

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBS UNSRAT)

**PENERAPAN PENGENDALIAN BUDAYA DALAM MENGATASI DISONANSI
KOGNITIF**

Edi Tjandra

Universitas Surabaya

ARTICLE INFO

Keywords: *Cognitive Dissonance, Cultural Control, Decision-Making*

Kata Kunci: Disonansi Kognitif, Pengendalian Budaya, Pengambilan Keputusan

Corresponding author:

Edi Tjandra
tjandra9090@gmail.com

Abstract. *Cognitive dissonance in decision-making can lead to future problems. This research aims to explore how proper cultural control can prevent or eliminate cognitive dissonance. Effective cultural control, through continuous training, fair reward programs, and consistent enforcement of discipline, helps align employee actions with organizational values. With effective communication and management demonstrating integrity and professionalism, a supportive and motivating work environment can be created. This helps reduce the misalignment between employees' beliefs and actions, improving performance, and ensuring the achievement of organizational goals more efficiently and harmoniously.*

Abstrak. Disonansi kognitif dalam pengambilan keputusan dapat menyebabkan masalah di masa depan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana pengendalian budaya yang tepat bisa mencegah atau menghilangkan disonansi kognitif. Pengendalian budaya yang efektif, melalui pelatihan berkelanjutan, program penghargaan yang adil, dan penegakan disiplin konsisten, membantu menyelaraskan tindakan karyawan dengan nilai-nilai badan usaha. Dengan komunikasi yang efektif dan manajemen yang menunjukkan integritas serta profesionalisme, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Hal ini membantu mengurangi ketidakselarasan antara keyakinan dan tindakan karyawan, meningkatkan kinerja, dan memastikan pencapaian tujuan organisasi secara lebih efisien dan harmonis.

PENDAHULUAN

Pada semester kedua tahun 2022, wabah COVID-19 masih menjadi ancaman serius global, dengan sejumlah negara termasuk Tiongkok masih menerapkan lockdown di daerah yang terjangkit. Pada Januari 2023, Tiongkok mengakhiri kebijakan *lockdown* tersebut, namun pandemi terus menyebar, mempengaruhi kesehatan dan ekonomi global. Zhang (2020) menyatakan bahwa sejak Maret 2020, hampir seluruh negara menerapkan kebijakan mitigasi ketat untuk mengendalikan virus dan dampaknya. Dampak ekonomi yang negatif memicu perubahan signifikan di pasar global, seperti penurunan harga barang impor akibat langkah pembatasan di Tiongkok, yang menyebabkan ketidakseimbangan permintaan dan penawaran. Situasi ini menciptakan peluang bagi badan usaha di Indonesia dan negara lain untuk memanfaatkan perbedaan harga dengan melakukan impor bahan produksi. Keputusan bisnis ini dibuat berdasarkan perhitungan keuntungan substansial dari harga bahan yang lebih murah, didorong oleh tuntutan bisnis untuk mencapai keuntungan maksimal dalam operasional mereka. Adaptasi cepat dan efektif menjadi kunci bagi badan usaha untuk bersaing dan bertahan dalam dinamika ekonomi yang terus berubah.

Penelitian ini meneliti PT E, sebuah badan usaha di Pulau Jawa yang beroperasi sejak 2007 dan fokus pada produksi bahan kertas kemasan, terutama kertas kraft. Tahun 2022 menjadi tahun penuh tantangan dan peluang bagi PT E. Pada pertengahan tahun, mereka mengambil keputusan strategis untuk mengimpor bahan baku seperti kardus bekas dan kertas bekas dari luar negeri yang lebih murah dibandingkan produk lokal. Langkah ini bertujuan untuk mengurangi biaya produksi dan meningkatkan daya saing produk mereka. Berdasarkan pandangan Hye (2012), impor besar-besaran dapat merangsang investasi dan menciptakan iklim usaha yang berdaya saing. PT E percaya bahwa impor ini akan membantu mereka mengatasi biaya produksi yang tinggi dan mendukung pertumbuhan jangka panjang. Namun, mereka juga menyadari pentingnya mengelola risiko harga bahan baku di pasar global yang dinamis. Adaptasi cepat dan manajemen risiko yang efektif menjadi kunci kesuksesan mereka.

Sebagai pengambil keputusan dalam badan usaha, direktur atau anggota manajemen harus konsisten dalam tindakan mereka. Inkonsistensi dapat merugikan kinerja badan usaha dan meningkatkan risiko. Contoh keputusan penting adalah melakukan impor dalam skala besar, yang memerlukan analisis mendalam tentang potensi keuntungan. Namun, pengambilan keputusan

seringkali kompleks dan melibatkan aspek psikologis. Salah satunya adalah disonansi kognitif, yaitu upaya manajemen untuk membenarkan keputusan yang diambil, terutama ketika melibatkan risiko finansial besar. Selain itu, keputusan besar sering disertai kecemasan, baik sebelum maupun setelah keputusan diambil. Menurut Aronson (1969), setelah keputusan dibuat, individu cenderung menilai positif alternatif yang dipilih dan menilai negatif alternatif yang ditinggalkan. Dalam konteks bisnis, ini berarti keputusan manajemen sering didukung tanpa banyak tantangan dari manajer lainnya. Oleh karena itu, penting memahami bahwa faktor psikologis seperti disonansi kognitif dan ketidakpastian dapat memengaruhi keputusan dan hasilnya. Manajemen perlu menggabungkan pendekatan rasional dan kritis dengan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor psikologis ini.

Pengendalian manajemen adalah elemen penting dalam menjalankan suatu badan usaha. Ketika manajemen membuat keputusan besar yang memengaruhi arah dan strategi badan usaha, implementasinya memerlukan kerjasama dan dukungan dari seluruh jajaran karyawan yang terlibat. Namun, pelaksanaan keputusan besar ini tidak hanya mengandalkan keinginan semata, tetapi juga harus mempertimbangkan kompetensi dan kemampuan dari pelaku-pelaku di dalam badan usaha. Pengendalian budaya bertujuan untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terdorong untuk berkolaborasi, berbagi pengetahuan, dan bekerja sama guna mencapai tujuan bersama. Hal ini mencakup memantau dan memengaruhi perilaku antara satu karyawan dan yang lainnya, sehingga semua pihak terlibat dalam mencapai tujuan badan usaha. Dengan kata lain, pengendalian budaya bukan hanya tentang memastikan karyawan mengikuti aturan, tetapi juga membangun kesadaran kolektif dan semangat kerja sama untuk mencapai misi dan visi badan usaha.

