



## Kepemimpinan dan Budaya Organisasi di Indonesia

Johannes Buntoro Darmasetiawan<sup>1</sup>, Rapina Rapina<sup>2\*</sup>, Mardiana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Kristen Maranatha

\* E-mail Korespondensi: rapinacen@yahoo.com

### Information Article

*History Article*

*Submission: 24-02-2023*

*Revision: 24-07-2023*

*Published: 01-08-2023*

**DOI Article:**

**10.24905/permana.v15i2.275**

### ABSTRACT

Tujuan penelitian ini menjadikan penelitian ini sebagai studi pendahuluan untuk memahami apakah Manajemen Puncak dapat membentuk budaya organisasi melalui tiga faktor pendukung yaitu proses seleksi, kinerja sebagai role model, dan sosialisasi. Studi yang lebih dalam akan disarankan untuk mengikuti studi ini. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yang akan menggambarkan “warna” (nilai, gaya manajemen, dan perilaku) Manajemen Puncak, upaya Manajemen Puncak untuk menyebarkan “warna” mereka melalui tiga faktor yang berkontribusi, dan seberapa mirip “warna” (gaya manajemen, nilai, dan perilaku) dan kekuatan budaya perusahaan yang telah dikembangkan. Kuesioner dibagikan kepada 30 organisasi, 30 Top Management, dan 36 Middle Management. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat dibentuk oleh Top Management sebagai role model dimana Top Management juga sering mengadakan pertemuan dengan bawahannya yang menandakan adanya komunikasi yang intensif antara Top - Management dengan anggota organisasi lainnya. Penelitian ini berkontribusi untuk memperkaya literatur manajemen, terutama dalam hal faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi budaya organisasi dalam kaitannya dengan Manajemen - Puncak.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Manajemen Puncak, Manajemen

### ABSTRACT

*The purpose of this study to make this study as a preliminary study to understand if the Top Management can shape the organization culture through the three contributing factors the selection process, the performance as a role model, and the socialization. Deeper studies will be suggested to follow this study. This study use a descriptive method, which will portray the “color” (values, management styles, and behavior) of Top Management, the effort the Top Management to deploy what their “color” through the three contributing factors, and how similar the “color” (management styles, values, and behavior) and the strength of the corporate culture that has been developed. The questionnaires is distributed to 30 organizations, 30 Top Managements, and 36*

### Acknowledgment

---

*Middle Managements. The results of the study show that organizational culture can be formed by Top Management as a role model where Top Management also often holds meetings with their subordinates which indicates intensive communication between Top Management and other members of the organization. This research contributes to enriching the management literature, especially in terms of what factors influence organizational culture in relation to Top Management.*

**Key word:** *Organizational Culture, Top Management, Management*

---

© 2023 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, ketersediaan informasi yang melimpah, dan peningkatan teknologi yang cepat sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi di dunia global saat ini (Liu & Yang, 2019). Faktor-faktor ini secara signifikan mempengaruhi cara berbisnis. Banyak organisasi dipaksa untuk mendefinisikan kembali metode bisnis tradisional mereka. Pemimpin dalam organisasi mungkin memiliki jendela waktu terbatas tidak hanya untuk mendefinisikan kembali model bisnis mereka, target mereka, dan metode bagaimana mencapai target. Para pemimpin ini tidak, dan tidak bisa, bekerja sendiri. Mereka membutuhkan dukungan dari anggota organisasi lainnya untuk merumuskan kembali strategi perusahaan dan, yang lebih penting, menerapkan strategi untuk mencapai target yang ditetapkan (Emery & Flora, 2020).

