



Pola Komunikasi dalam Membangun Budaya Organisasi Berdampak pada Kinerja di Tung Desem Waringin Grup

Ongky Hojanto^{1*)}, Marlinda Irwanti²⁾

^{1*,2)} Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sahid

^{*)}email korespondensi: ongkyhojanto@gmail.com

Diterima: 30-01-2022 | Direvisi: 02-03-2022 | Disetujui: 21-04-2022 | Publikasi online: 31-05-2022

ABSTRACT

The impact of Covid-19 pandemic towards Tung Desem Waringin (TDW) Business Group of companies becomes an academic study on corporate culture yang communication carried out as a qualitative descriptive research. The study is prompted by the VUCA known as Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity on reshaping the business environment. Sunnie Gile who initiated the agile innovation approach by conducting all-hands meetings and speed up interactions on Reshaping the business environment has been applied. The recommendation of conducting a weekly meeting was followed through Zoom Webinar meetings which has resulted in positive staff members performance with the out-come that the positive aspects of TDW Group's corporate culture becomes rooted, and as leaders are implementing well the necessary corporate communication. Further more, it did inspired the staff members in facing the difficult time as well as adjusting and coming-up with innovative ideas.

Key Words: *Communication, Communication Organization, Corporate Culture, Reshaping Business*

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 menyebabkan kondisi *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (VUCA). Kondisi ini hampir sama seperti yang digambarkan tiga puluh tahun lalu, oleh US Army War College saat mencetuskan istilah VUCA guna menggambarkan kondisi rapuh di Afghanistan dan Irak setelah Perang Dingin. VUCA juga sering ditemukan dalam pembahasan geopolitik atau bisnis saat mendeskripsikan satu lingkungan yang penuh dengan turbulensi (Baran & Woznyj, 2019).

Kondisi VUCA digambarkan sebagai situasi yang rumit serta membutuhkan penanganan khusus. Paparan Sunnie Giles di majalah Forbes edisi Mei 2018, *How VUCA Is Reshaping The Business Environment and What It Means For Innovation*, menyatakan bahwa ketidakpastian merupakan ciri khas dari kompleksitas sehingga jika para pemimpin hanya mengandalkan keahlian teknis, kekuatan pribadi seperti karisma dan visi dan fokus organisasi pada efisiensi melalui inisiatif seperti Six Sigma, tidak akan berhasil di era VUCA. Dalam paparannya, Sunnie memberikan beberapa poin acuan untuk dilakukan organisasi di

mana pun untuk memulai transisi, salah satunya adalah dengan *conduct weekly all-hands meetings* serta *speed up interactions*.

Tantangan pandemi Covid-19 juga menerpa TDW Grup yang merupakan *holding company* dibangun oleh Tung Desem Waringin (TDW) yang dikenal sebagai Pembicara Terbaik di Indonesia versi Majalah Marketing, Motivator Terheboh versi Majalah Marketing, Pelatih Sukses nomor 1 di Indonesia, serta *The Most Powerful People in Business* menurut majalah SWA.

TDW Grup memiliki beberapa unit bisnis, seperti TDW Resources, The Daily Wash Laundry, Laruno, The Conversion, Central Group, Muvi, Einstein, TDW Property, dan Wakuliner. Tentunya kondisi pandemi ini juga merupakan tantangan tersendiri bagi Tung Desem serta anak perusahaan di bawah TDW GRUP. Namun sebagai seorang pemilik bisnis sekaligus bisnis *coach*, Tung Desem Waringin mengembangkan pola komunikasi budaya perusahaan yang dinamakan *Jumatan* bersama Tung Desem Waringin.

Kegiatan diadakan setiap Jumat mulai pukul 10.00 hingga 11.00, pertemuan dilakukan dengan seluruh staf semua unit usaha menggunakan webinar. Hal ini sejalan dengan ungkapan Sunnie Giles bahwa bisnis perlu *conduct weekly all-hands meetings* serta *speed up interactions* di masa VUCA. Hal terpenting dalam pola komunikasi di program *Jumatan* bersama TDW adalah menanamkan budaya perusahaan serta penerapannya dalam aktifitas sehari-hari. Paparan Sutrisno (2011) menyatakan budaya perusahaan yang kuat mendukung tujuan perusahaan, sebaliknya budaya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya perusahaannya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggota perusahaan (karyawan perusahaan). Peneliti menemukan peningkatan kinerja secara meyakinkan dari beberapa unit usaha akibat komunikasi mengenai budaya perusahaan yang digambarkan sebagai berikut :

Tabel 1. Jumlah Kenaikan Omset 2020-2021

No	Unit Bisnis	% kenaikan
1	Conversion TDW Resouces	118
2	TDW Resources	71
3	The Daily Wash	20
4	MRI	100

