

TRANSFORMASI NILAI-NILAI PERUSAHAAN KEPADA KARYAWAN

Nazwirman

Akademi Bina Sarana Informatika
 Jl Kramat Raya 18 Jakarta Pusat
Erwin_nazwirman@yahoo.com

ABSTRACT

The company's value to include values play, aspirational, Accidental Core values and the culture of the company's core values that drive the actions of employees. Corporate culture is integrity, how to align shared common values and employee behavior. In force in the workplace, corporate culture must be collaborative, culturally and creatively. Corporate culture must be transformation employees' lives and empower employees to change the lives of others. The integrity building, the company can compete in the labor market talent, increase productivity and meeting with customers, and manage differences. Market value to employees is as important as the mission to the consumer market. This paper uses explanatory methods, namely dig as much information from various sources of information, the goal is to provide information and an overview of the company's values to employees.

Keywords: corporate values, employees

I. PENDAHULUAN

Seorang pimpinan sebuah perusahaan begitu kecewa menyadari kenyataan bahwa kinerja perusahaan tidak seperti yang diharapkannya. Laporan satu tahun pertama menunjukkan bahwa apa yang dicanangkannya di awal tahun tidak tercapai seperti yang ditargetkan. Padahal setahun lalu sudah dilakukan transformasi perusahaan dengan tujuan meningkatkan performance.

Pemimpin perusahaan tersebut sudah menyadari bahwa untuk melakukan transformasi tidak cukup melalui transformasi sistem (*business transformation*); namun juga dibutuhkan transformasi nilai perusahaan. Oleh karena itu, pihak manajemen melakukan berbagai upaya dari mulai merumuskan nilai-nilai perusahaan dan pedoman perilaku yang harus dijalankan oleh semua karyawan, training, dan sistem HRD (*Human Resources Development*). Selanjutnya dilakukan 'campaign' tentang pentingnya nilai melalui poster, *screen saver monitor*, buku agenda, bahkan menempelkannya di pakaian karyawan, seperti istilah: *integritas, care, customer focus*.

Setelah melakukan evaluasi, ternyata tidak meningkatnya *performance* perusahaan diakibatkan banyak nilai-nilai tidak dijalankan oleh berbagai unsur. Bagian penjualan yang harusnya gigih melakukan proses marketing, masih tampak bermalas-malasan, bagian operasional masih lamban, dan bagian finansial yang seharusnya melakukan efisiensi, ternyata

masih terdapat pemborosan dan kebocoran, serta divisi lain yang juga tidak menunjukkan komitmen memajukan perusahaan.

Transformasi nilai bisa dikatakan gagal, padahal perusahaan tersebut sudah mengeluarkan investasi, waktu, dan energi yang tidak sedikit, perubahan sistem baik perbaikan struktural maupun instrumental.

Dalam sebuah buku laris tentang kejatuhan Enron, *The Smartest Guys in the Room*, dapat dibaca tentang nilai-nilai perusahaan pada tahun 2000, setahun sebelum Enron bangkrut (McLean dan Elkind, 2009:24). Dua dari empat nilai yang dianut adalah *respect* dan *integrity*. Sayangnya, pemimpin Enron tidak mempraktikkan nilai-nilai ini sama sekali. Sangat jelas terlihat bahwa praktik salah urus akutansi telah dilakukan sejak lama dan para pemimpinnya menyadari resikonya. Bahkan, Enron dianggap sebagai tempat kerja yang sangat disfungsi di mana penipuan finansial menjadi hampir tidak dapat dihindari (Gold, *et al.*, 2003:45).

Jelas bahwa perusahaan akan mendapatkan pukulan dari konsumen dan karyawan atas pelanggaran nilai-nilai perusahaan. Beberapa karyawan tidak peduli dengan nilai-nilai perusahaan atau melihatnya hanya untuk yang berhubungan dengan konsumen saja. Beberapa karyawan yang benar-benar menjunjung tinggi nilai-nilai itu tentu menjadi sangat kecewa karena karyawan lain mengacuhkannya. Dalam kasus ini, menurut Kotler, *et al.*, (2010:76) bahwa

perusahaan harus menerapkan dan meyakinkan baik konsumen maupun karyawan untuk menganggap penting nilai-nilai perusahaan.

