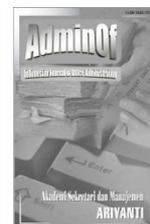




Indonesian Journal of Office Administration
ADMINOF
Volume IV, Nomor 1, 2022



Implementasi Budaya Perusahaan dalam Pengelolaan Tokopedia

¹ Ema Ambiapuri, ² Moch. Hafid,

¹ ambiapuri@ariyanti.ac.id, ² mochafid@ariyanti.ac.id.

Abstrak

Corporate Culture merupakan identitas sebuah perusahaan. Pasalnya, budaya dapat membentuk atmosfer yang ada di perusahaan bahkan menjadi petunjuk bagaimana karyawan harus berperilaku ketika bekerja. Tokopedia meraih penghargaan HR Asia Award 2020 sebagai 'The Best Companies to Work for in Asia 2020' atau sebagai salah satu tempat bekerja terbaik di Asia. Penghargaan tersebut diberikan atas penilaian karyawan berdasarkan metode survei Total Engagement Assessment Model (TEAM) yang disusun oleh HR Asia. Tokopedia memperoleh nilai di atas rata-rata untuk setiap parameter yang ditetapkan. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan studi pustaka. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa implementasi budaya perusahaan dalam pengelolaan Tokopedia menggunakan *Focus on Consumer*, *Growth Mindset* dan *Make it Happen-Make it Better* yang merupakan 3 DNA yang tidak pernah terlepas dalam diri Nakama. Dengan filosofi open door, Tokopedia menyadari bahwa setiap Nakama punya ciri yang berbeda namun mampu berjuang dan bekerja dengan satu fokus yang sama. Melalui keberagaman tersebut, berbagai inovasi dapat dihadirkan Nakama.

Kata kunci: *Corporate Culture*, *Tokopedia*

PENDAHULUAN

Corporate Culture merupakan identitas sebuah perusahaan. Pasalnya, budaya dapat membentuk atmosfer yang ada di perusahaan bahkan menjadi petunjuk bagaimana karyawan harus berperilaku ketika bekerja. Sederhananya, budaya perusahaan adalah gabungan antara nilai, kode etik, visi, misi, hingga goals yang ingin dicapai sebuah organisasi. Budaya kerja ini adalah salah satu hal terpenting dalam kemajuan suatu perusahaan. Karena dalam aktivitasnya, karyawan dituntut untuk melakukan banyak interaksi dengan karyawan lain yang memiliki karakter serta kepribadian yang berbeda-beda. Menjadi salah satu *startup unicorn* di

Indonesia, Tokopedia sangat memperhatikan budaya kerja yang nyaman agar para karyawannya bisa berkembang.

Tokopedia merupakan perusahaan e-commerce terbesar di Indonesia yang memungkinkan siapa saja membuka dan mengelola toko online-nya secara mudah dan gratis, sekaligus pengalaman belanja online yang lebih aman dan nyaman. Sudah ada jutaan merchant yang berhasil menciptakan peluangnya dimulai dari Tokopedia. Setiap bulan mereka menghasilkan triliunan rupiah lewat puluhan juta produk yang siap dibeli dengan harga terbaik dan transparan. Kini Tokopedia juga memungkinkan pengguna menemukan produk kebutuhan sehari-hari, mulai dari pulsa, paket data, listrik dan air. Pembayaran telepon, BPJS Kesehatan maupun Ketenagakerjaan, televisi berbayar, hingga berdonasi pun sekarang bisa dimulai dari Tokopedia. Menurut SimilarWeb, Tokopedia merupakan satu-satunya situs lokal dalam daftar 10 besar situs paling sering dikunjungi di Indonesia. Data dari AppAnnie juga menunjukkan aplikasi Tokopedia merupakan aplikasi jual beli online yang paling sering dipakai di Indonesia dengan jumlah pemakai aktif dua kali lipat dibandingkan pilihan lainnya.

Tokopedia, dinobatkan oleh JobPlanet sebagai budaya perusahaan terbaik yang diklaim mengalahkan Total dan Nutrifood. Sebelumnya, dan juga dinobatkan sebagai startup yang diminati para pencari kerja.¹ Selain itu, dilansir dari CNBC Indonesia, Tokopedia sempat meraih penghargaan HR Asia Award 2020 sebagai *'The Best Companies to Work for in Asia 2020'* atau sebagai salah satu tempat bekerja terbaik di Asia. Penghargaan tersebut diberikan atas penilaian karyawan berdasarkan metode survei Total Engagement Assessment Model (TEAM) yang disusun oleh HR Asia. Tokopedia memperoleh nilai di atas rata-rata untuk setiap parameter yang ditetapkan.

