

BAB 4

PARADIGMA KEUNGGULAN BUDAYA

Kelompok 4

DOSEN PENGAMPU:

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M





ANGGOTA KELOMPOK



- Stefani Crisnia Gunawan (2211011141)
- Stevira Andien Razika (2211011099)
- Resty Putri Ulyanah (2211011122)
- Cindy Adelia (2211011119)
- Serilda Nazar Putri (2211011094)
- Ariska Zakiyya Nurfaizah (2211011113)
- Nathania Tasya Ardelia (2211011114)
- Winona Hidayatika (2211011095)
- Sheni Faradhiba Yusuf (2211011137)
- Pandu Firmansyah (2211011144)
- Astri Nurul Bertika (2211011107)

TUJUAN PEMBELAJARAN



- Memahami alasan munculnya paradigma organisasi baru dalam tahun 1980an dan 1990an.
- Menjelaskan fitur utama pendekatan budaya unggul.
- Daftar keuntungan dan kerugian inti dari pendekatan budaya unggul.
- Mengenali mengapa budaya keunggulan menjadi sangat berpengaruh.
- Menghargai implikasi bagi perubahan organisasi dari budaya keunggulan.

Introduction



Perubahan mendasar dalam cara pandang dan pengelolaan organisasi sejak era Frederick Taylor dan Henry Ford hingga masa modern. Dahulu, organisasi dipandang sebagai mesin, dan efisiensi menjadi tujuan utama, dengan pelanggan dianggap sebagai penerima pasif produk. Sejak tahun 1980-an, paradigma ini telah bergeser, beralih dari efisiensi mesin menuju efektivitas budaya. Pandangan baru ini menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian, dengan organisasi dipandang sebagai sistem sosial yang unik dengan budaya internal yang menentukan keberhasilan atau kegagalannya. Paradigma baru ini, yang disebut Keunggulan Budaya, muncul di era globalisasi dan neoliberalisme



Introduction



Konsep ini berpendapat bahwa budaya organisasi adalah faktor kunci dalam mencapai daya saing dan kesuksesan jangka panjang. Paradigma ini bersaing dengan pendekatan manajemen Jepang, yang lebih kolektif dan proteksionis, sementara budaya manajemen di Barat cenderung berfokus pada insentif dan keuntungan jangka pendek. Meskipun Keunggulan Budaya mendominasi di Barat, ancaman terhadap neoliberalisme dan tantangan global, seperti keberlanjutan lingkungan, mulai memaksa organisasi untuk menyesuaikan fokus mereka, beralih dari mengejar keuntungan jangka pendek menuju keberlanjutan jangka panjang.



Pendekatan Budaya Keunggulan



Budaya merupakan inti dari keunggulan kompetitif, khususnya dalam hal mempertahankan kinerja tinggi. Riset Bain & Company menemukan bahwa hampir 70 persen pemimpin bisnis setuju: Budaya menyediakan sumber keunggulan kompetitif terbesar. Bahkan, lebih dari 80 persen percaya bahwa organisasi yang tidak memiliki budaya kinerja tinggi ditakdirkan untuk menjadi biasa-biasa saja.



PENCARIAN KEUNGGULAN OLEH TOM PETERS DAN ROBERT WATERMAN

Peters dan Waterman menyimpulkan bahwa Staf, Gaya, Nilai-nilai, dan Keterampilan Bersama memegang kunci keberhasilan bisnis. Mereka berpendapat bahwa pendekatan rasional itu cacat karena mengarah pada hal-hal berikut:

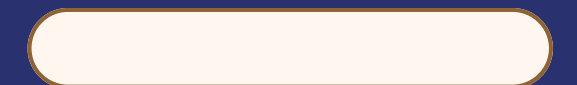
Analisis
yang keliru

Kelumpuhan
melalui analisis

Rasionalitas
irasional

Sebagai pengganti pendekatan rasional, mereka berpendapat bahwa ada delapan atribut utama yang perlu ditunjukkan oleh organisasi jika mereka ingin mencapai keunggulan

1. Kecenderungan untuk bertindak.
2. Kedekatan dengan pelanggan.
3. Otonomi dan kewirausahaan.
4. Produktivitas melalui orang-orang.
5. Praktis, berorientasi pada nilai.
6. Tetaplah merajut.
7. Bentuk sederhana, tongkat ramping.
8. Sifat longgar dan rapat secara bersamaan.



