

Aditiya Pratama Daryana dan Budi Santoso

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI UNTUK KESUKSESAN KERJA DI PT COFFEE TOFFEE INDONESIA

(Dilakukan Di Cabang Bandung)

Aditiya Pratama Daryana¹, Budi Santoso²^{1,2}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana UPI¹ Aditiyadaryana@gmail.com, ² budisantoso@upi.edu

ABSTRACT - Many research results have documented where organizational culture has such a strategic role for the progress of the organization in building its financial performance and performance in the long term. However, the lack of understanding and awareness of organizational actors regarding the importance of implementing organizational culture still occurs in Indonesia, so this is very worrying. This study aims to explore the normative and empirical theoretical frameworks regarding the nature and important role of organizational culture and strategies to build an effective organizational culture. The results of this study indicate that a stable, adaptable and dynamic organizational culture can support organizational performance in the long term. So this can recommend to organizational actors to find out how important it is in building an organizational culture that is able to adapt to any conditions so as to reduce organizational crises and can improve performance on an ongoing basis.

Keywords: Organizational culture, strategic roles and work success

ABSTRAK - Banyaknya hasil penelitian telah mendokumentasikan dimana budaya organisasi mempunyai peran yang begitu strategis untuk kemajuan organisasi dalam konteks membangun kinerja keuangan dan kinerja organisasi nya dalam waktu yang lama. Akan tetapi, lemahnya pemahaman dan kesadaran para pelaku organisasi mengenai pentingnya implementasi budaya organisasi masih terjadi di Indonesia sehingga hal tersebut sangat mengkuatirkan. Penelitian ini bertujuan untuk mendalami kerangka-kerangka teoretis normatif dan empiris mengenai hakikat, serta peran penting mengenai budaya organisasi dan strategi untuk membangun budaya organisasi yang efektif. Hasil dari pengkajian ini menunjukkan dimana budaya organisasi yang stabil, mampu beradaptasi dan dinamis dapat mendukung kesuksesan kinerja organisasi dalam waktu yang lama. Sehingga penelitian ini dapat merekomendasikan kepada pelaku organisasi untuk mengetahui bagaimana pentingnya dalam membangun budaya organisasi yang mampu beradaptasi dengan kondisi apapun sehingga mampu mengurangi krisis organisasi dan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara berkesinambungan.

Kata Kunci: Budaya organisasi, peran strategis, kesuksesan kerja

PENDAHULUAN

Para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen meyakini bahwa sukses-gagalnya suatu

kinerja organisasi erat kaitannya dengan budaya organisasi (*organizational culture*). Kesuksesan kinerja ekonomi pada suatu organisasi diyakini menjadi faktor utama dari budaya organisasi. (Kotter & Heskett, 1992) (Hofstede, 1992), (Wilhelm, 2011), (Martin, 1995), (Luthans & Martinko, 1982).

Fakta nya, prinsipal (pemilik) serta agents di Indonesia yang dipercaya dapat mengelola organisasi masih menunjukkan rendahnya kesadaran dan pemahaman mengenai peran strategis budaya organisasi tersebut. Banyak nya masalah ketenagakerjaan yang terjadi dimana banyak nya permasalahan antara pengusaha dan karyawan, timbulnya aksi unjuk rasa, pemogokan dan aktifitas destruktif (merusak) yang dilakukan oleh pegawai, kegiatan demonstrasi, dan juga PHK (Pemutusan hubungan kerja) yang dilakukan oleh manajemen. Hal ini terlihat bahwa pemahaman manajemen mengenai peran strategis dan pengimplementasian budaya organisasi di dalam perusahaan masih rendah. Beberapa hasil penelitian menunjukkan dimana budaya organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja ekonomi dan kinerja organisasi secara menyeluruh (Anthony & Govindarajan, 2012), (Kotter & Heskett, 1992), (Hofstede, 1992), (Wilhelm, 2011), (Mondy et al., 2002), (Kreitner & Kinicki, 2014), (Luthans & Martinko, 1982).

Aditiya Pratama Daryana dan Budi Santoso

Hasil survey yang telah dilakukan Kotter dan Heskler (1992) dengan sasaran 207 perusahaan yang berasal dari 22 industri di Amerika Serikat sebagai sampel dari tahun 1977 hingga tahun 1988, dimana hasilnya diketahui bahwa kinerja organisasi dapat dipengaruhi budaya organisasi (*corporate culture*) dan dapat meningkatkan kinerja organisasi bertahan dalam waktu yang lama.

