



## ABSTRACT

The focus of this research is to conduct an analysis of the gap between the strategic management plans set by top-level management and the existence of functional stupidity in the work performed by mid- and low-level management. It has become a common assumption that businesses strive for knowledge to become market leaders and hence gain a sustainable competitive advantage. Top-level management set the recruitment standards, retain the people who show potential, develop their capabilities, and build a good organizational structure so they can work properly, and the business process can run smoothly. However, the attitude of employees toward management's plans and controls is challenged by functional stupidity. The theory of functional stupidity introduced another perspective of management, by reviewing employees' performance of their actual work. Functional stupidity exists when employees demonstrate one of its symptoms, which are lacking reflexivity, justification, or substantive reasoning.

This research is a qualitative study which has been analyzed using thematic analysis. The methodology for obtaining the data was through interviews with employees of ServiceCo in junior or semi-senior level positions, and at the senior or supervisor level. The interviews were conducted with a video-conferencing application. The result of this research emphasizes the relationship between top-level strategy and the actual work done. In the end, some people who are valuable and well-organized are employed, retained, and developed by the company, but still end up displaying functional stupidity at work. They merely follow the procedures and do what their bosses want. They stop asking about their organization's culture. The reasons they act like this are to finish their tasks on time, to protect their careers, and to create a good working environment.

With these results, this study aims to bring another perspective to management, that although knowledge is essential for running a business, customer's demands might force knowledgeable assets to do mundane routine tasks instead of being innovative, creative, and thinking critically.

**Keywords:** knowledge, smartness, valuable, rare, inimitable, organization, VRIO, organization capabilities, functional stupidity, audit service company



## INTISARI

Fokus penelitian ini adalah melakukan analisis kesenjangan antara strategi manajemen yang ditetapkan oleh manajemen tingkat atas dan adanya kebodohan fungsional pada pekerjaan yang dilakukan oleh manajemen tingkat menengah dan bawah. Sudah menjadi asumsi umum bahwa bisnis mengupayakan pengetahuan untuk menjadi pemimpin pasar dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Manajemen tingkat atas menetapkan standar rekrutmen, mempertahankan orang-orang yang berpotensi, mengembangkan kapabilitas, dan membangun struktur organisasi yang baik agar dapat bekerja dengan baik, dan proses bisnis berjalan dengan lancar. Namun, sikap karyawan terhadap rencana dan pengendalian manajemen ditantang oleh adanya kebodohan fungsional. Teori kebodohan fungsional memperkenalkan perspektif lain dari manajemen dalam meninjau kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang sebenarnya. Kebodohan fungsional terjadi ketika karyawan melakukan salah satu gejalanya, yaitu reflektivitas, justifikasi, dan penalaran substantif.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dianalisis dengan menggunakan analisis tematik. Metodologi pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan karyawan ServiceCo di level Junior or semi-senior dan level Senior or supervisor. Wawancara dilakukan dengan aplikasi *video-conference*. Hasil penelitian ini menekankan pada hubungan antara strategi tingkat atas dan pekerjaan aktual. Pada akhirnya, beberapa orang yang berharga dan terorganisir dengan baik; dipekerjakan, dipertahankan, dan dikembangkan oleh perusahaan, akhirnya melakukan kebodohan fungsional di tempat kerja. Mereka hanya mengikuti prosedur dan melakukan apa yang diinginkan atasan mereka. Mereka berhenti bertanya pada budaya organisasi. Alasan mereka melakukannya adalah untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, untuk melindungi karir mereka, dan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Dengan hasil ini, penelitian ini bertujuan untuk membawa perspektif lain kepada manajemen bahwa pengetahuan itu penting dalam menjalankan bisnis, namun permintaan pelanggan mungkin memaksa aset berpengetahuan akhirnya melakukan rutinitas alih-alih menjadi inovatif, kreatif, dan berpikir kritis.

**Kata kunci:** pengetahuan, kecerdasan, berharga, langka, sulit untuk ditiru, organisasi, VRIO, kapabilitas organisasi, kebodohan fungsional, perusahaan jasa audit