

BUDAYA DAN KINERJA PERUSAHAAN

Oleh :

Muji Sukur dan Herny Februariyanti

A. PENDAHULUAN

1. Menurut sebuah survey, konon penghematan yang dapat dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dari usulan karyawan, setiap tahun rata-rata mencapai US \$ 1.000 per orang.

Di Jepang, penghematan setiap tahun hanya US \$ 100 per orang, atau 1/10 penghematan yang dapat dilakukan di Amerika Serikat. (Angka tepatnya mungkin berbeda).

Apakah hal ini berarti produktifitas di Amerika Serikat lebih tinggi dari Jepang?

2. Belakangan ini, pendidikan dan pelatihan yang mengarah kepada keefektifan pengembangan sumber daya manusia semakin merebak. Berbagai lembaga pendidikan mengadakan pelatihan-pelatihan seperti : Advanced Management Workshop (AMW), New Born (Camar), The Seven Habits (Dunamis), Serious Creativity (Edward de Bono), Dale Carnegie dengan paket-paket pelatihan pengembangan kepribadian, serta pelatihan-pelatihan keperilakuan (behavioral training) lainnya. Pelatihan-pelatihan tersebut mengarah kepada pembentukan budaya perusahaan (corporate culture) yang baik. Apa arti/kesimpulan yang dapat ditarik dari kecenderungan seperti ini?
3. Pada perusahaan-perusahaan yang baik, pada umumnya berkembang budaya perusahaan yang baik, sebaliknya perusahaan yang tidak memiliki budaya perusahaan yang baik akan tidak profitable.

4. Mencari korelasi antara budaya Budaya dan Kinerja Perusahaan akan selalu menaik dan tujuan dari bahasan ini adalah agar lebih mengerti tentang Budaya Perusahaan dan peranan manajer dapat mempengaruhinya, para manajer dapat memperoleh tambahan wawasan (atau paling sedikit penyegaran) dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi di mana mereka berada.

B. BUDAYA PERUSAHAAN

1. Bagaimana segala sesuatu dikerjakan oleh perusahaan (tingkah laku/perlakuan atau penyelesaian masalah-masalah dari perusahaan) terhadap hal-hal yang bersifat mendasar.
2. Sistem nilai, falsafah serta kebijakan (policy) yang dianut bersama dan dipelopori serta dijalankan secara konsisten oleh pimpinan dan seluruh jajaran perusahaan.
3. Pola pikir dan perilaku yang konsisten dalam keputusan, komunikasi, interaksi intern maupun ekstern serta visi dan strategi yang digelar oleh pimpinan.
4. Sistem manajemen yang dianut me-nyangkut aspek pengambilan keputusan, gaya manajemen, system administrasi, seleksi karyawan, pendidikan dan pe-latihan, system keuangan dan lain-lain.
5. Pola perilaku serta etos kerja karyawan yang berlaku umum.