Menurut William Tanuwijaya, selaku CEO Tokopedia, "Sistem kerja di Tokopedia menekankan pada budaya kerja sebagai peta, value atau DNA perusahaan sebagai kompas dan visi misi perusahaan sebagai tujuan. Walaupun tim berkembang dengan pesat---dari 80an orang di tahun 2014 ke 400an orang di akhir tahun 2015---anggota tim pada umumnya tetap bisa bekerja dengan independent."

Visi dan Misi Tokopedia untuk mendorong pemerataan ekonomi secara digital agar memberikan akses yang setara kepada pelaku usaha dan UMKM di seluruh Indonesia melalui teknologi. Perusahaan ini pun memiliki sebutan khusus untuk karyawannya, yaitu Nakama.

William Tanuwijaya menjelaskan bahwa, "Nakama pada umumnya adalah knowledge worker yang didorong untuk menemukan purpose mereka di perusahaan. Tokopedia percaya pengembangan kualitas SDM hanya bisa dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan dan kesempatan." Secara garis besar, karyawan Tokopedia dilekatkan dengan tiga nilai atau DNA, antara lain *growth mindset, focus on consumer, make it happen & make it better*. William

¹ Dilansir dari <https://www.merdeka.com/teknologi/jadi-idola-pelamar-kerja-bos-tokopedia-beberkan-budaya-perusahaan.html> pada 14 Juli 2022

juga menekankan ketulusan untuk berbagi seperti seorang guru dan kerendahan hati untuk terus belajar seperti seorang murid kepada para karyawannya. Hal-hal inilah yang menjadi bahan review tahunan.

"Setiap Nakama harus menceritakan dalam kurun waktu satu tahun terakhir dirinya sudah menjadi guru atau mentor untuk siapa saja dan apa yang diajarkan, sekaligus menceritakan sudah belajar apa dan dari siapa," jelas William.

"Proses orientasi Nakama baru dilakukan selama dua minggu lewat Nakama Academy yang menekankan pada budaya kerja dan apa visi misi dari Tokopedia. Kami di Tokopedia percaya kesuksesan hanya bisa diraih dengan cara membantu orang lain menjadi lebih sukses. Filosofi ini ditanamkan kepada setiap Nakama sejak awal karena bagi Tokopedia tidak cukup hanya mampu secara skill, tetapi harus juga peduli pada misi perusahaan," tutur William.

Tokopedia memiliki 3 nilai utama sebagai pilar utama, yaitu:

a) *Focus on Consumer*

Dalam nilai ini, kepuasan pelanggan adalah tujuan utama. Untuk menjalankan nilai tersebut, Nakama (sebutan untuk pegawai Tokopedia) terus memprioritaskan layanan terhadap pelanggan dengan sepenuh hati melalui penerapan ketika bekerja yaitu menjadi #sahabatterbaiktoppers.

b) *Growth Mindset*

Melalui nilai ini, Tokopedia memiliki nilai untuk terus tumbuh dan berinovasi. Nakama menerapkan nilai ini dalam pekerjaan dengan terus berinovasi dan berkolaborasi untuk memberikan produk dan hal baru. Penerapan ini tidak dibatasi dalam satu divisi saja, namun melibatkan banyak divisi untuk terus bersinergi.

c) *Make It Happen, Make It Better*

Sejalan dengan 2 nilai sebelumnya, "*Make It Happen, Make It Better*" bertujuan untuk merealisasikan rencana-rencana yang sudah dibangun serta mengevaluasi untuk terus menjadikannya lebih baik. Nilai ini menjadikan Nakama untuk terus percaya dan berpikir positif bahwa hal yang sudah direncanakan pada setiap *project* dan pekerjaan harus terus berjalan dan memberikan dampak positif bagi sekitar.

Hal ini sejalan dengan pendapat Botterman (2005:109), mengenai kualitas produk merupakan cerminan tujuh nilai dasar budaya perusahaan yang meliputi *competition, cooperation within our industry, customer first, respect for the value of people, mutual trust between employees and management, applied creativity, challenge and courage*, dan *cost consciousness*.