1. Kecenderungan untuk Bertindak

Salah satu atribut utama yang dapat diidentifikasi dari perusahaan yang unggul adalah bias mereka untuk bertindak. Meskipun mereka mungkin analitis dalam pendekatannya, mereka juga menyukai metode yang mendorong respons yang cepat dan tepat. Salah satu metode yang dirancang untuk mencapai tindakan cepat adalah apa yang disebut Peters dan Waterman sebagai 'chunking' (yaitu dipecah menjadi 'potongan-potongan') dan kemudian ditangani oleh sekelompok kecil staf yang secara khusus dibentuk untuk tujuan tersebut. Karakteristik utama dari kelompok-kelompok ini adalah sebagai berikut:

- Biasanya beranggotakan tidak lebih dari 10 orang.
- Mereka dibentuk secara sukarela.
- Umur kelompok biasanya antara tiga dan enam bulan.
- Tingkat pelaporan dan senioritas keanggotaan sesuai dengan pentingnya masalah yang akan ditangani.
- Dokumentasi proses kelompok sedikit dan sangat informal.
- Kelompok ini memiliki serangkaian tujuan yang terbatas, yang biasanya ditentukan, dipantau, dan dipatuhi, dievaluasi, dan ditinjau sendiri.

2. Kedekatan dengan Pelanggan

Perusahaan yang baik benar-benar dekat dengan pelanggan, sementara perusahaan lain hanya membicarakannya saja.

Pelanggan menentukan produk, kuantitas, kualitas, dan layanan. Organisasi terbaik dikatakan berusaha keras untuk mencapai kualitas, layanan, dan keandalan. Tidak ada bagian dari bisnis yang tertutup bagi pelanggan. Faktanya, banyak perusahaan hebat mengklaim mendapatkan ide terbaik untuk produk baru dengan mendengarkan pelanggan mereka secara saksama dan teratur. Perusahaan hebat lebih 'didorong oleh orientasi langsung mereka kepada pelanggan daripada oleh teknologi atau oleh keinginan untuk menjadi produsen berbiaya rendah.

Otonomi dan Kewirausahaan

otonomi dan kewirausahaan adalah kemampuan mereka untuk menjadi besar namun tetap bertindak kecil pada saat yang sama. Esensi yang menyertainya tampaknya adalah bahwa mereka mendorong semangat kewirausahaan di antara orang-orang mereka, karena mereka mendorong otonomi secara nyata di kemudian hari.



Otonomi dan Kewirausahaan

Otonomi dan kewirausahaan juga didorong oleh 3 jenis prosedur komunikasi tanpa batasan yang diadopsi oleh perusahaan-perusahaan hebat. Prosedur-prosedur ini menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

- Sistem komunikasi bersifat informal
- Intensitas komunikasi sangat luar biasa
- Komunikasi diberikan dukungan fisik



Otonomi dan Kewirausahaan



- Sistem komunikasi bersifat informal

banyak rapat yang berlangsung pada satu waktu, sebagian besar rapat bersifat informal dan melibatkan staf dari berbagai disiplin ilmu yang berkumpul untuk membahas dan memecahkan masalah.

- Intensitas komunikasi sangat luar biasa

Dengan adanya kebebasan, dorongan, dan dukungan (finansial, moral, dan fisik) dalam organisasi, tidak mengherankan bahwa tingkat komunikasi antara dan di antara pekerja tidak hanya informal dan spontan, tetapi juga intens. Hal ini dibuktikan dengan seringnya rapat tanpa agenda dan notulen.

- Komunikasi diberikan dukungan fisik

tujuannya adalah untuk mendorong orang berbicara tentang organisasi: apa yang perlu diubah; apa yang sedang terjadi; dan bagaimana cara memperbaiki keadaan di sekitar tempat itu. Ada juga orang-orang, yang digambarkan sebagai pemimpi, penyesat, pengganggu, pembangkang, atau jenius, yang tujuan utamanya adalah untuk memacu sistem agar berinovasi.

Produktivitas Melalui Orang-orang



Prinsip yang dianut perusahaan dapat menjadikan mereka memperlakukan pekerja dengan rasa hormat dan bermartabat serta menyebut pekerja mereka sebagai mitra. Hal ini karena manusia bukan sistem atau mesin yang dipandang sebagai sumber utama peningkatan kualitas dan produktivitas. Oleh karena itu, ada rasa hormat yang kuat terhadap individu dan kemauan untuk melatihnya, untuk menetapkan harapan yang wajar dan jelas, dan untuk memberi otonomi praktis guna melangkah keluar dan berkontribusi langsung pada pekerjaannya.