PT. Coffe Toffe Indonesia merupakan salah satu perusahaan waralaba kopi yang saat ini sedang berkembang. Perusahaan ini bergerak di bidang food and beverage. Geliat usaha kopi di Indonesia semakin meningkat tajam, hal ini dapat terlihat dari menjamurnya usaha kopi di berbagai daerah bahkan jumlah kompetitor nya semakin banyak bermunculan. Selain itu tingginya usaha kopi di Indonesia dikarenakan banyak peminat kopi baik dari kalangan remaja, dewasa hingga usia lansia. Untuk membuat bisnis waralaba kopi menjadi semakin kompetitif dan lebih responsif sehingga mampu bertahan dan berkembang harus dilakukan pengelolaan manajemen yang baik agar dapat mencapai visi misi perusahaan. Berdasarkan hasil studi pendahuluan dengan salah satu Co-Founder PT Coffee Toffe Indonesia, untuk menyikapi persaingan bisnis yang saat ini semakin kompetitif, perusahaan sedang dalam proses mengembangkan dan meningkatkan kualitas SDM nya. Dari hasil evaluasi tahun 2014 perusahaan, salah satu yang dievaluasi adalah kinerja karyawan melalui laporan *key performance indicators* (KPI) dimana hasil menunjukkan rata-rata skor tahun 2014 mengalami penurunan kinerja karyawan dibandingkan rata-rata skor di tahun 2012 dan 2013.

Berdasarkan uraian di atas tujuan penelitian ini yaitu untuk melengkapi penelitian yang telah ada dengan topik yang sama namun dilaksanakan di perusahaan kopi yaitu PT. Coffee Toffee Indonesia. Penelitian ini dilakukan di salah satu cabang outlet di Bandung. Pemilihan lokasi ini dikarenakan perusahaan ini merupakan perusahaan dimana tempat sayapernah bekerja dan mengetahui secara langsung budaya organisasi disana. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Budaya Organisasi dan Kesuksesan Kerja di PT. Coffe Toffe Indonesia Cabang Bandung”

TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa definisi budaya organisasi menurut para ahli, menurut Luthans (1982) budaya organisasi merupakan norma dan nilai yang mengarah pada perilaku anggota organisasi. Semua anggota akan berperilaku yang disesuaikan dengan budaya yang berlaku agar dapat diterima oleh lingkungannya. Bennis (1985) menyatakan budaya organisasi merupakan bagian dari pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan ari sendiri dan menjadi aturan dasar dalam berperilaku di organisasi. (Schein, 2017) mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi dapat belajar mengatasi atau menanggulangi permasalahan yang timbul akibat

Aditiya Pratama Daryana dan Budi Santoso

adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dipahami, membantu memikirkan serta merasakan hal yang berkaitan dengan masalah tersebut.

Menurut Mondy et al., (2002) budaya organisasi adalah bagian system dari *shared values*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan yang saling berinteraksi dengan struktur formal untuk menciptakan norma-norma perilaku dalam suatu organisasi. Budaya organisasi juga meliputi nilai-nilai serta standar-standar yang mengarah pada perilaku pelaku organisasi dan menentukan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan Hodge et al., (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai dua konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu *observable* dan *unobservable*. Pada tingkat *observable* mencakup beberapa aspek seperti pola perilaku, arsitektur, mitos, bahasa, seragam, peraturan, dan seremony yang dilakukan perusahaan. Sedangkan level *unobservable* meliputi norma-nomra, *shared values*, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah da keadaan sekitarnya. Budaya organisasi perusahaan juga diyakini sebagai alat untuk menentukan arah kebijakan organisasi. Dimana mengarahkan apa yang tidak boleh dan boleh dilakukan, bagaimana mengelola dan mengalokasikan sumber daya perusahaan, dan dijadikan alat untuk menghadapi masalah dan *probability* dari lingkungan. Dari beberapa definisi yang telah diuraikan, bahwa budaya organisasi memiliki peran yang penting dan sangat strategis untuk mendorong dan

meningkatkan efektivitas kinerja, khusus nya manajemen. Dan berpengaruh dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