Menurut The Jakarta Consulting Group dalam buku budaya perusahaan karangan A.B.Susanto terdapat 10 karakteristik budaya perusahaan, yaitu:

1. Inisiatif individual

Seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi derajat tanggungjawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi. Seberapa besar seseorang diberi kewenangan

dalam menjalankan tugas, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan dalam mengambil keputusan.

2. Toleransi terhadap resiko

Seberapa jauh sumber daya manusia di dorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi resiko di dalam pekerjaannya.

3. Pengarahan

Kejelasan organisasi dalam menentukan objektif dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan waktu.

4. Integrasi

Bagaimana unit-unit di dalam organisasi di dorong melakukan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik. Seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dalam pelaksanaan tugas. Seberapa dalam interdependensi antar sumber manusia ditanamkan.

5. Dukungan manajemen

Seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

6. Pengawasan

Meliputi peraturan-peraturan dan supervise langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.

7. Identitas

Pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh. Seberapa jauh loyalitas terhadap organisasi. Misalnya jika seorang karyawan dibangunkan dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya. Dan dia menjawab saya adalah karyawan perusahaan X, berarti dia telah menjadikan perusahaan tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.

8. Sistem penghargaan

Alokasi reward (kenaikan gaji, promosi) yang berdasarkan pada kriteria hasil kerja karyawan. Pada perusahaan yang sistem penghargaannya jelas, semuanya telah terstandarisasi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditemukan.

9. Toleransi terhadap konflik

Usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Dalam budaya perusahaan yang toleransi konfliknya tinggi, perdebatan dalam suatu pertemuan adalah sesuatu yang wajar. Tetapi pada perusahaan yang toleransi konfliknya rendah sumber daya manusia akan menghindari perdebatan dan menggerutu di belakang.

10. Pola komunikasi

Komunikasi organisasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan. Misalnya perusahaan Amerika memanggil atasannya dengan nama depannya. Sedangkan di Eropa Barat memanggil dengan nama belakangnya. Sedangkan di Indonesia biasanya dengan awalan "Pak".

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003: 79), budaya organisasi memiliki tiga karakteristik, antara lain: 1) Budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi; 2) Budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan di tempat bekerja; 3) Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat berbeda, masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan.

Sedangkan Charles Mitchel (2000: 181) menggunakan istilah budaya korporat dengan mendefinisikannya sebagai perekat yang menahan suatu perusahaan agar bersatu. Budaya korporat menggambarkan nilai-nilai organisasi, norma-norma berperilaku, kebijakannya dan prosedur-prosedurnya. Berbagai istilah seperti budaya organisasi, budaya perusahaan atau budaya korporat memiliki makna dan maksud yang sama. Masalahnya budaya perusahaan yang seperti apa yang harus dibangun dalam suatu perusahaan agar dapat meningkatkan etos kerja karyawan. Dengan kata lain, budaya perusahaan yang dapat mengarahkan perilaku karyawan terhadap perusahaan sehingga mampu meningkatkan etos kerja karyawan. Pelaksanaan budaya kerja mempunyai arti mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai etos kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Menurut Schein (2004), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat antara lain *artifacts, espoused beliefs and values, dan underlying assumption*. Artifacts adalah sesuatu yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan oleh manusia tentang suatu subjek, benda atau peristiwa. Artifact dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Misalnya, bila Anda memasuki sebuah perusahaan besar mungkin Anda dapat melihat peralatan kantornya yang biasa-biasa saja, akan tetapi pada perusahaan lainnya menggunakan peralatan kantor yang sangat rapi dan menggunakan peralatan yang sangat bagus dan mahal harganya. Sebuah produk tampil beda dengan produk lainnya dalam bentuk kemasan dan kualitasnya. Contoh lain bisa kita lihat, sebuah bank melayani nasabahnya dengan biasa-biasa saja, tetapi pada bank lain pelayanannya sangat luar biasa, setiap nasabah yang datang diberi minuman atau permen. Dari contoh-contoh di atas dapat kita lihat dan rasakan adanya perbedaan dari kedua perusahaan tersebut. *Espoused beliefs and values* merupakan suatu pengorbanan untuk perbaikan dalam pekerjaan. Pada tingkat ini, sesuatu yang tidak dapat dilihat karena ada dalam pikiran dan dapat disadari oleh manusia. Schein mengatakan bahwa sebagian organisasi mempunyai budaya yang dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya. Nilai-nilai yang didukung ini dapat menciptakan artifacts. *Underlying assumption* adalah suatu keyakinan yang dianggap sudah oleh anggota organisasi. tingkat ini menunjukkan bahwa ada suatu anggapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dimana dalam tulisan ini akan mendeskripsikan dan mengamati suatu fenomena yang

terjadi dilapangan. Pendekatan ini diambil untuk mendapatkan data secara menyeluruh terkait Budaya Perusahaan atau *Corporate Culture*. Pendekatan kualitatif adalah sebuah metode yang di gunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna sendiri merupakan data yang sebenarnya, data yang pasti, merupakan suatu nilai di balik data yang tampak (Sugiyono, 2020).