Praktis, Bernilai Tambah



Perusahaan yang baik berorientasi pada nilai; perusahaan tau tentang apa yang mereka perjuangkan dan menganggap serius proses pembentukan nilai. bahwa setiap orang dalam organisasi, dari atas hingga bawah, harus didorong oleh nilai-nilai organisasi. oleh karena itu, upaya, waktu, dan uang yang besar dihabiskan untuk menginspirasi orang-orang dan menanamkan nilai-nilai ini kepada mereka:

Nilai-nilai ini hampir selalu dinyatakan dalam istilah kualitatif, bukan kuantitatif. Tujuan tersebut selalu dibahas dalam konteks hal-hal lain yang diharapkan dapat dilakukan perusahaan dengan baik.

Tetaplah merajut



Akuisisi atau diversifikasi internal demi kepentingannya sendiri bukanlah salah satu ciri perusahaan yang unggul. Mereka harus tetap berpegang pada apa yang mereka kuasai. Namun, ketika mereka benar-benar mengakuisisi, mereka melakukannya dengan cara eksperimental, dengan terlebih dahulu 'mencelupkan kaki ke dalam air'. Jika airnya tidak terasa nyaman, mereka segera keluar. Akuisisi selalu dilakukan di bidang yang terkait dengan kegiatan



Bentuk sederhana, staf ramping

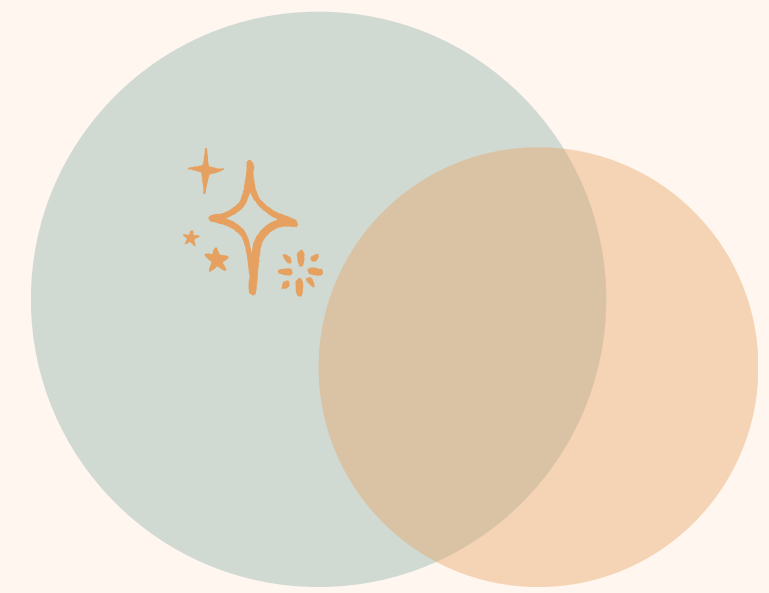


Prinsip utama dalam perusahaan yang unggul adalah menjaga segala sesuatunya tetap sederhana dan kecil. Secara struktural, bentuk yang paling umum adalah 'divisi produk'. Bentuk ini, yang jarang diubah, menyediakan landasan penting yang dipahami semua orang dan dari mana kompleksitas kehidupan sehari-hari dapat didekati.





