



BUDAYA YANG DIRANCANG

# INDEKS TEMPAT KERJA YANG DISENGAJA





**01**

## MEMIMPIN DIRI SENDIRI



### **Kepemimpinan Etis: Menumbuhkan Integritas dalam Setiap Keputusan**

JURNAL REFLEKSI + DAFTAR PERIKSA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

**02**

## MEMIMPIN BERSAMA



### **Audit Budaya dari Lensa Management Drives**

WAWANCARA – Sharmini Karim dalam percakapan dengan Lotte Harensdak

**03**

## MELAMPAUI KEPEMIMPINAN



### **Untuk Para Pemimpin: Harapan Kami terhadap Budaya Kerja Masa Depan**

SURAT TERBUKA UNTUK PEMIMPIN

**04**

## SUDUT KESEJAHTERAAN



### **Ritual yang Memperkuat Budaya dan Rasa Memiliki**

ARTIKEL

**IN  
THIS  
ISSUE:**



# MENUMBUHKAN INTEGRITAS DALAM SETIAP KEPUTUSAN

## KEPEMIMPINAN ETIS

Apa yang akan Anda lakukan ketika keputusan yang benar mungkin membuat atasan Anda tidak senang atau memperlambat hasil? Kepemimpinan etis bukan hanya soal “tidak melanggar aturan”—ini adalah DNA budaya, inti dari pengaruh, dan landasan dari kepercayaan tim. Kepemimpinan etis bukan hanya hal yang benar untuk dilakukan; itu adalah kunci untuk mendorong kesuksesan organisasi. Setiap pilihan yang dibuat seorang pemimpin menunjukkan “apa yang paling penting”; bahkan saat tidak ada yang melihat, pilihan-pilihan ini secara diam-diam membentuk kode etik tim dan menentukan apakah organisasi dapat memperoleh rasa hormat jangka panjang.

### JURNAL REFLEKSI

Inti dari kepemimpinan etis bukanlah tidak pernah membuat kesalahan, melainkan menyelaraskan kembali nilai-nilai kita ketika kompas moral kita mulai melenceng. Coba pikirkan kembali keputusan-keputusan Anda baru-baru ini: Apakah Anda pernah mengaburkan detail proses demi “mengejar tenggat”? Apakah Anda pernah menggantikan penjelasan dengan “otoritas” saat tim mempertanyakan keputusan Anda? Kompromi yang tampaknya tidak berbahaya itu sebenarnya secara perlahan merusak kepercayaan tim. Coba gunakan pertanyaan-pertanyaan berikut untuk mengarahkan pemikiran Anda:

- ✓ *Kapan terakhir kali saya mengorbankan nilai kecil demi kecepatan atau kenyamanan?*
- ✓ *Apakah saya melonggarkan standar saya saat tidak ada yang mengawasi?*
- ✓ *Ketika menghadapi konflik kepentingan, apakah saya lebih memprioritaskan tim daripada kenyamanan pribadi?*
- ✓ *Saat harus mengambil keputusan di bawah tekanan, apakah saya menjelaskan alasan saya secara jelas kepada tim, atau sekadar mengatakan, “harus seperti ini”?*
- ✓ *Ketika hasil keputusan tidak memuaskan, apakah saya melakukan evaluasi jujur terhadap kompromi nilai-nilai saya dalam proses tersebut?*



### DAFTAR PERIKSA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sebelum mengambil keputusan yang sulit, berhentilah sejenak dan tanyakan pada diri Anda:

- ✓ *Apakah keputusan ini selaras dengan nilai-nilai saya dan prinsip-prinsip resmi organisasi?*
- ✓ *Apakah saya akan tetap membuat keputusan ini jika tidak ada seorang pun yang akan mengetahuinya?*
- ✓ *Apakah keputusan ini bisa dipertanggungjawabkan secara terbuka?*
- ✓ *Apakah keputusan ini memperlakukan semua pihak yang terlibat dengan adil?*
- ✓ *Apakah terdapat “wilayah abu-abu” jika dilihat dari nilai-nilai perusahaan?*
- ✓ *Apakah saya ingin tim saya mengikuti logika pengambilan keputusan ini?*
- ✓ *Apakah pilihan ini akan membuat tim saya semakin percaya pada saya, atau justru meragukan saya?*

**Jojo Wang**  
Director of Audit,  
Compliance & Continuous  
Improvement



# AUDIT BUDAYA DARI LENSEA MANAGEMENT DRIVES

Oleh Sharmini Karim dalam percakapan dengan Lotte Harensiak (Sales and Marketing Director, MD Asia)



Banyak dari kita bertanya: Apa yang sebenarnya memotivasi orang di tempat kerja, dan bagaimana hal itu membentuk budaya tim? Bulan ini, kami memperkenalkan Management Drives, sebuah alat yang kuat untuk mengungkap apa yang memotivasi individu dan tim, serta bagaimana dorongan internal ini membentuk cara kita bekerja, memimpin, dan meraih kesuksesan bersama.