Secara metodologis penelitian ini dilakukan lewat kajian pustaka yang didapatkan dari implementasi budaya perusahaan dalam pengelolaan Tokopedia. Jenis penelitian deskriptif kualitatif, dengan menentukan kasus yang diteliti, terarah pada satu karakteristik, dilakukan pada satu sasaran atau subjek, yaitu tentang implementasi budaya perusahaan dalam pengelolaan Tokopedia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagai perusahaan teknologi, Tokopedia percaya bahwa sumber daya manusia adalah unsur penting dalam perkembangannya. Perusahaan ini menyadari bahwa pekerjaan menjadi sebuah keputusan penting dalam hidup seseorang, Tokopedia, perusahaan marketplace terbesar di Indonesia selalu berupaya untuk menghadirkan suasana bekerja yang menyenangkan dan dapat menjawab resolusi bagi karyawan Tokopedia yang disebut sebagai Nakama.

Saat ini, jumlah Nakama Tokopedia telah bertambah lebih dari 1.000 orang dalam 12 bulan terakhir. Dari total sekitar 1.800 orang saat ini, 40% dari Nakama merupakan karyawan perempuan dengan 4 perempuan yang merupakan *engineer* di Tokopedia. Saat ini tercatat bahwa 80% Nakama merupakan generasi millennial.

Nakama sendiri diambil dari bahasa Jepang yang artinya teman yang memiliki hubungan layaknya keluarga, saling mendukung dalam keadaan apapun dengan memberikan semangat untuk berusaha meraih impian bersama-sama. Semangat inilah yang selalu ditanamkan bagi setiap Nakama di Tokopedia. Semangat kekeluargaan dan berbagi visi misi yang sama, untuk mewujudkan pemerataan ekonomi secara digital, merupakan dua semangat yang mendasari dan menjadi identitas dari para Nakama Tokopedia.

Focus on Consumer, Growth Mindset dan *Make it Happen-Make it Better* adalah 3 DNA yang tidak pernah terlepas dalam diri Nakama. Dengan filosofi open door, Tokopedia menyadari bahwa setiap Nakama punya ciri yang berbeda namun mampu berjuang dan bekerja dengan satu fokus yang sama. Melalui keberagaman tersebut, berbagai inovasi dapat dihadirkan Nakama.

Untuk menanamkan kedua semangat ini sejak dini, proses orientasi merupakan hal yang sangat penting bagi para Nakama baru Tokopedia. Pramesti Tyas Wibawanti, *Head of People* dari Tokopedia menjelaskan bahwa, "Sebelum mulai melebur dalam dunia kerja di divisinya, para Nakama baru akan mengikuti kegiatan orientasi di minggu pertama bekerjanya yang kami namakan Nakama Academy. Melalui kegiatan ini, Nakama juga diajak untuk tahu lebih dalam mengenai misi Tokopedia."

Selain Nakama Academy, untuk menanamkan semangat kekeluargaan secara lebih mendalam, Tokopedia juga secara rutin menggelar program-program, seperti misalnya Nakama Buddy dimana Tokopedia akan menunjuk karyawan yang lebih senior untuk mendampingi Nakama baru dalam proses adaptasi. Masing-masing Nakama baru memiliki satu buddy atau pendamping. Pendampingan ini pun meliputi banyak hal, mulai dari pengenalan budaya perusahaan secara general, sampai hal-hal kecil seperti menemani makan siang. Selain program-program seperti ini, semangat kekeluargaan dari para Nakama Tokopedia ini juga tercermin dari berbagai hal lain, seperti misalnya tidak adanya sekat antar meja, bahkan dengan para petinggi manajemen perusahaan.