Penelitian-penelitian sebelumnya belum banyak membahas aspek pengendalian budaya yang melibatkan sikap pelaku-pelaku di dalam badan usaha. Keberhasilan pengendalian budaya tidak hanya tergantung pada kerjasama antara karyawan dan manajemen, tetapi juga melibatkan pertimbangan yang lebih mendalam. Disonansi kognitif adalah ketidakcocokan antara pemikiran atau keyakinan seseorang dengan tindakan yang mereka lakukan. Dalam konteks pengambilan keputusan oleh manajemen, penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak menciptakan disonansi kognitif di antara karyawan. Keputusan yang disepakati oleh manajemen dan kemudian diimplementasikan oleh seluruh tim lebih mungkin berhasil jika tidak menimbulkan konflik internal atau keraguan pada karyawan.

Selain itu, pengendalian budaya yang efektif juga harus mempertimbangkan potensi masalah di masa mendatang. Ini berarti bahwa pengendalian budaya harus dirancang untuk mencegah konflik atau masalah yang mungkin muncul sebagai dampak dari keputusan yang diambil. Keberlanjutan pengendalian budaya dapat terwujud ketika manajemen dan karyawan sama-sama berkomitmen untuk menjaga integritas dan kohesi budaya badan usaha. Dengan demikian, penelitian dalam bidang ini perlu lebih mendalam untuk menjelajahi bagaimana pengendalian budaya yang komprehensif dapat mengatasi tantangan seperti disonansi kognitif dan potensi masalah di masa mendatang. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor ini, badan usaha dapat memperkuat budaya yang sehat dan produktif untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih baik.

METODE

Disonansi kognitif terdiri dari dua kata: "disonansi," yang berarti konflik mental atau emosional akibat keyakinan atau tindakan yang bertentangan, dan "kognitif," yang berarti kemampuan mental untuk memperoleh pengetahuan. Disonansi kognitif adalah ketidakselarasan antara dua keyakinan, sikap, atau tindakan yang menciptakan ketidaknyamanan atau stres psikologis. Contoh sederhana adalah seseorang yang tahu merokok berbahaya tetapi tetap melakukannya. Ketidakselarasan ini mendorong individu untuk mencari konsistensi antara pikiran, keyakinan, dan tindakan mereka. Disonansi kognitif juga dapat terjadi dalam konteks sosial dan budaya, mendorong individu untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai masyarakat. Untuk mengurangi ketidaknyamanan ini, individu sering mengubah keyakinan atau tindakan mereka, mencari informasi yang mendukung, atau mengurangi pentingnya keyakinan yang bertentangan. Disonansi kognitif adalah konsep penting dalam psikologi yang membantu kita memahami bagaimana individu menangani konflik internal dan mencapai konsistensi dalam kehidupan sehari-hari.

Teori disonansi kognitif, diperkenalkan oleh Festinger (1957), menjelaskan ketidaknyamanan mental yang terjadi saat seseorang memiliki keyakinan atau tindakan yang bertentangan. Ketidakesesuaian ini menciptakan stres psikologis yang mendorong individu untuk mencari konsistensi. Contoh: seorang perokok yang tahu merokok berbahaya mungkin merasa tidak nyaman. Untuk mengurangi disonansi ini, individu bisa mengubah keyakinan (merokok tidak

begitu berbahaya), mengubah tindakan (berhenti merokok), atau mencari informasi yang mendukung tindakan mereka (merokok mengurangi stres). Tingkat disonansi bergantung pada pentingnya keyakinan atau tindakan tersebut. Teori ini memiliki aplikasi luas dalam psikologi, sosiologi, pendidikan, dan pemasaran, membantu menjelaskan bagaimana dan mengapa individu berusaha menjaga konsistensi antara keyakinan, sikap, dan tindakan mereka, serta mengatasi ketidaknyamanan yang muncul dari ketidaksesuaian tersebut.

Dessalles (2011) berpendapat bahwa disonansi kognitif sering terjadi dalam komunikasi sosial, terutama ketika individu dengan latar belakang berbeda berbicara. Perbedaan keyakinan, pengamatan, dan keinginan dapat menyebabkan ketidaknyamanan, namun juga membuat percakapan lebih menarik dan menghasilkan kesimpulan yang diterima kedua belah pihak. Faktor-faktor seperti pengalaman, genetika, dan lingkungan mempengaruhi kognisi setiap individu, membuat kesetaraan kognitif sulit dicapai. Upaya mengurangi disonansi kognitif dalam komunikasi bisa dilakukan dengan memahami dan menghargai perspektif orang lain. Dalam konteks profesional, pemimpin yang menghargai perbedaan kognitif dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif, mengurangi disonansi kognitif, dan meningkatkan kualitas interaksi serta pengambilan keputusan. Mengakui perbedaan kognitif dapat membantu membangun hubungan yang lebih harmonis dan mendukung perkembangan kognitif yang optimal.

Jones & Levy (2015) berpendapat bahwa disonansi terjadi setelah keputusan diambil karena karakteristik positif dari opsi yang ditolak dan karakteristik negatif dari opsi yang dipilih tidak konsisten dengan keputusan tersebut. Disonansi kognitif ini muncul dari ketidaksesuaian antara pilihan dan nilai individu. Dalam menghadapi dilema keputusan, individu cenderung mengevaluasi pilihan yang diambil secara lebih positif dan alternatif yang ditolak secara lebih negatif, proses ini disebut "justifikasi pasca-keputusan." Individu mencari cara untuk mengatasi ketidakkonsistenan ini dengan membuat tindakan mereka sesuai dengan keyakinan dan nilai mereka. Strategi yang umum digunakan meliputi mengubah keyakinan atau tindakan, mencari informasi yang mendukung keputusan, atau menggunakan rasionalisasi untuk mengatasi disonansi. Misalnya, seseorang yang merasa bersalah karena tidak berolahraga mungkin membenarkan dengan alasan kesibukan. Secara keseluruhan, disonansi kognitif adalah fenomena umum setelah pengambilan keputusan, terutama dalam dilema keputusan. Memahami dan mengelola disonansi kognitif membantu individu mengambil keputusan yang lebih baik dan

mengurangi ketidaknyamanan psikologis dari ketidakkonsistenan antara keyakinan, nilai, dan tindakan mereka.

Graham (2007) berpendapat bahwa teori disonansi kognitif Festinger belum banyak diteliti dalam konteks moralitas. Disonansi kognitif muncul setelah keputusan sulit, terutama yang melibatkan dilema moral seperti kesalahan, kecurangan, kebohongan, dan pencurian. Dilema moral ini menyebabkan ketegangan internal karena pilihan yang harus diambil melibatkan nilai-nilai yang bertentangan. Dalam pekerjaan, misalnya, seorang karyawan mungkin harus memilih antara melaporkan tindakan curang rekan atau menjaga keharmonisan tim. Dalam kehidupan pribadi, seseorang mungkin harus memutuskan antara menjaga rahasia teman atau melaporkannya demi keadilan. Disonansi kognitif yang timbul dari dilema moral menunjukkan kompleksitas pengambilan keputusan etis. Memahami peran disonansi kognitif dalam dilema moral membantu kita menghargai dinamika psikologis dan etis dalam berbagai konteks.