Budaya organisasi memberikan *core organizational values* bagi perusahaan (Martin, 1995) yang terkandung dalam nilai-nilai fundamental organisasi seperti; (1) sensitivitas terhadap kebutuhan karyawan dan pelanggan; (2) kebebasan serta minat karyawan dalam memberikan ide baru; (3) kesiapan dalam menerima resiko apapun yang mungkin terjadi; (4) keterbukaan dalam berkomunikasi secara bebas dan bertanggung jawab. Perbedaan nilai fundamental dapat membedakan kompetensi dan kinerja sesama perusahaan. Budaya organisasi juga diakui sebagai dimensi utama dari pemahaman dan praktek pelaku organisasi (Luthans, 1998).

Budaya organisasi berfungsi untuk; (1) memberikan *sense of identity* bagi anggota organisasi untuk memahami visi dan misi serta menjadi bagian integral dari organisasi, (2) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi; (3) memberi arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersalam (Mondy, et al.,2002); (4) membantu dalam mendesain kembali system pengendalian manajemen organisasi, dimana sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis, *programing*, *budgeting*, *controlling*, *monitoring*, evaluasi, dan lain sebagi nya. (Anthony & Govindarajan, 2012); (5) membantu

Aditiya Pratama Daryana dan Budi Santoso

manajemen dalam menyusun skema system kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan (Lako,1996); dan (6) sebagai sumber daya kompetitif perusahaan jika dikelola dengan baik.

Kreitner & Kincki (2014) mendefinisikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai *social glue* (perekat sosial) artinya mengikat semua anggota organisasi secara bersama dalam satu visi ataupun tujuan yang sama. Menurut Smircich (1983) terdapat empat fungsi budaya organisasi, diantaranya (1) merupakan suatu identitas organisasional kepada para anggota nya; (2) memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif; (3) meningkatkan stabilitas system social; dan (4) membentuk perilaku anggota dalam memiliki sense terhadap sekitarnya.

Budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik. (Luthans & Martinko, 1982) mengidentifikasi ada enam karakteristik yang penting. (1) *observed behavioral regularities*; yaitu para partisipan organisasi ketika saling berinteraksi satu sama lainnya, maka mereka akan memakai bahasa, terminology, dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan sebagai rasa hormat dan cara bertindak; (2) *norms*; yaitu standar-standar perilaku yang telah ada mencakup pedoman tentang berapa banyak tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang berkenan atau tidak berkenan dilakukan; (3) *dominant values*; yaitu terdapat beberapa values utama yang organisasi anjurkan dan harapkan dari para anggota organisasi untuk menyumbangannya, seperti kualitas produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah,

efisiensi yang tinggi; (4) *philosophy*; yaitu beberapa kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana karyawan dan atau para pelanggan diperlakukan; (5) *rules*; yaitu sejumlah pedoman pasti yang berkaitan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi. Karyawan harus memahami “ikatan” atau *rules* yang sudah ada sehingga nantinya dapat diterima sebagai *full-fledged* anggota kelompok; (6) *organizational climate*; yaitu terdapat suatu “*feeling*” yang menyeluruh yang dibawa oleh *physical layout*, bagaimana cara anggota organisasi berinteraksi, cara organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pelanggan dari pihak luar lainnya. Enam karakteristik tersebut disebut sebagai *all-inclusive*.

Mondy & Noe (1996) tipe budaya organisasi dibedakan dalam dua kelompok, yaitu (1) *open and participative culture*; dan (2) *closed and autocratic culture*. *open and participative culture* memiliki karakteristik yaitu memiliki kepercayaan terhadap bawahan, berkomunikasi terbuka, suportif dan penuh perhatian dalam kepemimpinan, mampu bekerjasama dalam menyelesaikan masalah, adanya otonomi pekerja, sharing informasi dan pencapaian tujuan menghasilkan output yang tinggi

Sementara *closed and autocratic culture* memiliki karakteristik yaitu pencapaian output tinggi, akan tetapi pencapaian tersebut lebih dinyatakan dan dipaksakan pada organisasi yang pemimpinnya otokrasi dan kuat. Semakin tinggi rigiditas dalam budaya organisasi, maka semakin sempit pula rentang manajemen dan akuntabilitas

Aditiya Pratama Daryana dan Budi Santoso

individual nya. Selain itu karakteristik ini tidak menekankan pada teamwork akan tetapi menekankan pada individual.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik penetapan narasumber menggunakan teknik non-probability sampling dimana tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik non-probability sampling yang dipakai adalah purposive sampling. Purposive sampling menentukan kriteria tertentu, dimana narasumber dalam penelitian ini yaitu manager area dan HRD.