Senada dengan semangat generasi millennials yang menginginkan tempat bekerja yang memberikan arti, semangat, dan budaya perusahaan yang baik, Tokopedia percaya tidak cukup hanya mampu secara *skill*, tetapi harus juga memiliki rasa bangga dan memiliki terhadap perusahaan tersebut dan peduli pada misi perusahaan. Hal ini juga terefleksikan dengan alasan bergabung para Nakama, berdasarkan survei internal Tokopedia yang dilaksanakan pada bulan November 2017 terhadap seluruh karyawan Tokopedia. Survei ini memaparkan bahwa 32% dari para Nakama yang disurvei menyatakan ‘rasa suka dan bangga terhadap Tokopedia’ menjadi alasan utama bergabung, diikuti dengan ‘mencari pengalaman dan arti hidup’ sebanyak 20%, ‘berkontribusi untuk Indonesia’ sebanyak 18%, dan ‘lingkungan kerja yang berbeda dan berjiwa muda’ sebanyak 10%.

Faktanya, 94% generasi millennials juga ingin menggunakan kemampuannya untuk kegiatan sosial. Di Tokopedia, Nakama juga diajak untuk menyumbangkan 1% waktu kerjanya dalam aksi sosial sesuai dengan minat dan bakatnya masing-masing melalui program Nakama Beraksi. Dalam Nakama Beraksi yang terakhir, Nakama hadir untuk mengedukasi anak-anak tentang penggunaan teknologi.

Tyas menambahkan bahwa sebagai perusahaan teknologi, Tokopedia percaya bahwa sumber daya manusia menjadi unsur penting dalam perkembangannya. "Salah satu hal yang membuat kami bangga adalah, sebagian besar Nakama yang mengikuti perjalanan Tokopedia dari awal berdiri, masih tetap setia dan percaya dengan semangat Tokopedia dan mengembangkan Tokopedia lebih baik lagi setiap tahunnya. Resolusi kami setiap tahunnya adalah menjadi tempat bekerja terbaik bagi Nakama dan semua orang. Apabila dari dalam kuat, kami yakin dapat memberikan yang terbaik bagi seluruh pengguna kami." Sejak delapan tahun yang lalu, perkembangan Tokopedia juga tidak lepas dari kerja keras dan semangat bambu runcing Nakama yang bekerja di balik ‘dapur’ Tokopedia.

Karakteristik Budaya Organisasi Tokopedia terdiri dari, budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan di tempat bekerja, dan budaya organisasi berlaku pada dua tingkat berbeda, masing-masing tingkat bervariasi dalam kaitannya dengan pandangan keluar dan kemampuan bertahan terhadap perubahan. Tokopedia terdiri dari tiga tingkat budaya organisasi antara lain *artifacts, espoused beliefs and values, dan underlying assumption*.

SIMPULAN

Focus on Consumer, Growth Mindset dan *Make it Happen-Make it Better* adalah 3 DNA yang tidak pernah terlepas dalam diri Nakama. Dengan filosofi open door, Tokopedia menyadari bahwa setiap Nakama punya ciri yang berbeda namun mampu berjuang dan bekerja dengan satu fokus yang sama. Melalui keberagaman tersebut, berbagai inovasi dapat dihadirkan Nakama. Untuk menanamkan kedua semangat ini sejak dini, proses orientasi merupakan hal yang sangat penting bagi para Nakama baru Tokopedia, yang dikenal dengan Nakama Academy. Melalui kegiatan ini, Nakama juga diajak untuk tahu lebih dalam mengenai misi Tokopedia. Selain Nakama Academy, untuk menanamkan semangat kekeluargaan secara lebih mendalam, Tokopedia juga secara rutin menggelar program-program, seperti misalnya Nakama Buddy. Pendampingan ini meliputi pengenalan budaya perusahaan secara general, sampai dengan menemani makan siang. Semangat kekeluargaan dari para Nakama Tokopedia ini tercermin dari berbagai hal lain, seperti misalnya tidak adanya sekat antar meja, bahkan dengan para petinggi manajemen perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Botterman, Fricker. 2005. *Membentuk Pribadi Unggul: Empat Pilar Utama Membangun Kompetensi Profesi dan pribadi*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Mitchell, Charles. 2000. *Memahami Budaya Bisnis Internasional*. Jakarta: PPM

Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*. San Francisco: Jossey –Bass Publishers

Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sumber Online:

<https://www.merdeka.com/teknologi/jadi-idola-pelamar-kerja-bos-tokopedia-beberkan-budaya-perusahaan.html> diunduh pada 14 Juli 2022

<https://www.cnbcindonesia.com/tech/20201007151204-37-192543/mantap-tokopedia-jadi-tempat-bekerja-terbaik-di-asia> diunduh pada 14 Juli 2022