Akpan, Beard, dan Notar (2018) berpendapat bahwa disonansi kognitif, baik yang disadari maupun tidak, memiliki kekuatan yang hampir sama. Setiap keputusan sering melibatkan disonansi kognitif, di mana alternatif yang ditolak tidak selalu negatif dan yang dipilih tidak selalu positif. Ada gagasan bahwa nilai-nilai kemanusiaan mendasar seperti penghargaan terhadap kehidupan, keadilan, kebebasan, dan martabat manusia bisa diterima oleh semua budaya. Jika nilai-nilai ini disepakati, kita dapat mengurangi konflik dan ketegangan yang muncul dari perbedaan nilai dan keyakinan. Disonansi kognitif adalah ketegangan mental akibat keyakinan atau nilai yang bertentangan. Dengan menemukan kesepakatan pada nilai-nilai kemanusiaan, kita dapat mengurangi konflik internal dan eksternal.

Ent dan Gerend (2015) berpendapat bahwa disonansi kognitif dapat menyebabkan orang mengadopsi hal-hal negatif ketika menghadapi aktivitas yang tidak menyenangkan, seperti pemeriksaan medis. Rasa takut akan ketidaknyamanan atau rasa malu sering membuat orang enggan menjalani pemeriksaan. Ketika menghadapi disonansi kognitif, individu mungkin merasa terjebak antara menjaga kesehatan dan menghindari pengalaman tidak menyenangkan. Untuk meredakan ketegangan, mereka mungkin meyakinkan diri bahwa pemeriksaan tidak perlu atau mencari dukungan dari orang terdekat. Jika strategi ini gagal, mereka mungkin menghindari pemeriksaan sama sekali, berdampak negatif pada kesehatan mereka. Oleh karena itu, penting memahami mekanisme disonansi kognitif dan membantu individu mengatasi ketakutan mereka agar dapat membuat keputusan kesehatan yang lebih baik.

Fatima (2019) menyatakan bahwa disonansi kognitif dalam keputusan investasi disebabkan oleh dua faktor utama: demografis dan emosional. Perbedaan usia mempengaruhi keputusan karena perbedaan pengalaman dan prioritas, yang dapat mengorbankan rasionalitas. Selain itu, terlalu percaya diri dapat membuat seseorang mengabaikan informasi yang bertentangan, sehingga keputusan menjadi kurang objektif. Faktor emosional seperti rasa percaya diri berlebihan dapat menyebabkan risiko yang tidak perlu. Oleh karena itu, penting menjaga keseimbangan antara rasionalitas dan pengendalian emosional dalam pengambilan keputusan investasi. Memahami pengaruh faktor demografis dan emosional dapat membantu dalam merancang strategi investasi yang lebih efektif.

Pengendalian manajemen adalah elemen penting dalam menjalankan badan usaha. Menurut Merchant dan Stede (2014), sistem pengendalian manajemen mencakup pengendalian hasil, tindakan, personel, dan budaya. Pengendalian budaya adalah aspek menonjol yang menciptakan lingkungan dan norma perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dalam konteks bisnis, pengendalian budaya dilakukan oleh manajemen untuk membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung tujuan bisnis, inovasi, dan kolaborasi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, loyalitas pelanggan, dan kinerja keseluruhan. Dengan demikian, pengendalian budaya membantu mencapai tujuan bisnis secara efektif dan berkelanjutan.

Teori pengendalian budaya menurut Merchant dan Stede (2014) menekankan pentingnya nilai-nilai, norma, dan kepercayaan untuk mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Pengendalian budaya adalah salah satu dari tiga bentuk utama pengendalian manajemen, bersama pengendalian hasil dan tindakan. Pengendalian budaya membentuk perilaku melalui kode etik, imbalan, dan "tone at the top." Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai inti organisasi memainkan peran kunci dalam menerapkan pengendalian budaya. Pengendalian budaya mencakup pelatihan berkelanjutan, komunikasi efektif, dan penghargaan atas pencapaian. Ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mengurangi konflik, dan meningkatkan kinerja. Dengan mengintegrasikan pengendalian budaya dengan sistem lainnya, organisasi dapat mencapai tujuan strategis secara efisien dan harmonis. Karyawan yang merasa termotivasi dan terlibat lebih cenderung berinovasi dan berkontribusi positif. Pendekatan holistik dalam pengendalian budaya penting untuk keberhasilan jangka panjang organisasi.

Sun (2008) berpendapat bahwa budaya organisasi biasanya terbentuk secara tidak sadar berdasarkan nilai-nilai dari manajemen puncak atau pendiri. Budaya organisasi merupakan elemen

penting dalam pembentukan identitas dan arah strategis. Untuk sukses, manajer harus memperhatikan budaya organisasi sebagai keunggulan kompetitif. Martin & Terblanche (2003) menambahkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku melalui tujuan, arahan strategis, dan hubungan interpersonal. Komunikasi yang efektif adalah kunci, melibatkan kejelasan pesan, saluran yang tepat, umpan balik konstruktif, dan empati. Keputusan yang melibatkan berbagai pihak dan hubungan interpersonal yang baik memperkuat budaya organisasi, meningkatkan kerja sama dan produktivitas. Budaya yang mendukung pengembangan pribadi dan profesional mendorong loyalitas dan motivasi, menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip komunikasi yang efektif, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, membantu mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kesejahteraan anggota organisasi.

Grugulis, Dundon, dan Wilkinson (2000) berpendapat bahwa intervensi budaya dalam organisasi dapat berhasil melalui struktur gaji yang baik, lingkungan kerja yang menyenangkan, rekan kerja kooperatif, dan pekerjaan yang menantang. Namun, efektivitasnya bisa diragukan dalam kondisi keuangan yang buruk. Struktur gaji yang baik memastikan karyawan merasa dihargai dan termotivasi, serta membantu menarik talenta terbaik. Lingkungan kerja yang menyenangkan meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Rekan kerja kooperatif menciptakan suasana kerja yang positif dan produktif, sementara pekerjaan yang menantang mendorong pertumbuhan profesional dan kepuasan kerja. Willmott (1993) menekankan bahwa keberhasilan intervensi budaya sangat tergantung pada penerimaan dan partisipasi karyawan. Jika karyawan merasa dipaksa, mereka mungkin menjadi resistif dan tidak termotivasi. Dalam krisis keuangan, intervensi budaya menjadi lebih sulit karena prioritas bergeser ke pemotongan biaya. Manajemen harus transparan tentang situasi keuangan dan tetap mendukung karyawan untuk mempertahankan budaya positif. Secara keseluruhan, efektivitas intervensi budaya tergantung pada penerapan dan respons karyawan. Dengan memperhatikan struktur gaji, lingkungan kerja, kolaborasi, dan tantangan pekerjaan, serta mendukung karyawan, organisasi dapat membangun budaya yang kuat dan adaptif untuk kesuksesan jangka panjang.