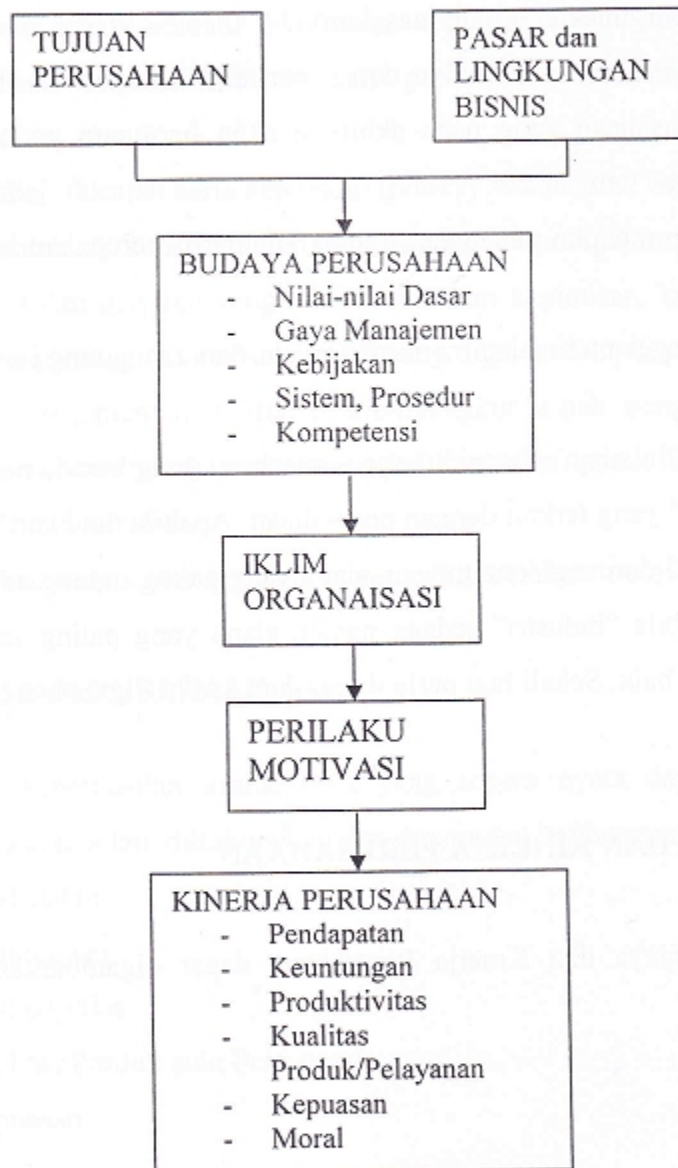
C. KINERJA PERUSAHAAN

1. Tingkat keberhasilan usaha, baik yang secara nyata dapat terukur maupun tidak biasanya antara lain dihubungkan dan ditentukan berdasar criteria sebagai berikut:
 - a. Pendapatan
 - b. Keuntungan
 - c. Produktivitas
 - d. Kualitas Produk atau Pelayanan
 - e. Kepuasan
 - f. Moral

2. Produktivitas adalah antara lain:
 - a. Hasil usaha per satuan (waktu/unit apapun), misalnya: unit produksi per tenaga kerja, unit penjualan per semester, profit per tahun, dan sebagainya.
 - b. Perbandingan antara hasil yang dicapai (output, keluaran) dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan (input, masukan).
3. Kualitas Produk atau Pelayanan dapat diukur dari penerimaan masyarakat atas produk atau pelayanan dari perusahaan yang pada akhirnya akan bermuara pada kenaikan pendapatan dan keuntungan perusahaan.
4. Kepuasan, baik karyawan maupun pelanggan, secara kualitatif merupakan bagian dari kinerja perusahaan.
5. Moral karyawan yang tinggi merupakan cerminan nyata dari tanggung jawab social perusahaan.
6. Kinerja yang baik kita definisikan sebagai kinerja perusahaan yang berada pada tingkat di atas rata-rata "industri" yang terkait dengan perusahaan. Apabila "industri" memang sedang "booming", missal dari segi keuntungan, siapa yang paling untung adalah yang paling baik. Sedangkan bila "industri" sedang payah, siapa yang paling sedikit rugi adalah relatif yang paling baik. Sekali lagi perlu ditegaskan di sini digunakan tolok ukur yang relatif.

D. HUBUNGAN BUDAYA DAN KINERJA PERUSAHAAN

1. Skema hubungan Budaya dan Kinerja Perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:



2. Dari skema tersebut di atas dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Sesuai dengan tujuan perusahaan dalam menghadapi pasar dan lingkungan bisnis (antara lain, kesempatan, ancaman) berkembang-lah suatu organisasi dengan Budaya Perusahaan yang dapat digambarkan mempunyai hal-hal berikut:
 - 1) Nilai dasar , kepribadian sebagai landasan perilaku dalam menjalanka bisnis.
 - 2) Gaya Manajemen, bagaimana hubungan antar karyawan serta atasan dan bawahan terlaksana.
 - 3) Kebijakan, perlakuan atau penyelesaian suatu masalah terhadap hal-hal mendasar yang dijalankan.
 - 4) Sistem, prosedur, cara dan tata cara, semua hal yang menyangkut manajemen diatur dan dilaksanakan.
 - 5) Kompetensi, "kemampuan lebih" baik dari individu ataupun kelompok individu yang berada dalam organisasi.
 - b. Budaya Perusahaan secara langsung membentuk dan terus menerus mempengaruhi perkembangan Iklim Organisasi, yaitu suasana kerja di lingkungan perusahaan.
 - c. Iklim Organisasi akan menentukan secara mutlak perilaku manusia yang ada di dalam organisasi. Apabila Iklim Organisasi baik, akan terciptalah perilaku termotivasi secara positif yang pada gilirannya akan mengangkat Kinerja Perusahaan dan menjadikan Organisasi menjadi perusahaan yang baik.
 - d. Kinerja Perusahaan makin baik akan mengakibatkan perubahan pada Pasar dan lingkungan Bisnis sebagai konsekuensinya dari persaingan global.
 - e. Untuk menghadapi perubahan Lingkungan Bisnis tersebut juga diperlukan penyesuaian Budaya Perusahaan dan demikian seterusnya.
3. Dari sekian banyak aspek Budaya Perusahaan, dipilih dua aspek untuk sedikit dibahas secara detil. Pilihan kita tentukan pada aspek, atas mana manajer mempunyai peranan sangat menentukan dan sangat mempengaruhi Iklim Organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi juga Kinerja Perusahaan, yaitu Gaya Manajemen dan Kompetensi.