Karyawan adalah konsumen yang paling intim bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu karyawan harus diberdayakan dengan nilai-nilai yang otentik. Kepada karyawan, perusahaan harus menggunakan pendekatan *storytelling* yang sama seperti konsumen (Bendapundi, 2009:75). Kegunaan metafora yang beresonansi dengan spirit manusia juga berhasil pada karyawan. Namun, *storytelling* pada karyawan lebih sulit karena ini adalah tentang menampilkan pengalaman karyawan yang otentik dan konsisten. Satu tindakan yang tidak sesuai akan merusak keseluruhan cerita. Konsumen dapat mengetahui ketidak aslian misi merek dengan mudah. Bayangkan, betapa mudahnya bagi karyawan untuk mengetahui kepalsuan nilai internal.

Perusahaan tertutup biasanya memiliki peluang yang lebih baik dalam membangun nilai-nilai yang kuat. Perusahaan-perusahaan itu biasanya tumbuh dengan kecepatan yang tepat tanpa tekanan dari investor. Perusahaan tertutup dapat menanamkan nilai-nilainya kepada karyawan, satu per satu.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Ada empat jenis *corporate value* (Lencioni, 2007:75). Pertama, *Permission to-play values*, yaitu perilaku pasar standar yang harus dimiliki karyawan ketika bergabung dengan perusahaan. Kedua, *Aspirational values* adalah nilai-nilai yang tidak dimiliki oleh perusahaan tapi manajemen berharap dapat mencapainya. Ketiga, *Accidental values* adalah didapat sebagai hasil dari sifat kepribadian umum karyawan. Keempat *Core values* adalah budaya inti perusahaan yang mengarahkan tindakan karyawan.

Sebuah perusahaan harus dapat membedakan empat jenis nilai-nilai ini. Nilai-nilai *permission-to-play* sangat mendasar. Sehingga perusahaan lainpun memiliki standar yang sama. Nilai-nilai dari profesionalisme dan integritas biasanya diasumsikan sehingga bukanlah nilai inti (*core value*), tetapi nilai *permission-to-play*. Lebih jauh lagi, ingatlah bahwa nilai-nilai aspirational adalah nilai-nilai yang tidak dimiliki karyawan, sehingga belum dan tidak dapat dibentuk budaya perusahaan yang fundamental. Begitu pula dengan nilai-nilai *accidental*. Nilai-nilai *accidental* tidak dapat diperlakukan sebagai *core value*, nilai-nilai itu dapat mengasingkan karyawan prospektif yang memiliki kepribadian yang berbeda. Memahami empat jenis nilai-nilai

membantu perusahaan mendesain dengan lebih baik *core value* dan menghindari nilai-nilai yang tidak otentik.

Core value yang memandu karyawan untuk berbuat sesuai dengan brand mission yang disebut *Shared value* (Kotler, et al., 2010:76). *Shared value* adalah setengah bagian dari budaya perusahaan. Bagian lainnya adalah *common behavior* karyawan. Membentuk budaya perusahaan berarti menyelaraskan *shared value* dengan *common behavior*. Dengan kata lain, ini adalah tentang menunjukkan nilai-nilai melalui perilaku sehari-hari didalam perusahaan. Kombinasi nilai-nilai dan perilaku karyawan harus mencerminkan brand mission perusahaan. Penting untuk memiliki karyawan yang dapat mewakili nilai-nilai misi merek pada konsumen.

Tidak semua *shared value* harus relevan dan berpengaruh. Menurut Kotler, et al., (2010:76) nilai-nilai yang baik adalah nilai-nilai yang sejalan dengan perubahan lanskap bisnis: teknologi kolaborasi, transformasi budaya yang dipicu oleh globalisasi, dan semakin pentingnya kreativitas. Dalam dunia yang saling terhubung karena didukung oleh teknologi informasi, orang-orang semakin berkolaborasi untuk mencapai satu tujuan. Globalisasi menyebabkan transformasi budaya terjadi dengan cepat.