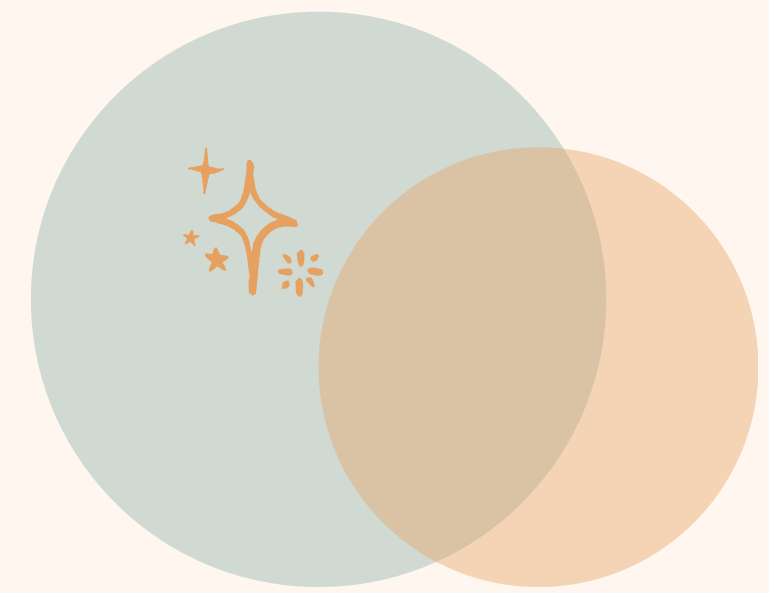
Sifat longgar-ketat simultan



Inilah prinsip 'tegas dan bebas'. Di satu sisi, prinsip ini memungkinkan perusahaan-perusahaan yang unggul untuk mengendalikan segala sesuatunya dengan ketat, sementara di sisi lain, prinsip ini memungkinkan dan, tentu saja, mendorong inovasi, otonomi, dan kewirausahaan individu. Semua sifat ini dicapai bersama melalui budaya organisasi - nilai-nilai dan keyakinan bersama



Sifat longgar-ketat simultan



Singkatnya, Peters dan Waterman berpendapat bahwa atribut utama perusahaan yang unggul adalah struktur yang datar dan anti-hierarkis; inovasi dan kewirausahaan; staf perusahaan dan manajemen menengah yang kecil; sistem penghargaan yang didasarkan pada kontribusi daripada posisi atau lamanya masa kerja; kekuatan otak daripada kekuatan otot; dan budaya yang kuat dan fleksibel

KONSEKUENSI DARI MODEL

Pasca-Kewirausahaan



menyoroti tiga area di mana perubahan akan berdampak besar pada karyawan: sistem penghargaan, jalur karier dan keamanan kerja, serta gaya hidup.

**SISTEM
PENGHARGAAN**

**KARIER DAN
KEAMANAN KERJA**

**GAAYA
HIDUP**

Sistem Penghargaan

pemberi kerja maupun karyawan di sektor publik maupun swasta akan semakin mencari cara baru dan lebih tepat untuk memberi penghargaan dan diberi penghargaan, yang akan mengarah pada peralihan dari penentuan gaji berdasarkan posisi dan senioritas seseorang ke penentuan gaji berdasarkan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Ide dan perspektif 4.5

Pendorong perubahan sistem penghargaan

Biaya – kekhawatirannya adalah bahwa sistem saat ini terlalu mahal bagi perusahaan yang harus menghemat sumber daya agar dapat bersaing.

Keadilan – organisasi berkepentingan untuk memastikan bahwa karyawan diberi imbalan yang adil atas usaha mereka.

Produktivitas – organisasi ingin mengadopsi sistem penghargaan yang memotivasi kinerja tinggi dari karyawan.

Tekanan kewirausahaan – perusahaan menyadari bahwa sistem saat ini tidak selalu memberi penghargaan yang memadai kepada wirausahawan atas usaha mereka.

Sumber: Kanter (1989).

bentuk-bentuk utama insentif sebagai berikut:

- Keuntungan
- bonus kinerja individu
- dan laba usaha, di mana karyawan menerima bagian keuntungan dari layanan atau produk baru.



KARIER DAN KEAMANAN KERJA



Kanter berpendapat bahwa gagasan untuk tetap bekerja di satu organisasi dan menaiki jenjang karier perusahaan digantikan dengan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, tidak harus di organisasi yang sama

Kanter menunjukkan, memiliki implikasi terhadap bagaimana mereka berhubungan dengan pemberi kerja mereka saat ini dan keterampilan apa yang mereka anggap penting:

- Modal : untuk memperoleh atau menunjukkan bakat yang mungkin dihargai oleh calon pemberi kerja atau investor keuangan daripada mengenal orang yang tepat beberapa lapis di atas perusahaan tempat mereka bekerja saat ini.
- Kinerja : Kemampuan kerja dan loyalitas dalam organisasi semacam itu merupakan konsep yang bersifat sementara, dan yang penting, hampir secara eksklusif

Gaya Hidup Pekerja



konsekuensi dari pendekatan ini bagi organisasi yang memiliki budaya jam kerja panjang dan tekanan tinggi adalah bahwa mereka mungkin mendapati diri mereka mencari bakat dalam kelompok yang semakin kecil.