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pola komunikasi yang digunakan TDW Grup untuk menanamkan budaya organisasi sehingga berdampak pada kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Pola Komunikasi. Pola dalam kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memiliki arti bentuk atau sistem, cara struktur yang tetap di mana pola itu dikatakan sebagai contoh atau cetakan. Sementara Puis A. Partanto dan M. Dahlan Al Brry berpandangan bahwa pola merupakan model, contoh atau pedoman. Menurut Joseph A. Davito yang dikutip oleh Abdullah Masmuh dalam buku “Komunikasi Organisasi Dalam Perspektif Teori dan Praktek” menyebutkan bahwa terdapat lima bentuk aliran pola komunikasi yang terdapat

dalam sebuah arah jaringan informasi dalam sebuah organisasi yaitu pola lingkaran, pola roda, pola rantai, pola Y, dan pola semua saluran atau bintang.

Beberapa ahli berpendapat komunikasi organisasi adalah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu (Wayne, et al., 2015). Katz dan Kahn menjabarkan komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Lebih lanjut komunikasi organisasi ini akan berdampak sebagai berikut Robbins (2012):

1. Pengendali perilaku anggota organisasi dengan memberikan kejelasan dalam hierarki.
2. Wewenang serta garis panduan formal.
3. Memperkuat motivasi kepada karyawan apa yang dikerjakan, serta ukuran seberapa baik pekerjaan tersebut dilakukan agar dapat memperbaiki kinerja yang di bawah standar.
4. Menunjukkan kekecewaan dan kepuasan.
5. Memudahkan untuk membuat keputusan.

Budaya Perusahaan. Pandangan Schein (1992) mengatakan bahwa budaya merupakan pola asumsi dasar yang ditemukan serta dikembangkan oleh sebuah kelompok saat kelompok tersebut menyelesaikan permasalahan yang ada, proses penyesuaian diri terhadap lingkungan di luar mereka dan sekaligus beradaptasi dengan lingkungan internal. Lebih lanjut Schein (1992) berpendapat bahwa terdapat hubungan erat antara budaya dan kepemimpinan. Oleh karena budaya yang terdapat di perusahaan merupakan hasil dari budaya yang dibuat pemimpin sebelumnya.

Hal ini terjadi karena budaya merupakan pemrograman pemikiran individu sebagai faktor pembeda antara satu grup dengan anggota grup lainnya. Budaya berfungsi layaknya sebuah program budaya organisasi sehingga mengubah pola dari individu (Hofstede, 2005). Robbins (2012) berpendapat bahwa budaya organisasi pada dasarnya merupakan sebuah pengertian bersama yang dipegang dan disepakati oleh anggota-anggota organisasi sehingga akan membuat perbedaan organisasi tersebut dari organisasi lain. Pengertian bersama yang disepakati itu akan membentuk sebuah sistem. Pada akhirnya sistemlah yang membentuk karakteristik kunci kemudian menjadi nilai dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi juga merupakan nilai-nilai, kepercayaan serta prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen organisasi, berlaku sebagai landasan untuk setiap tindakan dan perilaku yang terjadi. Setiap sistem yang dihasilkan oleh budaya organisasi, akan menentukan efektifitas dari perusahaan tersebut (Denison, 1990). Budaya organisasi menjadi karakteristik organisasi, serta tidak lagi menjadi karakteristik dari individu yang ada di organisasi. Seandainya organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi adalah kepribadian dari manusia. Dengan kata lain budaya organisasi merupakan dari kepribadian organisasi (Wirawan, 2009).

Budaya organisasi penting untuk diperhatikan karena beberapa fungsi pentingnya yakni (Robbins, 2012):

1. Budaya organisasi bertindak menetapkan batasan.
2. Membangun identitas dalam bentuk rasa bagi anggota organisasi
3. Membangkitkan komitmen lebih luas kepada organisasi dibandingkan kepentingan individu.

4. Budaya dapat menjadi perekat sosial yang membantu mempersatukan setiap individu di dalam organisasi
5. Merupakan sistem kontrol dan menjadi panduan dalam membentuk sikap serta perilaku.

Kinerja. Kinerja merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012). Sementara menurut Rivai (2013), kinerja adalah istilah umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Menurut Simamora (1995), kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi;
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi;
3. Faktor organisasi yang terdiri sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Timple (1992) dalam Mangkunegara (2017) menyampaikan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras, sedangkan seseorang berkinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan tidak berupaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Sejalan dengan itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2009) meliputi:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
2. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempatnya bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Pendapat yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (2002) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan :
 - a) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
 - b) Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.
2. Faktor Motivasi :
 - a) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
 - b) Serikat kerja kebutuhan individu, fisiologi, sosial dan egoistik.
 - c) Kondisi fisik: lingkungan kerja.

