjaan buat konsumen, buat pekerja menikmati pekerjaannya, dan ayo hasilkan uang”. Walaupun banyak yang mengklaim bahwa ekonomi manufaktur di Amerika sedang menghadapi penurunan yang tidak terelakkan Latex tetaplah perusahaan manufaktur yang tetap maju dan tetap mempertahankan budaya mereka. Semangat tentang produk dan budaya di Latex tetap dipertahankan oleh setiap pekerja.

Dalam dunia dengan teknologi yang terus berubah, perusahaan tampak berubah dalam tahap – tahapan siklus bisnis yang lebih cepat dibandingkan industri – industri lainnya. Hasilnya tidaklah mengejutkan jika melihat perusahaan – perusahaan dengan budaya bisnis yang mutakhir yang menggantikan karakteristik budaya sebelumnya. Saya akan berbicara lebih detil tentang perubahan budaya Microsoft pada bagian akhir bab ini, tetapi perusahaan tidak lagi bisa mengklaim bahwa mereka memiliki karakteristik. Dari budaya mutakhir, karena hal ini mungkin lebih tumbuh pada tahun 1970an dan 1980an. Bill Gates dan Steve Ballmer memiliki gaya kepemimpinan yang sangat berkaitan dengan budaya inovatif, mutakhir, atau budaya servis. Dan bakat – bakat hebat mereka telah disalurkan ke Google dan perusahaan – perusahaan berteknologi tinggi lainnya, sebagai tambahan pemegang saham perusahaan masih belum memperoleh keuntungan yang berarti dari saham.

Salah satu tantangan terbesar bagi perusahaan yang memiliki budaya mutakhir adalah untuk mempertahankannya. Sistem di Cisco merupakan salah satu perusahaan yang berhasil mempertahankan budaya mutakhir mereka melalui kesuksesan yang besar termasuk peningkatan teknologi tingkat tinggi pada awal abad 20. pada tahun 1990an Cisco merupakan salah satu pemimpin industri di zamannya, dan mereka pun tetap bertahan sebagai pembuat peralatan internet dan telekomunikasi di dunia. Dapat dikatakan bahwa tanpa Cisco maka dunia tidak akan memiliki internet. Kebanyakan dari keberhasilan tersebut diperoleh melalui CEOnya, John Chambers. Chambers memimpin dengan memberikan contoh, bukan dengan tuntutan dan dikte, seperti yang terjadi di Microsoft, Oracle, Nortel, dan SAP yang merupakan perusahaan dengan teknologi tinggi lainnya. Cisco dirangsang untuk membangun sebuah budaya yang mengutamakan budaya mutakhir, kerjasama yang kuat dan pengembangan tim, tujuan yang tinggi, integritas yang tinggi diantara pekerjanya, mendorong kemajuan dalam perkembangan teknologi, dan pekerja yang demokratis. Pada zaman Sarbanes-Oxley, Cisco tetap merupakan perusahaan yang bersih, mereka tidak pernah menerima tuntutan hukum seperti yang dialami Microsoft. Pada saat saya mewawancarai Barrie Novak, direktur SDM dan perencanaan di Cisco, saya merasa khawatir dengan sarana komunikasi kami, karena saya berencana melontarkan pertanyaan – pertanyaan lewat telepon dan internet, tapi dia menjamin pada saya bahwa para pekerja di Cisco memiliki kebebasan untuk berbicara tentang apa yang ada di pikiran mereka, dan telepon serta email mereka tidak dimonitor dan diawasi. Ini merupakan sebuah perusahaan yang kepemimpinan dan tenaga kerjanya telah memiliki kepercayaan satu sama lainnya. Seperti perusahaan dengan teknologi tinggi lainnya, Cisco telah menciptakan sejumlah hartawan selama periode pertumbuhan cepat mereka, mereka yakin bahwa pekerja pun harus memiliki bagian dalam keuntungan perusahaan. Pada saat yang sama para pekerja pun menerima bahwa pada saat keuntungan yang diperoleh kecil, dimana hal ini terjadi dalam industri ini selama beberapa tahun belakangan ini maka hanya sedikit keuntungan yang dibagi – bagikan. Chambers sendiri masih belum menerima gajinya sejak tahun 2001. namun, dia tidak panik. Tidak seperti pekerja Microsoft yang terus bekerja, para pekerja Cisco tetap bertahan dengan komitmen yang tinggi pada perusahaan dan masa depannya, dan tidak mengalami kehilangan pekerja yang terlalu banyak. Budaya tetap bertahan sebagai hal inti di

Cicso, dan semua ini pun terjadi karena kepemimpinan John Chamber dan timnya yang memberikan contoh yang baik.

CEO _ CEO lainnya telah mendemonstrasikan bahwa dengan memberikan perhatian pada budaya dapat menghasilkan bisnis yang lebih baik, jeffjoeress, CEO Manpower Inc merubah sebuah perusahaan yang sedang mengalami kegagalan menjadi salah satu perusahaan terbesar penyedia karyawan dengan mengutamakan standar servis yang tinggi yang menjadi bagian dari budaya perusahaan.

Di perusahaan kopi Green Mountain pendiri dan CEO Robert Stiller melihat dengan puas para pekerjanya yang menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dengan rata – rata pertumbuhan 20% tiap tahunnya. Pada saat yang bersamaan para pekerja perusahaan membawa perusahaan untuk memberikan tanggung jawab sosial kepa masyarakat yang merupakan hal yang sangat baik dalam dunia bisnis. Mereka benar – benar menjalankan misi perusahaan mereka.

STUDI KASUS

Perusahaan kopi Green Mountain, tujuan dan prinsip

TUJUAN KAMI

Tujuan kami adalah menciptakan pengalaman menikmati kopi yang terbaik di setiap hidup yang kami sentuh, dan merubah cara pandang dunia mengenai bisnis kearah yang lebih baik.

PRINSIP KAMI

Pengambilan keputusan, yaitu pada tingkat yang paling efektif.

Kami menggunakan keputusan yang efektif dalam waktu terinformasi dengan baik, yang searah dengan tujuan bisnis kami. Keputusan yang kami ambil dibuat dengan komitmen, kepemilikan dan tanggungjawab yang baik.

Kepemimpinan, pada semua tingkatan.

Kami mengembangkan para pemimpin yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, kepercayaan dan memberikan yang terbaik dari diri sendiri dan orang – orang sekitarnya.

Komunikasi, dialog terbuka.

Dalam organisasi kami yang terbuka dan mengarah pada kemajuan, kami saling berbagi informasi, ide dan keberhasilan.

Menghargai perbedaan, mencari peluang terbaik dalam konflik yang ada.

Kesempatan akan datang pada saat kita menerima perbedaan pendapat dan ide dengan saling menghargai.

Kemampuan individu, organisasi yang kuat tergantung pada individu yang kuat.

Kami bertanggung jawab dalam memberikan yang terbaik untuk diri kami, teman kerja dan perusahaan kami. Kemampuan individu dibangun diatas skill yang tinggi, pengetahuan, kesadaran, motivasi, dan saling menghargai antar individu.

Keberhasilan bisnis, kekuatan finansial,

Kami menghasilkan pertumbuhan yang stabil di pasar, penjualan, dan keuntungan. Kekuatan finansial akan memberikan bantuan bagi pekerja, pemegang saham dan dunia.

Pembelajaran yang terus berlangsung, untuk hari ini dan esok.

Kekuatan kami muncul dari perbaikan yang terus menerus dari apa yang kami lakukan, kami secara aktif mencari dan mengaplikasikan praktek yang terbaik.

Lingkungan kerja yang nyaman, sebuah tempat dimana kamu dapat melakukan perubahan dunia.

Kami menciptakan dan mempertahankan budaya yang mendorong kerjasama, kenyamanan, pertumbuhan individu, pengembangan karir, penghargaan dan lingkungan kerja yang sehat.

Etika, melakukan hal yang benar.

Kami bekerjasama dengan partner kami untuk saling menguntungkan. Hubungan kami didasari dengan saling menghargai, kejujuran, keterbukaan, dan kepercayaan.

Semangat untuk kopi, dari pohon ke gelas.

Kami memanggag biji kopi terbaik dan berkomitmen untuk memastikan bahwa setiap orang yang terlibat dengan Green Mountain Coffe memperoleh pengalaman yang luar biasa.

Perencanaan dan pengukuran, untuk memahami dan maju.

Kami memfokuskan pada perencanaan yang baik dalam organisasi untuk menyusun strategi kami. Kami memperoleh pandangan tentang kesuksesan kami dan tantangan kami dengan mengukur dan mengevaluasi hasil dari tindakan kami.

Kepemilikan yang terbagi, berfikir dan bertindak sebagai pemilik.

Kami menunjukkan komitmen kami dan menghargai kontribusi setiap orang. Kami merupakan pekerja untuk sumber daya kami. Kami berbagi dalam kesuksesan kami.

Mempertahankan, jalur ke masa depan kami.

Kami menggunakan sumber daya secara bijak dan mengambil keputusan dengan tanggung jawab terhadap orang – orang lain, keuntungan dan bumi.

Keuntungan bagi dunia, menciptakan perubahan yang positif.

Kami merupakan kekuatan untuk kebaikan dunia. Kami menghargai dan mendukung kekuatan bisnis dan individu, untuk membawa perubahan positif secara lokal dan global.

Jeff Bleustein dan penerusnya di Harley Davidson, Richard Teerlink, merubah perusahaan itu secara drastis, sebagian dengan membangun hubungan baru antara manajemen dan serikat pekerjanya.

Kepemimpinan unik mereka telah berlanjut dengan CEO mereka sekarang Jim Zeimer. Hingga hari ini serikat pekerja memegang peranan penting dalam manajemen perusahaan dan berbagai unit bisnisnya. Dalam divisi motor kecil mereka di Kansas tidak terdapat kantor eksekutif, namun anda akan menemukan sebuah tempat untuk 3 orang pemimpin bisnis unit, 2 orang pemimpin serikat pekerja dan 6 general manager Harley Davidson dan wakil dari Harley Davidson, Ken Eberle. Pada saat pabrik itu pertama kali direncanakan dan dibangun, Eberle dan staf serikat pekerja mengepalai perencanaan dan pembangunan lokasi tanpa keterlibatan korporat. Jeff Bleustin dan beberapa staf kantor pusat pergi ke Missouri untuk menghadiri upacara pemotongan pita dan kembali ke kantor mereka di Milwaukee.

Nucor, produsen besi terbesar di Amerika, telah pernah merasakan periode – periode pemimpin dengan gaya baru, diawali dengan Ken Iverson, yang menyadari bahwa perusahaan produksi harus mengutamakan pekerja produksinya dulu. Para pekerja memperoleh kesempatan untuk menambah wawasan mereka melalui produktifitas dan kualitas. Mereka juga dapat memperoleh kesempatan untuk mendapatkan bagian dari keuntungan dan rancangan pensiun yang terlepas dari pengaruh manajemen. Dewan direksi dan pimpinan perusahaan tersebut mengenali siapa pengambil resiko sebenarnya yaitu para pekerja produksi.

Tidak satupun dari Nucor atau Harley Davidson yang mengusulkan pemotongan gaji yang signifikan seperti apa yang coba dilakukan oleh Robert S. Miller Jr di Delphi Automotive. Walaupun semua perusahaan tersebut juga menghadapi masa – masa sulit. Miller mencoba untuk menumpahkan kesalahan yang terjadi di Delphi kepada para pekerjanya, tapi di Nucor dan Harley Davidson para pemimpinnya menyadari bahwa dengan memisahkan manajemen sebagai pihak yang tidak bersalah hanya akan membawa pada kehancuran.

Pada tahun 2004 Motorola merubah bisnis semi konduktornya menjadi bisnis semi konduktor berskala bebas. Hal ini hanya memberikan sedikit peluang untuk bertahan dan sedikit kemajuan sehingga merubah budaya Motorola menjadi area perang dan kompetensi yang ketat dalam industri chip yang dipimpin oleh Texas Instrument. Divisi ini pun mengalami pengecilan yang signifikan sehingga kehilangan 1/3 dari para pekerjanya selama tahun 2000 dan 2001. CEO baru mereka Michael Mayer yang didatangkan dari IBM tidak berdiam diri dan telah membawa perubahan untuk

perusahaan tersebut. dia mulai dengan menerbitkan saham untuk para pegawai perusahaan dan lalu menerapkan standar yang tinggi dalam akuntabilitas dan kinerja perusahaan. Sekarang kenaikan gaji juga didasari dengan kinerja. Mayer juga menerapkan cara baru dalam penerapan pertukaran ide, bakat dan sumber daya. Mayer juga menekankan agar para pekerjanya bekerjasama satu sama lainnya dan saling berbagi sumber daya dalam perusahaan. Mayer juga menumbuhkan kembali satu poin yang terkenal di Motorola, namun sudah lama dilupakan. Memosisikan pelanggan sebagai pusat bisnis. Pelanggan pun sekali lagi terlibat dalam rancangan produk dan proses pengembangan, sebuah praktek yang membuat Motorola sebagai pemimpin dalam bisnis beberapa tahun lalu dengan memosisikan budaya sebagai hal utama, Mayer pun memperoleh peningkatan efisiensi dan keuntungan yang besar, dimana budaya Motorola sebelumnya yang dipenuhi dengan perang politik telah ditinggalkan.

Penemu dan CEO Whole Foods John Mackey telah membawa perusahaannya ke puncak dalam bisnis grosiran yang keuntungannya yang luar biasa. Lebih lagi Mackey hanya memperoleh gaji sebesar 450.000 dollar yang sangat pantas untuk perusahaan yang bangga akan lingkungan kerja mereka yang demokratis.

Peran pemimpin dalam pergantian budaya

Dalam aktivitas konsultasi saya selama beberapa tahun, saya menemukan bahwa para pemimpin perusahaan yang efektif dari budaya perusahaan menggambarkan sekelompok nilai dan kepercayaan yang secara jelas mendukung budaya perusahaan juga kinerja keseluruhan dari bisnis. Hal ini tidak hanya mencakup CEOnya tapi juga manajer – manajer lainnya yang mengatur dan mengembangkan budaya tersebut dari dalam organisasi untuk memperoleh perhatian semua orang dan juga komitmen mereka untuk merubah budaya. CEO juga dapat mengatur jadwal dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam proses tersebut. mereka juga bisa membentuk koalisi, menghilangkan hambatan dan yang paling penting menginspirasi pekerja. Dalam satu kata CEO memiliki kekuatan dan wewenang untuk menjadikan perubahan budaya sebagai realita hanya jika mereka mau menggunakannya.