Teknik data yang digunakan yaitu model Miles dan Huberman yaitu metode dengan cara interaktif dan terus menerus sehingga data yang dihasilkan jenuh. Aktivitas analisis data yaitu dengan data *condensation, display, conclusion drawing/* Verifikasi. Validitas data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode triangulasi sumber dan teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Coffee Toffee Indonesia memiliki visi dan misi dimana visi nya yaitu menjadikan dream coffee café sebagai brand life style terdepan di Indonesia sebagai wadah untuk meraih mimpi. Sedangkan misinya adalah sebagai berikut: 1. Menyediakan kopi yang berkualitas, 2. Menyediakan tempat yang nyaman untuk berkumpul dan bersantai, 3. Menempatkan pelanggan sebagai prioritas, 4. Memberikan

pelayanan yang prima dan unggul dan penyakian, 5. Memotivasi karyawan dalam meraih mimpi. Mengacu pada visi misi diatas, maka dapat tercipta budaya kerja yang dinamis yang dapat memacu karyawan untuk berkembang sehingga mampu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik, dimulai dari disiplin kerja yang tinggi serta pengadaan pelatihan kerja yang berkelanjutan serta konsisten untuk mewujudkan visi misi perusahaan.

Pendekatan yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu melalui top-down approach perusahaan, adalah melalui top-down approach, bottom-up approach atau interactive approach. Pendekatan top-down artinya top management berinisiatif membuat prakarsa untuk dapat dirumuskan, dikembangkan serta mengoperasionalkannya suatu model budaya organisasi yang kuat, mampu beradaptasi dan dinamis, kemudian diaplikasikan kepada seluruh karyawan untuk dilaksanakan secara konsisten.

Pendekatan bottom-up artinya semua keputusan dari mulai perumusan hingga pengembangan suatu model budaya organisasi diberikan sepenuhnya kepada manajemen pada level bawah dan menengah serta keseluruhan karyawan. Sedangkan manajemen puncak hanya bertindak sebagai pengarah. Pendekatan interaktif artinya top management puncak dan level-level manajemen bawah serta karyawan secara bersama-sama “duduk bersama dalam satu meja bundar” untuk menentukan dan merumuskan suatu model budaya organisasi yang ideal dan sesuai dengan visi misi serta tujuan organisasi.

Aditiya Pratama Daryana dan Budi Santoso

Pendekatan yang terakhir adalah yang paling ideal dan memiliki risiko kegagalan yang minimal karena mengakomodasikan semua pemikiran, nilai, norma-norma dan kepentingan dari semua pihak karena dalam organisasi memiliki kepentingan yang beragam. Beberapa strategi yang perlu dilakukan oleh top management untuk membangun kembali budaya organisasinya yaitu; 1. Pemimpin organisasi harus merubah gaya kepemimpinan yang otoriter, kaku, dan membatasi diri terhadap karyawan berganti dengan gaya kepemimpinan yang terbuka dan transformatif.

Gaya kepemimpinan terbuka artinya adanya transparansi dan bertanggung jawab dari pemimpin perusahaan untuk memberikan penjelasan secara terbuka dan jujur kepada semua karyawan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan baik yang akan, sedang dan telah dilaksanakan untuk dicapai oleh organisasi.