Ide dan perspektif 4.6

Aturan yang menghambat inovasi

1. Pandanglah setiap ide baru dari bawah dengan kecurigaan – karena ide tersebut baru, dan karena ide tersebut dari bawah.
2. Tegaskan bahwa orang yang memerlukan persetujuan Anda untuk bertindak terlebih dahulu harus melalui beberapa lapisan manajemen lainnya untuk mendapatkan tanda tangan mereka.
3. Mintalah departemen atau individu untuk saling menantang dan mengkritik usulan masing-masing. (Itu akan menghemat waktu Anda dalam mengambil keputusan; Anda tinggal memilih siapa yang akan bertahan.)
4. Ekspresikan kritik Anda dengan bebas, dan tahan pujian Anda. (Itu membuat orang tetap pada pendirian mereka) jari kaki.) Beri tahu mereka bahwa mereka dapat dipecat kapan saja.
5. Anggap identifikasi masalah sebagai tanda kegagalan, untuk mencegah orang memberi tahu Anda saat ada sesuatu yang tidak berfungsi di area mereka.
6. Kontrol semuanya dengan cermat. Pastikan orang menghitung apa pun yang dapat dihitung, sering.
7. Mengambil keputusan untuk melakukan reorganisasi atau mengubah kebijakan secara rahasia, dan menyampaikannya kepada orang lain secara tak terduga. (Itu juga membuat orang tetap waspada.)
8. Pastikan bahwa permintaan informasi sepenuhnya beralasan, dan pastikan bahwa informasi tersebut tidak diberikan kepada manajer secara cuma-cuma. (Anda tidak ingin data jatuh ke tangan yang salah.)
9. Berikan tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah, atas nama pendelegasian dan partisipasi, untuk mencari tahu cara memangkas, memberhentikan, memindahkan orang, atau menerapkan keputusan yang mengancam yang telah Anda buat. Dan minta mereka melakukannya dengan cepat.
10. Dan yang terutama, jangan pernah lupa bahwa Anda, para petinggi, sudah mengetahui segala hal penting tentang bisnis ini.

Sumber: Kanter (1983: 100–1).

Ide dan perspektif 4.8

Langkah Berani dan Langkah Panjang

	goresan tebal	Pawai Panjang
Tujuan	Perubahan strategis atau ekonomi yang besar	Perubahan perilaku/budaya
Skala waktu	Perubahan cepat dan jangka pendek	Perubahan yang lambat dan jangka panjang
Keterlibatan	Manajer senior	Seluruh organisasi

Sumber: Kanter et al (1992).

Ide dan perspektif 4.7

Sepuluh perintah untuk melaksanakan perubahan

1. Menganalisis organisasi dan kebutuhannya untuk berubah.
2. Ciptakan visi bersama dan arah yang sama.
3. Terpisah dari masa lalu.
4. Ciptakan rasa urgensi.
5. Mendukung peran pemimpin yang kuat.
6. Dapatkan sponsor politik.
7. Menyusun rencana implementasi.
8. Mengembangkan struktur yang mendukung.
9. Berkomunikasi, libatkan orang lain, dan bersikap jujur.
10. Memperkuat dan melembagakan perubahan.

Sumber: Kanter dkk (1992: 383).

MODEL PASCA-WIRAUSAHA ROSABETH MOSS KANTER

perusahaan besar harus beradaptasi dengan perubahan yang cepat di dunia bisnis modern. Ia menekankan bahwa perusahaan perlu menggabungkan kreativitas kewirausahaan dengan disiplin dan kerja tim korporat.



TIGA STRATEGI UTAMA - ROSABETH MOSS KANTER



Restrukturisasi untuk Fokus pada Sinergi



Membuka Batas untuk Membentuk Aliansi Strategis :

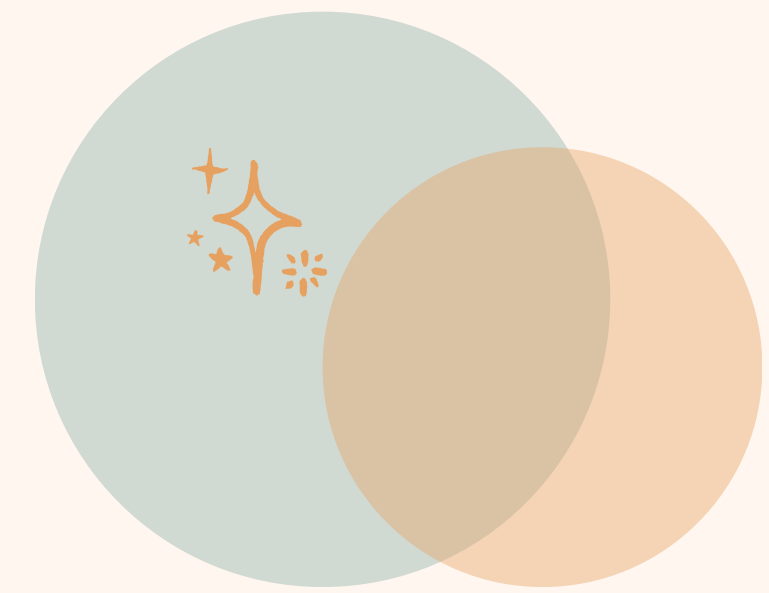
1. Aliansi Layanan
2. Aliansi Oportunistik
3. Aliansi Pemangku Kepentingan