1. Menjadi seorang murid dari budaya

Budaya sebuah perusahaan bukanlah milik seseorang, terutama CEO. Hal tersebut merupakan produk dari banyak faktor dalam jangka beberapa tahun, melalui perilaku seseorang, komitmen, dan nilai – nilai; Praktek bisnis, kebijakan, misi dan sejarah perusahaan, dan kondidi industri. Jika budaya sebuah perusahaan telah terbentuk secara tidak disadari dan berkembang pada saat berdirinya perusahaan, maka hal ini mungkin telah berkembang dengan sendirinya dan semakin sulit untuk dirubah. Semua orang dalam budaya tersebut harus menjadi murid budaya tersebut sebelum mereka berusaha untuk merubahnya, dan termasuk juga CEOnya.

Philip Purcell, mantan CEO dari MSDW tidak menghiraukan budaya perusahaan berada dibawah tanggung jawabnya, Purcell memimpin DW pada saat akuisisi oleh Morgan Stanley (MS). Perbedaan budaya antara kedua perusahaan sangat kentara, tapi Purcell mengabaikan hal tersebut. mS selalu merupakan sebuah bank investasi eksklusif, sedangkan Dean Witter merupakan perusahaan perdagangan saham yang dulu dimiliki oleh Sears. Sebagai pialang saham Dean Witter selalu memfokuskan paa kebutuhan investor kelas menengah dan orang kaya baru. Sebuah rencana perjalanan telah diterapkan setelah merger oleh Richard Fisher, CEO dari Morgan Stanley yang menyusun merger tersebut. lalu mereka membutuhkan John Mack, CEO dari Morgan Stanley untuk melanjutkan aktivitas Morgan Stanley sebagai CEO dan Purcell sebagai ketua. Purcell pun mengikuti Mack. Purcell tidak mau bersabar, dan dia pun mengeluarkan Mack dan menjadi ketua sekaligus CEO. Purcell mengabaikan berbagai pembukaan dari budaya bank investasi yang berkaitan dengan “close a deal”. Persetujuan ini dapat mempengaruhi merger atau penerbitan tawaran saham publik. Setiap persetujuan ini akan memberikan keuntungan puluhan juta dollar bagi perusahaan. Keterlibatan CEO seperti ini tidak dibutuhkan dalam pialang saham. Hal ini sangat berbeda dan telah diserahkan kepada broker. Purcell secara konstan selalu menolak terlibat dalam persetujuan – persetujuan besar, bahkan pada saat diminta dan tetap menjaga jarak dengan aktivitas setiap hari. Dia bahkan menghabiskan banyak waktunya di Chicago, bekas pusat Dean Witter dibandingkan di New York pusat Morgan Stanley. Dibawah kepemimpinan Purcell budayaMorganStanleyberubahmenjadilebihdemokratis,menghindari resiko dan lambat dlam memberikan respon. Dibawah kepemimpinan Purcell keputusan – keputusan besar bisa membutuhkan waktu lebih dari 1 tahun, membuat banyak eksekutif menjadi frustasi. Tak lama

setelah itu Goldman Sachs pun menggantikan Morgan Stanley sebagai perusahaan bank investasi terbaik di dunia. Lebih lagi tekanan dari sisi Morgan Stanley pun membuat Purcell dipecat dan digantikan kembali oleh John Mack. Mack pun tidak menyalahkan waktu dalam membangun budaya, dan pada saat itu keputusan – keputusan besar pun diambil dalam jangka waktu hitungan hari (dan dewan direksi harus menyadari bahwa mereka pun harus memberikan persetujuan dengan cepat) Purcell tidak mau menjadi murid dari budaya tersebut, dan dia pun gagal.

Dilain sisi salah seorang murid terbaik dari budaya perusahaan yang saya kenal adalah Howard Levin dari Diqicon Electronics. Seorang pemimpin teknik operasi yang tegas. Levin dimasukkan kedalam sebuah perusahaan yang bermasalah oleh dewan direksi yang didominasi oleh 2 perusahaan merger. Jadi dia pun harus memberikan hasil secara cepat. Namun ia tetap menggunakan waktu untuk memahami perusahaan tersebut sebagai sebuah organisasi. Dia bahkan melakukan sendiri tugas benchmarking perusahaannya. Maka setelah itu barulah ia mulai mengambil keputusan tentang restrukturisasi. Promosi, dan penerimaan pekerja luar. Waktu itu dewan direksi mempertanyakan pendekatan yang digunakannya tapi dia pun membuktikan bahwa pendekatannya merupakan pendekatan yang benar.

2. Pembaharuan

CEO diposisikan secara unik untuk membuat pengembangan budaya sebagai sebuah proses pembaharuan. Dengan memperbaharui budaya [perusahaan, bakat – bakat pekerja dan komitmen dirangsang kembali atas dasar kepentingan perusahaan, saya pun meyakini bahwa pengurangan ukuran, peningkatan operasi, atau restrukturisasi manajemen bukanlah hal – hal yang mempengaruhi semangat pembaharuan dalam perusahaan, secara berlawanan hal ini cenderung menambah tekanan dalam budaya perusahaan.

3. Komunikasi

CEO dan perubahan kepemimpinan mereka harus menjamin tersedianya komunikasi terbuka dengan seluruh bagian organisasi. Tidak ada hal yang lebih merusak kepercayaan dibanding melakukan perubahan budaya secara rahasia. Pada saat orang – orang merasa ditinggalkan, penolakan dan permusuhan pun akan tumbuh. Komunikasi terbuka dengan tim pembaharuan juga merupakan

hal yang penting sehingga orang merasa berada pada sisi yang sama dan juga dapat saling bertukar ide dan sumber daya. Sekali lagi CEO mempunyai peranan yang penting dalam hal ini. Salah satu kekhawatiran utama adalah pada saat CEO tidak membagi informasi dengan organisais. Hal ini memberikan sinyal kepada organisasi bahwa CEO itu tidak menjadikan proses perubahan sebagai prioritas utama, dan tidak menganggap penting hal ini. Komunikasi dari CEO juga dapat digunakan sebagai alat untuk menginspirasi semua orang dan organisasi.

4. Keterlibatan

CEO harus menjelaskan kepada organisasi bahwa pengembangan budaya merupakan proses yang melibatkan semua orang. Dalam hal ini tidak boleh menyisihkan orang lain (kecuali mereka yang jelas – jelas menentang) tetapi harus menjangkau semua pkerja untuk ide – ide dan komitmen mereka. Salah satu keuntungannya adalah hal ini tetap tumbuh secara konstan untuk membantu setiap orang. Pemimpin baru pun harus dilibatkan dalam proses pemaparan ide – ide baru dan rekomendasi. Sebuah budaya yang diperbaharui tidak dapat langsung diterapkan dalam organisasi seperti sistem software baru dalam komputer.

5. Kepercayaan

CEO harus dapat menumbuhkan rasa percaya diri orang – orang dalam proses pengembangan budaya terbut. Orang – orang harus merasa nyaman dalam mengeluarkan pendapat dan perbedaan mengenai budaya baru yang diterapkan. Kepercayaan antar anggota merupakan hal yang penting dalam proses dan tidak boleh dilupakan. Pada saat masalah kepercayaan muncul, CEO dan bukan konsultan merupakan orang terbaik dalam mengatasi masalah tersebut.

6. Akuntabilitas

tidak ada seorang pun yang berada pada posisi yang lebih baik untuk meminta tanggung jawab dibandingkan CEO. Disinilah kelebihan CEO dibandingkan eksekutif – eksekutif lainnya. Hanya CEOlah (atas nama dewan direksi) dapat menentukan apakah proses perubahan budaya telah berjalan kearah yang benar dan telah mencapai tujuan sebenarnya.

Memimpin budaya sebuah perusahaan merupakan hal yang sama pentingnya dengan memimpin komponen – komponen lainnya dalam bisnis. Pada saat budaya perusahaan kekurangan pemimpin, maka perusahaan itu secara keseluruhan pun akan kekurangan pemimpin.

BAB 8

BLUEPRINT PEMBENTUKAN BUDAYA PERUSAHAAN

Apa yang kita butuhkan adalah sebuah paradigma – sebuah visi baru mengenai kenyataan: perubahan yang fundamental dalam hal pemikiran, persepsi, dan nilai – nilai yang kita pegang.

-Fritjoi Capra (the turning point, bantam, 1984)-

Oleh karena para pemimpin perusahaan banyak yang mendapatkan kesulitan dalam memahami budaya perusahaan, maka pada akhirnya mereka kebingungan memikirkan proses perubahan budaya itu sendiri. Para eksekutif perusahaan mengharapkan proses tersebut seperti intervensi – intervensi lainnya yang biasa mereka hadapi, padahal kenyataannya tidak demikian. Tipe intervensi bisnis lainnya bisa dilakukan untuk perusahaan melalui kebijakan – kebijakan baru yang jumlah anggotanya relative kecil (internal maupun eksternal). Perubahan budaya dari sebuah bisnis memerlukan adanya keterlibatan sejumlah besar karyawan dan konsumen. Dan memerlukan proses yang bena. Proses perubahan tersebut tidaklah berhubungan dengan teknologi, persediaan kantor, atau reorganisasi pola organisasional, fokusnya adalah pada orangnya. Sebagai contoh, pemasaran, IT atau upaya – upaya peningkatan operasional tidaklah menuntut adanya keterlibatan tenaga kerja dalam jumlah yang besar. Tentunya orang – orang yang bekerja dalam sebuah perusahaan tidak bisa berkata banyak mengenai teknologi baru, karena pembicaraan mengenai hal tersebut ditangani oleh departemen IT yang ada dalam perusahaan itu dan mereka hanya harus menjalankannya. Apabila pemasaran merk Cioxx ditetapkan melalui pemilihan suara oleh seluruh elemen kekuatan kreja, maka berkemungkinan ia tidak pernah meninggalkan laboratorium. Terlalu banyak manajer menolak hal – hal yang memerlukan dilakukannya sebuah proses, meskipun terlalu banyak yang begitu cepat menangani pembentukan proses bisnis (dengan melakukan kesalahan). Perusahaan yang bersangkutan bisa melakukannya, bahkan meskipun apabila sekelompok kecil ahli diberdayakan untuk memberi masukan dan dukungan terhadap proses tersebut. Memorandum, statemen kebijakan, rapat – rapat dibalai kota, pemberlakuan terhadap eksekutif, dan pengarahan manajemen belum bisa melengkapi tugas tersebut. Mereka tidak selalu mengaplikasikan keterlibatan tim leadershipnya hanya memberikan persetujuan.

Pengembangan sebuah rancangan strategi bisnis yang baru biasanya dilengkapi dengan pemberdayaan konsultan luar (atau sebuah departemen perancangan strategi internal) tanpa adanya keterlibatan perusahaan yang lebih besar atau bahkan manajemen menengah. Pada kenyataannya sebuah rancangan strategi tidak begitu mempertimbangkan kemampuan perusahaan yang lebih besar untuk mendukung strategi tersebut.

Upaya untuk tidak mengubah budaya perusahaan.

Satu contoh tentang bagaimana untuk tidak mengubah sebuah budaya perusahaan bisa dilihat di Time Warner ketika Jerry Levin masih menjabat sebagai CEO dan pimpinan. Ini terjadi setahun sebelum AOL melakukan merger dan Levin memutuskan bahwa ia ingin menerapkan sebuah misi baru dalam perusahaan sambil mengatur arah untuk budaya yang baru yang ia yakini dibutuhkan oleh perusahaan. Perusahaan tersebut telah kehilangan banyak arah dan makna kepentingan, dan juga birokrasi yang pertumbuhannya berjalan lambat. Menurut salah seorang pegawainya "perusahaan ini telah menjadi suatu birokrasi yang berjalan lambat". Metoda Levin untuk sebuah perusahaan media. Pertama ia mengumpulkan orang untuk melakukan rapat – rapat tertutup dengan dihadiri oleh para eksekutif seniornya untuk menentukan misi yang baru dan budaya yang baru yang akan diterapkan di perusahaan. Kemudian Levin membuat sebuah video berdurasi 45 menit, dengan dibintangi oleh dirinya sendiri, menonjolkan pemikirannya, dan hasil rekaman video ini didistribusikan kepada setiap orang yang ada di perusahaan tersebut. Prosesnya berhenti sampai disini karena tidak ada keterlibatan para pekerja secara keseluruhan, maka tidak pula terjadi pembelian. Perilaku orang – orang, komitmen, kebiasaan, nilai – nilai dan kompetensi tidak diubah. Kekuatan pekerja tidak mengalami proses perubahan budaya, sebagai gantinya mereka hanya menjadi penonton pasif rekaman video. Budaya alternatif yang dimaksud Levin hanya ada dalam otak mereka.

Pendekatan lainnya yang mungkin salah dijalankan dalam pembentukan budaya terjadi di General Electric pada tahun 2003. tujuannya adalah untuk menebarkan budaya rancang bangun yang kokoh, yang sudah terkenal akan teknologi Six Sigma dan menggantikannya dengan sebuah budaya baru yang fokus pada inovasi, otonomi yang lebih besar, dan masa depan. Tugas dalam

mengubah budaya tersebut tidak dipimpin oleh Jeffrey Immelt, CEO pada saat itu, sebagai gantinya tugas tersebut ditangani oleh para pegawai pemasaran pimpinan perusahaan, yang pada akhirnya memberdayakan sekelompok ahli antropologi untuk menilai budaya dan membuat rekomendasi yang dibutuhkan. Mereka dibantu oleh para konsultan yang berasal dari berbagai perusahaan konsultan rancangan, yang membantu perusahaan merancang produk - produk baru. Tidaklah begitu mengejutkan diketahuinya banyak karyawan yang menganggap bahwa pertemuan yang dilakukan hanyalah kegiatan yang "membuang waktu" mereka. Sebagaimana halnya dengan CEO GE yang baru, Immelt pun kehilangan peluang besar untuk menghilangkan cap dirinya mengalami kegagalan pada proses perubahan budaya yang ingin dilakukannya.