Pemimpin tidak hanya membutuhkan kreativitas anggota organisasi untuk memunculkan lebih banyak ide, motivasi untuk memberikan upaya, tetapi juga prediktabilitas perilaku dan sikap mereka (Ye et al, 2022). Sarjana manajemen menyarankan menggunakan budaya perusahaan untuk membentuk perilaku anggota organisasi, karenanya, perilaku mereka dan lebih diprediksi ke arah yang diinginkan. Sarjana dan praktisi manajemen telah lama tertarik dengan isu-isu kepemimpinan dan budaya organisasi untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi. Hubungan yang kuat antara budaya organisasi, kinerja organisasi, perilaku dan sikap karyawan baru-baru ini terungkap dalam sejumlah penelitian (Meng & Berger, 2019). Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua landasan utama yang harus dimiliki setiap organisasi untuk mencapai kesuksesan.

Pemimpin yang membangun jalur komunikasi, mengembangkan visi bersama, mendisiplinkan perilaku yang tidak sesuai, mengintegrasikan dan melatih karyawan baru berdampak pada budaya organisasi (Ruggieri & Abbate, 2013). Untuk membuat penilaian dan mengambil tindakan sebagai hasilnya, anggota organisasi dapat menggunakan budaya untuk membantu mereka memahami makna konsep, hal, dan peristiwa yang terjadi baik di dalam maupun di luar perusahaan. Anggota organisasi membuat keputusan, melakukan tindakan, dan berinteraksi satu sama lain berdasarkan persepsi mereka tentang realitas (Schein, 2004). Keberhasilan suatu lembaga sangat ditentukan oleh budayanya. Budaya organisasi dapat membantu mencapai tujuannya (Davis & Cates, 2018). Menurut temuan empiris mereka dengan populasi 10.500 karyawan di Perusahaan Baja Mobarakeh di Isfahan, Iran, gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dan budaya organisasi pada gilirannya berdampak positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Hosseini et al,2020).

## METODE PENELITIAN

Peneliti bermaksud menjadikan studi ini sebagai studi awal untuk memahami apakah - Manajemen Puncak dapat membentuk budaya organisasi melalui tiga faktor pendukung: proses seleksi, kinerja sebagai panutan, dan sosialisasi. Studi yang lebih dalam akan disarankan untuk mengikuti studi ini. Oleh karena itu, penelitian ini hanya akan menggunakan metode deskriptif, yang akan menggambarkan “warna” (nilai, gaya manajemen, dan perilaku) Top Management, upaya Top Management untuk menyebarkan “warna” mereka melalui ketiga penyebabnya, dan seberapa mirip “warna” (gaya manajemen, nilai, dan perilaku) dan kekuatan budaya perusahaan yang telah dikembangkan.

Pertama, peneliti penasaran dengan organisasi yang mereka pelajari dari segi “warna” budaya organisasinya, seberapa jauh perbedaannya dengan “warna” *Appreciative Inquiry*. Karena organisasi terdiri dari orang-orang, maka peneliti menggambarkan nilai (“warna”) dari Manajemen Puncak yang pada gilirannya memiliki kemampuan untuk “mewarnai” organisasi. Penelitian dimulai dengan memberikan kuesioner Manajemen Puncak (disebut TM - T1) yang menggunakan sebelas variabel budaya perusahaan yang dikemukakan oleh Hofstede et al (1990) untuk mengukur "warna" mereka (gaya manajemen, nilai, dan perilaku). Skor yang lebih besar diberikan untuk tanggapan yang selaras dengan nilai-nilai *Appreciative Inquiry*.

Sebagai pemeriksaan silang, Manajemen Puncak akan diberikan kuesioner lain yang berbeda (disebut TM - T2). Lagi-lagi “warna” akan diukur dengan sepuluh dimensi dimensi

budaya perusahaan yang diperkenalkan oleh Hofstede et al (1990). Skor yang lebih besar diberikan untuk tanggapan yang selaras dengan nilai-nilai *Appreciative Inquiry*. Kedua angka ini (dari TM – T1 dan TM – T2) akan dirata-ratakan. Rentang antara 0,00 – 0,19 akan didefinisikan sebagai “sangat tidak selaras”, rentang antara 0,20 – 0,39 akan didefinisikan sebagai “tidak selaras”, rentang antara 0,40 – 0,59 akan didefinisikan sebagai “selaras lemah”, rentang antara 0,60 – 0,79 akan didefinisikan sebagai “sejajar”, dan rentang antara 0,80 – 1,00 akan didefinisikan sebagai “sangat selaras”

