

White Paper

Transforming Attitudes and Actions: Bagaimana Pemimpin Senior Menciptakan Budaya Kerja yang Berhasil

Sekarang ini, sangat populer untuk menjelaskan keberhasilan atau kegagalan perusahaan di mana pun dengan pernyataan sederhana "Ini adalah budaya perusahaan mereka!". Ini adalah penjelasan yang menarik dan logis. Budaya perusahaan yang kuat dielu-elukan sebagai kunci untuk memenangkan pasar yang kompetitif; yang lemah, lonceng kematian. Sekalipun penjelasannya mudah, topik budaya itu kompleks. Kita semua mengira tahu apa yang kita maksud ketika menggunakan istilah itu. Benarkah?

Meskipun kita dapat mendeskripsikan budaya perusahaan berdasarkan kebiasaan dan nilai-nilai yang mereka anut, esensi sebenarnya adalah pikiran bawah sadar yang mendorong keputusan dan perilaku karyawan setiap hari. Cara berpikir ini didasarkan pada asumsi bersama, biasanya berasal dari pendiri perusahaan, yang telah berhasil diterapkan karyawan untuk menyelesaikan tantangan internal dan eksternal dari waktu ke waktu. Keberhasilan ini berfungsi untuk memvalidasi asumsi dan akhirnya menghasilkan pemahaman kolektif tentang cara yang tepat untuk berpikir, merasakan, bertindak dan menafsirkan dunia bisnis.

Budaya, kemudian, menentukan bagaimana karyawan melihat diri mereka sebagai bagian dari organisasi, bagaimana mereka berhubungan dengan pelanggan, bagaimana berinteraksi dengan otoritas, pendekatan pemecahan masalah, bagaimana memahami bisnis secara keseluruhan, membuat keputusan strategis, memahami tujuan perusahaan dan masih banyak lagi.

Hanya 19% dari 760 pemimpin senior dalam survei terbaru di lima negara menyatakan bahwa budaya perusahaan mereka "sangat baik".

Jadi apa yang membuat budaya kuat? Ini tidak sesederhana seperti yang disarankan oleh blog bisnis. Bahkan - selain dari yang mengalami unsur-unsur yang melumpuhkan seperti ketidakpercayaan, ketidakjujuran, kenegatifan yang meluas, atau kurangnya strategi - suatu budaya tidak secara inheren "benar" atau "salah". Kekuatan suatu budaya harus dievaluasi dalam hubungan dengan lingkungan di mana ia bersaing: dalam setiap situasi perusahaan, mungkin ada elemen budaya yang cocok untuk mencapai keberhasilan dalam lingkungan sekarang dan yang diharapkan di masa depan, dan yang lainnya yang tidak. Ketika para pemimpin merasa bahwa sebagian dari budaya mereka tidak sesuai untuk mengatasi tantangan yang mereka hadapi, mereka harus bertindak untuk memperbaikinya.

Dalam survei baru-baru ini di lima negara¹, Dale Carnegie & Associates berusaha memahami persepsi para pemimpin senior tentang kekuatan budaya perusahaan mereka sendiri, sikap mereka tentang kepentingan dan dampaknya, dan tindakan yang mereka ambil untuk memperbaikinya.

Meskipun studi tentang budaya perusahaan umum dilakukan, biasanya mereka melibatkan karyawan di semua jenjang dalam organisasi. Kami memilih untuk fokus secara khusus pada mereka yang memimpin untuk memahami pola pikir mereka dan upaya yang diambil di tingkat tertinggi organisasi untuk mengatasi masalah penting ini.

Selain menganalisis data dari seluruh pemimpin, kami menemukan sekelompok perusahaan yang sangat sukses kemudian menggali bagaimana sikap dan tindakan mereka berbeda dari yang lain. Kami merumuskan kelompok ini dari penilaian para pemimpinnya tentang kekuatan budaya perusahaan mereka. Kami kemudian menambahkan penilai yang lebih obyektif yang bertujuan untuk memilih hanya organisasi yang benar-benar menonjol dari pesaing mereka sebagai sukses. Selain para pemimpin senior yang menunjukkan bahwa mereka memiliki budaya perusahaan yang "luar biasa", untuk bisa dimasukkan dalam kategori terbaik di kelasnya yang akan kami sebut *Culture Champion* (CC), organisasi juga harus melampaui sasaran keuangannya, memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah dan skor keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain dalam industrinya.