Dimana harus memulai: menciptakan pendukung pada level atas perusahaan

Beberapa tingkatan kontroversi timbul ketika memutuskan dimana harus dimulainya proses pengubahan budaya. Dalam profesi konsultan perusahaan, banyak yang merasa bahwa ini harus dimulai pada level atas perusahaan. Yang lainnya, seperti Gary Hamel, yakin bahwa ini harus dimulai dari bagian bawah perusahaan (Hamel, 2003). Saya telah memperhatikan pendekatan yang dimulai dari bagian bawah perusahaan, dimana pendekatan tersebut tidak mengandung komitmen penuh dan dukungan dari manajemen senior. Saya setuju bahwa orang - orang yang ada dalam perusahaan perlu mengalami proses perubahan budaya, namun kepemimpinan dan sponsorship yang kuat yang berasal dari level atas perusahaan tetap diperlukan untuk menghindari terjadinya kekacauan dan untuk mempertahankan proses tersebut, terlebih lagi apabila hal ini tidak bisa diabaikan. Sayangnya kami belum bisa mencapai titik dimana perusahaan Amerika menerapkan demokrasi untuk mewujudkan keinginannya dalam perusahaan. Pendekatan yang dimulai dari level bawah perusahaan mengasumsikan bahwa keberhasilan tidak mungkin dicapai tanpa terlebih dahulu melakukan pembelian dalam jumlah besar sesuai urutan file. Saya sepakat bahwa keterlibatan dan komitmen penuh yang dilakukan oleh setiap tingkatan kekuatan kerja penting adanya apabila proses yang berlangsung diharapkan untuk berhasil. Meskipun demikian saya menemui sebagian kecil perusahaan dimana kekuatan kerjanya melakukan inisiatif seperti

mewujudkan proyek – proyek berat tanpa adanya izin dan dukungan dari level atas. Pendekatan yang dimulai dari level bawah perusahaan bisa berhasil diterapkan dalam sebuah perusahaan yang sangat sempit dan dalam bisnis yang dimiliki oleh karyawan. Potensi resiko yang mungkin terjadi dalam menerapkan pendekatan dari bawah ini adalah apabila kepemimpinan mengalami perubahan atau terancam karena budaya yang baru yang masuk untuk diterapkan, prosesnya secara keseluruhan bisa menyimpang. Manajemen senior yang baru bisa jadi tidak terikat dengan perubahan budaya.

Verizon pernah melakukan sebuah upaya yang dijalankan setengah hati untuk mengubah "budaya dari urutan manajemen menengah dan manajemen menengah seniornya". Upaya tersebut jelas – jelas tidak melibatkan dua puluh orang karyawan yang ada di level atas, yang tampak menentang upaya perubahan budaya yang ingin dilakukan oleh urutan manajemen di bawah mereka. Usaha tersebut mengalami kegagalan.

Strategi yang dimulai dari atas ke bawah menganggap bahwa proses memerlukan adanya sponsorship pada tingkatan paling senior apabila usaha yang dilakukan ingin berhasil. Juga diisyaratkan kepada perusahaan bahwa ini merupakan salah satu kebutuhan strategi yang paling penting bagi perusahaan. Sponsorship harus dengan jelas memulainya dari level atas perusahaan. Proses perubahan budaya tidak akan berhasil apabila CEO dan para karyawan senior lainnya tidak sepenuh hati menjalankan proses perubahan tersebut (dan bahkan dewan direktur harus secara proaktif menempatkan kewenangan mereka dalam proses perubahan tersebut). CEO dan tim karyawan perlu melakukan komunikasi dengan perusahaan secara keseluruhan mengenai arti penting dari perubahan budaya. Mereka juga harus mengambil bagian dalam proses perubahan itu sendiri. Apabila mereka terpecah dari proses atau menempatkan diri mereka di atasnya, maka mereka harus siap untuk secara tidak langsung menyatakan kepada perusahaan bahwa ini (perubahan) semua tidak penting. Kami juga menemukan bahwa terlalu banyak CEO dan tim manajemen senior yang tidak bermoral telah menciptakan budaya perlakuan khusus bagi diri mereka sendiri, yang saya sebut dengan sebuah "budaya barisan pohon Mahony". Dalam banyak kasus ini merupakan kiamat bagi perusahaan karena akan memusnahkan karir CEO. CEO perlu memahami bahwa ia dan tim manajemen seniornya merupakan bagian dari budaya, sebagaimana halnya setiap orang yang menjadi elemen perusahaan tersebut.

Sebuah audit budaya yang sistematis dan bebas dari penyimpangan akan memberikan pengarahannya yang penting berkenaan dengan hal dimana harus dimulainya proses perubahan. Faktor – faktor yang perlu dipertimbangkan mencakup sifat bisnis yang dilakukan, struktur perusahaannya, tuntutan penempatan pasar, dan yang paling khusus kondisi – kondisi unik dari budaya perusahaan yang telah ada. Terkadang ditemukan adanya kesesuaian untuk memulai proses dalam sebuah divisi kunci atau unit bisnis kunci, dan kemudian proses diperluas melalui bisnis. Dalam perusahaan yang sangat kaku dan hirarki (misalnya perusahaan telkom), tepat kiranya untuk memulai proses perubahan pada tingkatan organisasional tertentu. Dalam perusahaan yang sangat teregulasi, yang beroperasi di beberapa negara (lagi – lagi, perusahaan telkom atau perusahaan power generation), bisa jadi lebih tepat kiranya untuk memulai dalam salah satu perusahaan negara tersebut. Budaya birokratis, kaku, dan kacau memerlukan proses yang dimulai dari atas ke bawah, untuk mengisyaratkan bahwa sebuah budaya yang resisten harus diubah. Strategi dari atas ke bawah juga penting untuk perusahaan yang dijalankan sendiri ataupun perusahaan – perusahaan yang dimiliki oleh keluarga. Dalam tipe bisnis seperti ini, yang memiliki sistem paternal, kekuatan kerja yang ada pada perusahaan perlu memiliki izin dan dukungan dari atas.

Tujuan pembentukan budaya

Langkah awal yang dilakukan dalam setiap proses pembangunan perusahaan hendaknya adalah mempertanyakan alasan kenapa proses tersebut dilakukan. Ini ditujukan untuk mengidentifikasi tujuan – tujuan inti bagi pembentukan budaya yang awalnya oleh manajemen senior, namun terkadang ini juga melibatkan banyak elemen kekuatan kerja perusahaan. Kegagalan untuk melakukan hal tersebut akan menjadi halangan bagi usaha yang dilakukan. Apabila para pemimpin dari sebuah perusahaan tidak bisa menggenggam tujuan – tujuan tersebut untuk bisa dihasilkan dan tidak bisa pula mengartikulasikan kepada perusahaan yang lebih besar, maka proses tersebut tidak bisa dilanjutkan. Apabila para karyawan tidak dengan jelas memahami tujuan – tujuan apa yang mesti dilibatkan untuk pembentukan budaya, dan bagaimana tujuan tersebut berhubungan dengan mereka dan dengan pekerjaan mereka, maka mereka tidak bisa berharap untuk terikat dengannya. Kegagalan dalam memahami tujuan pembentukan

budaya ini merupakan alasan utama kenapa ia sangat jarang dilakuka dalam dunia bisnis.

Tujuan pembentukan budaya pada setiap perusahaan bisa jadi berbeda – beda. Namun demikian, satu tujuan universal budaya adalah meningkatkan performa. Amat banyak pimpinan perusahaan dan dewan yang ada di dalamnya tidak mengetahui bahwa budaya perusahaan mereka merupakan sebuah hambatan utama bagi keberhasilan perusahaan yang mereka jalankan. Kreasi budaya bisnis yang diarahkan oleh performa harus menjadi tujuan penting dalam proses pembentukan budaya. Tujuan – tujuan penting lainnya mencakup:

Membangun standar yang tinggi untuk perlakuan etis.

Merupakan sebuah tujuan yang harus dipegang bagi pembentukan budaya. Penguatan kembali terhadap standar – standar pelaksanaan etika ini penting dilakukan, bahkan meskipun dalam perusahaan yang bersangkutan sama sekali tidak memiliki masalah dalam area ini. Dalam sebuah momen pemberian suara Roper 2005 orang – orang Amerika diminta untuk mengurutkan perusahaan berdasarkan pelaksanaan etika mereka: pemimpin perusahaan ternyata terletak pada posisi akhir, dibelakang media dan pemerintah. Namun demikian etika demi kepentingan keberadaan etika itu sendiri tidaklah cukup. Kegagalan dalam menerapkan etika telah merusak perusahaan, membuat bangkrut para investor, dan menghentikan keberlangsungan karir. Saya tidak hanya mengacu pada etika yang salah dijalankan pada level atas perusahaan, saya juga mengacu pada kesepakatan etika dari hari ke hari dari banyak pekerja yang ada pada setiap tingkatan pada perusahaan. Dalam menjalankan budaya perusahaan seperti budaya predator dan politis, biasa saja bagi para karyawan untuk terlibat dalam praktek tidak etis terhadap rekan kerja mereka untuk mendukung karir mereka pribadi. Amat banyak eksekutif senior menklaim ketidaktahuan atau hanya tidak peduli mengenai keberlangsungan karyawan yang ada pada jalur bawah perusahaan. Dalam perusahaan – perusahaan ini akuntabilitas amat tidak diterapkan.

Menciptakan sebuah budaya yang berbeda

Akan membuat sebuah perusahaan mampu merespon secara lebih efektif terhadap perubahan kondisi yang ada dalam pasar. Perusahaan – perusahaan terbaik memiliki budaya yang sesungguhnya mampu

menciptakan perubahan dalam pasar, yang memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan tersebut. Statemen seperti "pimpin, ikuti, atau keluar dari cara seperti itu" tidak lagi diterapkan. Sekarang ini hanyalah memimpin atau kalah. Banyak bisnis mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan karena mereka ada dalam budaya yang birokratis, kaku, atau politis. Budaya yang sudah ketinggalan diserap dan kurang dalam hal pemahaman pasar. Budaya – budaya yang sudah berubah fokus pada pasar dan ini merupakan hal pertama yang seharusnya difikirkan.

Membangun fleksibilitas dalam budaya

Penting dilakukan apabila sebuah perusahaan ingin merespon para pesaingnya. Budaya yang baru dan layanan budaya akan membuat perusahaan merespon perubahan penempatan pasar dengan meminimalisasi birokrasi sambil menjalin komunikasi terbuka. Mereka juga mendukung pembuatan keputusan mandiri dan tindakan yang dilakukan di perusahaan. Dengan kecenderungan pembentukan budaya perusahaan saat ini melalui merger, perusahaan yang bersangkutan bisa mengalami kesulitan dalam merespon perubahan. Perusahaan yang baru melakukan merger perlu menemukan cara untuk mengurangi efek – efek negatif dari merger. Upaya penyusutan bukanlah jawaban yang tepat jadi solusi dalam hal ini.

Melakukan pengambilan resiko dan inovasi

Merupakan ciri dari perusahaan berperforma tinggi dan khususnya yang ada di zaman modern dan budaya pelayanan. Ide – ide terobosan baru, berfikir kritis, dan inisiatif perlu diberikan oleh berbagai area perusahaan tanpa dibebani oleh manajemen pengontrol, birokrasi yang kaku dan bergerak lambat, atau oleh budaya yang terlalu mengembangkan inovasi dan mengambil resiko dalam tingkatan yang sesuai, atau bila tidak mereka akan dikalahkan oleh para pesaing mereka. Kebanyakan perusahaan saat ini tidak begitu mau mengambil resiko dan tidak mentoleransi adanya kesalahan. Dalam perusahaan seperti ini, para pegawainya tidak bisa mengembangkan ide – ide demi kepentingan perusahaan. Ide – ide tersebut hanya tersimpan dalam kepala mereka. Padahal semuanya itu bisa dipelajari dari kesalahan, bukan dari keberhasilan, sehingga kita bisa membuat terobosan yang terbaik. Russel Ackoff, pensiunan profesor di Wharton, menekankan bahwa para pengambil resiko dulunya merupakan karyawan yang digaji

paling tinggi oleh perusahaan, namun sekarang itu tidak diterapkan lagi. Semakin lama penghargaan menjadi semakin istimewa dalam perusahaan (*The Democratic Corporation, Oxford University Press, 1994*).

Menciptakan penguatan pekerja

Juga merupakan hal yang penting bagi sebuah manajamen perusahaan apabila ia ingin mengembangkan inovasi dan berfikir kritis. Sayangnya kebanyakan manajemen mentoleransi sedikit penguatan tenaga kerja atau pembuatan keputusan otonom. Budaya yang bersifat birokratis dan kaku telah menjadikan kekuatan kerja cenderung mengantisipasi terjadinya peningkatan otonomi, bahkan meskipun ini ditawarkan kepada mereka. Para manajer akan perlu menunjukkan rasa kepercayaan yang lebih besar terhadap para pekerja mereka, dan juga antar para pekerja apabila mereka ingin memberikan ide – ide, menghasilkan terobosan produk dan pelayanan yang tentunya akan membantu mereka dalam menghadapi para pesaing.

Menciptakan sebuah lingkungan kerja yang demokratis

Harus menjadi tujuan utama dari proses pembentukan budaya. Teramat sering ditemukan demokrasi pada sebuah perusahaan berhenti hanya sampai pintu depan. Orang – orang tidak bebas mengekspresikan pemikiran dan opini mereka untuk mengkritik kekuatan mereka tanpa harus memiliki resiko pada pekerjaan mereka. Sebagai hasilnya, perusahaan merasa terhalang untuk memperluas kontrol mereka terhadap kebiasaan dan kebebasan para suplier, konsumen, dan kelompok masyarakat yang lebih besar lagi. Kita telah mengetahui perihal Wal Mart yang terlalu mengontrol supliernya sehingga supliernya tersebut kehilangan kemampuan untuk menjalankan bisnis mereka sesuai dengan peikiran mereka. Para suplier yang tidak mengikuti tuntutan Wal Mart bisa jadi tertekan dan terancam untuk kehilangan bisnis mereka. Ekonom John Kenneth Galbraith menyatakan bahwa "dua ancaman terbesar terhadap demokrasi adalah perusahaan Kremlin dan perusahaan Amerika".

Mengubah keyakinan, kebiasaan, komitmen, dan nilai – nilai yang dipegang

Merupakan sebuah tujuan puncak dalam mengubah sebuah budaya perusahaan. Tanpa ada perubahan dalam hal perilaku dan kebiasaan, tujuan – tujuan lainnya tidak bisa dicapai, dan perusahaan yang bersangkutan semata – mata hanya akan lelah dengan tugas – tugas teoritis saja.

Mengidentifikasi kualitas alternatif untuk budaya yang baru.