Menciptakan Usaha Baru dari Dalam



ORGANISASI MASA DEPAN YANG MUNCUL MENURUT CHARLES HANDY



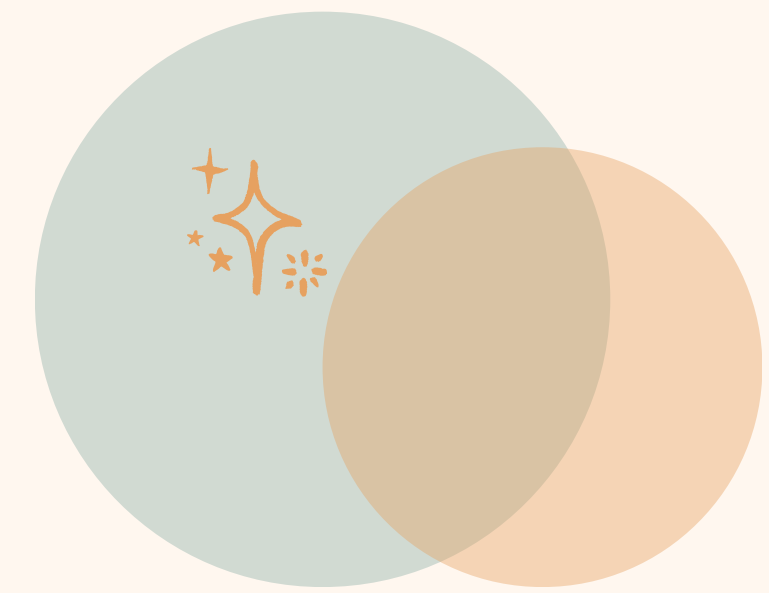
1. ORGANISASI SHAMROCK

terdiri dari tiga kelompok pekerja:

1. **PEKERJA INTI**, terdiri dari para profesional, teknisi, dan manajer yang keterampilannya menentukan kompetensi inti organisasi.
2. **PEKERJA PINGGIRAN KONTRAK**, terdiri dari profesional atau teknisi wiraswasta atau organisasi khusus yang lebih kecil yang dipekerjakan berdasarkan kontrak, berdasarkan proyek per proyek
3. **TENAGA KERJA FLEKSIBEL**, terdiri dari kumpulan pekerja paruh waktu yang tersedia untuk digunakan oleh organisasi.



ORGANISASI MASA DEPAN YANG MUNCUL MENURUT CHARLES HANDY



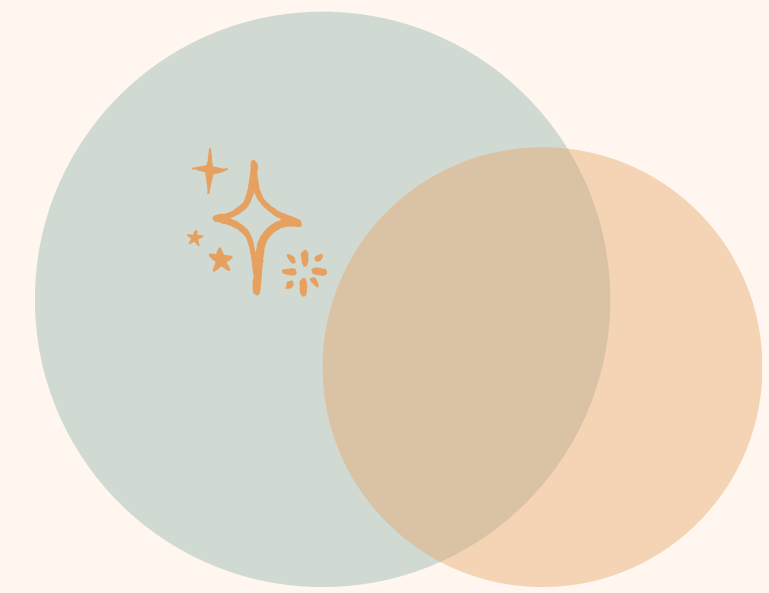
2. ORGANISASI FEDERAL

kumpulan atau jaringan organisasi individual yang bersatu di bawah bendera yang sama dengan beberapa identitas yang terbentuk. Federasi muncul karena dua alasan:

- seiring organisasi Shamrock tumbuh lebih besar, para pekerja inti mulai menemukan volume informasi yang tersedia bagi mereka untuk membuat keputusan semakin sulit ditangani.
- merupakan respons terhadap lingkungan dunia bisnis yang terus berubah dan kompetitif



ORGANISASI MASA DEPAN YANG MUNCUL MENURUT CHARLES HANDY



3 ORGANISASI TRIPLE I

Triple I merupakan singkatan dari Information (Informasi) , Intelligence (Intelijen) , dan Ideas (Ide) , sebagaimana yang diidentifikasi Handy sebagai tiga elemen struktural yang paling berharga bagi masa depan.