III. METODE PENELITIAN

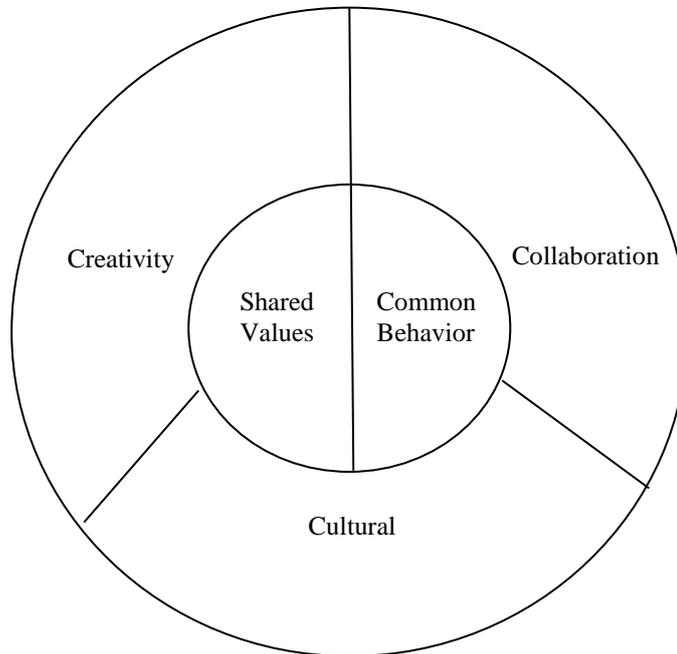
Penulisan ini menggunakan metode eksplanatori, yaitu menggali informasi sebanyak-banyaknya dari berbagai sumber informasi. Sedangkan tujuannya adalah memberikan informasi serta gambaran mengenai model marketing yang prospektif.

IV. PEMBAHASAN

Memiliki *cultural values* berarti menginspirasi karyawan untuk membuat perubahan kultural terhadap kehidupannya dan orang lain. Contoh bagaimana perusahaan *Whole Foods* mengubah cara karyawan dalam berdemokrasi. Karyawan merasa lebih dilibatkan ketika keputusan-keputusan tentang karyawan diputuskan melalui pengambilan suara. Akhirnya, membangun *creative values* adalah tentang memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan dan berbagi ide-ide inovatif. Selain mendukung kreativitas, kebijakan dapat memperlakukan kolaboratif di antara para karyawan. Terdapat pula kemungkinan terjadinya transformasi budaya produk dapat mempengaruhi kehidupan manusia.

Akhirnya, masyarakat menaiki piramida Maslow dan menjadi lebih kreatif. Dengan demikian, nilai-nilai yang baik adalah nilai-

nilai yang menstimulasi dan memelihara sisi kolaborasi, budaya, dan kreativitas karyawan.



Sumber: Kotler, *et al.*, (2010:78)

Gambar 1. *Shared Values* dan *Common Behavior*

Perusahaan dengan nilai-nilai kolaboratif mendorong kerjasama antar karyawan dan dengan jaringan di luar perusahaan untuk membuat suatu perubahan. Seperti Cisco secara harfiah membangun jaringan teknis dan manusia. Cisco menggunakan kantornya sebagai laboratorium internal produk-produknya. Karyawan dapat bertelekomuter dengan jaringan infrastruktur perusahaan. Pengambilan keputusan tersebar ke seluruh dunia. Ini memungkinkan Cisco untuk membuat keputusan penting dengan lebih cepat dan memberdayakan kolaborasi eksekutif globalnya. Nilai-nilai perusahaan umumnya bersifat kolaboratif, namun membuat transformasi budaya dengan saling menghubungkan manusia secara global.

Keberhasilan transformasi budaya perusahaan maka para karyawan harus memiliki motivasi di atas motivasi material. Karena itu diperlukan perubahan paradigma dengan menanamkan nilai emosi dan spiritual di dalam melakukan transformasi budaya. Contohnya, Honda menjadi sukses karena meyakini adanya tiga kebahagiaan atau *happiness*. Tiga kebahagiaan yang dimaksud adalah kebahagiaan memproduksi, kebahagiaan menjual, dan kebahagiaan membeli. Hal tersebut menunjukkan ada nilai emosional dan

spiritual yang ditanamkan di Jepang. Seperti yang dikatakan Matsusita bahwa, "*Life is not only for bread*".

Nilai-nilai yang Bermanfaat Bagi Perusahaan

Memiliki *core values* yang baik memberikan beberapa dampak. Perusahaan dengan *values* memiliki keunggulan berkompetisi dalam memperoleh sumber daya berbakat. Perusahaan dapat menarik karyawan yang baik dan mempertahankannya. Produktifitas karyawan lebih tinggi ketika memiliki sekumpulan nilai yang baik untuk memandu tindakannya. Lebih jauh, karyawan akan menjadi wakil yang lebih baik bagi perusahaan dalam melayani konsumen. Perusahaan pun lebih mampu mengelola perbedaan di dalam organisasi, terutama bagi perusahaan besar.