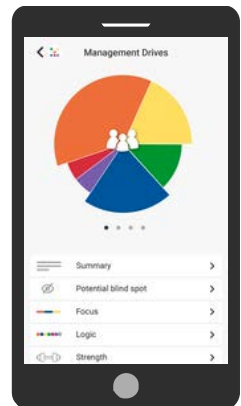
## 1. Apa yang diungkapkan oleh Management Drives tentang budaya dan perilaku dasar sebuah tim atau organisasi?

Survei Management Drives mengungkap apa yang benar-benar mendorong seseorang: bukan hanya apa yang mereka lakukan, tapi mengapa mereka melakukannya. Dorongan internal kita dibentuk oleh tiga faktor: kodrat (siapa diri kita), asuhan (bagaimana kita dibesarkan), dan budaya (lingkungan tempat kita beroperasi). Faktor terakhir—budaya—sangatlah penting. Manusia tidak hidup dalam ruang hampa. Kita dipengaruhi oleh aturan tak tertulis, keyakinan bersama, dan perilaku dominan di sekitar kita. Di sinilah Culture Scan dari Management Drives berperan. Ia tidak hanya melihat individu, tapi juga sistem tempat mereka berada. Culture Scan menampilkan budaya yang dirasakan (bagaimana orang mengalami organisasi) dan membandingkannya dengan dorongan nyata individu. Dengan menggabungkan Survei Management Drives dan Culture Scan, kita mendapatkan gambaran kaya mengenai budaya dasar suatu organisasi. Misalnya, bisa saja sebuah tim dipenuhi individu yang cenderung kolaboratif (warna Hijau), tetapi budayanya justru terlalu fokus pada pencapaian individu (warna Oranye). Wawasan seperti ini membantu para pemimpin memahami kesenjangan yang sering kali tak terlihat antara orang-orang yang mereka miliki dan budaya yang telah mereka bangun. Dan ini adalah langkah pertama menuju perubahan yang bermakna.



## 2. Bagaimana Anda memetakan hasil kolektif Drives menjadi gambaran bermakna tentang kondisi budaya organisasi saat ini?

Ketika kami memetakan Drives, kami melihat tiga lapisan: dorongan individu masing-masing orang, dorongan kolektif dari tim atau organisasi, dan budaya yang dirasakan melalui Culture Scan. Profil individu menunjukkan apa yang memotivasi seseorang: apa yang memberi mereka energi dan apa yang mereka cenderung hindari. Ketika profil-profil ini digabung menjadi satu profil tim, akan mulai tampak pola-pola: Energi apa yang mendominasi? Bagaimana keputusan diambil? Di mana tim mengalami kelancaran atau justru gesekan? Kemudian lapisan ketiga: Culture Scan. Ini menunjukkan bagaimana orang merasakan budaya di sekeliling mereka. Kadang-kadang ada keselarasan dan orang merasa mereka bisa menjadi diri sendiri. Namun seringkali ada celah antara siapa orang tersebut dan bagaimana budaya itu terasa. Kesenjangan ini memberi banyak informasi—bisa menjelaskan perlawanan, frustrasi, atau mengapa perubahan tidak berjalan. Yang membuat proses ini kuat adalah, saat kami sampai ke tahap Culture Scan, orang-orang sudah lebih memahami diri sendiri dan satu sama lain. Itu menciptakan kepercayaan dan bahasa bersama. Jadi ketika kita membicarakan budaya, itu bukan lagi sesuatu yang abstrak. Bukan tentang saling menyalahkan. Melainkan menjadi percakapan terbuka dan nyata: Apa yang ingin kita pertahankan? Apa yang perlu diubah? Dan bagaimana kita bisa menggunakan kekuatan kita untuk mencapainya bersama?



CONTINUE





### 3. Dalam hal apa saja Management Drives membantu mengungkap ketegangan atau ketidaksesuaian budaya yang mungkin terlewat oleh audit tradisional?