Perusahaan – perusahaan yang menjalani proses perubahan budaya perlu melakukan sebuah analisis mengenai gap antara kualitas umum yang dihasilkan oleh budaya yang ada dengan kualitas umum yang diperlukan untuk mempertahankan performa. Proses ini memerlukan keberanian dari perusahaan yang bersangkutan, karena proses ini secara implisit memerlukan dilakukannya penolakan terhadap banyak kualitas yang ada dan menggantikannya dengan yang baru dan terkadang kualitas – kualitas asing yang akan dikenal dalam budaya yang baru. Setiap perusahaan perlu menciptakan kualitas dan karakteristik tersebut untuk menghadang lingkungan kompetitif yang tengah dihadapinya, sementara itu grafik selanjutnya bisa jadi menghasilkan beberapa panduan yang membedakan antara budaya tradisional dengan budaya yang berperforma tinggi.

Semuanya berhubungan dengan konsumen

Tujuan akhir dari pembangunan dan perawatan budaya perusahaan yang efektif adalah untuk memuaskan pasar dan konsumen. Sebagaimana selalu disampaikan oleh Howard Levin, CEO pendahulu dari Digicon Electronics, kepada para karyawannya ”segala hal yang kita lakukan didasarkan kepada pelayanan terhadap konsumen dan konsumen akan menentukan mengenai seberapa lama kita bisa bertahan dalam bisnis ini”. Perusahaan yang memiliki budaya pelayanan yang kuat membangun strataegi dan budaya mereka dalam pemikiran mengenai kebutuhan dan pengharapan konsumen.

RINTANGAN DALAM PROSES PENGUBAHAN BUDAYA

Rintang *Sponsorship*

Penting bagi perusahaan yang bersangkutan untuk mengidentifikasi potensi rintangan yang ada yang menghalangi proses perubahan budaya sebelum proses ini dimulai. Proses perubahan tersebut bisa menyebabkan timbulnya perasaan terasing dan dislokasi, khususnya pada pihak – pihak yang merasa bahwa mereka kehilangan wewenang, wilayah, dan perhatian khusus. Banyak orang yang tidak nyaman dengan membiarkan diri mereka kehilangan status quo nya. Menurut Edgar Schein MIT, sebuah budaya perusahaan tidak akan berubah kecuali jika kebutuhan – kebutuhan psikologis tertentu bisa dikenali dan dipenuhi dalam perusahaan.

1. *Tingginya ketertarikan untuk bertahan.* Orang – orang memiliki kebutuhan yang tinggi akan keanggotaannya, kompetensi, dan identitas. Apabila proses perubahan menjadi ancaman bagi kebutuhan – kebutuhan ini, orang – orang yang bersangkutan akan menjadi enggan untuk terikat didalamnya. Dengan demikian, proses perubahan budaya tersebut harus mengganti kebutuhan psikologis dengan kebutuhan baru yang akan menyediakan peluang – peluang untuk keanggotaan, kompetensi, dan identitas yang akan sesuai atau melampaui kebutuhan sebelumnya.
2. *Tingginya ketertarikan untuk belajar.* Disini diungkapkan bahwa semua orang enggan untuk kehilangan keahlian mereka atau untuk dipaksa menempatkan diri mereka diluar. Orang – orang tidak senang dihina atau tidak diakui. Proses perubahan tersebut harus bisa memberikan peluang bagi orang – orang yang bersangkutan untuk bisa mendapatkan kompetensi yang baru. Wajar saja kiranya apabila orang merasa terancam dengan proses perubahan, khususnya mereka yang paling banyak kehilangan. Ini merupakan justifikasi lainnya untuk memiliki sponsorship tingkat tinggi. (E.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey – Bass, 1995).

Proses perubahan budaya sangatlah penting, bukan hanya mendelegasikan sumber daya manusia ataupun fungsi – fungsi lain saja. Seringkali ditemui CEO yang meminta kepala SDM memandu proses perubahan (atau kepala pemasaran, seperti di GE), yang pada akhirnya akan menemui kehancuran. Ini hanya akan menghambat proses dan akan membuat proses tersebut menjadi "proyek HR

lainnya". CEO tidak bisa mengakhiri proses tersebut. Mereka harus membangun pengharapan yang jelas dari perusahaan untuk mencapai tingkat komitmen yang diperlukan dan bagaimana proses perubahan tersebut harus dijalankan. Apabila CEO dan karyawan terkait lainnya tidak merasa terikat untuk mengubah budaya, dan tidak tampak terlibat sepenuhnya, maka tidak akan ada pihak lain lagi dalam perusahaan yang akan merasa terikat. Tingkat komitmen CEO yang tinggi juga akan menetralkan resistensi keengganan yang ada.

"kita tidak punya waktu lagi, perusahaan sedang bermasalah"

ini merupakan salah satu alasan umum untuk tidak mengembangkan proses perubahan. Perusahaan – perusahaan yang tengah berjuang untuk hampir selalu tidak bisa menerima kenyataan bahwa budaya yang tengah mereka jalankan dan percayai tidak efektif. Manajemen dari kebanyakan perusahaan yang bertahan tersebut tidak menyadari bahwa budaya perusahaan mereka sering berperan dalam menciptakan masalah yang tengah mereka hadapi. Kita telah membaca dalam bab 1 bahwa budaya secara langsung memiliki hubungan dengan performa jalur bawah. Seringkali perusahaan – perusahaan tersebut hanya mengapung, tidak pernah menyadari bahwa sebuah budaya yang berjalan dengan performa akan bisa membantu mereka lepas dari masa – masa sulit yang dihadapi. Banyak permasalahan yang berhubungan dengan strategi, operasi, ataupun kepuasan konsumen ternyata menemukan bahwa akar permasalahannya ada dalam sudut budaya perusahaan. Proses pembentukan budaya juga bisa membantu sebuah perusahaan menghasilkan peluang terbaik untuk menyorot ketika mulai mengubahnya. Yang paling penting proses pembentukan budaya menghasilkan manfaat jangka panjang bagi perusahaan, khususnya berkenaan dengan masa depan. Pengabaian terhadap budaya perusahaan yang bermasalah hanya akan merusak keberlanjutan perusahaan.

"kita tidak memiliki kebutuhan:perusahaan baik – baik saja"

perusahaan yang berjalan pada gelombang keberhasilan tidak merasa adanya memiliki kebutuhan untuk mengubah status quo mereka; penilaian terhadap budaya adalah sesuatu yang amat jauh dari pemikiran mereka. Sebagaimana dikatakan oleh seorang CEO perusahaan pada saya, "jangan membangunkan anjing yang sedang tidur" padahal keuntungan yang tengah didapatkan belum tentu

menjadi penanda keberhasilan dimasa mendatang atau penanda kesiapan budaya dalam menghadapi masa – masa sulit yang akan dihadapi perusahaan. Perusahaan yang bersaing dalam pasar klinis yang amat terkenal perlu membangun stok budaya mereka dan tidak terlena dalam pemikiran yang sesungguhnya salah, bahwa segala hal yang berkaitan dengan budaya perusahaan mereka baik – baik saja adanya, saya merasa tertarik dengan kenyataan bahwa bagaimana perusahaan yang menjalankan industri mereka lebih memperhatikan bagaimana budaya mereka berkontribusi terhadap keberhasilan yang bisa dipertahankan.

Kebangkrutan

Perlindungan kebangkrutan suatu perusahaan telah menjadi sebuah uapayapemulihankegagalan dalam dunia bisnis. Dari pada membiarkan perusahaan gagal dan jatuh karena suatu masalah, sebagaimana terjadi dalam pasar terbuka dan bebas, masyarakat kita lebih cenderung membiarkan kebangkrutan disalah gunakan untuk melindungi perusahaan dari kegagalan. Kita hanya perlu mengingatkan sebagian besar perusahaan yang bangkrut, yaitu perusahaan dalam industri penerbangan, kertas, dan baja. Kebangkrutan telah membuat para pemimpin beberapa perusahaan terlindungi dengan konsekuensi atas kepemimpinan mereka yang gagal dan membuat mereka mencegah budaya mereka yang gagal. Delphi, sebuah pabrikasi perlengkapan mobil yang besar, yang bermula dari General Motors pada tahun 1999, menjadi contoh pada bab 11 mengenai perlindungan kebangkrutan pada tahun 2005. seperti kasus industri penerbangan, delphi telah menggunakan perlindungan kebangkrutan untuk menjadi perisainya, bukan hanya dai para kreditornya, namun juga dari komitmen kontrak dengan para pekerjanya. Ketika Delphi pisah dari GM, ia hendaknya menilai secara seksama mengenai budaya perusahaan yang ada dan mulai membangun budaya yang lebih berorientasi pada performa dan inklusif dari siapapun yang ada di perusahaan. Apabila ia melakukan, bisa jadi ia bisa menghindar dari kebangkrutan.

Ketika sebuah perusahaan masuk ke dalam perlindungan kebangkrutan, maka perusahaan tersebut mengatur sumber daya mereka yang berhubungan dengan permasalahan perusahaan sebagai bagian dari rancangan perubahan haluannya. Rancangan perubahan haluan yang biasa dibuat berpusat pada penyusutan dan penciptaan pemasaran baru. Perusahaan yang ada dalam situasi seperti ini

hendaknya menempatkan proses pembentukan rancangan perubahan haluan budaya perusahaan pada level atas. Sekurangnya sebuah perusahaan yang ada dalam penciptaan perlindungan terhadap kebangkrutan hendaknya menjadikan pembentukan budaya perusahaan sebagai sebuah prioritas.

Sebuah perusahaan yang bangkrut, yang mengabaikan permasalahan budaya perusahaan mereka, adalah US Airways. Amat jarang bisa ditemukan sebuah perusahaan yang memiliki permasalahan budaya seperti permasalahan budaya yang dialami oleh US Airways. Saya yakin bahwa budaya perusahaan US Airways lah yang membuat perusahaan tersebut bangkrut dan membuatnya terpuruk. US Air tadinya merupakan sebuah pilihan karir bagi kebanyakan penerbang, sebelum mereka merasakan layanan yang kurang baik dari perusahaan dan tidak disikapi dengan baik oleh kekuatan kerja dan manajemen yang ada. CEO terdahulu Steven Wolf, tidak pernah berusaha memahami adanya jurang pemisah antara pengharapan konsumen dan kegagalan perusahaan penerbangan mereka dengan ukuran pencapaian harapan tersebut. Hasilnya, terjadilah kebangkrutan. Merger yang dilakukan dengan American West telah memberikan sedikit pemulihan terhadap permasalahan budaya yang ada. Amat banyak perusahaan menggunakan kebangkrutan sebagai sebuah strategi untuk menutup perusahaan.

Tidak melibatkan orang – orang dalam proses perubahan.

Sebagaimana telah didiskusikan pada bagian awal tadi, perubahan budaya perusahaan tidak bisa dilakukan dengan tidak melibatkan orang – orang yang ada didalam perusahaan yang bersangkutan. Cukup banyak para pemimpin perusahaan yang memilih untuk menahan melakukan inisiatif perusahaan yang penting demi kelompok elit dari pihak pegawai dan perancang, seperti yang pernah dilakukan oleh Jerry Levin di Time Warner. Tidak ada perubahan yang akan terjadi selain perilaku tambahan. Perusahaan bisnis merupakan bagian dari organisasi sosial yang paling penting dan setiap proses perubahan yang berhasil dilakukan pastilah melibatkan orang – orang yang ada dalam perusahaan mereka.

Fragmentasi perusahaan

Perusahaan yang memiliki budaya yang terbagi – bagi sangat memerlukan adanya pembentukan budaya. Mereka memiliki kesulitan

yang besar dalam menyusun sumber daya mereka untuk bisa bersaing dalam pasar yang dituju. Fungsi inti yang ada dalam bisnis tersebut tidaklah bekerja bersama – sama, dan bisa jadi terdapat pertentangan antar divisi yang ada ataupun antar para eksekutif senior. Saya sering manamakan dimana sebuah struktur perusahaan bisa membawa pada fragmentasi yang mengantisipasi bagian – bagian perusahaan datang bersamaan dari sebuah bisnis holistik. Seringkali frsgmentasi terjadi antara manajemen dan kekuatan kerja (khususnya dimana terdapat satu kesatuan) atau antara manajemen senior dengan manajemen lainnya yang ada di perusahaan.

Apabila pemimpin perusahaan diberi dana khusus dan perlakuan istimewa dan mendapatkan penghargaan melebihi biasanya, sementara itu mereka tidak memiliki akuntabilitas yang pantas untuk itu, maka perusahaan yang bersangkutan telah mengalami perpecahan kebudayaan. Seringkali para eksekutif senior menghindari akuntabilitas dan resiko yang tinggi. Perusahaan tersebut bisa jadi mengalami kegagalan, dan para CEO nya bisa saja dipecat, namun manajemen level atas memiliki parasut emas yang besar untuk melindungi diri mereka. Hal ini hanya akan menciptakan keterasingan kakuatan kerja dari manajemen, yang akan menciptakan fragmentasi atau pemisah yang ada dalam budaya. Sebuah kekuatan kerja dan kader manajemen pertengahan yang terasing tidak akan sepenuhnya terikat dengan perusahaan ataupun memberikan usaha terbaik mereka. Pembentukan budaya perusahaan bisa menjadi sebuah kekuatan utama dalam menyatukan perpecahan yang ada di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Keyakinan yang berlebihan pada model, penyesuaiannya, dan strategi.

Saya mempersembahkan bab ini untuk membahas obsesi dunia bisnis dengan model dan penyesuaiannya serta konsekuensinya. Disini saya hanya akan mengulangi pernyataan bahwa peluru strategi yang menakjubkan dari restrukturisasi, penyusutan, outsourcing, *Business Process Reingeneering*, dan peningkatan operasional serta produktivitas tidak akan bisa memberikan apa – apa untuk membantu pelaksanaan budaya bisnis terkait. Terdapat pembatasan mengenai bagaimana oproduktivitas bisa menekan operasional perusahaan, dan pada titik tertentu upaya semacam itu hanya bisa merusak budaya perusahaan. Dalam kebangkitan budaya perusahaan Merck,

CEO yang baru Richard Clarck melakukan sebuah upaya serius untuk meningkatkan budaya perusahaan dan memulihkan reputasi awalnya. Mandat Clarck untuk melakukan penyusutan dan penyesuaian operasional (apa yang diketahui Clarck mengenai unit pabrikasi Merck) tidak akan membantu bangkitnya budaya yang mengalami kegagalan.