Nilai-nilai perusahaan atau *corporate values* sangat memegang peranan penting dalam pencapaian target perusahaan hingga mencapai 90%. Kegagalan yang terjadi pada perusahaan disebabkan budaya dalam memasarkan nilai perusahaan kepada karyawan yang tidak berubah. Berbagai penelitian menguraikan adanya keterkaitan antara nilai perusahaan yang kuat dengan efektifitas

organisasi. Tiga inisiatif perubahan organisasi yang paling banyak dilakukan di Indonesia selama 20 tahun terakhir yaitu TQM (*total quality management*), *downsizing*, dan *reengineering* umumnya gagal. Tamatnya beberapa perusahaan dalam Fortune-500 karena upaya perubahan yang lambat atau gagal. (<http://esq-news.com/spiritual-management/2011/03/15/membangun-karakter-perusahaan.html>)

Apa yang menyebabkan kegagalan? Pertama menurut hasil riset di salah satu perusahaan terbesar Indonesia bahwa 70-80% motivasi bekerja karyawan kebanyakan masih mengejar insentif atau bonus. Kedua karena motivasi karyawan masih bersifat transaksional atau jual beli antar pekerjaan dan gaji atau uang lembur. Kedua hal itulah yang menjadi salah satu penghambat utama transformasi budaya perusahaan.

Mempertahankan dan Menarik Karyawan Berbakat

Ada 7 (tujuh) cara menarik dan mempertahankan pegawai yang berbakat tanpa harus dipusingkan mengenai gaji (Ary, 2009:3). Terdapat empat generasi di tempat kerja, tetapi hanya terdapat sedikit orang yang berbakat. Ini menjadi hal yang kritis dalam semua sektor ekonomi, khususnya di sektor publik, dimana terdapat aturan yang ketat mengenai orang mana saja yang dapat dibayar. Jadi, apa yang orang inginkan? Bagaimana dapat menarik dan mempertahankan pegawai berbakat, khususnya jika membatasi gaji yang di tawarkan? .

Pertama Memahami budaya yang sedang berjalan. Ada budaya yang miliki dan budaya yang dipikirkan dan bisa dapatkan. Apakah budaya yang sedang berjalan bisa menerima perbedaan-perbedaan? Apakah disitu terdapat fleksibilitas? Bagaimana perasaan karyawan ketika bekerja? Bagaimana cara seseorang di promosikan dan/atau di hargai?

Sebuah elemen penting dalam memahami budaya yang sedang berjalan adalah ide mengenai nilai-nilai melawan etika. Banyak perusahaan menulis pernyataan misi yang sangat bagus bahwa memiliki nilai-nilai yang sangat bagus. Tetapi, nilai-nilai tersebut hanyalah kata-kata. Etika adalah tindakan.

Kedua Kerja penuh arti (makna). Tidak seorangpun mau pergi bekerja ingin bekerja setengah-setengah. Pengakuan adalah komponen penting agar seseorang bisa bekerja dengan penuh arti. Ketika prestasi diakui seseorang, maka akan merasa kerja menjadi berarti. Perusahaan mengajak karyawan untuk

terlibat dalam komunitas dan memberikan waktu luang kepadanya untuk berpartisipasi dalam proyek komunitas. Pekerjaan sukarela didalam perusahaan memberikan kepada hidup dan karir mereka arti yang lebih dalam.

Ketiga Membangun kewiraswastaan karir. Ketika seseorang menyediakan sebuah kewiraswastaan karir, maka berpindah dari 'kesetiaan' ke sebuah komitmen. Dalam sebuah 'kesetiaan', orang dihargai karena sudah bekerja dalam jangka waktu yang lama. Dalam sebuah budaya komitmen, perusahaan secara jelas mendefinisikan apa yang akan ditawarkan untuk karyawan individu dan menyediakan pelatihan karir internal untuk memberdayakan karyawan tersebut agar mereka bisa mengatur karirnya sendiri. Bagaimana membangun kewiraswastaan karir? Ijinkan orang untuk menyusun sasaran karir, sediakan alat-alat agar bisa meraih sasaran tersebut dan biarkan mengukur pencapaiannya. Bantulah orang menyusun jalan peta-nya sendiri dan lalu ijinakan agar berhasil. Hal ini akan memastikan orang tersebut dijamin betah dengan pekerjaannya.