Alat-alat tradisional biasanya berfokus pada perilaku atau hasil. Mereka memberi tahu Anda apa yang sedang terjadi, tapi tidak mengapa itu terjadi. Di Management Drives, kami melangkah lebih dalam. Kami bekerja dengan Drives: motivasi intrinsik dan nilai-nilai yang mendasari perilaku. Kami mundur selangkah untuk melihat energi dasar dalam suatu sistem—bukan hanya apa yang dilakukan orang, tetapi apa yang memberi mereka energi, apa yang menghambatnya, dan mengapa. Dengan Management Drives, kami tidak berhenti pada wawasan. Alat ini digunakan untuk membantu tim berkembang, merefleksikan, dan belajar untuk bekerja dengan dorongan satu sama lain—bukan saling melawan. Karena ketika orang memahami diri mereka dan tim mereka pada level ini, sesuatu mulai berubah. Mereka berhenti mencoba “memperbaiki perilaku” dan mulai berkembang dari kekuatan. Itulah mengapa Management Drives mampu menciptakan perubahan yang berkelanjutan.



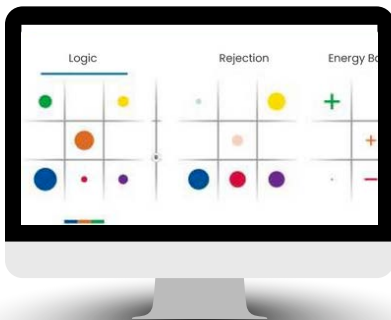
### 4. Apakah Anda pernah melihat organisasi menggunakan hasil Management Drives tidak hanya untuk mengidentifikasi kesenjangan, tetapi juga memperkuat kekuatan dan penggerak budaya? Dapatkah Anda membagikan contohnya?

Sangat banyak! Begitu orang memahami Drives mereka dan tim mereka, sesuatu berubah. Mereka berhenti berfokus pada kekurangan, dan mulai membangun berdasarkan kekuatan masing-masing. Setiap tim pasti memiliki perbedaan. Kita tidak ingin meratakan perbedaan itu. Kita justru ingin mengaktifkannya. Di situlah lahir kolaborasi yang lebih kuat, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan budaya yang lebih tangguh. Kami telah membantu organisasi melewati proses merger, di mana dua budaya yang berbeda harus disatukan. Kami juga membantu perusahaan beralih dari pola pikir yang terlalu optimis ke fokus pada pertumbuhan yang berkelanjutan. Salah satu organisasi bahkan berhasil menurunkan tingkat cuti sakit dari 8% menjadi 2% setelah menerapkan Management Drives. Organisasi lain mendesain ulang seluruh struktur R&D-nya menggunakan pendekatan ini. Bahkan perusahaan perekrutan menggunakan Management Drives untuk menilai kecocokan budaya—bukan hanya apakah seseorang bisa melakukan pekerjaan itu, tetapi apakah mereka cocok dengan tim yang akan mereka masuki. Di banyak organisasi, Management Drives telah menjadi bagian dari budaya itu sendiri: bahasa bersama yang membantu orang saling memahami, menantang, dan mendukung satu sama lain dengan lebih efektif.



### 5. Bagaimana Management Drives mendukung perancangan ulang budaya secara sengaja atau penyelarasan dengan strategi setelah audit?

Setelah tim memahami Drives mereka, kami mengundang mereka untuk menemukan jawabannya sendiri: Apa yang Anda butuhkan untuk tumbuh? Apa yang realistis dalam konteks Anda? Ini membuat perubahan menjadi lebih bertahan karena dimiliki oleh tim itu sendiri. Dukungan lanjutan juga diberikan untuk membantu organisasi memperkuat budaya mereka.



**Sharmini Karim**  
Development Manager,  
Solutions Innovation & Excellence



**Lotte Harensiak**  
Sales and Marketing Director,  
Management Drives Asia



UNTUK PARA PEMIMPIN:

# HARAPAN KAMI TERHADAP BUDAYA KERJA MASA DEPAN

Saat saya pertama kali masuk dunia kerja, saya cepat menyadari bahwa “budaya perusahaan” bukan sekadar fasilitas kantor atau acara pembangunan tim. Budaya itu tentang bagaimana orang saling memperlakukan, bagaimana keputusan diambil, dan apakah kita merasa diterima di dalamnya. Bekerja di lingkungan hybrid membuat saya sadar bahwa budaya sangat bergantung pada kesengajaan. Budaya hadir dalam hal-hal kecil: bagaimana rapat dijalankan, bagaimana umpan balik diberikan, dan siapa yang diikuti sertakan.

Bagi kami yang masih berada di awal perjalanan karier, momen-momen kecil itu menentukan apakah kami merasa terhubung atau tak terlihat. Bekerja di Hong Kong tanpa bisa berbahasa Kanton membentuk pengalaman saya sehari-hari. Gestur kecil seperti menerjemahkan komentar singkat atau menyapa setelah rapat memiliki makna yang besar. Saya sangat ingin belajar tentang budaya lain, dan saya menghargai ketika usaha itu dibalas. Gestur kecil ini mungkin tampak sepele, tapi justru menegaskan bahwa inklusivitas adalah tanggung jawab bersama.