¹ 1 Jerman, Polandia, India, Amerika Serikat dan Indonesia

Tantangan untuk Membangun Budaya yang Baik

Jika budaya sangat penting, mengapa sedikit perusahaan yang bisa melakukannya dengan benar? Menciptakan dan mempertahankan budaya positif dan menyatukan dalam lingkungan bisnis yang bergerak cepat itu sulit karena banyak alasan, dimulai dari sulitnya menilai budaya secara akurat. Riset menunjukkan bahwa karyawan dari berbagai bagian di organisasi yang sama sering memiliki persepsi yang sangat berbeda terhadap budaya perusahaan². Karena persepsi sudah begitu mendarah daging dan terbiasa, tidak mudah bagi mereka yang di dalam untuk melihatnya dengan jelas.

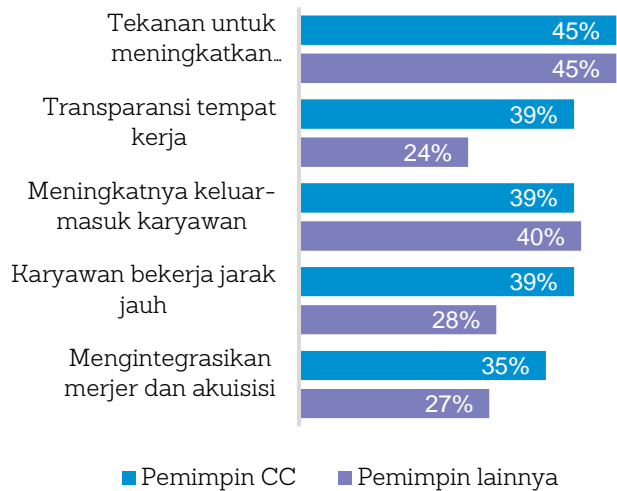
Bahkan ketika para pemimpin dapat mencapai pandangan objektif yang komprehensif tentang budaya perusahaan mereka, jauh lebih kompleks untuk mengubahnya ketika diperlukan. Budaya perusahaan sudah berakar; fakta bahwa budaya tertanam di hampir semua yang dipikirkan dan dilakukan oleh sebuah organisasi adalah bukti bahwa ia begitu kuat - dan sangat sulit untuk diubah. Selain itu, kesuksesan budaya melahirkan penolakan untuk berubah: unsur-unsur budaya perusahaan yang membantu suatu organisasi berkembang dapat menjadi penghalang ketika lingkungan bisnis berubah. Perusahaan yang terlibat dalam merger atau akuisisi harus berurusan dengan integrasi berbagai budaya perusahaan, dan untuk organisasi yang beroperasi secara internasional, budaya masyarakat – adat istiadat, ide dan perilaku beragam bangsa – menambah kerumitan lebih lanjut.

Munculnya cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas dengan teknologi juga mempersulit pengelolaan budaya perusahaan. Budaya berasal dari pembelajaran bersama dan sifat interaksi manusia yang membantu pembelajaran telah bergeser dalam banyak kasus. Hubungan kerja dapat bersifat sementara (dalam kasus tim *ad hoc* dan karyawan kontrak) dan mungkin semakin tidak memiliki keintiman tatap muka yang dapat mempercepat terciptanya hubungan saling percaya (dalam hal karyawan bekerja jarak jauh). Selain itu, persepsi karyawan tentang perusahaan tempat mereka bekerja sekarang dibentuk tidak hanya oleh sekadar saluran tradisional, seperti komunikasi dari SDM dan atasan langsung mereka, tetapi juga melalui media sosial yang didukung perusahaan dan bahkan forum luar seperti GlassDoor dan LinkedIn, di mana pesan dan citra perusahaan sulit dikendalikan. Para pemimpin senior dari perusahaan-perusahaan *Culture Champion* (CC) tampaknya sangat menyadari pergeseran ini. Faktanya, 39% pemimpin CC menyebut transparansi di tempat kerja sebagai tantangan untuk mempertahankan budaya berkinerja tinggi, dibandingkan dengan hanya 24% responden lainnya.