Keempat Buatlah lingkungan kerja yang fleksibel. Keseimbangan antara hidup dan kerja perlu dijaga terus menerus agar karyawan bisa terus tertarik dan bertahan dengan pekerjaannya.

Kelima Memahami dan merangkul perbedaan. Yang dimaksud perbedaan disini bukanlah mengenai masalah jenis kelamin, etnis, atau umur. Artinya mengajak orang untuk tidak hanya melihat perbedaan tetapi untuk "berfikir" secara berbeda. Banyak perusahaan yang dalam mencari calon karyawan hanya mencari orang yang bekerja di perusahaan atau industri yang sama dengan yang digeluti oleh perusahaannya. Padahal terdapat banyak orang sangat berbakat yang punya bisnis sendiri, bekerja dalam industri yang berbeda atau punya pengalaman diluar batas perusahaan. Perusahaan seharusnya peduli dengan apakah orang percaya dengan nilai-nilai dalam perusahaan.

Keenam Mengefektifkan proses perekrutan. Proses pengambilan keputusan pada banyak perusahaan kadang memakan waktu berbulan-bulan. Ini terlihat dalam proses pengambilan keputusan setelah wawancara. Orang akan merespon positif, perusahaan yang bisa mengefektifkan proses dan memberi tanggapan secara cepat, bahkan jika lamarannya di tolak. Juga, pergerakan secara cepat akan memberikan kepada anda keuntungan kompetitif yang signifikan atas pesaing.

Ketujuh Menumpang. Sekali membawa seseorang masuk ke dalam perusahaan, maka seharusnya mempunyai rencana 100 hari untuk karyawan andayang direkrut. Beberapa teknik-teknik efektif dapat memberi kepada karyawan saran-saran untuk menyesuaikan diri tempat kerja baru. Sejumlah studi memperlihatkan bahwa 100 hari pertama adalah hal yang kritis dalam membantu seseorang agar merasa menjadi 'bagian dari tim' dan, ketika melakukannya, akan lebih terdorong dan lebih terikat pada perusahaan dan target perusahaan.

Kualitas Front- Office dan Produktivitas Back-Office

Kebahagiaan karyawan berdampak signifikan terhadap produktivitasnya. Karyawan lebih produktif ketika ada kepercayaan pada apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan akan melibatkan pikiran, hati dan spiritnya. Menurut Porter dan Kramer (2006:45) perusahaan dengan tujuan sosial dapat memperoleh lingkungan kompetitifnya. Misalnya dengan mendidik karyawan yang mungkin berasal dari latar belakang pendidikan terbatas. Dengan menambah pendidikan sebagai nilainya, maka akan mampu mempekerjakan karyawannya yang lebih baik dan lebih produktif.

Karyawan yang dipicu oleh nilai tidak hanya bekerja lebih giat tapi juga memberikan kineja yang baik bagi perusahaan, memberikan *consumer value* yang selaras dengan kisah perusahaan. Keyakinan karyawan membantuk prilaku umum dalam pekerjaan sehari-hari, terutama ketika berinteraksi dengan konsumen. Prilaku ini akan menjadi bagian dari kisah merek yang dibicarakan oleh konsumen. Perusahaan harus melibatkan karyawan sebagai *value ambassadors*. Konsumen yang akan menilai otentitas perusahaan dengan menilai karyawannya.

Karyawan yang terbaik adalah yang menggunakan produk sendiri dan memahaminya luar dalam. Setiap hari karyawan mengalami arti terhubung dengan semua orang dalam perusahaan dan jaringannya. Hari-hari kerja adalah pelatihan produk bagi karyawan. Sehingga, dapat memberikan kisah yang meyakinkan dan realistis kepada langganan prospektif mengenai manfaat koneksi antar manusia. Karyawan diberdayakan untuk menyampaikan kisah merek karena dapat menghidupkan perusahaan yang disebut "*living the brand*" (Nicholas, 2007:83)