Kedua, untuk memahami apakah budaya itu kuat atau lemah, peneliti juga menggambarkan “warna” anggota organisasi yang berada di posisi manajemen atau dianggap sebagai orang senior (peneliti menyebut anggota organisasi ini sebagai Middle Management). Peneliti tidak mensurvei anggota organisasi yang berada pada posisi rendah, karena biasanya mereka tidak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau perumusan kebijakan. Sehingga, pemahaman mereka tentang “warna” budaya organisasi sangat minim.

Kuesioner yang berbeda (dan jauh lebih rinci) akan diberikan kepada manajemen menengah (disebut MM - T1) dan deskripsi mereka tentang "warna" mereka akan, sekali lagi, diukur dengan menguraikan sepuluh elemen budaya perusahaan oleh Hofstede et al (1990) Skor yang lebih besar diberikan pada respon yang sejalan dengan nilai-nilai *Appreciative Inquiry*. Budaya yang kuat dapat ditunjukkan dengan mengikat secara kuat “warna” (perilaku, gaya manajemen, dan nilai-nilai) seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, jika survei menunjukkan bahwa skor Manajemen Puncak sama dengan skor Manajemen Menengah, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi itu kuat. Hampir pasti akan ada penyimpangan antara angka yang diambil pada survei Manajemen Puncak dan angka yang diambil pada survei Manajemen Menengah, karena ada lebih dari satu organisasi dan lebih dari satu orang yang disurvei dan dengan lebih dari satu variasi pertanyaan (meskipun mereka memiliki arti yang sama). Peneliti mendefinisikan penyimpangan sepuluh poin atau kurang (antara skor rata-rata TM – T1 dan TM – T2 dan skor MM – T1) dapat dikatakan sebagai “sangat kuat” (budaya), 11 poin - 20 poin penyimpangan dapat dikatakan sebagai budaya “kuat”, 21 poin – 31 poin penyimpangan dapat dikatakan sebagai “kuat sedang” (budaya), dan lebih dari 31 poin dapat dikatakan sebagai “lemah” (budaya). Peneliti menggunakan "titik" daripada "persentase", karena "titik" memberikan angka tetap sedangkan "persentase" memberikan angka relatif. Persentase (fraksi) yang sama dari angka yang berbeda mungkin berakhir dengan nilai angka yang berbeda

Terakhir, setelah peneliti memiliki “warna” dari organisasi yang disurvei dan kuat atau lemahnya status budaya, peneliti tertarik untuk menggambarkan temuan Robbins & Judge (2018) tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap perkembangan budaya perusahaan: memilih anggota baru untuk organisasi, perilaku dan tindakan manajemen puncak, dan sosialisasi. Peneliti, di sisi lain, tidak akan memasukkan faktor yang disarankan oleh Schein (2004). Pasalnya, faktor lingkungan merupakan faktor yang tidak mungkin dikendalikan dalam suatu organisasi atau oleh Top Management.

Peneliti tertarik untuk mengetahui seperti apa ketiga faktor tersebut, oleh karena itu peneliti menggambarkan kembali ketiga faktor tersebut. Sementara seberapa intensif sosialisasi dan seberapa besar kesenjangan antara kebijakan tertulis dan perilaku aktual Manajemen Puncak dapat dengan mudah digambarkan, proses seleksi lebih sulit digambarkan. Peneliti hanya dapat menggambarkan produk dari proses seleksi: perilaku, nilai-nilai, dan gaya manajemen anggota organisasi.