Gaya kepemimpinan transformatif (transformational leadership) artinya kepemimpinan yang mempunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mengkonversikan perubahan dalam organisasi; memelopori perubahan serta memacu motivasi dan memberikan inspirasi kepada setiap karyawan agar lebih kreatif serta inovatif, dan mampu membangun kerjasama yang solid; menciptakan pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, mampu mengendalikan organisasi dengan keberanian dan tanggung jawab. (Longshore & Bass, 1987). Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, dapat membuat karyawan “jatuh hati” dan mendukung keinginan leaders untuk mendesain kembali budaya

organisasi. Kedua, mengajak karyawan turu serta berdialog secara terbuka dan kredible mengenai segala hal, baik menyangkut masalah-masalah manajemen perusahaan maupun karyawan, serta harapan-harapan dari top leaders juga karyawan dalam menciptakan kesuksesan organisasi yang berkelanjutan. Ketiga yaitu menyampaikan pada semua karyawan niat tulus leader dan manajemen untuk melakukan “reformasi” budaya organisasi serta mengajak mereka untuk dapat berperan aktif dalam kegiatan reformasi tersebut. Pada tahap ini, leader perlu merubah pola pikir (paradigma) perlakuan terhadap karyawan, dimana karyawan merupakan asset perusahaan yang memiliki peran penting untuk pengembangan perusahaan.

Keempat, memberikan fasilitas pelatihan dan pengembangan skill kepada manajer lini bawa serta kepada karyawan, dengan tujuan agar dapat memahami serta mengimplementasikan nya sesuai dengan visi misi, sasaran, tujuan, nilai, norma-norma atau tradisi dari budaya organisasi yang baru dibangun.

Kelima, mendesain kembali system manajemen dan system pengendalian organisasi yang disesuaikan dengan jiwa dan semangat baru budaya organisasi yang baru dibangun. Keenam, bila terasa sulit, perlu meminta kepada jasa konsultasi yang profesional dan kompeten untuk memberikan solusi untuk perusahaan ketika membangun atau mendesain kembali model budaya organisasi sehingga dapat menjadi organisasi yang lebih kuat, adaptif dan dinamis serta sesuai dengan bentuk, karakteristik, mission statement, sasaran serta tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Aditiya Pratama Daryana dan Budi Santoso

PT Coffee Toffee Indonesia memiliki visi dan misi dimana visinya yaitu menjadikan dream coffee café sebagai brand life style terdepan di Indonesia sebagai wadah untuk meraih mimpi. Sedangkan misinya 1. Menyediakan kopi yang berkualitas, 2. Menyediakan tempat yang nyaman untuk berkumpul dan bersantai, 3. Menempatkan pelanggan sebagai prioritas, 4. Memberikan pelayanan yang prima dan unggul dan penyakian, 5. Memotivasi karyawan dalam meraih mimpi. Mengacu pada visi misi diatas, maka dapat tercipta budaya kerja yang dinamis yang dapat memacu karyawan untuk berkembang sehingga mampu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik, dimulai dari disiplin kerja yang tinggi serta pengadaan pelatihan kerja yang berkelanjutan serta konsisten untuk mewujudkan visi misi perusahaan.

Pendekatan yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu melalui top-down approach perusahaan, adalah melalui top-down approach, bottom-up approach atau interactive approach. Pendekatan top-down artinya top management berinisiatif membuat prakarsa untuk dapat dirumuskan, dikembangkan serta mengoperasionalkan suatu model budaya organisasi yang kuat, mampu beradaptasi dan dinamis, kemudian diaplikasikan kepada seluruh karyawan untuk dilaksanakan secara konsisten.

Pendekatan bottom-up artinya semua keputusan dari mulai perumusan hingga pengembangan suatu model budaya organisasi diberikan sepenuhnya kepada manajemen pada level bawah dan menengah serta keseluruhan karyawan. Sedangkan manajemen puncak hanya

bertindak sebagai pengarah. Pendekatan interaktif artinya top management puncak dan level-level manajemen bawah serta karyawan secara bersama-sama “duduk bersama dalam satu meja bundar” untuk menentukan dan merumuskan suatu model budaya organisasi yang ideal dan sesuai dengan visi misi serta tujuan organisasi.

Pendekatan yang terakhir adalah yang paling ideal dan memiliki risiko kegagalan yang minimal karena mengakomodasikan semua pemikiran, nilai, norma-norma dan kepentingan dari semua pihak karena dalam organisasi memiliki kepentingan yang beragam. Beberapa strategi yang perlu dilakukan oleh top management untuk membangun kembali budaya organisasinya yaitu; 1. Pemimpin organisasi harus merubah gaya kepemimpinan yang otoriter, kaku, dan membatasi diri terhadap karyawan berganti dengan gaya kepemimpinan yang terbuka dan transformatif.