Peningkatan respon terhadap perubahan

Dalam suasana perubahan yang radikal yang berkonfrontasi dengan perusahaan disaat – saat sekarang ini, langkah – langkah peningkatan untuk mengubah budaya biasanya mengalami kegagalan. Strategi – strategi perubahan bersifat proaktif, sulit diraih, dan cepat terbentuk. Tujuan – tujuan yang bersifat ambisius dan rancangan – rancangan tindakan yang bersifat sangat terbuka perlu digunakan untuk memastikan bahwa proses pembentukan budaya bisa berhasil dijalankan. Perubahan terjadi sangat cepat dalam iklim bisnis saat ini sehingga respon peningkatan menjadi usang sebelum diimplementasikan.

Outsourcing dan offshoring.

Perusahaan – perusahaan yang ada dalam seluruh industri saat ini mengembangkan *outsourcing* dan *offshoring* yang bertujuan untuk mengurangi pembelanjaan yang berlebihan, dan bisa pula untuk mencapai efisiensi yang lebih besar. Beberapa perusahaan juga malakukannya untuk membersihkan diri mereka dari kegagalan budaya yang terjadi. Pembentukan budaya penting dilakukan, terlebih lagi apabila perusahaan yang bersangkutan mulai melakukan *outsourcing* dan *offshoring*. Perawatan budaya umum yang ada dalam bagian yang terpisah dari negara dan dunia akan memastikan bahwa sebuah standar etis perusahaan sebagaimana halnya standar produk dan jasa yang tetap terjaga. Permasalahan utama untuk perusahaan yang telah melakukan *outsourcing* pusat panggilan telpon ke Asia adalah bahwa dedikasi dan urgensi untuk pelayanan konsumen dikurangi melalui pekerja asing mereka. Hasilnya beberapa perusahaan mengembalikan pusat layanan panggilan telepon mereka ke Amerika Serikat dan Kanada. Banyak perusahaan yang melakukan *outsourcing* pabrikasi ke Meksiko dan menemukan bahwa kualitas barang – barang yang dibuat diselatan perbatasan tidak memenuhi standar yang diinginkan.

"Saya tidak berminat untuk membicarakan kebudayaan"

Ini bisa jadi merupakan rintangan yang paling berat yang dihadapi dalam membuat inisiatif untuk membentuk budaya perusahaan. Saya pernah mendengar hal ini diucapkan secara terbuka dan saya juga telah menyaksikan orang – orang berkomunikasi dengan tindakan dan komitmen atau respon yang pasif – agresif. Dalam hal tersebut orang – orang yang tidak ingin melakukan proses perubahan budaya hendaknya tidak dilibatkan untuk berpartisipasi dalam tahap awalnya. Mereka hendaknya diberikan peluang untuk terlibat pada akhir periode. Dalam kasus yang lebih ekstrim lagi, orang – orang yang bersangkutan bisa ditransfer atau dipisahkan dari perusahaan apabila mereka menunjukkan keinginan untuk mendemonstrasikan pembentukan budaya yang baru. Tidak ada manfaat yang dihasilkan dari memulai proses pembentukan budaya ketika CEO atau sebuah tim manajemen senior memberikan sedikit kepercayaan pada budaya perusahaan. Itu bukan berarti bahwa mereka tidak harus berkaitan dengan konsekuensi dari gagalnya budaya perusahaan mereka.

Persyaratan dilakukannya perubahan budaya perusahaan

Apabila perusahaan yang bersangkutan ingin berhasil dalam melakukan proses perubahan budaya perusahaan, beberapa persyaratan berikut ini harus dipenuhi:

Mengembangkan rancangan perubahan yang sistematis.

Ketika perusahaan terkait ingin melakukan perubahan budaya mereka, mereka seringkali gagal membentuk dan menempatkan sebuah rancangan yang bisa diprediksi dan sistematis. Seringkali mereka tidak terarah pada kelompok tertentu atau membuat survey dengan dugaan yang tidak jelas mengenai apa yang mereka lakukan atau apa yang akan mereka lakukan. Rancangan perubahan tersebut harus menitik beratkan pada sasaran, jalur waktu, orang – orang yang dilibatkan dalam proses yang bersangkutan, taktik dalam menghadapi rintangan, sumber daya yang diperlukan, persyaratan kepemimpinan yang penting. Dan mengantisipasi rintangan yang ada selama proses yang diharapkan berlangsung. Rancangan tersebut hendaknya juga merinci kualitas dan karakteristik baru yang akan menjadi bagian dari pembentukan budaya yang baru.

Mengidentifikasi perubahan pemimpin.

Pengidentifikasi perubahan pemimpin yang benar bisa menimbulkan keberhasilan atau mengganggu proses yang akan berjalan. Seringkali CEO menetapkan pegawai senior atau kepala sumber daya manusia. Ini bisa jadi bukan merupakan langkah yang tepat. Tanggung jawab yang mereka miliki bisa jadi terjalankan sambil melaksanakan proses perubahan, dan mereka bisa jadi menyimpangkan apa yang semestinya berjalan. Mereka tidak memerlukan contoh dari perusahaan yang lebih besar. Orang – orang yang tertarik dengan proses ini dan memiliki ide – ide merupakan kandidat yang bisa berperan sebagai pemimpin dalam melakukannya, bersama dengan para manajer level menengah. Kita tidak perlu melihat terlebih dahulu pada peringkat dan file pegawai, mereka bisa saja memiliki sudut pandang yang lebih realistis mengenai budaya dibandingkan orang lain yang ada dalam manajemen perusahaan. Ketika saya membantu seorang klien, perusahaan mengidentifikasi orang – orang yang bisa memimpin berlangsungnya proses perubahan, saya mencoba mencari gangguan yang ada di dalam perusahaan. Pemimpin perusahaan juga harus bijaksana, seorang karyawan yang sudah bekerja lama yang memiliki rasa kepemilikan atas riwayat perusahaan sebagaimana ia menyadari bahwa perusahaan tersebut perlu mengubah budayanya. Tipe pemimpin seperti ini bisa menjadi sebuah aset yang mampu menguasai para pekerja dan manajer yang menentang.

Pemimpin proses perubahan budaya perusahaan ini bisa berasal dari keseluruhan bidang dalam perusahaan yang memiliki kesabaran dalam melaksanakan proses perubahan. Perusahaan tersebut harus terikat dengan orang – orang terbaik untuk melangsungkan proses perubahan. Yang paling penting mereka harus yakin pada proses perubahan. Perusahaan perlu mengetahui bahwa para pemimpin proses perubahan ini memiliki sandaran dan wewenang penuh dari CEO dan tim manajemen senior dan bahwa mereka bisa pergi kemana saja yang mereka inginkan dan memiliki sumber daya yang mereka butuhkan untuk mencapai keberhasilan proses perubahan budaya. Pada dasarnya, perlu ada beberapa pemimpin, yang masing – masing memiliki tanggung jawab sebagai sebuah komponen inti atau sasaran proses pembentukan budaya perusahaan, tanggung jawab dalam hal komunikasi, pembuatan keputusan, efektivitas manajemen, inovasi dan pengambilan resiko, kebiasaan perusahaan, rancangan dan struktur, dan pengetahuan serta kompetensi.

Ketika saya melakukan pengeditan budaya atau meninjau ulang performa sebuah perusahaan, saya menggunakan tim konsensus yang mengadakan seminar (kualitatif) sebagaimana halnya instrumen survey (kuantitatif). Sesi pembentukan konsensus menghasilkan peluang bagi para partisipan untuk mengekspresikan pemikiran – pemikiran mereka, tingkat komitmen mereka, dan keahlian memimpin, dan sebuah forum yang baik untuk mengidentifikasi siapa – siapa yang bisa menjadi pemimpin proses perubahan budaya perusahaan. Siapa – siapa yang berbicara dan apa saja yang mereka sarankan perlu dicatat. Peluang pembentukan tim kualitatif ini juga menghasilkan sudut pandang yang menyatakan bahwa tidak ada instrumen survey yang bisa diungkapkan, seperti pertanyaan "kenapa" dan "bagaimana", yang akan rawan untuk penilaian dan proses perubahan.

Selain itu juga harus ada para ahli atau sebuah tim kecil yang ahli, yang bisa memberikan saran kepada para pemimpin. Para penasihat ini bisa jadi berasal dari departemen efektivitas perusahaan internal atau konsultan luar yang bisa memberikan dukungan untuk tujuan penelitian dan proses manajemen.

Keterbukaan untuk menerima pemikiran – pemikiran yang baru.

Tim perubahan dan organisasi yang lebih besar perlu bersikap terbuka untuk mendengar ide – ide baru lainnya, tidak peduli seberapa berbedanya pemikiran tersebut kelak. Sebuah karakteristik dari budaya perusahaan yang mengalami kegagalan adalah bahwa orang – orang yang melakukannya tidak bersifat terbuka dalam menerima atau mendengarkan pemikiran baru lainnya.

Membangun sebuah konsensus dewan untuk perubahan.

Pembentukan tim konsensus untuk perubahan merupakan sebuah konsep dan sebuah proses intervensi spesifik yang digunakan oleh kelompok pekerja yang ada dalam sebuah kesepakatan yang dihasilkan oleh orang – orang terkait melalui sebuah rapat, dan ia pastinya bukan sebuah kelompok tertentu. Apabila berlangsung dengan baik maka sesi pembentukan konsensus akan membuat orang – orang yang terkait didalamnya dari berbagai sudut pandang yang berbeda dan selanjutnya akan membawa pada sudut pandang yang sama untuk menghasilkan kesepakatan berhubungan dengan masalah budaya. Dengan pemantauan yang tepat dan keahlian manajemen proses yang efektif, sesi pembentukan konsensus bisa menjadi sebuah cara yang

positif untuk membangun kesatuan dalam mencapai komitmen umum. Pembentukan konsensus juga akan membantu untuk membangun "susunan" penting yang tidak saja dibicarakan secara terbuka dalam perusahaan. Segera setelah masa break AT&, saya memiliki peluang untuk memimpin tim pembentukan konsensus manajemen perubahan di NYNEX (bibit Verizon) dan Contel (sebuah perusahaan telcom berbasis di Atlanta). Terdapat perbedaan antara dua budaya yang belum ditunjukkan seutuhnya oleh survey. Hal yang menonjol adalah perilaku dan komitmen antara manajer level menengah yang ada dalam kedua perusahaan. Di Contel, terdapat satu komitmen untuk memisahkan saham pasar dari AT&T dan Baby Bells melalui inovasi dan penghantaran produk – produk serta teknologi baru kedalam pasar mendahului para pesaingnya. Sesi pembentukan konsensus di NYNEX menunjukkan bahwa "lakukan saja melalui pengunduran diri" merupakan sebuah susunan utama. Dua susunan manajemen level menengah yang sangat berbeda ini menjelaskan banyak hal tentang dua perusahaan dan budaya mereka masing – masing.

Gagasan psikologis dipelopori oleh psikolog Albert Ellis. Ellis mendemonstrasikan bahwa orang – orang bisa saja memandang pada subjek yang sama atau permasalahan yang diinterpretasikan berbeda oleh orang lain. Pada hasilnya, kita semua memiliki pandangan yang berbeda, yang semuanya memberikan fokus yang berbeda. Dalam sebuah perusahaan, anda bisa saja mengharapkan para pekerjanya anda memiliki sudut pandang dan opini yang sama mengenai perusahaan. Hal ini tidaklah harus demikian. Bahkan, apabila karyawan memiliki keyakinan yang sama, karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan yang sama akan memiliki keyakinan yang menyimpang tentang perusahaan, bagaimanapun terpisahnya. Penyimpangan ini terutama bisa terjadi dalam hal kekacauan budaya dan politik. Keyakinan yang menyimpang ini bisa menimbulkan sebuah perbedaan utama dalam performa perusahaan dan dalam hal bagaimana orang – orang berkumpul bersama untuk menciptakan sebuah budaya yang terarah, sama, dan diatur dengan performa. Oleh karena permasalahan budaya perusahaan biasanya bisa menciptakan banyak sistem keyakinan yang kuat dan menyimpang, maka pembentukan konsensus merupakan sebuah sarana yang kuat untuk bisa membawa orang – orang terkait mengumpulkan pemikiran bersama untuk menghasilkan sebuah budaya perusahaan yang baru. Setiap sudut pandang orang akan berpengaruh dalam menciptakan sudut pandang umum yang sama mengenai budaya perusahaan dan mengenai apa yang diperlukan

oleh budaya baru yang diciptakan, seiring tumbuhnya pembentukan konsensus, orang – orang yang berasal dari sekitar perusahaan akan ditarik masuk kedalam proses tersebut. Proses ini menjadi proses inklusi yang dinamis, dan terkadang titik kesepakatan bisa dicapai ketika momentum yang ada mulai bergeser kepada pembentukan budaya yang baru dari perusahaan.

Mengeliminasi penyimpangan yang berasal dari proses perubahan.

Penyimpangan merupakan sebuah rintangan bagi performa suatu bisnis, namun sebagian kecil pihak yang ada dalam dunia bisnis menyadari adanya perangkat dari penyimpangan. Wajar saja orang – orang melakukan penyimpangan dan mengatakan hal tersebut sebagai keyakinan yang kuat dan sah. Hasilnya perusahaan seringkali membuat keputusan penting dengan konsekuensi jangka panjang yang didasarkan pada sistem informasi dan keyakinan. Salah satu tanggung jawab pemimpin dalam proses perubahan adalah mewaspadaikan dan memantau penyimpangan yang bisa saja terjadi dan membawa proses pembentukan budaya kearah yang salah. Ketika evaluasi proses pembentukan budaya dilakukan, sarana pengukuran sasaran perlu digunakan, yang akan bisa meminimalisir terjadinya penyimpangan. Pembentukan tim konsensus merupakan sebuah sarana yang kuat untuk mengidentifikasi dan mengurangi penyimpangan antara proses pembentukan budaya perusahaan dan perlu diimplementasikan oleh para ahli yang memahami perilaku individu yang ada di dalam konteks perusahaan.