MM – T1 sebenarnya tidak hanya mengukur “warna” Middle Management, tetapi juga mengukur gambaran kepercayaan anggota organisasi (sebagai produk dari kualitas proses seleksi), intensitas dan efektifitas sosialisasi, dan seberapa efektif Top Management bisa tampil sebagai panutan. Sekali lagi, peneliti percaya bahwa Manajemen Puncak, melalui kewenangannya, dapat mengelola ketiga faktor tersebut dan pada akhirnya dapat menghasilkan budaya perusahaan yang kuat/lemah dan “warna” budaya organisasi. Kuesioner lain (disebut TM - T3) akan diberikan kepada Manajemen Puncak untuk memberikan informasi seberapa intensif upaya Manajemen Puncak untuk menyebarkan kebijakan mereka (“warna”).

## HASIL

Dalam penelitian ini, unit analisisnya adalah berbagai organisasi di Indonesia dengan Top Management dan Middle Management sebagai responden. Jumlah responden yang berpartisipasi adalah 30 organisasi, 30 Top Management, dan 36 Middle Management. Jajak pendapat tersebut mencoba untuk menentukan seberapa dekat cita-cita manajemen puncak sesuai dengan elemen budaya perusahaan yang dibutuhkan oleh *Appreciative Inquiry*. Hasilnya menunjukkan bahwa skor TM – T1 adalah 0,681848 (dibulatkan menjadi 68% atau 68 poin). Meski jumlahnya tidak 100%, namun bisa dikatakan “selaras” dengan *Appreciative Inquiry*.

Enam pertanyaan yang mencakup sepuluh dimensi budaya perusahaan digunakan untuk memverifikasi informasi, (TM – T2) menampilkan nilai rata-rata 0,812267 (dibulatkan menjadi

81% atau 81 poin. Jika skor dari kedua tes ini dirata-ratakan, hasilnya akan menjadi 75 poin. Sementara Manajemen Puncak dari organisasi yang disurvei memiliki “warna” yang mirip dengan *Appreciative Inquiry*, penelitian ini juga mencoba untuk mengetahui bagaimana warna Manajemen Menengah. Tiga puluh enam responden, yang mewakili tiga puluh organisasi yang sama, mengikuti polling tersebut. Peringkat rata-rata adalah 0,862033 (atau dibulatkan menjadi 86% atau 86 poin, selisih 0 dari 11 poin antara rata-rata skor TM – T1 dan TM – T2).

Menurut Robbins & Judge (2018) budaya perusahaan dipengaruhi oleh tiga faktor. Elemen pertama adalah bagaimana anggota organisasi baru dipilih. Anggota organisasi yang telah melalui proses seleksi yang tepat akan memiliki “warna” yang sama dengan budaya perusahaan yang diinginkan. Meskipun survei tidak dapat menunjukkan seberapa tepat proses seleksi, namun survei dapat menunjukkan fakta bahwa 85,8% dari pertanyaan yang diberikan dijawab dengan benar (mendukung *Appreciative Inquiry*) oleh responden (Manajer Menengah). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat mayoritas anggota organisasi yang memiliki “warna” yang sama dengan *Appreciative Inquiry* dan Top Management yang ada di organisasi tersebut.

Faktor lainnya adalah sosialisasi atau pengarahan yang menjelaskan sikap dan keputusan anggota organisasi yang tepat. 80,6% dari pertanyaan yang diberikan kepada responden (Manajer Menengah) menjawab bahwa manajemen selalu memberi pengarahan kepada anggota organisasi tentang perilaku yang sesuai dan diharapkan.

Terakhir, faktor ketiga adalah fungsi Top Management sebagai panutan. 83,9% dari pertanyaan yang diberikan kepada responden (*Middle Manager*) dijawab bahwa Manajemen Puncak dapat menunjukkan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai *Appreciative Inquiry*. Oleh karena itu 83,9% responden percaya bahwa Manajemen Puncak mereka berfungsi sebagai panutan.

Pemeriksaan silang tentang seberapa sering dan teratur pengarahan tentang kebijakan rekrutmen yang diharapkan dan perilaku anggota organisasi menunjukkan angka rata-rata 4,777 dari potensi angka maksimal 5,0. Ini adalah angka yang sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa pengarahan sangat teratur dan hampir seminggu sekali.