Ketika tindakan inklusif kecil menjadi bagian dari keseharian, maka terciptalah budaya di mana orang merasa aman untuk berkontribusi dan berkembang. Budaya yang kuat dibangun dari sinyal-sinyal tenang bahwa seseorang dihargai, bukan hanya karena apa yang mereka lakukan, tetapi juga siapa mereka. Kami menyadari saat pemimpin memberi ruang bagi berbagai suara untuk didengar. Memberi kami tantangan baru menunjukkan bahwa Anda percaya pada potensi kami—dan itu menjadi motivasi kami. Umpan balik yang konsisten dan penuh perhatian menunjukkan bahwa pekerjaan kami dihargai, dan bahwa pengembangan pribadi serta profesional adalah bagian dari budaya organisasi.



Saat saya terus mencari tempat saya di dunia kerja, saya membayangkan budaya seperti apa yang tidak hanya memungkinkan pertumbuhan, tetapi juga mengundangnya—di mana pembelajaran berkelanjutan dan rasa ingin tahu benar-benar dihargai. Kami tidak ingin menunggu program formal untuk merasa diterima. Sering kali, kami mengagumi pekerjaan orang lain dan ingin belajar dari pengalaman mereka. Mendorong komunikasi terbuka akan meruntuhkan sekat-sekat dan membantu semua orang tumbuh bersama.

Kami tidak mengharapkan lingkungan yang sempurna, tetapi kami berharap dapat diikuti sertakan dalam perjalanan menuju perbaikan. Undang kami. Kami siap mendengarkan, berkontribusi, dan membantu membangun masa depan bersama.

Mahasiswa tahun ketiga jurusan Psikologi di University of Hong Kong, dengan minat mendalam dalam mengeksplorasi berbagai cabang ilmu tersebut.



**Rysha Khanna**  
Intern



# RITUAL YANG MEMPERKUAT BUDAYA DAN RASA MEMILIKI

## Apa yang membuat Anda merasa menjadi bagian dari tempat kerja Anda?

Budaya kerja bukan hanya soal kebijakan tertulis; ia terbentuk dari kebiasaan bersama dan tindakan yang disengaja. Ritual di tempat kerja, baik besar maupun kecil, berfungsi sebagai jangkar emosional—mengubah momen biasa menjadi pengalaman bermakna yang menyampaikan pesan: "kamu diterima di sini." Terutama dalam pengaturan kerja hybrid atau jarak jauh, ritual ini menjadi alat psikologis yang sangat penting untuk membangun koneksi manusia yang tulus dan membentuk tim yang lebih kuat dan tangguh.

Ritual bukan sekadar rutinitas—mereka adalah alat psikologis yang kuat, memberikan rasa stabilitas dan mengurangi kecemasan. Ritual juga memicu hormon endorfin dan dopamin, meningkatkan suasana hati dan fokus. Dengan menciptakan ritme yang konsisten, ritual menyatukan tim dalam identitas dan tujuan bersama, serta meningkatkan rasa bermakna dalam bekerja hingga 16%. Ini berujung pada keterlibatan yang lebih tinggi dan kemauan untuk memberikan usaha lebih.

Contoh tindakan yang disengaja ini antara lain:



*-Ritual penyambutan bagi karyawan baru*



*Berbagi rasa syukur mingguan*



*Istirahat tim harian*



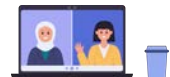
*Sesi refleksi dan penetapan tujuan bulanan*



*"High-five" di akhir pekan*



*Ritual penghargaan seperti ucapan selamat secara publik*



*"One-on-one" acak secara virtual*

Ritual-ritual ini penting untuk membangun koneksi dan mengatasi rasa terisolasi—terutama dalam pengaturan kerja jarak jauh. Mereka menumbuhkan rasa memiliki, membuat karyawan merasa dilihat dan dihargai, serta meningkatkan keamanan psikologis, yang merupakan fondasi untuk komunikasi terbuka dan kepercayaan.

Hasil dari ritual sangat jelas: tim yang lebih kuat, keterlibatan yang lebih tinggi, dan lingkungan kerja di mana orang benar-benar ingin berkontribusi. Untuk membangun budaya yang berkembang, mulailah dari hal kecil dan lakukan secara konsisten. Renungkan praktik tim Anda saat ini: Ritual sederhana dan otentik apa yang bisa Anda mulai, hidupkan kembali, atau jadikan lebih bermakna hari ini? Apakah itu check-in singkat atau tawa bersama—tindakan kecil inilah kunci menuju tempat kerja yang lebih terhubung, tangguh, dan manusiawi.



**Leeann L. Dio**  
Managing Director