Memberdayakan dan Mengintegrasikan Perbedaan

Perusahaan besar memiliki banyak kantor dengan karyawan yang beragam. *Shared value* yang kuat membantu perusahaan mencapai tujuan yang terkesan bertentangan (Kanter, 2009:83). *Shared value* mengurangi perbedaan dan mengintegrasikan karyawan dalam satu budaya perusahaan. Nilai-nilai yang kuat yang di internalisasikan oleh setiap karyawan memberikan keyakinan pada perusahaan untuk memberdayakan karyawannya, termasuk karyawan yang jauh dari kantor pusat perusahaan. Karyawan akan melakukan semua tindakan yang bermanfaat bagi perusahaan. Perusahaan dengan *shared value* yang kuat biasanya berhasil dengan pengambilkeputusan tersentralisasi atau terlokasi. Nilai-nilai ini membantu perusahaan tidak hanya untuk menstandarisasi tapi juga melokalisasi.

Shared value perusahaan menyatukan keragaman karyawan di bawah satu budaya. Keragaman itu akan dipertahankan tanpa menciptakan konflik berkat adanya *shared value*.

Untuk menanamkan nilai, kebanyakan perusahaan mengandalkan training formal dan pelatihan informal. Pelatihan nilai-nilai (*values*) penting namun mungkin memiliki beberapa kelemahan. Pelatihan dapat berubah hanya menjadi "khotbah" dari pada praktik. Pelatih mungkin tidak berperan sebagai panutan dalam aktivitas sehari-hari di tempat kerja. Karyawan akan melihat ini dan menyadari pembicaraan tentang nilai-nilainya sebatas kata-kata. Lebih jauh, karyawan cenderung akan menjadi pendengar pasif dan cenderung tidak berkontribusi. Pemahaman karyawan juga terbatas karena tidak mencoba nilai-nilai melalui praktik. (Kotler, *et al.*, 2010).

Terdapat dua bagian untuk menciptakan menyelarakan tersebut. *Pertama*, perusahaan harus mempelajari kebijakan perusahaan yang mungkin melemahkan nilai-nilai perusahaan. Ini menantang karena kebanyakan kebijakan perusahaan lebih terinstitusi dari pada nilai-nilai perusahaan itu sendiri. Mengubah nilai perusahaan membutuhkan tindakan dari pemimpi dan kolaborasi dengan seluruh karyawan. Sering kali karyawan memiliki perasaan yang sama tentang praktik perusahaan yang tidak sesuai. Tetapi jika tidak diberdayakan, karyawan tidak akan mengatakan apa-apa. *Kedua*, perusahaan harus menciptakan sebuah mekanisme dimana 30 persen pendapatan berasal dari produk baru

untuk menguatkan *value of innovation* (Kotler *et al.*, 2010)

Mengubah Kehidupan Karyawan

Terdapat enam segmen karyawan (Erickson and Linda, 2007:85) yaitu:

1. *Segmen low obligation and easy income*, yaitu sebuah kelompok karyawan yang menginginkan kemenangan yang cepat.
2. *Segmen flexible support*, yaitu sebuah kelompok yang mengikuti arus, karena karyawan belum melihat pekerjaan yang prioritas.
3. *Segmen risk and reward*, meliputi karyawan yang melihat pekerjaan sebagai kesempatan untuk menentang dan menyemangati diri sendiri.
4. *Segmen individual expertise and team success*, yang menginginkan pekerjaan dengan kerja sama kelompok dan kolaborasi
5. *Segmen secure progress*, menginginkan jalur karir yang menjanjikan.
6. *Segmen expensive legacy*, yang menginginkan kesempatan untuk menciptakan dampak yang kekal pada perusahaan.

Memahami segmen karyawan memberikan inspirasi bagi perusahaan untuk mendesain *signature experience* (nilai-nilai perusahaan yang berdampak langsung pada kehidupan hidup karyawan) bagi segmen pasarnya. Hal itu juga membantu perusahaan meyoritir karyawan yang tidak cocok yang mungkin akan menyimpang dari nilai-nilai dan merusak karyawan yang baik. Menurut Kotler *et al.*, (2010:87) *signature experience* harus kolaboratif kultural dan kreatif.