## DISKUSI

Keragaman budaya dan dinamika budaya di Indonesia yang kaya tercermin dalam kepemimpinan dan budaya organisasi. Serangkaian nilai yang dikenal sebagai budaya membentuk

pemahaman kita tentang keberadaan manusia, dan itu memainkan peran penting. Individu yang ingin sukses dalam hidup harus belajar tentang latar belakang budaya orang-orang di sekitarnya. Memahami budaya organisasi yang lazim sangat penting dalam pengaturan organisasi. Mengikuti pemahaman berbagai budaya, tahap selanjutnya memerlukan perumusan konsep strategis untuk mencapai hasil yang diinginkan. Manajemen strategis memerlukan proses perencanaan dan pelaksanaan antisipatif. Kehadiran pemimpin yang cakap yang mampu memberikan pengaruh terhadap semua pengikut dalam organisasi yang mereka awasi dianggap penting selama fase implementasi.

Kepemimpinan adalah proses membujuk orang lain untuk bertindak atau menahan diri untuk tidak bertindak. Beberapa berpendapat bahwa kepemimpinan adalah hubungan interaktif antara pemimpin dan pengikut dengan tujuan bersama untuk mencapai tujuan bersama. Setiap orang memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda (Paais & Patiruhu, 2020).

Namun, penting untuk dicatat bahwa Indonesia adalah negara yang luas dengan keragaman budaya dan perbedaan regional yang signifikan. Praktik kepemimpinan dan budaya organisasi juga dapat berbeda tergantung pada sektor industri, tingkat pendidikan, dan lingkungan kerja masing-masing organisasi. Perubahan kepemimpinan dan budaya organisasi di Indonesia dapat dipengaruhi oleh perubahan sosial, kemajuan teknologi, dan interaksi dengan budaya lain dari waktu ke waktu.

## SIMPULAN

Survei menunjukkan bahwa dari tiga puluh organisasi yang disurvei, nilai (“warna”) Manajemen Puncak menunjukkan (rata-rata skor TM – T1 dan TM – T2) 75% kesamaan dengan nilai *Appreciative Inquiry* atau “selaras”.

Survei tersebut juga menunjukkan bahwa nilai (“warna”) Middle Management menunjukkan 86% atau “sangat selaras”. Jika skor dikonversi menjadi poin sebagai satuan ukuran, selisih antara “warna” Manajemen Puncak dan “warna” Manajemen Madya adalah 11 poin (atau budaya “kuat”). Angka ini tidak bisa dikatakan sangat kecil, namun tidak bisa juga dikatakan besar. Oleh karena itu, budaya rata-rata dari organisasi yang disurvei mungkin tidak dapat dikatakan “sangat kuat”, tetapi secara pasti dapat dikatakan “cukup kuat”.

Ketika budaya organisasi “kuat”, peneliti juga menemukan bahwa 85,8% dari pertanyaan yang diberikan dijawab dengan benar (mendukung *Appreciative Inquiry*) oleh responden

(Manajer Menengah). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat mayoritas anggota organisasi yang memiliki “warna” yang sama dengan *Appreciative Inquiry* dan Top Management. Dengan asumsi karakter sangat sulit diubah, “warna” Manajemen Madya harus disumbangkan melalui proses seleksi yang tepat. Ada 80,6% dari pertanyaan yang diberikan kepada responden (Manajer Menengah) dijawab bahwa manajemen selalu memberi pengarahan kepada anggota organisasi tentang perilaku yang sesuai dan diharapkan. Terdapat 83,9% dari pertanyaan yang diberikan kepada responden (*Middle Managers*) yang ditanggapi bahwa Top Management dapat menunjukkan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai *Appreciative Inquiry*. Oleh karena itu 83,9% responden percaya bahwa Manajemen Puncak mereka berfungsi sebagai panutan.

Top Management juga mengaku sering melakukan pertemuan dengan bawahannya. Hal ini menandakan adanya komunikasi yang intensif antara Top Management dengan anggota organisasi lainnya.