Dumay dan Dai (2017) berpendapat bahwa sistem pengendalian manajemen yang kuat sangat penting untuk mendukung budaya bisnis yang bertanggung jawab. Sistem ini mencakup penggunaan, hasil, tindakan, dan pengendalian personel untuk memastikan operasi sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan strategis. Manajer melihat laporan terintegrasi sebagai alat untuk mengkomunikasikan budaya dan aktivitas bisnis yang bertanggung jawab. Laporan ini

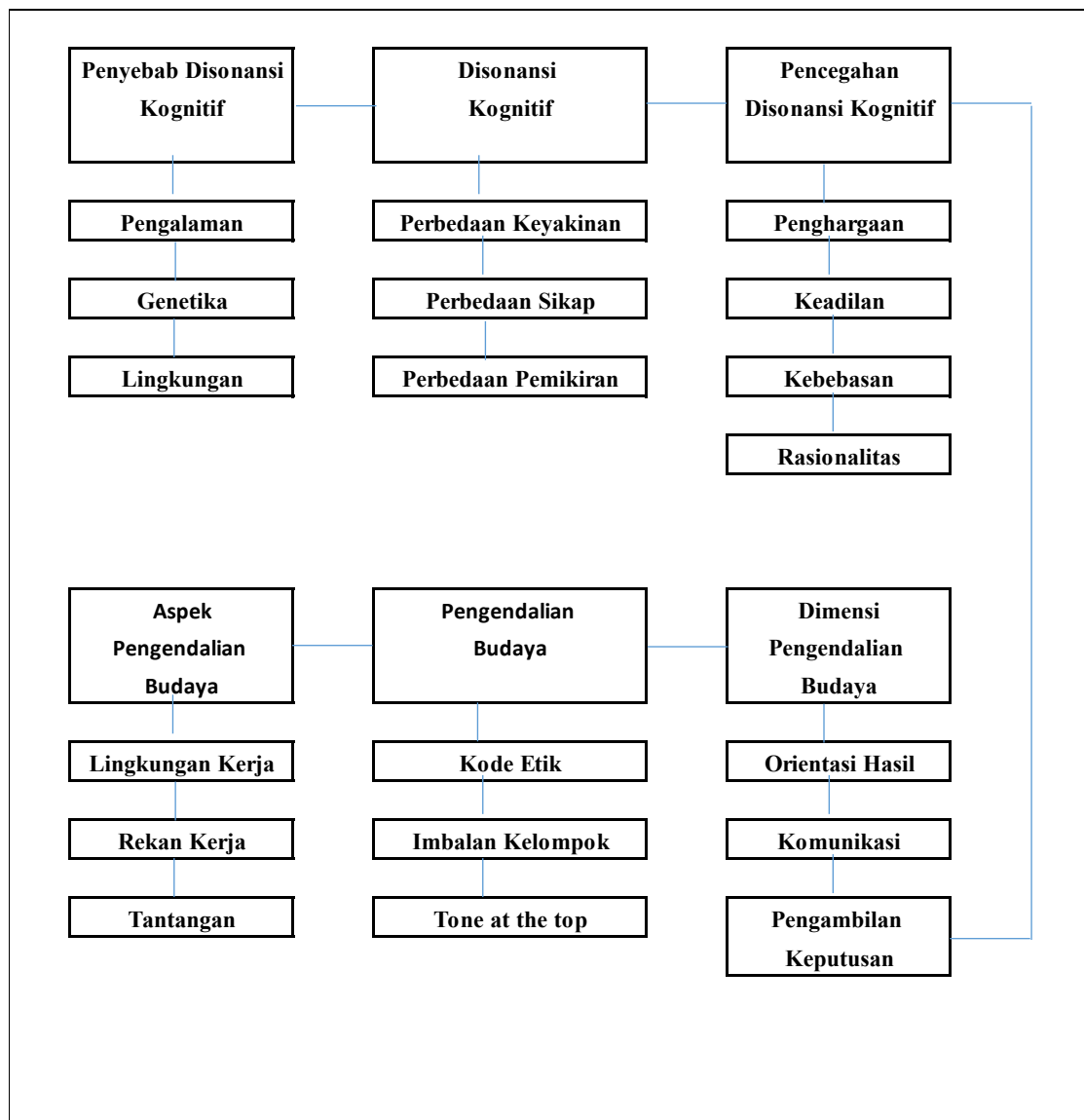
menyelaraskan visi dan misi organisasi dengan aktivitas sehari-hari, menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan, tanggung jawab sosial, dan tata kelola yang baik. Pemikiran terpadu, yang mempertimbangkan berbagai faktor dalam pengambilan keputusan strategis, membantu memahami hubungan antara bagian organisasi. Ini mendorong kolaborasi antar departemen dan menciptakan budaya yang kohesif dan berorientasi tujuan bersama. Keputusan strategis mempengaruhi arah jangka panjang organisasi, melibatkan pertimbangan kompleks dan risiko besar, sementara keputusan taktis fokus pada operasi sehari-hari dan pencapaian tujuan jangka pendek. Integrasi keduanya melalui pemikiran terpadu dan kontrol budaya yang efektif dapat membantu organisasi mencapai kinerja optimal dan berkelanjutan.

Sawitri (2011) mengemukakan bahwa budaya badan usaha memiliki beberapa dimensi yang mempengaruhi operasional dan pengambilan keputusan. Dimensi tersebut meliputi orientasi hasil yang fokus pada pencapaian target dan keberanian mengambil risiko, serta pengambilan keputusan penting yang biasanya dibuat oleh manajemen puncak. Dimensi profesionalisme ditandai dengan penekanan pada perencanaan masa depan dan pengembangan keterampilan karyawan, sementara keterbukaan komunikasi mencerminkan transparansi dan responsif terhadap masukan eksternal. Kontrol ketat memastikan standar operasional yang jelas dan efisiensi tinggi, sedangkan pendekatan pragmatis lebih menekankan hasil akhir daripada prosedur yang kaku. Dengan memahami dimensi-dimensi ini, manajemen dapat mengembangkan strategi efektif untuk mencapai tujuan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Santoso, Ismaya, dan Hanifah (2017) berpendapat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka menekankan pentingnya budaya organisasi sebagai fondasi karakter dan identitas organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang mempengaruhi perilaku dan sikap pegawai. Budaya yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja kondusif, meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan produktivitas pegawai. Manajemen perlu secara aktif mengembangkan budaya organisasi agar sejalan dengan visi dan misi badan usaha, melalui program pelatihan, komunikasi terbuka, serta pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai. Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan penghargaan mendorong efisiensi dan efektivitas kerja. Sebaliknya, budaya negatif dapat menghambat kinerja dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, peran manajemen dalam menciptakan dan memelihara budaya positif sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Dengan mengelola budaya organisasi dengan baik, badan usaha dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan secara lebih efektif.