Selain itu, beberapa hasil yang diinginkan yang membuat budaya perusahaan yang kuat menjadi sangat penting, seperti produktivitas dan retensi karyawan, secara langsung terkait dengan beberapa masalah yang dikutip oleh responden survei kami sebagai tantangan untuk mempertahankan budaya itu. Para pemimpin senior mengatakan bahwa tekanan untuk meningkatkan produktivitas adalah tantangan utama untuk menciptakan dan mempertahankan budaya perusahaan yang positif, diikuti oleh kecenderungan peningkatan mobilitas karyawan dan karyawan yang lebih menuntut.

Dalam menghadapi tantangan ini, manajemen budaya perusahaan yang efektif sangat bergantung pada sikap pemimpin senior organisasi.

Perkembangan bisnis yang menjadi halangan untuk menciptakan budaya yang hebat

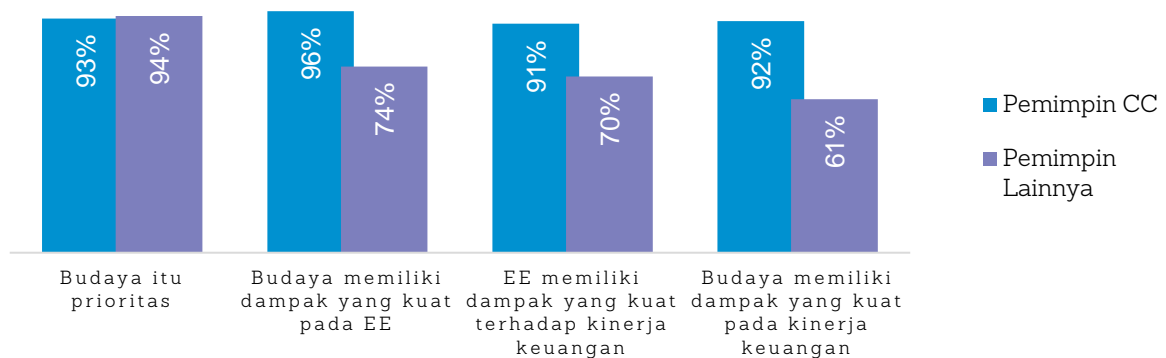


² The Workforce Institute at Kronos and WorkplaceTrends Employee Engagement Lifecycle Series: Who's the Boss of Workplace Culture? (2016, March 9). Retrieved July 30, 2017, from <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/whos-boss-workplace-culture-hr-managers-and-employees-disagree-says-new-workforce>

Sikap

Dale Carnegie pernah mengatakan, “Pikiran kita yang membentuk jati diri kita,” dan pikiran serta sikap pemimpin CC berbeda dari rekan-rekan mereka ketika menyangkut budaya perusahaan. Sukses dimulai oleh para pemimpin yang percaya akan pentingnya budaya perusahaan, dan yakin akan dampaknya pada dasar organisasi mereka. Ketika kami bertanya kepada eksekutif tentang komitmen perusahaan mereka untuk mendukung budaya yang berkinerja tinggi, sangat sedikit yang mengatakan bahwa budaya perusahaan bukanlah prioritas. Namun, menggali lebih dalam, perbedaan sikap muncul.