Dalam organisasi semacam itu, tuntutan terhadap manajemen personalia sangat besar. Handy menjelaskan: “organisasi yang bijak sudah tahu bahwa orang-orang pintar mereka tidak dapat dengan mudah didefinisikan sebagai pekerja atau manajer, tetapi sebagai individu, sebagai spesialis, sebagai profesional atau eksekutif, atau sebagai pemimpin (istilah lama manajer dan pekerja sudah tidak digunakan lagi), dan bahwa mereka dan organisasi juga perlu terobsesi dengan pengejaran pembelajaran jika mereka ingin mengikuti laju perubahan.”

KEUNGGULAN BUDAYA

Ringkasan & Kritik



Dari paradigma-paradigma organisasi utama yang muncul dalam 40 tahun terakhir, Culture-Excellence nampaknya mempunyai dampak paling besar, terutama versi yang diperjuangkan oleh Tom Peters, dan sangat selaras dengan ortodoksi ekonomi neoliberal pada masa itu. Begitulah dampak dari Culture-Excellence sehingga ide-idenya telah meresap ke dalam kosa kata bisnis, terutama di kalangan manajer senior dan konsultan terkemuka. Misalnya, dalam Studi CEO Global tahun 2008, IBM (2008: 54) menyatakan bahwa 'Perusahaan Masa Depan terus-menerus mencari cara baru untuk bersaing.'

STADLER'S *Found*

penelitian ekstensif di perusahaan-perusahaan terkemuka Eropa yang dilakukan oleh Stadler (2007) menantang beberapa prinsip utama gerakan Culture-Excellence, terutama gagasan bahwa organisasi perlu berubah secara radikal dan terus-menerus agar dapat bertahan. Stadler dan rekan-rekannya mempelajari 40 perusahaan Eropa yang telah bertahan selama lebih dari 100 tahun dan terdaftar dalam Fortune Global 500 pada tahun 2003. Apa yang ditemukan oleh Stadler (2007: 2) adalah:

Sepanjang sejarahnya, perusahaan-perusahaan besar dalam sampel kami menekankan eksploitasi aset dan kemampuan yang ada dibandingkan mengeksplorasi aset dan kemampuan baru.

Perusahaan yang baik cenderung tetap pada rajutannya, namun perusahaan yang hebat tahu kapan harus melakukannya melakukan diversifikasi.

Perusahaan-perusahaan hebat menceritakan dan menceritakan kembali kisah-kisah kegagalan masa lalu untuk memastikan mereka tidak mengulanginya.

Perusahaan-perusahaan besar jarang melakukan perubahan radikal dan sangat berhati-hati dalam perencanaan dan implementasinya.

KEUNGGULAN BUDAYA

Ringkasan & Kritik



Kelemahan pada pendekatan keunggulan budaya menurut Willmott (1993) and Fleming (2012)

PEOPLE

Ada kekhawatiran tentang peran karyawan dalam organisasi baru, di mana meskipun mereka dianggap sebagai aset utama, terdapat perbedaan perlakuan dan penghargaan berdasarkan tingkatan, serta kurangnya jaminan keamanan kerja.

POLITICS

Politik dalam perusahaan sering diabaikan, meskipun persaingan sumber daya dan kekuasaan di dalam organisasi sangat kuat. Pendekatan Keunggulan Budaya memperburuk konflik politik, yang dapat merugikan kinerja, namun sering diabaikan.

CULTURE

Para pendukung keunggulan budaya mengusulkan satu pendekatan terbaik untuk semua organisasi. Namun, mereka mengabaikan tantangan dalam menciptakan budaya baru, di mana budaya dan politik sering menjadi kelemahan utama dalam manajemen organisasi.