Penelitian oleh Bolivia, Jha, dan K. Jha (2016) mengungkapkan bahwa tenaga marketing sering menghadapi tantangan dalam memberikan informasi produk, yang bisa menimbulkan kebingungan dan disonansi kognitif di kalangan konsumen. Disonansi kognitif terjadi ketika konsumen merasa ragu atau tidak yakin tentang keputusan pembelian mereka. Tugas marketing tidak hanya menjual produk, tetapi juga memastikan kepuasan pelanggan melalui layanan purna jual, penanganan keluhan, dan dukungan teknis. Interaksi yang jujur dan transparan dengan pelanggan dapat membantu mengurangi disonansi kognitif. Penting bagi tenaga marketing untuk menyampaikan informasi dengan jelas dan fokus pada manfaat utama produk, mendidik konsumen, dan menawarkan dukungan proaktif. Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas. Dengan strategi-strategi ini, marketing dapat mengurangi disonansi kognitif dan meningkatkan kepuasan serta loyalitas pelanggan, berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

Tabel 2.1 Kerangka Konklusi Teoritis



Sumber Referensi :

1. Dessalles (2011).
2. Festinger, L. (1957).
3. Akpan, Beard, Notar, (2018) dan *Fatima* (2019).
4. Grugulis, Dundon dan Wilkinson (2000).
5. Merchant dan Stede, (2014)
6. Peni Sawitri (2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada awal 2022, manajemen memutuskan untuk mengimpor 12.000ton bahan baku per bulan karena harga yang lebih murah, dengan tujuan mengurangi biaya produksi dan meningkatkan daya saing. Namun, keputusan ini menimbulkan disonansi kognitif karena tidak mempertimbangkan masalah potensial di masa depan. Kapasitas penerimaan bahan baku terbatas, hanya mampu menangani 160 dari 400 ton per hari, menyebabkan penumpukan 240 ton per hari. Penumpukan ini meningkatkan biaya penyimpanan di Tempat Penampungan Sementara (TPS) dan menambah kompleksitas masalah. Transporter memperingatkan bahwa kapasitas penyimpanan hampir penuh, memaksa manajemen mengadakan rapat darurat. Rapat tersebut mengidentifikasi kurangnya infrastruktur dan koordinasi antar divisi sebagai penyebab utama masalah ini.

Masalah ini menjadi rumit karena bahan baku impor tertahan di terminal peti kemas selama sebulan, menambah tekanan pada tim manajemen untuk menemukan solusi cepat dan efektif. Opsi yang dipertimbangkan termasuk memperpanjang jam operasional bongkar muat, menyewa fasilitas penyimpanan tambahan, dan menambah tenaga kerja. Solusi jangka pendek yang diusulkan adalah memperpanjang jam operasional bongkar muat. Untuk jangka panjang, perlu mengembangkan infrastruktur yang lebih memadai, termasuk investasi dalam fasilitas bongkar muat yang lebih besar dan sistem manajemen logistik yang canggih. Pelatihan karyawan juga penting untuk meningkatkan keterampilan mereka. Tim manajemen menekankan pentingnya komunikasi dan koordinasi antar divisi, termasuk pertemuan rutin untuk membahas status pengiriman. Dengan mengimplementasikan solusi jangka pendek dan panjang, badan usaha dapat meningkatkan efisiensi operasional dan tetap kompetitif di pasar, sambil memanfaatkan peluang dari penurunan harga bahan baku di luar negeri tanpa masalah logistik yang signifikan.

Penjelasan biaya terkait keterlambatan pembongkaran kontainer mencakup biaya sewa gudang di Tempat Penampungan Sementara (TPS), biaya Lift On/Lift Off, dan biaya Demurrage jika kontainer terlambat dibongkar. Efisiensi dalam pengelolaan biaya ini dan kolaborasi dengan penyedia layanan logistik serta pelatihan staf sangat penting. Manajemen mengambil langkah strategis dengan mengubah jadwal operasional menjadi 24 jam sehari dalam 3 shift, meningkatkan kapasitas pembongkaran dari 7 menjadi 20 kontainer per hari, serta menambah satu loading dock sehingga total kapasitas mencapai 40 kontainer per hari. Pelatihan intensif untuk operator forklift dan staf lainnya juga dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan efisiensi. Langkah-langkah ini meningkatkan kapasitas dan efisiensi pembongkaran, menghindari penumpukan kontainer, menjaga kelancaran produksi, dan mengurangi dampak lingkungan.

Telah teridentifikasi tiga aspek penting pengendalian budaya yang belum optimal dalam badan usaha ini, yaitu imbalan kelompok, kode etik dan tone at the top. Imbalan kelompok bertujuan mendorong kerja sama tim dengan menghargai kontribusi kolektif. Saat ini, sistem ini belum berjalan baik, mengakibatkan kurangnya motivasi tim dan potensi konflik. Tone at the top merujuk pada sikap dan nilai manajemen senior yang menjadi contoh bagi seluruh organisasi. Saat ini, tone at the top di badan usaha ini belum cukup kuat atau konsisten, menyebabkan ketidakjelasan arah dan penurunan moral karyawan. Implementasi efektif dan konsisten dari kedua aspek ini diharapkan dapat menciptakan staf yang lebih mandiri, kompeten, dan berkomitmen. Imbalan kelompok yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja sama, sedangkan tone at the top yang positif akan memberikan panduan dan inspirasi. Pengendalian budaya yang efektif akan memperkuat kinerja individu, produktivitas, dan kesuksesan badan usaha, serta membantu menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Langkah-langkah strategis untuk memperbaiki imbalan kelompok dan tone at the top meliputi pelatihan kepemimpinan, peninjauan sistem penghargaan, dan peningkatan komunikasi dan transparansi. Tanpa pengendalian budaya, staf mungkin bersikap apatis terhadap keputusan manajemen, yang dapat menimbulkan konsekuensi biaya di masa depan.

Selain itu ada aspek dalam pengendalian budaya yaitu kode etik yang dapat membantu staf untuk bertindak dengan integritas. Kode etik dalam pengendalian budaya adalah seperangkat prinsip dan standar untuk mengatur perilaku anggota organisasi sesuai dengan nilai-nilai, norma, dan tujuan perusahaan. Kode etik ini berfungsi membentuk, mengarahkan, dan mempertahankan budaya organisasi yang diinginkan. Ia menetapkan standar perilaku yang jelas, mengintegrasikan nilai-nilai perusahaan ke dalam tindakan sehari-hari karyawan, dan memastikan perilaku yang mencerminkan budaya organisasi. Selain itu, kode etik meningkatkan kepatuhan dan integritas, membantu membangun reputasi positif, serta memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antar divisi. Dengan menyediakan mekanisme pelaporan untuk pelanggaran, kode etik memastikan masalah dapat diidentifikasi dan diselesaikan dengan cepat. Kode etik ini adalah alat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, memastikan semua anggota organisasi bekerja menuju tujuan bersama dengan cara yang etis dan bertanggung jawab.