Sikap terhadap dampak budaya perusahaan - di antara para pemimpin senior



Hampir semua pemimpin dari perusahaan yang sukses dalam studi kami (92%) percaya bahwa budaya berdampak besar pada kinerja keuangan atau sangat penting untuk mencapai sasaran keuangan. Sebagai perbandingan, hanya 61% dari semua pemimpin lain dalam penelitian kami percaya bahwa budaya perusahaan berdampak penting pada hasil keuangan. Karena banyak pemimpin yang bertanggung jawab kepada pemegang saham yang terutama berfokus pada kinerja keuangan, sangat penting untuk memahami hubungan ini. Sebuah studi penting oleh James Heskett, Profesor Emeritus di Universitas Harvard, menunjukkan bahwa *setengah dari perbedaan laba operasi antar organisasi dapat dikaitkan dengan budaya yang efektif*.³

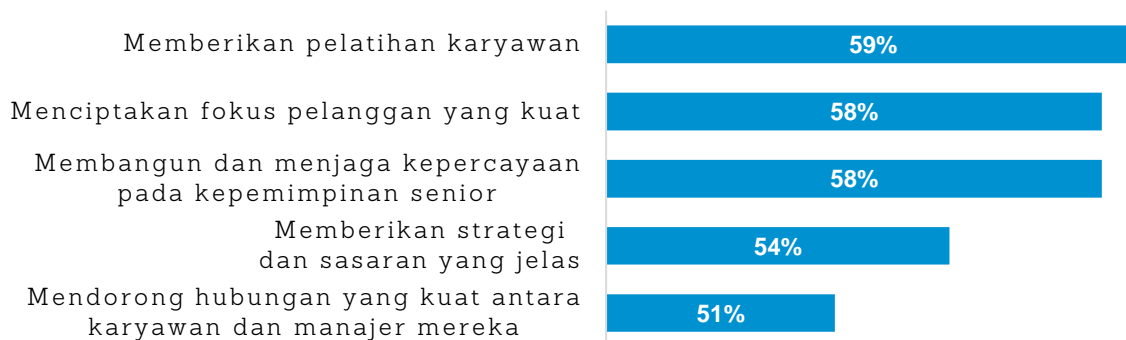
Budaya yang positif dan sehat mendorong kinerja keuangan dengan membangun lingkungan di mana karyawan termotivasi dan terinspirasi untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka, yaitu di mana karyawan terlibat. Dalam penelitian kami, hanya 4% pemimpin dari organisasi yang sukses mengatakan bahwa budaya hanya berdampak moderat, sedikit atau tidak ada pada keterlibatan karyawan (EE) dibandingkan dengan 26% dari semua organisasi lainnya. Dengan kata lain, lebih dari seperempat organisasi yang tidak memenuhi kriteria untuk kelompok CC dirugikan oleh pola pikir bahwa itu tidak benar-benar membuat banyak perbedaan ketika menyangkut karyawan yang terlibat.

³ Heskett, J. L. (2012). *The Culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press.

Kesenjangan serupa dalam sikap muncul pada dampak keuangan dari keterlibatan karyawan. Sembilan puluh satu persen eksekutif dari kelompok *Culture Champion* percaya bahwa memiliki karyawan yang sangat terlibat berdampak besar terhadap kinerja keuangan atau sangat penting untuk mencapai tujuan keuangan. Secara logika, kedua hal ini memang ada hubungannya. Dari studi keterlibatan karyawan Dale Carnegie & Associates - karyawan yang tidak terlibat cenderung merasa cemas, bosan, dan jengkel - bukanlah emosi yang kita harapkan untuk memunculkan upaya terbaik individu di tempat kerja. Tetapi meskipun ada bukti signifikan dan nyata yang berlawanan, 30% pemimpin yang disurvei dari perusahaan yang tidak berkinerja tinggi mengatakan bahwa keterlibatan hanya berdampak moderat, sedikit atau tidak ada pada hasil keuangan.

Para pemimpin CC juga sangat berbeda dari para pemimpin senior lainnya dalam hal persepsi tentang apa yang mereka anggap sangat penting untuk menciptakan budaya berkinerja tinggi. Mereka mengidentifikasi pelatihan karyawan (59% pemimpin CC vs 31% dari semua pemimpin lainnya), kepercayaan pada pemimpin puncak (58% vs 35%), fokus pada pelanggan yang kuat (58% vs 36%), strategi dan sasaran yang jelas (54% vs 34%) dan mendorong hubungan yang dekat antara karyawan dan manajer mereka (51% vs 27%) sebagai area fokus yang penting.