METODOLOGI

Desain Penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif adalah metode penelitian untuk meneliti suatu objek alamiah di mana peneliti merupakan instrumen kunci, teknik pengumpulan data secara gabungan, analisis data bersifat induktif serta hasil penelitiannya lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2007). Sama halnya dengan pandangan Mulyana (2008) bahwa penelitian kualitatif memiliki tujuan mempertahankan bentuk dan isi perilaku manusia dan menganalisis kualitas-kualitasnya, alih-alih mengubahnya menjadi entitas-entitas kuantitatif. Sementara itu, tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, menggambarkan secara sistematis, faktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data. Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan melakukan observasi dan wawancara. Peneliti melakukan pengamatan saat melakukan observasi. Hal ini dilakukan dengan non participant observation, peneliti tidak terlibat langsung dengan aktifitas orang-orang yang sedang diamati dan hanya sebagai pengamat independen. Selanjutnya dilakukan wawancara guna mengetahui serta melengkapi data agar mendapatkan data akurat dari sumber data yang tepat. Dalam penelitian ini, peneliti mewawancarai enam orang informan, yang merupakan manajer dari unit bisnis di TDW Grup.

Tabel 2. Informan Penelitian di TDW Grup

No	Nama Informan	Unit Bisnis
1	Diki Sidik	TDW Resources
2	Silvian Kumara	Laruno
3	Dwi Hartono	Einstein
4	Rocky Nusantara	MRI
5	Alen	The Daily Wash
6	Tony Herlambang	The Property

Informan Penelitian. Peneliti menggunakan teknik *sampling purposive* untuk menentukan informan dalam penelitian ini. Ini didasari pandangan Sugiyono (2007), bahwa pada penelitian kualitatif, teknik sampling yang lebih sering digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu seperti, misalnya orang tersebut dianggap

paling tahu tentang apa yang diteliti. Para informan yang terpilih merupakan manajer dari unit bisnis yang mengalami kenaikan paling tinggi dibandingkan dengan unit bisnis yang lain.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Budaya Perusahaan Mengakar karena Disampaikan Terus-Menerus. Berdasarkan definisi Hofstede (2005) bahwa budaya perusahaan adalah pemrograman pemikiran individu, sehingga terus-menerus menggemakan hal tersebut mengakar di dalam diri setiap karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara, sebagai berikut :

“karena terus diulang setiap minggu, serta pak Tung memberikan tantangan tiga karyawan yang dapat dengan tepat menyampaikan budaya perusahaan akan mendapatkan hadiah Rp 100.000, maka semua karyawan tertantang untuk menghafalnya” (wawancara dengan Diki Sidik, 12 April 2022 pukul 11.00 WIB melalui telepon).

Selanjutnya, Rocky Nusantara manajer dari Marketing Revolution International (MRI), mengatakan :

“beberapa staf saya, tertantang saat melihat staf dari unit bisnis lain, menjawab dengan benar dan berani memberikan contoh mengenai budaya perusahaan, sehingga mereka menghafalnya”(wawancara dengan Rocky Nusantara, tanggal 14 April pukul 10.00 WITA melalui telepon).

Hal ini diperkuat oleh penyampaian Tony Herlambang dari TDW Property yang menyampaikan :

“banyak perusahaan yang hanya menjadikan budaya perusahaan sebagai artefak yang ditempelkan, saat ditanyakan hanya sedikit yang dapat mengingat dan menjelaskannya. Di TDW Grup hal ini terus diulang setiap minggu disertai contoh-contoh dari pak Tung maka mudah diingat dan mudah juga diterapkan”(Wawancara dengan Tony Herlambang, 7 April 2022 pukul 12.00 WIB melalui telepon).

Komunikasi yang Dilakukan Pimpinan Menginspirasi Karyawan. Menurut Ivancevich, et al. (2007) terdapat tiga poin yang harus dilakukan pemimpin untuk mengubah sikap pegawainya, yaitu komunikator, pesan dan situasi. Pemimpin hendaknya menjadi komunikator yang baik, pesan yang disampaikan dapat dimengerti karena disertai contoh dan pintar merancang situasi yang tepat saat menyampaikan pesannya. Pengkondisikan situasi program Jumatan Bersama TDW Grup dengan konsep ceria serta hadiah yang dibagikan mendorong peserta berani tampil untuk menyampaikan poin-poin mengenai budaya perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Dwi Hartono :

“staf tertantang untuk menghafal serta berani menyampaikan budaya perusahaan karena terdorong oleh situasi yang penuh kegembiraan saat proses sharing serta mendapatkan hadiah Rp 100.000 yang langsung ditransfer selesai acara”(wawancara dengan Dwi Hartono, tanggal 14 April 2022 pukul 12.05 WITA).