4. Gaya Manajemen adalah pola tingkah laku seorang manajer dalam merencanakan, mengatur organisasi, memotivasi dan mengawasi. Bagaimana dia mendengar, menentukan target dan tolok ukur keberhasilan, membuat rencana kerja, memberi pengarahan secara jelas, memberi "feedback", imbalan dan hukuman, megembangkan bawahan, dan menjalin hubungan pribadi dengan karyawan.

Tidak ada gaya manajemen yang benar atau salah.

Gaya manajemen yang tepat sangat tergantung dari tugas, orang dan situasi yang akan dikelola.

Gaya Manajemen adalah fungsi dari:

1. Karakter pribadi (motif, nilai, dll)
2. Gaya yang pernah dilihat dilakukan (oleh atasan, kolega dan sebagainya).
3. Nilai-nilai dasar dan Budaya Perusahaan.
4. Situasi dan orang tertentu yang sering dijumpai.

Pada prinsipnya terdapat 6 gaya manajemen, yaitu:

- 1) Coercive (Ikuti perintah segera!)
 - a. Tujuan utama:
 - Mengawasi secara ketat
 - Memotivasi dengan cara ancaman
 - Konsekuensi hukuman bagi yang melanggar.
 - b. Efektif pada kondisi krisis, atau situasi yang menuntut kecepatan penyelesaian masalah.
 - c. Tidak efektif untuk jangka panjang karena karyawan tidak berkembang, cenderung melawan dan bahkan pergi.
- 2) Authoritative (Tegas tetapi adil)
 - a. Tujuan utama:
 - Memberi pengarahan/visi jangka panjang
 - Memberi penjelasan visi dan arah organisasi

- Menentukan target
 - Memonitor kinerja sebagai bagian dari pencapaian visi yang lebih besar
 - Menggunakan umpan balik (positif dan negatif) untuk mendorong motivasi
- b. Efektif pada kondisi yang memerlukan arahan yang standar/jelas pada organisasi-organisasi yang kompleks.
- c. Tidak efektif bila manajer tidak mengembangkan karyawan.
- 3) Affiliative (Pertama orang, kedua tugas)
- a. Tujuan utama:
- Menciptakan keselarasan/sangat ingin mendorong inter-aksi kesetiakawanan antara teman-teman sekerja.
 - Kurang menekankan pada arah tugas, tujuan dan standar.
 - Menekankan hal-hal yang membuat bahagia orang lain (misalnya memberi bonus).
 - Memberi imbalan cenderung lebih kepada karakter pribadi daripada hasil kerja (anak emas, anak tiri).
- b. Efektif jika kinerja karyawan tidak cukup, dan situasi kritis (kompleks) yang memerlukan arah dan pengawasan yang jelas.
- c. Tidak efektif jika kinerja karyawan tidak cukup, dan situasi kritis (kompleks) yang memerlukan arah dan pengawasan yang jelas.
- 4) Democratic (Partisipatif)
- a. Tujuan utama:
- Membentuk komitmen dan menghasilkan ide-ide baru/percaya bahwa karyawan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan diri serta organisasi.
 - Mengundang karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan dan pembuatan keputusan secara musyawarah.
 - Mengadakan banyak rapat dan mendengarkan keluhan karyawan.