Pengumpulan data kuantitatif yang bebas penyimpangan (misalnya survey) berlanjut menjadi sebuah area yang dibutuhkan dalam dunia bisnis. Sebulan pun berlalu ketika saya tidak lagi melihat instrumen survey yang tersusun tidak baik yang jelas – jelas memiliki penyimpangan yang bgesar, atau yang disusun tidak tepat, atau yang disampaikan dalam susunan kata yang salah, yang semuanya bisa menghalangi hasil yang ingin dicapai. Saya menyalahkan dunia konsultan dan sektor perusahaan dalam mentoleransi tingkat ketidakkompetensian ini, karena ia memberikan efek pada proses pembentukan budaya perusahaan dan inisiatif lainnya.

Membedakan strategi – strategi perubahan dari yang lain

Tidak ada dua perusahaan bisnis yang benar – benar sama, bahkan meskipun mereka merupakan pesaing dalam sebuah industri yang sama. Sebuah pendekatan bisa dianggap tepat untuk dilakukan bagi satu perusahaan namun bisa dianggap tidak tepat bagi perusahaan yang lain. Perusahaan bisnis dikenal suka meniru apa yang dilakukan oleh perusahaan bisnis lainnya, bahkan meskipun apa yang mereka tiru itu merupakan sesuatu yang gagal (lihat bab3). Ini merupakan perilaku umum lainnya yang ada dalam dunia bisnis. Perilaku seperti ini bisa dianggap sebagai perilaku yang menandakan kurangnya kreatifitas dari pihak peniru, takutnya mengambil resiko, atau kurangnya kemandirian pemimpin. Apa yang diperlukan untuk pembentukan budaya perusahaan adalah sebuah strategi yang dibedakan untuk perusahaan tertentu. Proses tersebut perlu mempertimbangkan dimana perusahaan berdiri dalam daur perubahan bisnis, kondisi kompetitif eksternal, usia dan riwayat perusahaan, gaya kepemimpinan dan manajemennya, tujuannya untuk masa depan, permasalahan – permasalahan utama dan tantangan yang akan dihadapi perusahaan dan yang paling utama budaya perusahaan yang telah ada.

Ciptakan keterikatan dengan orang – orang terbaik anda

Hasil terbaik bisa dihasilkan hanya apabila perusahaan yang bersangkutan mau melibatkan dan mengikat orang – orang terbaiknya dengan proses yang akan berlangsung. Kredibilitas proses akan bersandar pada reputasi dan kompetensi orang – orang yang memimpin proses pembentukan budaya tersebut. Setiap perusahaan memiliki kader non pejabat dari "hali proyek" masing – masing yang menghabiskan karir mereka pada tugas – tugas tertentu. Seiring berjalannya waktu, mereka menjadi sebuah tim konsultan ad hoc internal. Orang – orang ini hendaknya tidak diizinkan lagi untuk memegang proses pembentukan budaya, karena mereka akan berhubungan langsung dengan permasalahan – permasalahan nyata dari hari ke hari berhubungan dengan urusan bisnis. Mereka juga akan menemukan gangguan atau pandangan yang tidak realistis dari budaya perusahaan. CEO yang bersangkutan hendaknya mengambil orang – orang yang berasal dari berbagai area operasional perusahaan yang mencakup bermacam disiplin dengan sedikit orang – orang inti dari sisi pendukung bisnis yang bersangkutan. Idealnya, pengeditan awal budaya hendaknya digunakan untuk mengidentifikasi orang

- orang yang akan menjadi pemimpin untuk proses pembentukan budaya perusahaan. Ketika dilakukannya pengeditan perusahaan, saya menemukan bahwa sesi pembentukan konsensus bisa menjadi sebuah forum dalam mengidentifikasi siapa – siapa yang bisa menjadi pemimpin untuk dilaksanakannya proses perubahan budaya.

Proses yang tidak pernah berakhir

Pembentukan budaya bukanlah sebuah program yang hanya "sekali terjadi tetap" dengan sebuah akhir yang jelas. Proses ini tidak akan berakhir dan segera didokumentasikan dalam arsip perusahaan. Proses ini merupakan sebuah proses yang terus berlanjut dan berkembang, yang harus menjaga langkah dengan perubahan – perubahan internal yang ada dalam perusahaan dan juga yang paling utama kekuatan perubahan eksternal yang ada di pasar. Amat banyak perusahaan yang khawatir dengan proses perubahan budaya karena begitu penting, selain karena pengaruh dari adanya upaya yang tidak ada akhir yang dilakukan oleh perusahaan di area lain fungsi perusahaan itu sendiri.

Mengukur proses perubahan budaya

Kebanyakan perusahaan berusaha mengantisipasi terjadinya perubahan budaya karena mereka tidak yakin bahwa proses tersebut dapat diukur (atau mereka takut akan mengalami kegagalan). Melalui proses yang bebas penyimpangan, kemajuan dalam proses perubahan budaya bisa diukur secara kualitatif ataupun secara kuantitatif. Sayangnya, amat jarang perusahaan konsultan dan bahkan sangat sedikit perusahaan yang memiliki kemampuan dan keahlian untuk menilai budaya perusahaan mereka yang telah ada dan mengukur proses yang sedang terjadi dalam merubah budaya perusahaan. Tidak mungkin rasanya untuk menyediakan sebuah pembahasan mengenai prinsip – prinsip dan penerapan pengukuran organisasional dan perilaku dalam kerangka kerja buku ini. Namun demikian terdapat tanda – tanda tertentu atau kecenderungan yang akan menunjukkan apakah perusahaan yang bersangkutan berhasil atau tidak dalam mengusahakan perubahan budaya perusahaan tersebut.

Budaya mengalami perubahan apabila:

1. timbul dialog yang membangkitkan pertanyaan tersebut dan bahkan menantang budaya umum yang ada.

2. munculnya perilaku baru yang menentang budaya sebelumnya.
3. nilai – nilai dan perilaku baru telah berkembang dan bersifat mendukung kebiasaan hidup baru
4. komitmen terhadap perusahaan akan keberhasilan dan pengembangan budaya baru mulai timbul, mengalahkan komitmen pada perusahaan akan keamanan yang dihasilkannya.
5. kebiasaan hidup yang baru dapat diresap melalui perusahaan.
6. kebijakan dan penerapan mulai berubah untuk mendukung norma – norma budaya yang baru
7. kompetensi baru mulai berkembang dalam usaha mendukung pengoperasian harian dan penerapan bisnis.

Budaya tidak mengalami perubahan apabila:

1. kebiasaan dan nilai – nilai budaya yang lama timbul dalam kondisi krisis atau tantangan baru yang sedang ada
2. kebiasaan hidup alam budaya yang baru tampak berjalan seiring dengan perilaku, keyakinan, dan nilai – nilai lama.
3. kebiasaan hidup dalam budaya baru terisolasi atau disebarkan melalui perusahaan.
4. kebijakan – kebijakan dan penerapan kerja terdahulu yang menghambat berlangsungnya norma – norma dari budaya yang baru tampak tersisa dan diterapkan.
5. contoh – contoh ketidak kompetensian terdahulu terus dapat ditemukan dalam perusahaan.

Budaya versus sub budaya

Perusahaan – perusahaan besar telah menjadi tempat bagi berbagai sub budaya yang berbeda. Unit – unit strategi bisnis bekerja keras dalam menjaga sub budaya mereka masing – masing, dan alasan yang ada seringkali tidak mempertimbangkan performa. Alasan yang paling umum adalah menjaga identitas mereka yang berbeda dalam induk perusahaan yang lebih besar. Terutama apabila perusahaan mandari telah dibeli. Orang – orang yang ada dalam unit bisnis menetapkan harga yang berbeda dan mengarahkan perbedaan mereka dalam pasar dan dalam keluarga perusahaan yang lebih besar. Otonomi adalah alasan lain, karena unit bisnis secara tradisional menetapkan arah perusahaan. Mereka ingin menjalankan bisnis dengan cara mereka

dan biasanya meyakini (dan tidak jarang keyakinan tersebut benar terjadi) bahwa perusahaan induk tidak memahami kebutuhan mereka atau bahkan bisnis mereka. Dengan kecenderungan untuk melakukan merger dan meningkatnya sistem penimbunan multi nasional, tidak mengejutkan dan bahkan sesuai jika unit bisnis tersebut berbeda antara apa yang ada di dalam pasar dengan yang lainnya, yang berasal dari perusahaan yang lebih besar. Dalam banyak perusahaan besar, perusahaan induk juga merupakan sumber dukungan administrasi dan arahan dalam area – area seperti sumber daya manusia, hukum, keuangan, dan pengaturan. Dapat dipertimbangkan atau tidak unit – unit bisnis tersebut menerima fungsi dukungan perusahaan, dan tuntutan yang datang dengan dukungan tersebut, seperti gangguan (hingga mereka memerlukan bantuan) atau pengganggu yang masuk kedalam urusan internal mereka.

GE merupakan sebuah contoh penimbunan multinasional dengan bisnis yang sangat berbeda yang bersaing pada pasar – pasar yang berbeda. GE Capital memiliki fungsi berbeda dibandingkan bisnis mesin pesawat terbang, dan bahwa bisnis tersebut memiliki persyaratan bisnis yang berbeda dengan bisnis medis. Logis kiranya apabila setiap bisnis memiliki budaya yang berbeda dalam hal dukungan yang diperoleh dari strategi bisnis yang berbeda. Kesatuan perusahaan GE sesungguhnya adalah sebuah perusahaan yang memeluk seluruh bisnisnya, dan sebagian menyatakan bahwa perusahaan ini memiliki budaya yang relatif kurang dibandingkan dengan unit – unit bisnis individunya.

Perusahaan perantara asuransi dan manajemen resiko Marsh McLennan juga memiliki beberapa firma konsultan manajemen, termasuk Mercer Human Resource Consulting, Mercer Management Consulting, Mercer Oliver Wyman, Mercer Strategy Consulting, dan Delta Organizational Consulting. Dengan melihat contoh skandal yang terjadi di Marsh McLennan, firma – firma ini mengambil jarak mereka dengan perusahaan induk, untuk alasan yang positif. Mereka memiliki sebuah permasalahan yang lebih besar yaitu bahwa firma – firma konsultan overlap di beberapa area konsultan namun bisa saling melengkapi dalam area lainnya, namun mereka tidak masuk kedalam pasar secara bersamaan, dan mereka tidak saling menekan keahlian, teknologi, ataupun bakat masing – masing. Perusahaan telah meminta firma – firma yang berbeda untuk mulai menemukan sinergi umum, namun para pemimpin dari masing – masing firma ini telah kebal. Ini merupakan sebuah contoh dari bagaimana setianya subkultur yang

berbeda sehingga perusahaan yang bersangkutan bisa merintang performance bisnis yang ada.

Bahkan pada perusahaan yang beroperasi dalam satu area bisnis, sisi jalur bisnis tersebut akan memiliki sub kultur yang berbeda dengan sisi pendukung bisnis itu. Perusahaan hendaknya tidak merasa kebingungan dengan kebutuhan untuk persyaratan operasional yang berbeda dan kebutuhan untuk memiliki sebuah budaya yang sama. Salah satu klien saya adalah sebuah perusahaan media dan percetakan hi-tech (perusahaan Fortune 100) yang sudah tidak berkembang lagi. Pertentangan terjadi antara karyawan yang menjalankan fungsi bisnis yang berbeda, seperti keuangan, penelitian dan pengembangan, pemasaran, produksi, dan distribusi. Tidak ada yang merasa bahwa mereka harus bekerja keras bersama – sama (kooperatif) dengan rekan kerja mereka, dan perilaku mereka bisa dilihat diperusahaan. Setiap fungsi memiliki cara sendiri dalam menjalankan bisnis, dan masing – masingnya mengembangkan sub kultur sendiri. Ini semua mencegah setiap komponen bisnis bisa melakukan koordinasi dengan yang lain, yaitu dengan bagian lain dari bisnis tersebut. Keuangan dan CFOnya merasa bahwa bagian mereka berhak untuk mendikte bagaimana fungsi – fungsi bisnis lainnya melakukan operasinya dan mencoba untuk mengatur mereka dengan memegang wewenang. Departemen lain juga merasa bahwa mereka memiliki pihak yang sama kuatnya. Diatas dari budaya adalah CEO, yang menyimpulkan bahwa perusahaan tersebut tidak lagi menjadi sebuah kompetitor yang efektif dalam pasar karena adanya pertentangan ini. Ia menerima terlalu banyak umpan balik dari konsumen yang tampaknya cenderung untuk berhubungan dengan perusahaan lain.

Dalam perusahaan ini, strategi perubahan budaya dibangun pada penciptaan budaya yang sama untuk bisnis secara keseluruhan, dan menghapuskan sub kultu yang ada. Konsumen yang bersangkutan diletakkan pada posisi pusat bisnis, dan budaya yang baru berusaha mengikatkan diri untuk menghasilkan sebuah pendekatan terpadu untuk bisa memenuhi harapan konsumen, mulai dari melakukan kontrak untuk mengantarkan produk akhir. Keuangan dipindahkan dari keputusan pengoperasian dan diberikan tempat tersendiri, untuk urusan keuangan dan penganggaran. Pemasaran dan perancangan disatukan dalam sebuah fungsi yang masuk kedalam pasar secara bersama – sama. Ini tidak saja merupakan perubahan dalam hal pengoperasian, ini juga merupakan perubahan dan komitmen perilaku orang – orang yang terkait di dalamnya. Perusahaan tersebut

pun menjadi perusahaan yang berorientasi pada konsumen dengan budaya bekerja semata – mata untuk melayani konsumen.

Permasalahan sub kultur juga penting dibicarakan pada tingkatan paling rendah perusahaan, bukan hanya dibagian atas, dimana keputusan strategi dibuat. Dalam meneliti dari unit bisnis di Harley Davidson, saya memasukkan anggota kesatuan urutan dan file dalam memecahkan permasalahan dan dalam pembentukan konsensus. Pada satu unit bisnis, para anggota kesatuan tidak bisa dipisahkan dari supervisor dan manajer. Ketika waktunya makan siang, seluruh partisipan memilih tetap bekerja sambil makan siang. Pada unit bisnis yang lain, anggota kesatuan dengan mudah bisa dikenali melalui penampilan dan sepatu boot yang mereka pakai. Pada waktu makan siang tiba, mereka berhenti bekerja, mengambil bekal mereka, dan makan pada sebuah ruangan atau sisi lain ruangan tersebut, dimana mereka disana menghabiskan makanan dan seperti didikte oleh waktu kerja mereka. (perlu diingat bahwa terdapat perbedaan antara dua visi tersebut). Dalam pembentukan budaya perusahaan, sub kultur perlu memahami dan menghargai setiap level yang ada dalam perusahaan. Bahkan departemen atau tingkatan yang paling tidak menyolok mata sekalipun (tidak terlalu tampak keberadaannya) yang ada dalam sebuah perusahaan bisa merincikan proses ini.