Masalah dalam badan usaha ini bermula dari keputusan manajemen untuk mengimpor bahan baku secara signifikan guna menekan biaya produksi dan meningkatkan keuntungan. Namun, manajemen tidak mempertimbangkan konsekuensi penuh dari keputusan ini, yang

akhirnya membawa berbagai masalah. Keputusan ekonomis tersebut justru berpotensi menimbulkan biaya tambahan dan risiko yang lebih besar. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk melakukan analisis risiko yang komprehensif dan mempertimbangkan semua aspek sebelum mengambil keputusan strategis. Pendekatan holistik dan berimbang akan membantu menghindari masalah serupa di masa mendatang dan memastikan keberlanjutan serta kesuksesan badan usaha.

Konsekuensi biaya impor bahan baku oleh badan usaha termasuk beban demurrage, yaitu biaya tambahan karena kontainer tidak segera dikeluarkan dari pelabuhan. Demurrage muncul akibat keterlambatan dalam proses pengeluaran kontainer dari Tempat Penimbunan Sementara (TPS) ke pabrik, yang bisa disebabkan oleh kendala administrasi bea cukai, kurangnya koordinasi logistik dan manajemen pabrik, serta terbatasnya kapasitas transportasi. Biaya demurrage yang tinggi membebani keuangan, mengganggu arus kas, dan perencanaan anggaran. Hal ini mencerminkan pentingnya perencanaan dan manajemen rantai pasokan yang cermat. Pendekatan yang terstruktur dan proaktif diperlukan untuk menghindari biaya tambahan dan memastikan kelancaran operasional.

Masalah penerimaan bahan baku impor juga mencakup keterlambatan pembongkaran kontainer. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan forklift, kurangnya pelatihan operator, dan pembatasan waktu pembongkaran. Jumlah forklift yang tidak mencukupi memperlambat proses, menambah biaya operasional karena waktu penyimpanan yang lebih lama. Operator forklift yang kurang terlatih dapat menyebabkan kerusakan dan kecelakaan, serta bekerja lebih lambat. Pembatasan waktu pembongkaran menambah tekanan pada tim logistik. Badan usaha perlu meningkatkan jumlah forklift, memberikan pelatihan operator, dan menyesuaikan waktu operasional pembongkaran. Dengan mengatasi masalah ini, efisiensi operasional meningkat, biaya tambahan berkurang, dan bahan baku tersedia tepat waktu, mendukung jadwal produksi dan kepuasan pelanggan. Pendekatan ini akan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan operasi badan usaha.

Masalah di divisi HRD mencakup kurangnya pelatihan formal, rendahnya diskusi informal, ketidakmerataan imbalan kelompok, *tone at the top* yang lemah, dan kompetensi staf yang kurang. Pelatihan formal penting untuk pengembangan karyawan, sedangkan diskusi informal meningkatkan kolaborasi dan inovasi. Imbalan kelompok yang tidak adil menurunkan motivasi dan produktivitas. *Tone at the top* yang lemah mengurangi inspirasi dan kepercayaan karyawan

terhadap manajemen. Kompetensi staf HRD yang rendah menghambat pengelolaan SDM. Untuk mengatasi masalah ini, perlu peningkatan pelatihan formal, dorongan diskusi informal, sistem imbalan yang adil, komitmen manajemen terhadap nilai-nilai organisasi, dan pengembangan kompetensi staf HRD. Langkah-langkah ini akan meningkatkan efisiensi divisi HRD, mendukung tujuan organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif serta produktif.

Untuk mengatasi masalah keputusan impor yang mengandung disonansi kognitif, penting menerapkan pengendalian budaya yang efektif dalam badan usaha. Disonansi kognitif terjadi saat ada ketidakselarasan antara keyakinan manajemen dan tindakan mereka. Pengendalian budaya menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, memastikan seluruh staf bekerja menuju arah yang sama. Langkah pertama adalah menetapkan dan mengkomunikasikan nilai-nilai inti dengan jelas, serta mempromosikannya melalui contoh perilaku manajemen. Program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada kompetensi dan integritas staf harus diimplementasikan. Mekanisme penghargaan yang adil dan penegakan disiplin yang konsisten juga penting. Evaluasi rutin melalui survei karyawan, audit internal, dan penilaian kinerja memastikan keberhasilan pengendalian budaya. Pengendalian budaya membantu mengatasi disonansi kognitif, menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai, menciptakan lingkungan kerja positif dan produktif, serta meningkatkan kinerja dan reputasi badan usaha.

Untuk mengatasi keterlambatan pembongkaran kontainer, beberapa tindakan diperlukan. Pertama, kumpulkan data bahan baku di Tempat Penimbunan Sementara (TPS) untuk memahami volume dan jenis yang harus diproses. Kedua, periksa jumlah forklift dan operator yang tersedia, serta sewa tambahan jika diperlukan. Pertimbangkan untuk mengoperasikan pembongkaran dalam tiga shift selama 24 jam sehari untuk mengurangi waktu tunggu. Evaluasi kinerja operator forklift secara berkala dan lakukan pelatihan atau rekrutmen jika diperlukan. Koordinasi yang baik antara bagian impor, kendaraan berat, dan manajemen operasional sangat penting. Pendekatan ini akan mengurangi keterlambatan, meningkatkan efisiensi operasional, dan menghindari biaya tambahan seperti demurrage, serta memastikan bahan baku tersedia tepat waktu untuk produksi.

Untuk divisi HRD, beberapa aspek perlu dibenahi. Kekurangan pelatihan formal menghambat peningkatan keterampilan karyawan. Diskusi informal antar divisi juga kurang, padahal penting untuk komunikasi dan kolaborasi. Imbalan kelompok yang tidak merata menimbulkan ketidakpuasan, sehingga perlu sistem penghargaan yang adil. Selain itu, keputusan manajemen sering subjektif, mengurangi kepercayaan karyawan. Memperbaiki pelatihan,

komunikasi, sistem imbalan, dan pengambilan keputusan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan adil.

Penerapan kode etik merupakan aspek penting dalam pengendalian budaya, meningkatkan kepatuhan dan integritas organisasi. Kode etik yang jelas menyediakan panduan perilaku bagi karyawan, menjaga profesionalisme, dan membangun reputasi positif. Ini juga memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antar divisi, mengurangi miskomunikasi, dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, kode etik membantu dalam penyelesaian konflik dengan menyediakan acuan yang jelas. Konsistensi dalam penerapan kode etik memperkuat budaya organisasi, memotivasi karyawan, dan menarik talenta terbaik. Dalam jangka panjang, kode etik yang efektif meningkatkan kepercayaan dari pelanggan, investor, dan regulator, membuka peluang bisnis baru, serta memberikan keunggulan kompetitif.