- b. Efektif bila karyawan telah mempunyai kemampuan dan telah mempunyai pengetahuan yang cukup, serta bila karyawan perlu dikoordinasikan.
 - c. Tidak efektif pada kondisi krisis atau situasi dimana karyawan tidak mempunyai kemampuan/kurang informasi.
- 5) Pacesetting (Tahu sendirilah!)
- a. Tujuan utama:
 - Penyelesaian/pencapaian tugas pada standar yang tinggi
 - Memimpin dengan contoh.
 - Mengambil alih tanggung jawab bila seseorang tidak mencapai target.
 - Menunjukkan sedikit simpati pada orang yang tidak dapat bekerja dengan baik.
 - Dalam menghadapi kesulitan, segera ingin menyelesaikan kesulitan tersebut tanpa melibatkan karyawan.
 - b. Efektifitas pada kondisi karyawan termotivasi dan mempunyai kompetensi atas tugas.
 - c. Tidak efektif pada kondisi karyawan membutuhkan arahan pengembangan dan koordinasi.
- 6) Coaching (Pembinaan)
- a. Tujuan utama:
 - Pengembangan profesionalisme jangka panjang.
 - Membantu karyawan menemukan kekuatan dan kelemahan.
 - Mendorong karyawan menentukan tujuan jangka panjang.
 - Mendahulukan pengembangan jangka panjang daripada sekedar pencapaian standar kinerja jangka pendek.
 - b. Efektif pada kondisi karyawan mengakui adanya selisih antara hasil kerja saat ini dan yang seharusnya.
 - c. Tidak efektif pada kondisi manajer kurang pengalaman, atau karyawan membutuhkan banyak arahan dan umpan balik, juga tidak efektif pada situasi krisis.

- d. Perlu ditegaskan bahwa tidak ada gaya manajemen yang paling baik untuk semua orang dan semua situasi, tetapi dari beberapa penelitian dapat dibuktikan bahwa kombinasi dari gaya manajemen yang authoritative, democratic dan coaching akan efektif pada lebih banyak situasi dan kondisi yang membutuhkan posisi strategis jangka panjang.

5. Kompetensi

Kompetensi (kemampuan lebih) adalah karakter (sifat-sifat dasar) seseorang yang terbukti atau diduga secara nyata menghasilkan kinerja yang luar biasa.

- a. Kompetensi menggambarkan bagaimana kinerja yang luar biasa itu dalam suatu tugas pekerjaan.
- b. Kompetensi membedakan hasil kerja yang biasa dengan yang luar biasa. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang dilakukan lebih sering dengan hasil yang lebih baik, oleh pelaku yang mampu dibandingkan dengan yang rata-rata saja.

c. Kompetensi bagaikan gunung es

Yang muncul dipermukaan adalah:

- Ketrampilan (skill)
- Pengetahuan (knowledge)

Elemen yang lebih mendasar, makin kurang terlihat tetapi lebih berperan sebagai pengatur perilaku permukaan adalah:

- Peran kemasyarakatan (social role)
- Citra pribadi (self image) yang muncul secara sadar
- Sifat-sifat dasar (trait)
- Motif

Motif (motives) terdapat pada bagian yang paling bawah dan jauh dari permukaan, tetapi paling dekat pada inti orang tersebut.

- d. Ketrampilans seseorang adalah keahlian yang ditunjukkan seseorang untuk melaksanakan sesuatu dengan baik.

- e. Pengetahuan adalah informasi yang dapat dipakai oleh seseorang dalam satu tempat kerja tertentu.
- f. Peran kemasyarakatan adalah pola perilaku seseorang yang diperkuat karena ia adalah anggota dari organisasi dan kelompok masyarakat misalnya menjadi pemimpin organisasi kemasyarakatan (apakah menjadi pemrakarsa perubahan justru menolak perubahan).
- g. Citra diri adalah pandangan seseorang atas identitas kepribadian dan nilai-nilai diri, misalnya seseorang diakui oleh masyarakat sebagai tokoh kharismatik
- h. Sifat dasar (trait) adalah sifat-sifat yang paling mendasar dari seseorang yang terus menerus ada dalam perilakunya misalnya, sebagai pendengar yang baik, ceroboh, dll.
- i. Motif adalah pikiran dalam aspek tertentu yang mendorong, mengarahkan dalam menentukan perilaku seseorang misalnya keinginan untuk mencapai suatu target, keinginan untuk mempengaruhi hasil usaha/kinerja orang lain.
- j. Dari sekian banyak aspek kompetensi yang sangat mendasar dan merupakan aspek yang paling sulit diubah adalah motif. Di bawah ini akan coba dibahas secara lebih luas.

