

PENGUJIAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI ANTESEDEN KINERJA DI PT X

Yosua Theodoric

Manajemen, Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Jalan Dipatiukur
No. 80-84, Kota Bandung, 40132, Indonesia
E-mail: yostheodoric@gmail.com

Regi Sanjaya

Manajemen, Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Jalan Dipatiukur
No. 80-84, Kota Bandung, 40132, Indonesia
E-mail: regi_sanjaya@ithb.ac.id

Rusli Ginting Munthe

Manajemen, Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha, Jalan Prof. Drg. Surya Sumantri
No.65, Kota Bandung, 40164, Indonesia
E-mail: paul.ruzz@gmail.com

ABSTRACT

One of variables associated with improving corporate or organizational performance is "Organizational Culture". Organizational culture is a value system that differentiates one organization from another. Companies that are familiar with their organizational culture will have an advantage in competing against existing competition. The theory used to support this research is Robbins's theory of organizational culture and the theory of Cameron and Quinn which explains how to determine the Organization's Cultural Profile and The Competing Values Framework of an organization. This research is a descriptive research using OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) questionnaire and interview as data collection tools. The purpose of this research is to know Organization Culture Profile and to map the position of PT X on the Competitive Value Framework. The current population of PT X is 48 people and the result of analysis shows that the organizational culture adopted by PT X is Clan culture with 3.75 score and what is expected by the organization is Clan culture also with the value of 4.22. Then the position of PT X on the current and expected Competing Values Framework is emphasizing flexibility and latitude as well as internal focus and integration.

Keywords: Organizational Culture, OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), Organization Culture Profile, The Competing Values Framework, Clan Culture, Flexibility and Latitude, Internal Focus and Integration.

ABSTRAK

Salah satu variabel yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah "Budaya Organisasi". Budaya organisasi adalah sistem nilai yang

membedakan organisasi satu dengan yang lainnya. Perusahaan yang mengenal budaya organisasi yang dianutnya akan memiliki keunggulan dalam bersaing dalam menghadapi kompetisi yang ada. Teori yang digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah teori Robbins mengenai budaya organisasi dan teori Cameron dan Quinn yang menjelaskan cara menentukan Profil Budaya Organisasi (PBO) dan *The Competing Values Framework* (Kerangka Nilai Bersaing) suatu organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) dan wawancara sebagai alat pengumpulan data. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Profil Budaya Organisasi (PBO) dan memetakan posisi PT X pada Kerangka Nilai Bersaing. Jumlah populasi PT X saat ini adalah 48 orang dan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dianut PT X saat ini adalah budaya *Clan* sebesar 3.75 serta yang diharapkan oleh organisasi adalah budaya *Clan* juga dengan nilai sebesar 4.22. Kemudian posisi PT X pada *The Competing Values Framework* saat ini dan yang diharapkan adalah menekankan pada Fleksibilitas dan Keleluasaan serta Fokus Internal dan Integrasi.

Kata kunci: Budaya Organisasi, OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), Profil Budaya Organisasi (PBO), *The Competing Values Framework* (Kerangka Nilai Bersaing), Budaya *Clan*, Fleksibilitas dan Keleluasaan, Fokus Internal dan Integrasi.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, semua organisasi dituntut untuk meningkatkan kinerja yang cenderung cepat agar dapat terus bertahan dan memenuhi kebutuhan konsumen (Kasali, 2005). Budaya perusahaan atau organisasi sangat penting ketika dikaitkan dengan keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan. Budaya organisasi biasanya diimplementasikan oleh para karyawan dalam bentuk perilaku umum yang diyakini anggotanya. Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai budaya masing-masing. Budaya tersebut digali, dimiliki dan seterusnya dianut oleh anggota perusahaan sebagai suatu strategi yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan, dalam arti budaya organisasi di sini dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dalam melayani *customer* dan kliennya dengan sistem nilai dan prosedur yang sama.

Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai atau karyawan (Syafei, Fahmi, Hubeis, 2016). Oleh karena itu menjadi sangat penting untuk sebuah perusahaan mengetahui Profil Budaya Organisasi (PBO) untuk meraih kesuksesan di bidangnya. Objek penelitian pada penelitian ini adalah PT X, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *software* yang didirikan di Bandung, Indonesia. Adapun pemilihan PT X ini sebagai objek penelitian, karena melalui wawancara diketahui bahwa pemilik perusahaan ini tidak mengetahui Budaya Organisasinya, sehingga diharapkan setelah mengenal Profil Budaya Organisasi (PBO) perusahaan atau organisasi, pemilik perusahaan dapat mengetahui jenis budaya organisasi yang paling dominan dalam perusahaan, mengetahui faktor kekuatan perusahaan, mengetahui faktor kelemahan yang harus diperbaiki oleh perusahaan, dan menentukan arah perubahan yang diperlukan agar perusahaan dapat mengatasi kelemahan tersebut.

Setelah Profil Budaya Organisasi (PBO) diketahui maka selanjutnya dapat ditentukan *The Competing Value Framework* yang tujuannya untuk membantu dan

mendukung pemilik perusahaan dalam menentukan identitas budaya organisasi karena dimensi-dimensi tersebut memperjelas jenis budaya yang dianut perusahaan sekaligus mendefinisikan nilai yang dirasakan pada saat ini maupun apa yang diharapkan di masa yang akan datang yang dapat mempengaruhi keefektifan dan kinerja organisasi sesuai dengan tantangan perubahan lingkungan. Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan di atas, penelitian ini diadakan untuk menguji Budaya Organisasi sebagai Antecedent Kinerja di PT X.