Gaya kepemimpinan terbuka artinya adanya transparansi dan bertanggung jawab dari pemimpin perusahaan untuk memberikan penjelasan secara terbuka dan jujur kepada semua karyawan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan baik yang akan, sedang dan telah dilaksanakan untuk dicapai oleh organisasi.

Gaya kepemimpinan transformative (transformational leadership) artinya kepemimpinan yang mempunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mengkonversikan perubahan dalam organisasi; memelopori perubahan serta memacu motivasi dan memberikan inspirasi kepada setiap karyawan agar lebih kreatif serta inovatif, dan

Aditiya Pratama Daryana dan Budi Santoso

mampu membangun kerjasama yang solid; menciptakan pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, mampu mengendalikan organisasi dengan keberanian dan tanggung jawab. (Longshore & Bass, 1987). Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, dapat membuat karyawan “jatuh hati” dan mendukung keinginan leaders untuk mendesain kembali budaya organisasi. Kedua, mengajak karyawan turu serta berdialog secara terbuka dan kredible mengenai segala hal, baik menyangkut masalah-masalah manajemen perusahaan maupun karyawan, serta harapan-harapan dari top leaders juga karyawan dalam menciptakan kesuksesan organisasi yang berkelanjutan. Ketiga yaitu menyampaikan pada semua karyawan niat tulus leader dan manajemen untuk melakukan “reformasi” budaya organisasi serta mengajak mereka untuk dapat berperan aktif dalam kegiatan reformasi tersebut. Pada tahap ini, leader perlu merubah pola pikir (paradigma) perlakuan terhadap karyawan, dimana karyawan merupakan asset perusahaan yang memiliki peran penting untuk pengembangan perusahaan.

Keempat, memberikan fasilitas pelatihan dan pengembangan skill kepada manajer lini bawa serta kepada karyawan, dengan tujuan agar dapat memahami serta mengimplementasikan nya sesuai dengan visi misi, sasaran, tujuan, nilai, norma-norma atau tradisi dari budaya organisasi yang baru dibangun.

Kelima, mendesain kembali system manajemen dan system pengendalian organisasi yang disesuaikan dengan jiwa dan semangat baru budaya organisasi yang baru dibangun. Keenam,

bila terasa sulit, perlu meminta kepada jasa konsultasi yang profesional dan kompeten untuk memberikan solusi untuk perusahaan ketika membangun atau mendesain kembali model budaya organisasi sehingga dapat menjadi organisasi yang lebih kuat, adaptif dan dinamis serta sesuai dengan bentuk, karakteristik, mission statement, sasaran serta tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Kotter, J.P., & J.L. Heskett. (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Hofstede, G. (1992) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Wilhelm, W. (1992) Changing Corporate Culture or Corporate Behavior? How to Change Your Company. *Academy of Management Executive*. 72-86. <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1992.4274485>
- Martin, J. (1995). *Cultures In Organizations: Three Perspective*. London : Oxford University Press.
- Luthans, Fred, Martinko, Mark J. (1982) Organizational Behavior Modification. *Journal of Organizational Behavior Management*. http://dx.doi.org/10.1300/j075v03n03_04
- Anthony, Robert N., & Govindarajan, Vijay. (2012). *Management Control Systems*. (9th Ed). Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- Mondy et all 2002. *Human Resource Management*. (8th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2014). *Perilaku Organisasi* (Ed. 9). Jakarta: Salemba Empat.
- Bennigson, L. A. (1985) Managing corporate cultures. *Journal Management review*. Vol 74 (2) hh 30-2. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90286-d](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(90)90286-d)
- Schein, Edgar. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. (2th Ed). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hodge, B.J, William P.A. & L. Gales. 1996. *Organizational Strategy*. (5th Ed). New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs,
- Lako, A. 1996. Pemanajemenan dan Pemberdayaan SDM: Langkah Strategis Meraih Keunggulan Masa Depan. *Bank & Manajemen*. No 29. Maret-April. 36-42
- Smircich, Linda. (1983). Concept of Culture and Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*. Vol. 28 No. 3. Hh, 339-58
- Longshore, John M. & Bass, Bernard M. (1987). *Leadership and Performance beyond Expectations*.

Aditya Pratama Daryana dan Budi Santoso

Journal The Academy of Management Review Vol
25 (3)