PANDANGAN TENTANG KEUNGGULAN BUDAYA

Pendekatan Culture-Excellence memiliki perbedaan di antara para pendukung utamanya, seperti Peters yang mendukung kompetisi bebas tanpa campur tangan pemerintah, Kanter yang percaya pada peran komunitas lokal dalam menciptakan lapangan kerja, dan Handy yang mengusulkan kapitalisme yang lebih peduli dengan kebaikan bersama. Namun, tren ketenagakerjaan yang tidak aman, pekerjaan sementara, dan paruh waktu semakin meningkat, didorong oleh kebijakan neoliberalisme di Barat. Fenomena seperti "mini-jobs" di Jerman dan kontrak nol jam di Inggris mencerminkan ketidakamanan kerja yang semakin buruk, memperlebar kesenjangan antara kaya dan miskin. Meskipun demikian, Culture-Excellence tetap menjadi pendekatan manajemen yang dominan di AS dan Eropa.

KEUNGGULAN BUDAYA

Ringkasan & Kritik



RANGKUMAN Materi

Bab ini telah mengkaji Keunggulan Budaya, yang telah menjadi pendekatan utama Barat untuk mengelola dan menyusun organisasi selama tiga dekade terakhir. Para pendukungnya, terutama Tom Peters, mengklaim paradigma organisasi baru ini sangat kontras dan menguntungkan dengan teori-teori organisasi. Pendekatan Keunggulan Budaya dapat dilihat memiliki beberapa kesamaan dengan gerakan Hubungan Manusia, terutama dalam penekanannya pada kepemimpinan dan komunikasi. Di sisi lain, penekanan pada budaya, pencapaian individu, dan keunggulan menyeluruh menjadikannya pendekatan yang berbeda. Yang membedakan pendekatan Culture-Excellence adalah pendekatan ini merupakan pendekatan pertama yang mendefinisikan daya saing (yaitu keunggulan) sebagai sesuatu yang terutama berasal dari budaya dan berpendapat bahwa semua organisasi harus mengadopsi budaya yang terbuka, fleksibel, dan pragmatis jika mereka ingin bertahan hidup.

Namun demikian, meskipun mengakui keunggulan Culture-Excellence, kita tidak boleh menutup mata terhadap kekurangannya, terutama dalam hal cara pendekatan ini menganjurkan perlakuan terhadap orang lain. Manajemen Jepang dan pembelajaran organisasi menawarkan perspektif alternatif tentang bagaimana organisasi dapat dijalankan. Langkah menuju keberlanjutan dapat melemahkan prinsip-prinsip neo-liberal yang menjadi dasar Budaya-Keunggulan dan memperkuat argumen untuk dua pendekatan lainnya. Oleh karena itu, sebagaimana Budaya-Keunggulan muncul dari krisis ekonomi tahun 1980-an, budaya-keunggulan dapat menurun seiring dengan krisis lingkungan yang sedang dihadapi dunia saat ini.



STUDY CASE

TRANSFORMASI KONSTRUKSI XYZ: FASE 1 - PERUBAHAN BUDAYA

XYZ Construction, sebuah perusahaan multinasional di Eropa yang beroperasi di industri konstruksi yang sangat kompetitif dan sering bermusuhan, mengalami perubahan signifikan pada tahun 1996. Direktur pelaksana baru yang diangkat pada tahun itu, yang sebelumnya bekerja di perusahaan lain dalam industri konstruksi, memiliki reputasi sebagai manajer yang tercerahkan dan berkomitmen untuk meningkatkan kinerja. Ia menyadari bahwa industri konstruksi sedang bertransisi dari konflik ke inisiatif 'kemitraan', di mana kontraktor dan subkontraktor bekerja secara lebih kooperatif dan berbasis tim.

Untuk mencapai perubahan ini, direktur pelaksana meluncurkan serangkaian inisiatif pengembangan organisasi dan manajemen. Inisiatif utamanya termasuk program Kaizen skala kecil untuk meningkatkan kerja tim dan keterampilan manajerial, serta program layanan pelanggan untuk mempromosikan kerja sama tim dan mengubah budaya organisasi. Inisiatif lain seperti Investors in People dan peran pengawas konstruksi yang direvisi juga diluncurkan untuk meningkatkan kompetensi dan perilaku manajerial.

Pada akhir tahun 1999, direktur pelaksana merasa bahwa perusahaan telah mencapai perubahan signifikan dalam perilaku dan praktiknya. Namun, ia menyadari bahwa budaya baru perlu diformalkan dan dikonsolidasikan, sehingga ia memulai peninjauan menyeluruh terhadap kemampuan kepemimpinan dan perilaku masing-masing manajer untuk memastikan bahwa mereka sesuai dengan dan mendukung budaya baru.



THANK
You