Perusahaan seperti Cisco System, Nucor, dan Johnson & Johnson merupakan perusahaan besar dengan jalur produk yang didiversifikasi, namun masing – masingnya yakin untuk mendukung adanya budaya perusahaan yang kuat, yang terikat pada:

1. penerapan etika dalam pasar dan lingkungan kerja
2. penerapan bisnis profesional yang terbaik
3. pendanaan yang berkelanjutan untuk penelitian dan pengembangan yang perlu dilakukan.
4. hak kekayaan tempat bekerja (para pekerja/karyawan memiliki kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan)
5. memfasilitasi karyawan dengan yang mereka butuhkan untuk bekerja
6. merespon secara proaktif untuk mengubah dan bila memungkinkan menciptakan perubahan, dan
7. berdedikasi untuk melayani konsumen

perusahaan yang memiliki budaya pelayanan yang baik dan budaya era baru saat sekarang ini akan memiliki ciri – ciri budaya yang sama.

Mengatur prioritas untuk perubahan budaya

Sejalan dengan daur perubahan bisnis, hirarki dari budaya perusahaan tidak hanya membuat kita semakin memahami dan semakin bisa mengidentifikasi tipe – tipe budaya bisnis yang berbeda, akan tetapi juga akan membantu kita untuk bisa memprioritaskan strategi – strategi perubahan budaya perusahaan. Sementara peralatan dan proses untuk pembentukan budaya dan perubahan bisa jadi sama bagi semua tipe budaya yang ada, prioritas tersebut bisa jadi berbeda sesuai dengan dimana sebuah perusahaan berada dalam hirarki budayanya.

Budaya predator (penghancur)

Prioritas untuk pembentukan budaya dalam budaya predator bisa jadi lebih nyata terlihat dibandingkan dengan yang lain. Arah moral dan etika perusahaan harus dikoreksi sebelum semua tujuan dicapai. Berusaha mencoba untuk mendidik kembali para pemimpin perusahaan yang mengembangkan praktek – praktek tidak etis dan ilegal tidaklah praktis dan membuat perusahaan serta pasar yang lebih besar menangkap pesan yang salah karena tindakan ini. Mereka hanya harus digantikan. Kegagalan yang terjadi dalam upaya penggantian tersebut hanya akan mengabadikan kurangnya kepercayaan pada perusahaan oleh pasar yang bersangkutan. Hal yang sama harus diterapkan pada para pekerja dan manajer tingkat menengah yang ada dalam perusahaan yang mengembangkan perilaku dan kebiasaan sama dengan diatas.

Posisi pimpinan inti harus diisi dengan orang – orang yang telah menunjukkan memiliki rasa etika yang baik dan berhasil dalam bisnis. Anggota kekuatan kerja yang ada dalam perusahaan harus mengetahui perihal apabila ada dilakukannya praktek – praktek tidak etis tanpa menunjuk satu individu tertentu. Kemudian mereka bisa mengidentifikasi dan membangun kebiasaan alternatif yang menjadi budaya dan penerapannya sehingga bisa mendukung praktek profesi terbaik. Selain pemegang saham seperti levelansir, konsumen, dan investor, hendaknya terlibat dalam proses perubahan budaya perusahaan, sebuah praktek yang sangat saya dukung. Perusahaan yang bersangkutan juga harus mempertimbangkan untuk memanggil kembali pekerja – pekerja lama yang tadinya merasa kecewa dengan

kinerja perusahaan. Mereka semua bisa jadi merupakan korban dari praktek tidak etis yang dilakukan perusahaan dimasa lalu, dan mereka juga berpotensi untuk memberikan umpan balik sasaran terhadap perusahaan dan kepemimpinan yang ada didalamnya.

Budaya yang kaku

Sifat yang kaku dalam budaya ini – tidak responsif terhadap perubahan dan menolak mengakui kenyataan – membuat proses perubahan budaya menjadi ditentang. Sama dengan budaya predator, para pemimpin yang memiliki perbedaan bisa jadi ada dalam satu perusahaan, oleh karena itu maka pendekatan yang berlangsung dari atas kebawah perlu dilakukan untuk membangun kembali budaya perusahaan. Apabila tim kepemimpinan ada dalam perusahaan, maka pendidikan dan konseling dari tim tersebut akan bisa membantu pembentukan budaya perusahaan itu. Karyawan yang ada dalam lingkungan budaya yang kaku ini mengharapkan pihak manajemen memberikan arah dan izin akan kebebasan mereka dalam melakukan inisiatif dan berfikir mandiri. Mungkin saja untuk menemukan orang – orang yang menghasut dalam perusahaan sehingga bisa menjadi pimpinan perubahan. Oleh karena komunikasi terbuka dan berfikir mandiri jarang bisa ditemukan dalam perusahaan yang memiliki sifat budaya kaku, maka pimpinan yang bersangkutan harus berkomunikasi dengan perusahaan, menyampaikan bahwa opini – opini dan pemikiran yang menyimpang dari yang diharapkan sesungguhnya adalah hal yang penting dan diketahui bila terjadi. Izin untuk berfikir mandiri dan melakukan inisiatif sendiri bisa jadi sesuatu yang sangat berharga bagi kekuatan kerja, dan para manajemen tingkat menengah ataupun senior harus bersifat terbuka dan responsif terhadap pemikiran baru ini dan juga terhadap pengambilan resiko. Setiap manajer yang melekat dengan perilaku atau kebiasaan lama, yaitu membatasi pemikiran dan inisiatif, harus dipisahkan dari perusahaan. Selain itu orang – orang baru yang berasal dari luar harus dibawa masuk kedalam perusahaan sehingga mereka bisa memberikan ide – ide baru, pengalaman, dan bakat yang baru.

Budaya yang kacau

Budaya yang kacau seringkali merupakan hasil dari manajemen yang tidak berpengalaman atau manajemen yang tidak kompeten. Pemimpin dan kepala manajemen merupakan sarana untuk diterapkan dengan

para eksekutif dan manajer, untuk mulai melakukan perubahan budaya pada tingkatan atas perusahaan. Seringkali mereka tidak tahu bagaimana untuk memimpin dan mengatur ketika sebuah manajemen perusahaan bisa menunjukkan sesuatu dengan lebih terpercaya dan perilaku manajemen yang stabil, maka perusahaan akan mulai mematuhi mereka dan mengikuti kepemimpinan mereka. Manajemen bisa mengembangkan sebuah misi dan strategi ganda yang bisa dilakukan oleh perusahaan yang lebih besar. Tujuan – tujuan pengaturan yang bisa dicapai bersama dengan perilaku terpercaya dan komunikasi yang baik merupakan kunci untuk mentransformasi budaya yang kacau menjadi budaya yang konsisten dan terpercaya.

Budaya politik

Budaya politik perlu dibuat benchmarked nya terhadap budaya berperforma tinggi dalam rangka membuat para manajer semakin memahami adanya jurang pemisah antara budaya mereka dan budaya yang lain. Oleh karena budaya politik terdiri dari sejumlah kebiasaan tambahan yang tidak produktif, maka penguatan untuk perilaku tersebut perlu diidentifikasi dan dieliminasi. Hal ini memerlukan adanya sebuah sistem yang baru berkenaan dengan pemberian penghargaan dan pengakuan yang bisa mendukung performa. Orang – orang yang ada didalam budaya politik harus lebih bisa menyadari perbedaan mereka dibandingkandengan keyakinan umum mereka dan tujuan bersama mereka. Hasilnya, proses pembentukan budaya perlu bersandar sepenuhnya pada pembentukan tim konsensus untuk mengidentifikasi tujuan – tujuan dan sasaran bisnis bersama. Pembentukan konsensus juga akan bisa mengidentifikasi orang – orang yang bisa bekerja bersama – sama dalam tim dan mampu berkoalisi dengan baik.

Budaya birokratis

Bisnis dengan budaya birokratis mengalami kehilangan konsumen. Persyaratan internalnya, peraturannya, kebijakannya, dan penerapannya memiliki hak yang lebih tinggi dibandingkan pemenuhan kebutuhan konsumennya. Oleh karena itu, kebutuhan konsumen harus diletakkan dibagian pusat proses perubahan budaya tersebut. Saya sangat merekomendasikan agar konsumen yang bersangkutan juga dilibatkan dalam proses perubahan budaya ini. Banyak perusahaan birokratis menyalahkn persyaratan peraturan untuk menutupi

ketidak mampuan mereka menutupi budaya birokratisnya. Dalam hal ini saya menghimbau perusahaan untuk menghilangkan fungsi birokratis mereka dari area – area yang secara langsung terlibat dalam pelayanan klien dan konsumen. Untuk mengidentifikasi persyaratan birokratis atau yang bersifat regulasi mereka tidak bisa membangun tembok pemisah antara mereka dengan area – area bisnis yang berkaitan dengan pelayanan terhadap konsumen. Agar ini bisa berhasil, serangkaian kebiasaan baru harus diciptakan dan dikembangkan sehingga bisa menggantikan kebiasaan birokratis. Ini semua didasarkan pada penempatan kebutuhan konsumen diatas segala macam persyaratan birokratis perusahaan.

Budaya pelayanan (memberikan pelayanan)

Budaya ini berlawanan dengan budaya birokratis. Perusahaan tidak akan kehilangan kualitas dan karakteristik yang telah mereka buat dalam bentuk budaya pemberian layanan yang kuat. Saru ancaman utama bagi budaya ini adalah adanya kecenderungan untuk menjadi "operasional". Kepercayaan yang berlebihan pada kebijakan dan persyaratan operasional yang kaku akan mengurangi kemampuan memisahkan diri dari konsumen. Perusahaan penerbangan dan perlengkapan merupakan contoh yang sangat tergantung pada ukuran operasional yang sudah tetap sehingga mereka menjadi kehilangan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu atau untuk mengatasi permasalahan konsumen yang tidak terduga. Konsumen tidak lagi menjadi pusat masalah layanan.

Budaya modern (era baru)

Budaya modern berhadapan dengan dua tantangan: kekacauan dan terlalu banyak keberhasilan. Kekacauan bisa ditemukan dalam susunan hari di Google. Penemunya mendapatkan adanya sebuah kemampuan unik dalam inovasi teknologi, namun hanya sedikit yang memimpin dan membangun sebuah perusahaan yang kohesif. CEO terpilih mereka, Eric Schmidt, menunjukkan sedikit bakat bagi kepemimpinan organisasional di Novell. Dengan terjadinya pertumbuhan cepat yang berkelanjutan dari perusahaan tersebut, kekacauan bisa menghalangi perusahaan untuk mengambil manfaat dari peluang – peluang masa depan atau akan membutakannya akan inisiatif – inisiatif baru dari rivalnya seperti Microsoft atau "Google" masa depan yang belum ada. Sebagian besar kekacauan bisa memburuk dalam waktu cepat

karena adanya keengganan untuk menyelesaikan permasalahan organisasional yang penting dari budaya perusahaan. Pengaturan keberhasilan bisa menjadi satu hal yang sulit sebagaimana halnya mengatur kegagalan, untuk sebagian besar perusahaan yang berhasil hal ini menjadi predator. Microsoft merupakan sebuah contoh perusahaan yang budaya modernnya telah menjadi budaya predator. "peluang" yang menjadi bersifat predator ini merupakan ancaman bagi perusahaan yang memiliki budaya modern.

BAB 9

PERUBAHAN BUDAYA

Kita butuh lebih banyak bersikap melayani dan lebih sedikit bersikap menjual

-John Bogle, Pendiri, Vanguard Funds

Perubahan telah menjadi pengaruh utama dalam jalannya bisnis perusahaan dan perencanaan untuk masa depan. Beberapa perusahaan terkemuka secara sistematis memasukkan perubahan dalam perencanaan dan operasi bisnis mereka, dan mereka sangat mengandalkan budaya korporatnya untuk mendukung kinerja. Namun, kebanyakan perusahaan hanya didorong oleh paksaan untuk berubah. Perubahan telah menjadi daya yang luar biasa yang mendorong bisnis ke arah keberhasilan maupun kegagalan. Meskipun dunia bisnis merupakan sumber utama perubahan pada masyarakat modern, banyak perusahaan begitu terikat pada budaya bisnis yang lama dan ketinggalan zaman yang mengebekkan kinerja sehingga hal ini menghalangi perusahaan untuk adaptif terhadap perubahan.

Tidak ada perusahaan yang berharap mengarahkan jalannya melalui lingkungan kompetitif yang berubah secara radikal tanpa memiliki pemahaman akan budayanya sendiri dan mengembangkan upaya untuk mengelolanya untuk mendukung sasaran strategis perusahaan. Sebagaimana halnya proses produksi, rencana pemasaran, dan kapabilitas angkatan kerja yang memerlukan penyesuaian terus menerus terhadap kondisi pasar yang berubah, demikian pula seharusnya budaya suatu perusahaan.

Investor yang bijaksana tahu bahwa pasar didorong oleh psikologi, dan demikian juga halnya dengan perusahaan. "perusahaan adalah organisasi manusia yang pertama dan paling utama" (Gabor, 1999). Budaya perusahaan adalah cerminan organisasi manusia tersebut. Dengan mengabaikan fungsi perusahaan sebagai suatu sistem sosial dari keyakinan, aspirasi, kapabilitas, dan kinerja manusia berarti mengabaikan sifat penting organisasi bisnis itu sendiri.

Itulah sebabnya mengapa melakukan perampingan, mengatur ulang teknik proses bisnis, perbaikan operasi, restrukturisasi, dan perencanaan bisnis yang ketinggalan secara konsisten gagal

memperbaiki kinerja dan fungsi organisasi bisnis. Hal tersebut sesungguhnya menghancurkan budaya perusahaan karena tindakan tersebut mengabaikan unsur manusia.

Gordon Bethune, mantan CEO perusahaan penerbangan Continental, lebih berhasil dari Frank Lorenzo dan memiliki tugas luar biasa besar untuk membangun ulang perusahaan. Bethune segera menyadari bahwa budaya perusahaan harus dibangun ulang jika perusahaan ingin bertahan. Bethune sering berkata bahwa "apapun masalah yang anda hadapi dalam menjalankan bisnis, semuanya adalah masalah yang menyangkut orang. Bisnis dijalankan oleh manusia. Banyak manajer dan eksekutif tidak melihat hutan karena pohon, karena mereka lupa untuk memperhatikan orang - orang" (Huler, 1998).