Perusahaan harus menargetkan segmen spesifik sehingga nilai-nilai intinya dapat terpenuhi dengan baik. Perusahaan yang senag bertualang dengan nilai-nilai kreatif mungkin cocok bagi segmen *risk and reward* (atau *big risk big reward*) yaitu yang menginginkan kompensasi yang bagus. Perusahaan dengan nilai-nilai kultural yang menawarkan kesempatan untuk memasarkan produknya pada orang miskin akan cocok dengan *expensive legacy* (atau *save the world*), yaitu yang menginginkan kesempatan untuk berkontribusi pada misi-misi besar. Segmen *individual expertise and team success* adalah segmen yang tepat bagi perusahaan dengan nilai-nilai kolaboratif yang menawarkan kesempatan bekerja sama dengan orang-orang dari seluruh dunia.

Berdayakan Karyawan untuk Membuat Perubahan

Karyawan harus terlibat dan diberdayakan. Kehidupan karyawan harus diubah dengan nilai-nilai perusahaan. Pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Yang paling umum adalah menjadi sukarelawan pekerjaan karena berdampak tinggi ketika ada dampak strategis yang meningkatkan sumber-sumber perusahaan (Hill & Adeep, 2007:88).

Menurut Kanter (2009:87) karyawan dapat mengajukan sebuah inovasi yang misinya untuk memberikan keuntungan komersial bagi perusahaan, dengan caranya sendiri. Hal ini dapat berdampak strategis ketika bekerja untuk tujuan sosial. Bentuk lain dari pemberdayaan adalah melalui inovasi berupa desain produk terbaik dunia.

Pemberdayaan dapat juga berarti berbagi kekuasaan (Kotler, *et al.*, 2010:87). Peran pemimpin adalah untuk memberi inspirasi. Pemimpin tidak harus menjadi satu-satunya mengambil keputusan, karyawan diberi kesempatan untuk membentuk masa depan perusahaan melalui pengambilan keputusan dengan voting. Perusahaan menjadi komunitas, dalam komunitas keputusan dibuat bersama untuk memajukan kepentingan bersama para anggotanya.

KESIMPULAN

1. Budaya perusahaan adalah integritas, tentang menyelaraskan *shared value* dan *common behavior* karyawan.
2. Dalam konteks kekuatan di lingkungan kerja, budaya perusahaan harus kolaboratif, kultural dan kreatif.
3. Budaya perusahaan harus mentransformasi kehidupan karyawan dan memberdayakan karyawan untuk mengubah kehidupan orang lain. Dengan membangun integritas, perusahaan dapat bersaing dalam pasar tenaga kerja berbakat, meningkatkan produktivitas dan pertemuan dengan konsumen, dan mengelola perbedaan.
4. Memasarkan nilai kepada karyawan sama pentingnya dengan memasarkan nilai kepada konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Bendapundi, Neeli, Venkat, Bendapundi. 2009. How to Use Language that Employees Get. *Havard Business Review*, September 2009

- Erickson, Tmara. J, Linda Gratton. 2007. What It Means to Work Here. Havard Business Review. Maret 2007
- Gold, Sarah. F, Emily Chenoweth, dan Jeff Zaleski. 2003. The Smartest Guys in The Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. Publishers Weekly. Vol. 250. Issue 41. 13 Oktober 2003
- Hills, Greg, Adeep Mahmud. 2007. Volunteering for Impact: Best Practices in International Corporate Volunteering. FSG Social Impact Advisor. Septembe 2007
- <http://goblogin.com/index.php/business-and-economy/961-workplace/641-7-cara-menarik-dan-mempertahankan-pegawai-anda-yang-berbakat-tanpa-harus-dipusingkan-mengenai-gaji>. Di akses 10 Agustus 2011
- <http://esq-news.com/spiritual-management/2011/03/15/membangun-karakter-perusahaan.html>. Diakses 21 Februari 2012
- Kanter, Rosabert Moss. 2009. SupeCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good. New York: Random House
- Kotler, Philip *et al.*, 2010. Marketing 3.0: Mulai dari Produk ke Pelanggan ke Human Spirit. Jakarta: Erlangga
- Lencioni, Patrick. M. Make Your Values Mean Something. Havard Business Review, Juli 2007
- Mc Coll, Gina. 2009. Business Lacks Respet. BRW Vol. 31 Assue. 25 Juni 2009
- McLean, Bethany, Peter Elkid. 2009. The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. New York: Portofolio
- Nicholas. 2007. Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion. London. Kogan Page. 2007
- Porter, Michael. E, Mark R. Kramer. 2006. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. Desember 2006