Peneliti telah mengindikasikan bahwa ini adalah studi pendahuluan tentang budaya perusahaan dan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi “warna” budaya organisasi. Namun demikian, peneliti menyarankan agar penelitian serupa dapat dilakukan dengan menggunakan jumlah responden yang lebih banyak. Meskipun 30 peserta cukup valid secara statistik, namun akan menarik untuk melihat bagaimana jika penelitian ini dilakukan pada responden yang lebih besar. Peneliti juga menyarankan agar penelitian serupa dapat dilakukan dengan menghubungkan korelasi sebab-akibat. Alih-alih hanya menggambarkan nilai dari beberapa faktor, studi dapat dilakukan dengan mengkorelasikan faktor-faktor tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Cooperrider, D. dan Srivastva, S.(1987). Penyelidikan apresiatif dalam kehidupan organisasi. Dalam R. Woodman dan W. Pasmore (Eds.), Penelitian dalam perubahan dan pengembangan organisasi, Vol. 1, hlm. 129–169. Dalam *Generativitas Organisasi: KTT penyelidikan apresiatif dan beasiswa transformasi* (Vol. 4, hlm. 3-67). Emerald Group Publishing Limited.
- Davis, R., & Cates, S. (2018). Implementasi Instrumen Penilaian Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perubahan Budaya Organisasi Yang Sukses. *Jurnal Internasional Bisnis & Administrasi Publik*, 15(1).
- Emery, M., & Flora, C. (2020). *Spiraling-up: Memetakan transformasi masyarakat dengan*





- kerangka modal masyarakat. Dalam 50 Tahun Pengembangan Masyarakat Vol I (hlm. 163-179). Routledge.
- Hasan, H., Astuti, ES, Afrianty, TW, & Iqbal, M. (2020). Dampak Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan dan Kinerja Karyawan: Pendekatan Stimuli-Organisme-Respon. *Jurnal Studi Sosial dan Kemanusiaan Wacana*, 23(4).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, DD, & Sanders, G. (1990). Mengukur budaya organisasi: Sebuah studi kualitatif dan kuantitatif di dua puluh kasus. *Triwulan Ilmu Administrasi*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hosseini,SH, Hajipour, E., Kaffashpoor, A. & Darikandeh,A. (2020). Efek mediasi budaya organisasi dalam hubungan gaya kepemimpinan dengan pembelajaran organisasi, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*,30(3), 279-288. doi: 10.1080/10911359.2019.1680473.
- Liu, HM, & Yang, HF (2019). Mengelola sumber daya jaringan dan kapabilitas organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi UKM di lingkungan yang bergejolak. *Jurnal Manajemen Usaha Kecil*, 57, 155-171.
- Meng, J., & Berger, BK (2019). Dampak budaya organisasi dan kinerja kepemimpinan terhadap kepuasan kerja profesional PR: Menguji efek mediasi gabungan dari keterlibatan dan kepercayaan. *Tinjauan Humas*, 45(1), 64-75.
- Paais, M & Patiruhu, JR (2020). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Keuangan Asia, Ekonomi dan Bisnis*, 7(8), 577-588.
- Ruggieri, S., & Abbate, C. (2013). Gaya kepemimpinan, pengorbanan diri, dan identifikasi tim. *Perilaku & Kepribadian Sosial: Jurnal Internasional*, 41(7),1171–1178.
- Robbins, SP dan Judge, TA (2018) *Essentials of Organizational Behavior*. Edisi ke-14, Pearson Education, Inc., London.
- Schein, E. (2004). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Thompson, Arthur A., Peteraf, Margaret A., Gamble, John E., Strickland III, AJ. (2020). *Membuat dan Mengeksekusi Strategi: pencarian keunggulan kompetitif - konsep dan*



kasus, Edisi ke-22. (22). New York: Pendidikan McGraw-Hill.

Kamu, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Kepemimpinan kreatif, iklim inovasi, dan perilaku inovasi: peran moderasi berbagi pengetahuan dalam manajemen. *Jurnal Manajemen Inovasi Eropa*, 25(4), 1092-1114.