Ketika Arie DeGeus sebagai direktur membuat perencanaan untuk perusahaan Minyak Shell, ia melakukan suatu penelitian untuk mengetahui berapa lama Shell akan bertahan dalam bisnis. Ia mendapatkan bahwa biasanya perusahaan yang sukses memiliki harapan hidup empat puluh hingga lima puluh tahun. Ia juga menemukan bahwa sepertiga dari 500 perusahaan terkaya pada tahun 1970 tidak lagi eksis pada tahun 1987 (DeGeus, 1997).

Hal ini berarti bahwa perusahaan - perusahaan yang memimpin industri seperti Microsoft, Cisco System, dan Intel berada setengah jalan dalam siklus hidupnya. Lalu apa artinya hal ini bagi perusahaan yang kurang sukses dan bagi komunitas bisnis Amerika yang lebih besar? Penelitian Shell menemukan bahwa perusahaan - perusahaan yang bertahan hidup paling lama menunjukkan empat sifat kunci, tiga diantaranya berkaitan dengan budaya:

1. perusahaan tersebut sensitif terhadap lingkungan eksternalnya.
2. perusahaan tersebut kohesif secara sosial, dengan perasaan "komunitas dan identitas" yang kuat. Mereka menerapkan perasaan memiliki terhadap sistem sosial budaya. meskipun tidak menjamin mempekerjakan seumur hidup, seringkali pekerjaan bersifat jangka panjang. Pada saat yang sama, pembelajaran internal dan proses regenerasi organisasi meminimalkan rasa puas diri dalam budaya mereka.
3. perusahaan tersebut toleran, bahkan sportif terhadap proses perubahan internal. Hal ini berarti bahwa mereka mentolerir inisiatif yang diambil pada margin perusahaan oleh orang - orang yang memiliki ide dan pengamatan eksentrik.

4. perusahaan tersebut konservatif secara finansial. Mereka fokus dalam mempertahankan modal.

3M adalah sebuah perusahaan yang sesuai dengan profil diatas. Dengan caranya yang matang dan berorientasi pada proses, 3M merupakan pemimpin dalam gebrakan banyak produk besar dan kecil selama dekade keberadaannya. 3M adalah sebuah perusahaan yang melakukan inovasi pada berbagai hal kecil dan tanpa banyak kehebohan. 3M tidak hanya bertujuan membuat produk baru, ia juga menemukan proses dan cara baru yang ditiru secara luas dalam dunia bisnis.

3M juga menemukan cara untuk menguasai budaya multidisiplin profesional yang memungkinkan orang pada ujung bisnis serta mereka pada inti bisnis terlibat dalam penemuan dan pengembangan produk. Sebagai hasilnya, 3M memiliki salah satu budaya Era baru yang paling bertahan dalam dunia bisnis seiring dengan poerkembangannya – tidak hanya bertumbuh.

Dibawah kpemimpinan CEO barunya, Paul Otellini, Intel melakukan suatu proses perubahan besar. Strateginya berkisar dari perubahan logo dan slogan nya yang terkenal – Intel Inside – sehingga melakukan diversifikasi besar – besaran pada lini produknya dan berpindah dari teknik tradisionalnya – litbang terpusat menjadi litbang yang meliputi tim multidisiplin. Banyak orang di perusahaan dan sejumlah pelanggan tersingkir oleh rencana Otellini (tetapi CEO sebelumnya Andy Grove dan Craig Barret mendukung inisiatif tersebut), dan tingkat keuntungan perusahaan tersebut mencapai 4 %, yang melebihi rata – rata industri teknologi tinggi.

Hal ini mungkin merupakan cerminan seleksi alami: orang – orang yang memilih tidak ikut dalam proses perubahan kemungkinan akan menolak atau melakukan sabotase terhadap proses tersebut. Keberhasilan jangka panjang Intel akan sangat tergantung pada keputusannya untuk menempatkan perubahan budaya pada inti bisnis dan upaya perubahan teknologi. Keputusan Otellini yang berani untuk melaksanakan strategi baru bagi perusahaan pastilah diimbangi oleh kepemimpinan yang sama beraninya dalam mengubah budaya Intel.

Menetapkan prioritas

Menurut David Wickenden, wakil presiden senior di Fleischman – Hillard, suatu perusahaan pemasaran internasional dan firma hubungan masyarakat, perusahaan menghabiskan puluhan juta dollar untuk mebgubah namanya menjadi AT&T, dan Intel akan menghabiskan setidaknya 1 juta dolar hanya untuk biaya konsultasi untuk mengubah logo dan slogan pemasarannya. Intel akan menghabiskan beberapa juta dolar lagi untuk mengganti logo dan slogannya yang terkenal pada produk dan alat – alat pemasaran.

Verizon menghabiskan lebih dari 5 juta dolar agar namanya terpampang pada gedung olahraga indoor di Washington DC (sebelumnya MCI Center). Sebagai perbandingan, uang yang digunakan perusahaan untuk membangun budaya jauh lebih kecil. Apakah perusahaan akan menjadi lebih baik jika mereka menggunakan sebagian dari uang itu untuk membangun budaya bisnis yang etis dan didorong oleh kinerja?

Proses membangun budaya adalah suatu proses yang unik

Mengubah budaya suatu perusahaan tidak sama dengan intervensi korporat lainnya. Perbedaan pentingnya adalah bahwa mengubah budaya suatu perusahaan berarti melakukan perkembangan dan bukan hanya pertumbuhan. Mengubah budaya merupakan suatu proses kualitatif yang mencermati masalah – masalah seperti kapabilitas kepemimpinan, efektifitas misi perusahaan, identitas, efektifitas manajemen, inovasi, pembangunan tim, kompetensi, keterbukaan dan kepercayaan, kinerja dan akuntabilitas, komunikasi dan pengambilan keputusan.

Hal – hal ini mendorong fungsi bisnis yang lebih familiar, seperti operasi, diatribusi, litbang, strategi bisnis, pemasaran, dan teknologi informasi. Seringkali perusahaan menghabiskan semua energi dan sumber dayanya untuk aspek bisnis yang lebih familiar ini tanpa memandang masa depan, sedangkan masa depanlah yang mempengaruhi semua aspek dari suatu bisnis.

Mengubah budaya suatu perusahaan melibatkan seluruh organisasi, tidak hanya satu fungsi, lapisan manajemen, atau divisi. Budaya perusahaan merupakan cerminan berbagai kepentingan stakeholder yang mencakup hingga diluar share holder bisnis yang biasa. Untuk menjadi efektif dan dapat dipercaya, pembangunan budaya haruslah berupa proses holistik yang mencakup setiap aspek bisnis dan semua

stake holdernya. Jika suatu perusahaan tidak melibatkan suatu konstituen penting stakeholder dalam proses perubahan budaya, maka ia menyingkirkan komponen kunci dalam ekosistemnya.

Suatu perusahaan adalah cerminan berbagai kepentingan dan kontribusi yang meliputi tidak hanya investor: karyawan, yang menyumbangkan pemikiran, bakat, upaya pribadi, dan karir; pemasok dan kontraktor, yang memberikan sumber daya dan pengetahuan dari luar; dan pelanggan, yang sangat menentukan eksistensi bisnis. Banyak intervensi bisnis dapat diselesaikan dalam bagian terbatas bisnis atau konstituens, tetapi perubahan budaya membutuhkan pendekatan holistik agar dapat berhasil.

Pemimpin perubahan yang berpengalaman paham bahwa kepemimpinan yang berani dan berpandangan jauh kedepan dibutuhkan bagi keberhasilan perubahan budaya. Sensitifitas terhadap politik itu penting, tetapi mereka yang terlibat dalam kompromi politik terus menerus bukanlah pemimpin yang tepat untuk proses perubahan budaya. Praktek profesional terbaik, tidak peduli setidak populer apapun, haruslah memiliki seorang pemenang atau proses perubahan budaya akan runtuh karena beban politik. Budaya pada banyak perusahaan memiliki bias alami untuk mengendalikan atau mencopot pemimpin sementara. Pemimpin alami yang memenangkan ide inovatif hampir selalu dianggap ancaman bagi organisasi.

John Kenneth Galbraith merujuk fenomena ini sebagai usaha perusahaan untuk memperleh – kepuasan budaya – (Galbraith, 1992). Jika sebuah perusahaan ingin mengubah budayanya, maka ia harus menjalani sejumlah besa perselisihan dengan budaya lama. Inilah salah satu alasan mengapa dibutuhkan kepemimpinan dan dukungan yang berani. Karena inilah yang menunjukkan arah, memberikan perlindungan, dan legitimasi bagi emimpin perubahan yang ditunjuk ketika pemimpin tersebut membuat daftar dukungan secara sistematis untuk mengubah budaya. Hal ini pada akhirnya akan menarik orang – orang lainnya untuk memunculkan budaya baru dalam organisasi.

Mengubah budaya suatu perusahaan tidak hganya mengubah kebutuhan segera dan tantangan perusahaan. Perubahan ini harus berorientasi pada masa depan. Budaya dengan performa tinggi dan efektif tidak bersifat statis tapi terus menerus berubah. Perusahaan yang memeperhatikan budayanya dengan serius menyediakan arahan dan dukungan yang sistematis dan terus menerus. Mereka memandang masa depan untuk menentukan jenis budaya yang mereka perlukan.

Sayangnya , kebanyakan budaya perusahaan saat ini bersifat statis, rigid, dan resisten terhadap perubahan. Pemimpin perusahaan memperkuat sifat tidak berubah ini dengan kepercayaan yang salah bahwa statis adalah atribut positif dalam budaya perusahaan. a perubahan kontinyu mengharuskan budaya perusahaan terus berkembang dan berubah untuk tetap maju atau perusahaan akan kehilangan kemampuan kompetitifnya.

Mengubah budaya suatu perusahaan berarti juga mengambil resiko. Perubahan ini mengharuskan orang berfikir dan bertindak dengan cara yang berbeda dan menggantikan komitmen dan nilai – nilai yang sudah tua dengan yang baru yang akan meningkatkan kinerja mereka sendiri serta organisasi secara keseluruhan. Perusahaan dengan budaya kinerja yang tinggi mendukung pengambilan resiko dan mengizinkan sejumlah tertentu kegagalan. Perusahaan dengan budaya statis jarang menyadari kesempatan dan ide kreatif baru yang hilang yang dapat mendorong kemajuan perusahaan. Perusahaan ini juga gagal mengenali bakat inovatif dalam lingkungannya sendiri.

Proses perubahan budaya juga harus menginspirasi perusahaan untuk mencapai tujuan dan prinsip yang lebih tinggi dalam perilaku etis. Green Mountain Coffee Roasters dikutip oleh majalah etika bisnis sebagai perusahaan etis nomor satu, tetapi hal ini tidak mencegah Green Mountain mencatat laba yang bagus. Orang – orang secara luas berbagi prinsip – prinsip moral dan perilaku etis hendaklah tidak ditinggalkan dalam bekerja. Seringkali hal inilah yang terjadi. Tindakan dan nilai – nilai perusahaan harus konsisten dengan nilai – nilai yang dianut masyarakat yang lebih luas.

Hambatan ditengah jalan

Perusahaan Amerika berada pada pertemuan yang kritis. Mereka dapat terus menerapkan budaya bisnis keras kepala yang menghambat kinerja (dan melakukan tindakan tidak etis untuk menutupi kegagalan kinerja), atau mereka dapat mengubah budayanya yang berusia berabad – abad menjadi berabad – abad menjadi jenis organisasi bisnis yang dinamis dan sepenuhnya baru.

Akhir – akhir ini kecenderungan dalam dunia bisnis mengarah pada menghasilkan keuntungan dengan cara apapun, hal ini menggali kinerja dan hasrat manusia untuk bekerja. Sebagai akibatnya, terlalu banyak budaya bisnis saat ini yang didominasi oleh:

- rasa takut
- moral yang buruk
- inkompetensi
- produk yang sedang – sedang saja
- penghindaran resiko
- hubungan yang buruk dengan pelanggan
- perilaku dan hubungan kerja yang tidak sehat
- kualitas yang buruk
- perilaku tidak etis
- menurunnya inovasi
- ketidaktahuan manajemen
- lingkungan kerja yang otoriter
- komitmen sementara
- organisasi yang terpecah dengan kinerja rendah, dan
- kinerja finansial yang tidak konsisten

budaya ini hanya akan menghasilkan perusahaan dengan umur pendek yang gagal memenuhi harapan dan kebutuhan investor, pelanggan, atau karyawan. Perusahaan ini hanya akan bertindak sebagai penerus kecenderungan saat ini yang telah mengubah dunia bisnis menjadi perjudian.

Pilihan lain adalah membangun perusahaan yang memiliki budaya efektif dan berkinerja tinggi yang ditandai oleh:

- kepercayaan
- moral yang kuat
- kompetensi karyawan dan organisasi yang tersebar luas
- produk yang diinginkan dalam jumlah besar
- keterbukaan terhadap resiko dan eksperimentasi yang masuk akal
- hubungan pelanggan yang efektif dan saling menguntungkan
- perilaku produktif dan lingkungan kerja yang positif
- produk dan layanan konsisten dengan kualitas yang tinggi
- perilaku etis yang tidak berubah

- manajemen yang memiliki akses informasi yang baik dan penuh pemikiran
- konsistejn dengan inovasi tingkat tinggi
- lingkungan kreja yang demokratis
- komitmen jangka panjang antara semua pemilik kepentingan
- organisasi yang menyatu dengan kinerja tinggi, dan
- kinerja finansial yang kaut secara konsisten.

Perusahaan yang membangun dan mempertahankan budaya dengan kualitas ini memiliki perangkat yang jauh lebih baik untuk terus hidup melampaui harapan hidup perusahaan yang serupa dan mampu lebih baik memanfaatkan perubahan radikal yang terus menerus melanda pasar bisnis. Karena perusahaan dari berbagai ukuran memainkan peran dominan yang terus bertambah dalam masyarakat modern, taruhannya terlalu tinggi bagi bisnis Amerika dan ekonomi Amerika Serikat jika tidak berinvestasi dalam budaya perusahaan. Untuk bertahan hidup dan tetap efektif dalam dunia bisnis yang baru, semuanya menyangkut perubahan.



PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI DALAM KORPORASI

HARIF AMALI RIVAI

HENDRA LUKITO