6. Motif

Terdapat tiga aspek motif yang sangat penting yaitu:

1. Achievement Motive
2. Affiliation Motive
3. Power Motive

7. Achievement Motive

1. Pola pikir

1) Bekerja lebih baik

Bekerja melebihi yang lain (ingin jadi juara).

2) Tolok ukur/standard of excellence

Ia tak pernah puas dengan hasil kerja dan selalu mencoba lebih baik.

3) Penyelesaian tugas yang unik dan inovatif

Ia selalu mencari cara baru untuk melaksanakan segala sesuatu.

4) Cita-cita masa depan

Ia ingin menjadi Presiden sejak kecil.

2. Tingkah laku/perilaku

- 1) Menentukan target yang akan datang yaitu melebihi standar yang telah ada, serta mencari jalan yang lebih baik.
- 2) Mengambil resiko secara moderat.
- 3) Menunjukkan tanggung jawab pribadi.
- 4) Mencari umpan balik sesering dan sejelas mungkin untuk membantu memperbaiki kualitas pekerjaan (Bila tidak mendapat data tentang hasil kerjanya, menjadi frustrasi).
- 5) Mencari para ahli untuk bekerjasama.

3. Hasil nyata

- 1) Berhasil dalam wiraswasta dan usaha kecil, bagian teknik dan engineering, bagian R & D.
- 2) Kadang-kadang tidak efektif dalam membantu orang lain atau dalam peranan manajemen karena terlalu cerewet dan mempunyai gaya coercive dalam menentukan standar yang tinggi.
- 4) Dalam beberapa hal kurang mengerti perasaan orang lain/menghalalkan cara.

8. Affiliation Motive

1. Terdapat dua jenis:

- Menerima afiliasi, yaitu menjadi kecil hati kalau tidak disenangi, tidak disetujui, atau ditolak.
- Memberi afiliasi, yaitu menunjukkan perhatian positif pada orang lain.

2. Pola pikir

- 1) Membentuk hubungan yang lebih dekat dan lebih akrab.
- 2) Khawatir atas gangguan hubungan pribadi.
- 3) Menganggap aktivitas kelompok adalah aktivitas social.

3. Tingkah laku

- 1) Menjaga hubungan terus-menerus (menulis surat panjang lebar, menelpon berjam-jam).
 - 2) Mengutamakan persahabatan.
 - 3) Tidak senang menyendiri.
 - 4) Mendahulukan orang daripada tugas.
 - 5) Meninabobokkan orang lain.
 - 6) Berkomunikasi lebih pada apa yang dirasakan dan dipikir daripada dengan logika.
4. Hasil nyata
- 1) Keluarga yang bahagia.
 - 2) Panjang umur.
 - 3) Pembimbing yang lebih efektif
9. Power Motive
1. Terdiri dari dua jenis:
 - 1) Power pribadi (personalized power)
misalnya agresif, dan konon diikuti dengan eksploitasi seks
 - 2) Power kemasyarakatan (socialized power)
dipakai agar sesuatu dapat dilaksanakan dengan baik, misalnya marah.
 2. Pola pikir
 - 1) Merasa atau dianggap sebagai kuat berpengaruh.
 - 2) Menjalankan tindakan yang kuat dan keras untuk mempengaruhi orang lain.
 - 3) Mencoba mengatur kehidupan orang lain.
 - 4) Mencoba membuat orang terkesan.
 - 5) Mengeluarkan emosi yang kuat.
 - 6) Menjaga reputasi/posisi.
 3. Tingkah laku
 - 1) Mencari posisi pimpinan.
 - 2) Mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan tugas.
 - 3) Mengumpulkan/sebagai kolektor barang-barang prestis.