Area fokus penting untuk menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi menurut pemimpin CC



Temuan penting lainnya dari survei ini adalah para pemimpin senior dari perusahaan CC menyadari bahwa menciptakan dan mempertahankan budaya perusahaan yang diinginkan adalah proses yang berkelanjutan. Sekalipun sewajarnya para pemimpin ini mengklaim memiliki budaya yang kuat, hampir 4 dari 10 responden (37%) juga mengatakan bahwa mereka saat ini masih memiliki ruang untuk perbaikan.

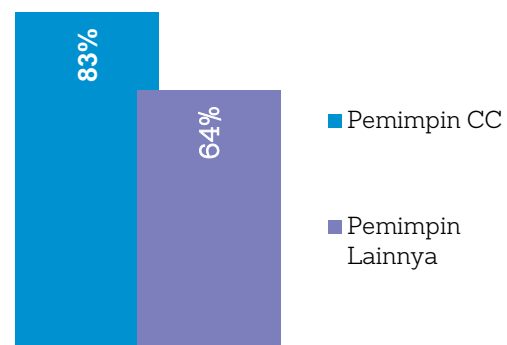
Tindakan-tindakan

Tindakan mengikuti sikap, karena itu wajar untuk menemukan bahwa para pemimpin CC, yang tahu betapa pentingnya budaya, juga melakukan sesuatu untuk meningkatkan budaya mereka. Di sini sekali lagi, salah satu pengamatan Dale Carnegie masih relevan: "Pengetahuan bukanlah kekuatan sampai diterapkan."

Lebih spesifik lagi, sekitar 83% dari eksekutif dari organisasi terkemuka saat ini mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan budaya mereka, dibandingkan dengan hanya 64% dari para pemimpin dari semua organisasi lain. *Culture Champion* yang efektif mencari cara untuk terus memperkuat elemen-elemen yang membantu organisasi berhasil dan mengubah yang tidak lagi produktif ketika lingkungan kompetitif bergeser. Situasinya berbeda untuk setiap organisasi, dan itu berarti tindakan yang diperlukan juga akan berbeda.

Perusahaan CC selalu mengungguli yang lain dalam hal kinerja pada atribut yang mereka identifikasi sebagai elemen kunci yang mempengaruhi budaya. Lebih dari setengah pemimpin senior CC mengatakan mereka sangat baik dalam memberikan pelatihan karyawan (56% vs 19% dari semua yang lain), menciptakan fokus pelanggan yang kuat (49% vs 24%), menyampaikan strategi dan sasaran yang jelas (46% vs 18%) dan mendorong hubungan yang kuat antara karyawan dan manajer mereka (46% vs 16%). Organisasi CC juga lebih sering berhasil dalam menetapkan proses dan prosedur yang perlu untuk memungkinkan karyawan mereka mempengaruhi bidang-bidang utama ini dalam pekerjaan sehari-hari (52% vs 18%).

Persentase pemimpin senior yang menyatakan saat ini sedang mengambil langkah meningkatkan budaya perusahaan mereka



satu area, di mana bahkan perusahaan yang berhasil juga kesulitan ialah menciptakan dan mempertahankan kepercayaan pada pemimpin puncak.

Namun, ada satu area, di mana bahkan banyak perusahaan CC yang juga kesulitan, yaitu dalam menciptakan dan mempertahankan kepercayaan pada pemimpin puncak. Tidak sampai dua dari lima (37%) perusahaan CC mengatakan mereka melakukannya dengan sangat baik, dan kurang dari setengah jumlah itu (19%) di antara organisasi non-CC yang mengklaim melakukannya. Banyak cerita tentang perusahaan yang berniat baik menganut satu sistem nilai, sementara mengabaikan ketidakkonsistenan - yang kecil sekali pun - dalam keputusan dan perilaku pemimpin senior mereka yang berkaitan dengan nilai-nilai tersebut, merupakan salah satu penyebab masalah ini.