Kemudian poin ini diperkuat oleh pernyataan Salvian Kumara sebagai berikut :

“tanggung gugat yang dicontohkan oleh pak Tung menginspirasi tim saya untuk menerapkannya di pekerjaan mereka. Ada tim yang membuat kesalahan dan bersedia untuk bertanggung jawab secara keuangan dengan mengganti rugi dampak dari

kesalahan yang dibuatnya”(wawancara dengan Salvian Kumara, tanggal 9 April 2022, pukul 15.00 WIB).

Senada dengan penyampaian Dwi Hartanto dan Salvian Kumara, Rocky Nusantara juga menyampaikan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dengan menceritakan pengalaman yang ada hubungan dengan budaya perusahaan menginspirasi:

“sebagai unit bisnis baru, staf MRI terpacu untuk tumbuh lebih baik dan tidak mau kalah dengan unit yang lain sehingga kami kreatif membuat program promosi dan meningkatkan nilai tambah produk” (wawancara dengan Rocky Nusantara, tanggal 14 April 2022, pukul 10.00 WITA).

Terbentuknya Hubungan Kerja yang Produktif. Kerjasama yang saling mendukung untuk dapat menghasilkan keuntungan bersama bagi grup hanya dapat tercipta, jika satu sama lain saling mengenal akrab baik dari segi individu dan produknya. Acara Jumatan Bersama TDW Grup yang dilakukan rutin selama 1 jam, akan membuat setiap unit bisnis saling mengenal satu dengan yang lain secara pribadi dan juga dapat menjajaki peluang untuk bekerjasama dalam penjualan produk dan ini akan berdampak pada peningkatan omzet. Hal senada disampaikan oleh Diki Sidik :

“setelah mengetahui detail produk dari beberapa unit bisnis, beberapa tim mulai menjajaki kerjasama untuk melakukan cross selling. Misalnya TDW Resources yang merupakan unit bisnis event organizer seminar, tiket acara ini dijual oleh beberapa unit bisnis lain ke klien mereka. Dan sebaliknya, produk dari mereka, seperti franchise The Daily Wash Laundry dijual dalam acara yang dibuat oleh TDW Resources, hubungan simbiosis mutualisme terbangun karena program ini”(wawancara dengan Diki Sidik, 12 April 2022 pukul 11.00 WIB melalui telepon).

Ungkapan senada juga disampaikan oleh Salvian Kumara :

“di acara ini, kami lebih saling mengenal dan tahu produk masing-masing sehingga mudah untuk dapat bekerjasama saling menguntungkan dengan menjual produk unit bisnis lainnya” (wawancara dengan Salvian Kumara, tanggal 9 April 2022, pukul 15.00 WIB).

Pernyataan lain dikatakan Alen dari The Daily Wash yang sepakat bahwa acara Jumatan Bersama TDW Grup juga membawa dampak pada hubungan kerja antara unit bisnis :

“dengan mengetahui jadwal seminar dari TDW Resources kami dapat mempersiapkan diri dengan baik untuk mengadakan pameran serta meminta izin untuk mempromosikan Franchise The Daily Wash kepada peserta yang ada di acara tersebut” (wawancara dengan Alen, tanggal 6 April 2022 pukul 15.00 WIB).

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi yang dilakukan dengan menekankan pada budaya kerja akan berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, pengulangan terus menerus setiap minggunya dari poin-poin yang dituangkan menjadi budaya perusahaan akan menjadi program di dalam pikiran bawah sadar karyawan sehingga mudah dijalankan. Selain itu, komunikasi yang terbuka dilakukan dalam kondisi ceria membangun keakraban antara pimpinan dan karyawan serta antara

sesama karyawan dari unit bisnis yang berbeda dan hal ini memicu kerjasama antara unit bisnis. Motivasi juga dapat muncul saat kegiatan bersama di mana setiap unit bisnis tertantang berupaya tampil menceritakan pencapaian mereka dari minggu ke minggu dan ini akan menjadi inspirasi bagi unit bisnis lain untuk melakukan hal serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Baran, B. E.; & Woznyj, H. M. (2020). *Managing VUCA: The Human Dynamics of Agility. Organizational Dynamics*, S. 100787. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Organizational Behavior At Work*. 11 edition. New York: Mc Graw-Hill.
- Denison, D.R., (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Son.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia. (1996). Jakarta: Bali Pustaka.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Masmuh, A. (2008). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktik*. Malang : UMM Press.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pace, R. W. & Faules. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Puis A. P. & Al Brry, M. D. (1994). *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola.
- Rivai Z., & Veithzal. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P. & Judge. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Schien. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco : Jossey-Bass.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.