- 4) Mendidik, melatih atau memberi perintah orang lain.
 - 5) Berperan aktif dalam "politik organisasi".
 - 6) Mencari, mengembangkan dan menggunakan informasi untuk mengendalikan orang lain.
4. Hasil nyata
- 1) Manjer yang baik.
 - 2) Menjadi pemimpin tertinggi organisasi.
 - 3) Terlatih di lingkungan social
 - 4) Seringkali populer (kharismatik)
 - 5) Sebagai sosok yang berhasil.
 - 6) Melakukan perubahan (reformasi social, revolusi bahkan perang)
 - 7) Tegang, biasanya diikuti dengan tekanan darah tinggi dan serangan jantung.

11. IKLIM ORGANISASI

- a. Wujud nyata dari budaya perusahaan akan terlihat pada terbentuknya iklim organisasi yang sangat dipengaruhi oleh aspek-aspek yang ada dan budaya perusahaan. Kita sebagai manajer seperti diuraikan di atas, dapat mempengaruhi iklim organisasi (corporate climate), dengan memilih dan menerapkan gaya manajemen yang tepat pada situasi tertentu. Demikian pula dengan mengetahui kompetensi masing-masing kita dapat mengetahui dan secara sadar (bilamana perlu) mengubah perilaku kita guna mencapai iklim organisasi yang kita inginkan bersama, yaitu terciptanya satu situasi yang kondusif dalam organisasi/perusahaan kita.
- b. Iklim organisasi atau perusahaan adalah suasana (atmosfer) di tempat kerja, atau jawaban dari pertanyaan apakah tempat ini menyenangkan untuk bekerja? Yang

membedakannya dengan tempat kerja lain, dirasakan dan dialami baik langsung maupun tidak langsung oleh setiap organisasi.

- c. Iklim organisasi merupakan gabungan antara persepsi, keinginan, kebijaksanaan, kebijakan, dan prosedur yang bila dinyatakan dalam satu kalimat adalah “bagaimana cara kami menegerjakan sesuatu di tempat/perusahaan ini”.
- d. Iklim Organisasi penting, sebab:
 - 1) Iklim organisasi akan mempe-ngaruhi kinerja individu dan organisasi, yaitu dapat membang-kitkan (atau mengendorkan) moti-vasi dan komitmen orang-orang di dalam organisasi/perusahaan.
 - 2) Seberapa baik iklim organisasi yang ditumbuhkan manajemen, terbaca dari bagaimana bagian-bagian dari organisasi (teknologi, rencana strategic, job design, system manajemen dan prosedur) terintegrasi di mata karyawan.
 - 3) Tingkat baik buruknya iklim organisasi sangat menentukan kinerja perusahaan yang antara lain dapat diukur dari pertumbuhan pendapatan, efisiensi, produktivitas dan persepsi pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan.
 - 4) Para pemimpin dan manajer perusahaan sangat berpengaruh pada iklim organisasi melalui gaya manajemen dan tindakan mereka.

e. Dimensi Iklim organisasi

Banyak sekali aspek atau dimensi yang dapat mengukur iklim organisasi, beberapa yang penting adalah sebagai berikut:

1) Fleksibilitas (“Flexibility”)

Tingkat keadaan sejauh mana aturan, prosedur, kebijakan, dan formalitas yang tidak perlu ditiadakan, dan samapi sejauh mana karyawan terdorong untuk mengembangkan ide dan pendekatan baru.

2) Tanggung Jawab (“Responsibi-lity”)

Tingkat sejauh mana karyawan meras bebas untuk mengambil keputusan dalam tugas mereka (delegasi wewenang) dan sejauh mana dorongan untuk mengambil resiko terhitung (calculated risk) diberikan.

3) Tolok Ukur (Standards)

Tingkat sejauh mana karyawan merasa cara manajemen menentukan tolok ukur keberhasilan yang tinggi, target yang menantang serta mamcu karyawan untuk memperbaiki usaha mereka.

4) Imbalan (Rewards)

Tingkat sejauh mana pemberian imbalan dilihat berdasarkan hasil kerja yang baik dan sejauh mana pengakuan dan pujian melebihi ancaman dan kritik.

5) Kejelasan (Clarity)

Tingkatan kejelasan atas prosedur, harapan, keinginan dan rencana kerja manajemen, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

6) Komitmen Kelompok (Team Commitment)

Sejauh mana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, menyenangkan dan mempercayai satu sama lain, menyumbangkan tenaga dan pikirannya dalam semangat kelompok untuk bersama-sama memajukan usaha.

12. IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA PERUSAHAAN

- a. Contoh Hasil Survey Korelasi Antara Beberapa Dimensi Organisasi dengan Kinerja Perusahaan

Climate Dimensions	Performance Measures			
	Growth in Sales	Return on Sales	Growth In Earnings	Waste/ Efficiency
Conformity (The inverse of Flexibility)		+ 50		- 50
Responsibility			+ 34	+ 40
Standards	+ 35	+ 40		+ 57
Rewards				+ 42

Clarity	+ 40			+ 48
Team Spirit				+ 59
Morale (Clarity + Team Commitment)	+ 52			
Total Climate Index	+ 49	+ 56		+ 52

Sumber : Becklean W & Kinkead M "The Organizational Audit": A Management Assessment Tecknique, Boston: Harward Business School, 1968 (Dikutip dari Hay/Mc Ber Executive 360)

- b. Dari survey lain yang dilakukan oleh salah seorang staf pengajar LPPM, DR. Sukiswo beberapa tahun yang lalu, pada beberapa anak perusahaan PT. Pembangunan Jaya, juga terlihat dengan jelas korelasi positif antara iklim organisasi dan kinerja perusahaan.
- c. Kesimpulan nyata yang dapat ditarik dari data tersebut di atas adalah bahwa Iklim Organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja perusahaan yang baik pula. Hal ini dikarenakan pada Iklim Organisasi yang baik karyawan termotivasi secara positif dan kesemuanya akan membawa dampak positif dalam membentuk Kinerja Perusahaan yang meningkat.

E. CONTOH KASUS

1. Nilai-nilai Dasar

- a. Asumsi "Manusia pada dasarnya jujur" dapat meningkatkan efisiensi kerja.

- 1) Jumlah pengawas pada Depstore.
- 2) Jumlah barang yang hilang (hasil survey)

Catatan : Tanpa melupakan system kontrol yang baik.

- b. Asumsi yang sama dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas.

- 1) Menghilangkan barang/uang.
- 2) Mempercayai anak buah.

- c. Berani mengambil resiko.

- 1) Manajemen terbuka.
- 2) Keputusan yang cepat, termasuk megoreksi keputusan yang salah.

- d. Tidak cepat meyerah.

- 1) Selalu mencari cara lebih baik.
 - 2) Hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini.
5. Gaya Manajemen
- a. Democraatic atau Partisipative → karyawan termotivasi.
 - b. Coaching → pengembangan jangka panjang.
6. Motif
- a. Affiliasi plus menjadi Power plus
 - b. Bentuk profil yang cocok.
7. Iklim organisasi
- a. Keinginan dan kenyataan
 - b. Dampak gaya manajemen
10. Perilaku termotivasi
- a. Turn over rate
 - b. Gossip, surat kaleng
 - c. Perubahan organisasi
 - d. Outstanding service

F. PENUTUP

1. Pada perusahaan-perusahaan yang baik, terdapat budaya perusahaan yang baik. Sebaliknya perusahaan yang tidak baik biasanya diikuti dengan budaya yang kurang baik/tidak baik pula.
2. Berdasarkan survey, ternyata ada korelasi yang kuat antara budaya perusahaan dan iklim organisasi dan kinerja perusahaan.

Budaya perusahaan secara langsung mem-bentuk dan terus menerus mempengaruhi iklim organisasi. Apabila iklim usaha baik, akan terciptalah perilaku termotivasi secara positif

yang pada gilirannya akan me-*ng*angkat kinerja perusahaan dan menjadikan organisasi perusahaan semakin baik.

3. Budaya perusahaan dipengaruhi oleh berbagai factor diantaranya nilai-nilai dasar, gaya manajemen, kebijakan dasar, system dan prosedur, serta kompetensi.
4. Kita sebagai manajer dapat mem-*pe*ngaruhi iklim organisasi antara lain dengan memilih dan menerapkan gaya manajemen yang tepat pada situasi tertentu. Demikian pula dengan mengetahui kompetensi masing-masing kita dapat mengetahui dan secara sadar mengubah perilaku kita demi ter-wujudnya iklim organisasi yang kita ingin-kan bersama, yaitu terciptanya situasi yang kondusif dalam organisasi kita.