Penelitian oleh Bolivia, Jha, dan K Jha (2016) menemukan bahwa tenaga marketing sering memberikan informasi berlebihan tentang produk, menyebabkan kebingungan dan disonansi kognitif pada konsumen. Selain penjualan, marketing juga melibatkan tindakan pasca-penjualan dan interaksi untuk membangun kepercayaan dan mengendalikan disonansi kognitif. Penelitian ini dan penelitian sebelumnya sama-sama bertujuan mengendalikan disonansi kognitif, yaitu ketidaknyamanan psikologis konsumen karena kepercayaan yang bertentangan terkait produk. Perbedaannya, penelitian sebelumnya fokus pada strategi marketing dan informasi produk, sementara penelitian ini menambahkan perspektif tentang peran pengendalian budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan kohesif dapat membantu menciptakan persepsi dan pengalaman konsumen yang konsisten dan positif, mendukung komunikasi yang jelas dan layanan yang andal. Dengan demikian, meskipun tujuannya sama, penelitian ini menekankan pentingnya pengendalian budaya dalam organisasi untuk mengendalikan disonansi kognitif.

KESIMPULAN

Untuk mengatasi keputusan impor yang mengandung disonansi kognitif, penting menerapkan pengendalian budaya yang efektif. Disonansi kognitif terjadi ketika ada ketidakselarasan antara keyakinan manajemen dan tindakan yang diambil. Pengendalian budaya bertujuan menyelaraskan tindakan dengan nilai dan tujuan organisasi serta memastikan staf bekerja ke arah yang sama. Pengendalian budaya membentuk staf yang lebih kompeten dan

berintegritas tinggi melalui serangkaian inisiatif yang menciptakan budaya organisasi yang mendukung kinerja baik dan etika kerja tinggi. Ini memastikan karyawan memahami dan mendukung tujuan organisasi. Langkah pertama adalah menetapkan dan mengkomunikasikan nilai inti badan usaha. Manajemen harus mempromosikan nilai ini melalui perilaku mereka sendiri. Komitmen terhadap integritas, transparansi, dan profesionalisme dari manajemen menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan mengikuti jejak mereka. Komunikasi yang efektif tentang pentingnya nilai ini dalam setiap aspek operasi bisnis sangat penting. Manajemen harus mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dan integritas staf. Program ini mencakup aspek teknis, etika kerja, kepemimpinan, dan keterampilan interpersonal. Mekanisme penghargaan dan pengakuan juga penting. Sistem imbalan harus adil dan berdasarkan kinerja nyata. Penghargaan yang tepat meningkatkan motivasi dan mendorong perilaku sesuai nilai badan usaha. Pengakuan terhadap karyawan berintegritas tinggi memberikan contoh positif bagi organisasi. Pengendalian budaya juga mencakup penegakan disiplin konsisten terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan nilai badan usaha. Manajemen harus siap mengambil tindakan tegas terhadap pelanggaran etika atau kebijakan. Evaluasi dan pemantauan rutin melalui survei karyawan, audit internal, dan penilaian kinerja diperlukan untuk memastikan keberhasilan pengendalian budaya. Umpan balik dari proses ini digunakan untuk memperbaiki strategi pengendalian budaya. Secara keseluruhan, pengendalian budaya adalah alat efektif untuk mengatasi disonansi kognitif dalam pengambilan keputusan manajemen, termasuk keputusan impor. Dengan membentuk staf yang kompeten dan berintegritas tinggi, badan usaha dapat meningkatkan kinerja keseluruhan, memperkuat reputasi, dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Pengendalian budaya menyelaraskan tindakan dengan nilai badan usaha dan menciptakan lingkungan kerja positif dan produktif.

Untuk mengatasi keterlambatan pembongkaran kontainer, beberapa langkah praktis bisa diambil. Langkah pertama adalah mengumpulkan data bahan baku di Tempat Penimbunan Sementara (TPS) dari bagian impor. Selanjutnya, hitung jumlah forklift dan operator yang tersedia dengan berkoordinasi dengan bagian kendaraan berat. Jika forklift tidak mencukupi, pertimbangkan menyewa dari pihak ketiga. Pengaturan shift kerja perlu diperhatikan agar pembongkaran berlangsung 24 jam sehari. Evaluasi berkala terhadap kinerja operator forklift sangat penting. Ganti operator yang kurang sigap atau berikan pelatihan tambahan jika diperlukan. Pastikan koordinasi yang baik antara bagian impor, kendaraan berat, dan manajemen operasional untuk mengurangi keterlambatan dan meningkatkan efisiensi. Pemantauan dan evaluasi

berkelanjutan juga diperlukan untuk penyesuaian strategi. Dengan langkah-langkah ini, dapat mengurangi keterlambatan pembongkaran, menghindari biaya demurrage, dan memastikan bahan baku tersedia tepat waktu, yang akan meningkatkan efisiensi logistik, kepuasan pelanggan, dan kinerja secara keseluruhan.

Divisi HRD perlu membenahi beberapa aspek operasional dan pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja badan usaha. Pelatihan formal bagi karyawan harus ditingkatkan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Program pelatihan komprehensif dan berkelanjutan penting agar karyawan dapat bekerja efektif dan efisien sesuai standar badan usaha. Kurangnya diskusi informal antar divisi perlu diatasi. Diskusi informal membangun komunikasi dan kolaborasi. Adakan sesi diskusi rutin, kegiatan tim building, atau forum informal untuk berbagi ide dan menyelesaikan masalah bersama. Imbalan kelompok yang tidak merata bisa menimbulkan ketidakpuasan dan demotivasi. Pastikan sistem penghargaan adil dan merata. Evaluasi dan perbaiki sistem ini agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Keputusan subjektif dari manajemen bisa menimbulkan ketidakadilan. Ambil keputusan berdasarkan data dan informasi objektif, serta pertimbangkan masukan dari berbagai pihak. Transparansi dalam pengambilan keputusan juga penting untuk meningkatkan kepercayaan karyawan. Dengan memperbaiki aspek-aspek tersebut, divisi HRD dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, produktif, dan adil, meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan strategis badan usaha.