Bicara tentang upaya yang terkait langsung dengan karyawan yang terlibat, ada lebih banyak persamaan daripada perbedaan antara kedua kelompok organisasi. Menurut para eksekutif dari semua perusahaan dalam penelitian ini, tiga hal utama yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan budaya mereka melalui keterlibatan karyawan adalah: *menyediakan pelatihan untuk pengembangan* (42%), *memperbaiki kondisi tempat kerja* (36%), *menawarkan jam kerja fleksibel* (29%) serta *menawarkan gaji dan tunjangan yang lebih kompetitif* (28%). Pemimpin CC jauh lebih mungkin daripada yang lain untuk menawarkan lokasi kerja yang fleksibel (35% vs 23% dari semua yang lain), dan menciptakan jalur yang jelas untuk kemajuan karir (41% vs 27% dari semua yang lain).

Pemimpin CC jauh lebih mungkin daripada yang lain untuk menawarkan lokasi kerja yang fleksibel dan menciptakan jalur yang jelas untuk kemajuan karir.

Dalam hal efektivitas, hasilnya berbeda, seperti yang diperkirakan. Akan tetapi secara keseluruhan, para pemimpin cenderung setuju bahwa beberapa tindakan lebih berharga daripada yang lain. Memberikan pelatihan dan pengembangan, meningkatkan kondisi tempat kerja, menawarkan gaji dan tunjangan yang lebih kompetitif, dan menawarkan jam kerja yang fleksibel termasuk tindakan yang paling berhasil.

Culture Champion yang efektif juga mengakui bahwa apa pun yang mereka pilih untuk memperkuat budaya, mereka tidak dapat melakukannya sendiri. Sementara para pemimpin senior pasti mempengaruhi budaya melalui kata-kata dan tindakan mereka, para pemimpin di seluruh organisasi memperkuatnya. Bila pemimpin lini pertama menyimpang, silo budaya berkembang. Bahkan, dari para pemimpin CC dalam survei kami, 45% mengatakan bahwa baik manajer menengah atau atasan langsung sesungguhnya memiliki dampak terbesar pada budaya perusahaan mereka (dibanding para pemimpin senior atau karyawan garis depan). Mereka yang berharap memperkuat budaya organisasi harus melibatkan para pemimpin di setiap jenjang.

Bahkan dengan adanya sikap positif, tindakan direncanakan dan keterlibatan para pemimpin di setiap tingkat, upaya perubahan gagal ketika perusahaan mengabaikan pentingnya mengukur kemajuannya. Tanpa melacak metrik SDM atau hasil survei karyawan untuk mengukur kemajuan dari waktu ke waktu, para pemimpin dapat disesatkan ke dalam asumsi bahwa aktivitas akan membawa hasil yang diinginkan. Sedangkan mengukur keterlibatan karyawan adalah bagian dari kriteria untuk pemimpin organisasi *Culture Champion*, kurang dari setengah (47%) dari semua pemimpin lain mengatakan mereka melakukannya.

Kesimpulan

Jika menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi dan melibatkan sangatlah mudah, dunia bisnis pasti sudah sejak lama berhenti terobsesi dengan topik ini. Sebaliknya, menjadi semakin jelas bahwa fokus pada budaya perusahaan tidaklah keliru, dan bahkan harus ditingkatkan. Mengingat dampaknya terhadap segala hal mulai dari strategi hingga keterlibatan karyawan dan kinerja keuangan, budaya perusahaan tidak dapat ditinggalkan oleh para pemimpin senior yang ingin berhasil. Organisasi sudah seharusnya menjadikannya prioritas, dan sementara setiap perusahaan harus menavigasi jalannya sendiri menuju keunggulan budaya, ada banyak hal yang dapat diperoleh dengan merangkul sikap yang benar dan mempelajari tindakan sukses dari mereka yang telah menunjukkan kemampuan mereka untuk mencapai hal ini.