Pengendalian budaya efektif penting untuk mengatasi disonansi kognitif dalam keputusan impor bahan baku. Beberapa langkah yang dapat diambil termasuk pelatihan berkelanjutan untuk staf dan manajer, memastikan mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang kompleks. Rapat manajemen teratur membantu memprediksi dan mengatasi potensi masalah impor. Kolaborasi antara manajer dan staf di divisi terkait memastikan proses impor berjalan efisien dan memungkinkan transfer pengetahuan. Imbalan kelompok memotivasi karyawan, meningkatkan rasa memiliki, dan mendorong kinerja kolektif. Transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan mengurangi kebingungan dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Dengan kombinasi pelatihan, rapat teratur, kolaborasi, imbalan, dan transparansi, badan usaha dapat membangun budaya yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, khususnya terkait impor bahan baku, menghindari disonansi kognitif, dan meminimalkan risiko dalam aktivitas impor. Pendekatan ini

menciptakan lingkungan kerja yang kohesif dan produktif, memastikan keputusan berdasarkan analisis komprehensif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengendalian budaya yang efektif, seperti imbalan kelompok, kode etik dan "tone at the top," berperan penting dalam membentuk individu yang berkomitmen pada tujuan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Imbalan kelompok mendorong kerjasama dan meningkatkan loyalitas tim, sedangkan "tone at the top" memastikan nilai-nilai etika, integritas, dan transparansi diikuti seluruh anggota organisasi. Pimpinan yang bertindak dengan integritas dan memberikan dukungan membantu menciptakan komunikasi terbuka, meningkatkan motivasi, dan mengembangkan karyawan. Pengendalian budaya yang efektif membangun fondasi kokoh untuk kesuksesan organisasi, meningkatkan kinerja tim, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ketika tim menghadapi tantangan atau masalah, hubungan yang kuat dan komunikasi yang baik memungkinkan mereka untuk mengatasi rintangan dengan lebih efisien dan efektif. Keputusan dapat dibuat dengan keyakinan dan kejelasan, tanpa adanya disonansi kognitif yang dapat menghambat proses pengambilan keputusan. Hal yang dapat mengurangi atau menghilangkan disonansi kognitif adalah penghargaan kepada karyawan, keadilan bagi semua karyawan, kebebasan yang bertanggung jawab, rasionalitas dan pengendalian emosi. Dalam jangka panjang, pengendalian budaya yang efektif dapat membangun fondasi yang kokoh untuk kesuksesan organisasi. Dengan menciptakan lingkungan di mana individu merasa didukung dan termotivasi, serta memastikan bahwa komunikasi dan penghargaan sesuai dengan nilai-nilai organisasi, badan usaha dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien dan harmonis. Hasilnya adalah tim yang lebih kuat, lebih terhubung, dan lebih siap untuk menghadapi tantangan di masa depan tanpa disonansi kognitif yang mengganggu

DAFTAR PUSTAKA

- Aronson, E. (1969). *Kemajuan dalam psikologi sosial eksperimental (Vol4, hlm 1-34)*. New York: Pers Akademik.
- Afreen Fatima (2019). *Disonansi Kognitif dan pengambilan keputusan investor: Sebuah tinjauan. Jurnal Internasional Akuntansi, Keuangan dan Manajemen. Vol 1, No 1, 2019, pp 39-45.*

- Brajesh Bolivia, Sumi Jha, Manoj K Jha (2016) *Disonansi Kognitif: Tinjauan Penyebab dan Implikasi Pemasaran*. *Jurnal Penelitian Referensi International Jilid VII, Edisi 2 April 2016*.
- Eddie Harmon Jones, Cindy Harmon Jones & Nicholas Levy (2015), *Model Proses Disonansi Kognitif Berbasis Tindakan*, *Jurnal Psikologi Ilmiah Universitas New South Wales, Sidney*.
- Festinger, L. (1957). *Sebuah teori disonansi kognitif*. Stanford, CA: Pers Universitas Stanford.
- Irena Grugulis, Tony Dundon dan Adrian Wilkinson (2000). *Kontrol budaya dan manajer budaya: praktik ketenagakerjaan di sebuah konsultan*. *Jil. 14, No.1, hal.97-116*.
- Hye, Q. M. A. (2012). Ekports, imports and economic growth in China: An ARDL analysis. *Journal of Chinese Economics and Trade Studies*, 5 (1), 42-45. <https://doi.org/10.1108/17544401211197959>.
- Imam Santoso, Agus Ismaya, Imam Abu Hanifah (2017), Pengaruh Struktur Pengendalian Internal dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*. Vol 2 No 1 April 2017.
- Jean Louis Dessalles (2011). *Berbagi kognitif disonansi sebagai cara untuk mencapai keharmonisan sosial*. Telekomunikasi Paris Tech, Perancis. *Informasi Ilmu Sosial* 50 (1) 116-127.
- John Dumay, Tim Dai, (2017). Berpikir terpadu sebagai control budaya. *Penelitian Akuntansi Meditari*, Vol. 25 Edisi: 4, Macquarie university, Sydney, Australia.
- Joseph Akpan, Larry Beard, Charles E. Notar, (2018). Disonansi Kognitif: Kutukan sistem nilai. *Jurnal Internasional Ilmu Sosial dan Bisnis*. Jil 3 No. 1, Maret 2018.
- Marthins, EC & Terblanche, F, (2003). Membangun budaya organisasi yang merangsang kreativitas dan inovasi. *Jurnal Manajemen Inovasi eropa*, Jil. 6. No. 1, hal.64-74.
- Merchant, K, A, dan Van der Stede, W. (2014). *Management Control System (3 rd edition)*. Salemba Empat.
- Michael R Ent dan Mary A Gerend. (2016). Disonansi kognitif dan sikap terhadap medis yang tidak menyenangkan. *Jurnal Psikologi Kesehatan*. Vol 21 (9) 2075-2084.
- Peni Sawitri (2011), Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 12, No 2, September 2011: 151-161.
- Pitoy, R. R., Saerang, I. S., & Tulung, J. E. (2022). Reaksi Pasar Modal Terhadap Disahkannya RUU Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang Pada Emiten Perbankan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 9(1)
- Rachel D Graham (2007). *Teori Disonansi Kognitif Sehubungan dengan Moralitas*. *Jurnal Psikologi Ilmiah Universitas Kristen Oklahoma*.
- Shili Sun (2008). Budaya Organisasi dan Temanya. *Jurnal Internasional Bisnis dan Manajemen*

Tulung, J., & Ramdani, D. (2024). Political Connection and BPD Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 16(3), 289-298. doi:<http://dx.doi.org/10.21632/irjbs.16.3.289-298>.

Willmott, H. (1993), Kekuatan adalah ketidaktahuan; perbudakan adalah kebebasan: mengelola budaya dalam organisasi modern, *Jurnal Studi Manajemen*, 30, 4, 515-552.

Zhang, Y., Diao, X., Chen, K. Z., Robinson, S., & Fan, S. (2020). Impact of covid-19 on China's macroeconomy and agri-food system- an economy-wide multiplier model analysis. *China Agricultural Economic Review*, 12 (3), 387-407. <https://doi.org/10.1108/CAER-04-2020-0063>