TINJAUAN LITERATUR

Organisasi

Organisasi adalah sebuah unit sosial yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berkoordinasi secara sadar dan relatif terus-menerus untuk mencapai satu atau rangkaian tujuan bersama (Robbins, 2013). Sekelompok orang yang terdiri dari dua orang atau lebih akan dapat dinyatakan sebagai organisasi jika memiliki tujuan bersama. Tujuan ini akan tercapai jika anggota dalam organisasi dapat bekerja sama sesuai dengan kemampuan dan keahliannya yang dikoordinasi oleh pimpinan organisasi.

Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) adalah *“A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization”* yang artinya suatu sistem nilai yang dianut seluruh bagian perusahaan yang memberikan perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi diyakini dapat bertahan dalam waktu yang lama, tetapi tidak pernah bersifat statis. Hal ini membuat organisasi harus melakukan evaluasi nilai, tindakan dan norma dalam perusahaan secara berkala karena perubahan lingkungan yang terjadi sangat cepat. Jika perusahaan berhasil menjadikan perusahaan adaptif terhadap perubahan yang terjadi akan membentuk suatu budaya organisasi baru yang menunjang proses bisnis perusahaan.

The Competing Values Framework

Cameron dan Quinn (2011) menyatakan the *The Competing Values Framework* yang disebut juga kerangka nilai bersaing merupakan sebuah kerangka yang terbentuk berdasarkan interaksi antara 2 dimensi utama yang menentukan keefektifan organisasi yang bersama-sama membentuk 4 kuadran Profil Budaya Organisasi (PBO). Dimensi budaya ini seringkali dianggap sebagai nilai bersaing ataupun sebagai penentu indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2011), setidaknya ada 2 dimensi utama yang indikator-indikatornya dikelompokkan menjadi 4 jenis budaya:

1. Dimensi Pertama

Dimensi ini membedakan indikator keefektifan organisasi yang menekankan pada fleksibilitas (*flexibility*), keleluasaan (*discretion*) dan dinamis dengan indikator keefektifan yang menekankan pada stabilitas organisasi (*stability*), tatanan dan kontrol (*control*). Sumbu dimensi ini berupa *Flexibility and Discretion* (disebut juga *people*) dan *Stability and Control* (disebut juga *process*).

2. Dimensi Kedua

Dimensi ini membedakan indikator keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan indikator keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi (pembedaan) dan persaingan. Sumbu dimensi ini berupa *Internal Focus and Integration* (disebut juga *Operational*) dan *External Focus and Differentiation* (disebut juga *strategic*).

Indikator keefektifan dalam 2 dimensi tersebut menggambarkan nilai-nilai yang dianut anggota perusahaan tentang kinerja organisasi. Hal yang diidentifikasi adalah yang mereka anggap benar menurut pandangannya. Setiap kuadran yang terbentuk merupakan anggapan dasar (*basic assumption*), orientasi dan tata nilai yang mendefinisikan jenis budaya organisasi.

Empat Profil Budaya Organisasi (PBO) yang terbentuk dari interaksi antara 2 (dua) dimensi sebelumnya adalah:

1. *The Hierarchy Culture*

Budaya *Hierarchy* memiliki ciri sebagai berikut: garis kewenangan (*authority*) yang jelas dalam pengambilan keputusan, memiliki standar peraturan atau prosedur dalam perusahaan yang mengendalikan seluruh anggota perusahaan, penerapan kontrol (*control*), akuntabilitas sebagai kriteria sukses perusahaan dan terdapat struktur kerja yang jelas. Peran pimpinan dalam budaya ini vital karena sebagai koordinator dan penyusun (*organizer*) yang baik dalam perusahaan harus memastikan organisasi dapat melakukan aktivitas dengan lancar atau tanpa mengalami kendala.

2. *The Market Culture*

Budaya *Market* bertujuan untuk menghasilkan strategi untuk organisasi menghadapi tantangan yang kompetitif. Orientasi Budaya *Market* tertuju pada lingkungan eksternal dibandingkan lingkungan internal. Fokus permasalahan ditujukan pada permasalahan eksternal yang mencakup pemasok, pelanggan, pihak pemerintahan, lingkungan sekitar organisasi, dan seterusnya. Sedangkan, fokus utama Budaya *Market* ini adalah kompetisi dan produktivitas dengan menekankan pada posisi eksternal organisasi dan pengendalian. Budaya *Market* berasumsi bahwa tujuan jelas yang ditunjang strategi agresif akan menghasilkan produktivitas dan profit. Kriteria sukses budaya ini ditentukan dari segi pangsa pasar dan penetrasi.

3. *The Clan Culture*

Sebutan '*Clan*' dari budaya ini karena jenis organisasi yang menganut sangat mirip dengan sebuah keluarga besar. Jenis Budaya *Clan* menekankan pada nilai yang dianut dan tujuan yang dibagi dalam organisasi, kesatupaduan, kepribadian, sikap partisipatif, dan rasa kebersamaan. Karakteristik yang dianut adalah kerja tim, keterlibatan pegawai, dan komitmen perusahaan terhadap pegawai. Dalam lingkungan Budaya *Clan*, organisasi memberikan penekanan terhadap kerja tim (tidak individual), pengembangan pegawai dan menganggap pelanggan sebagai mitra dalam organisasi.

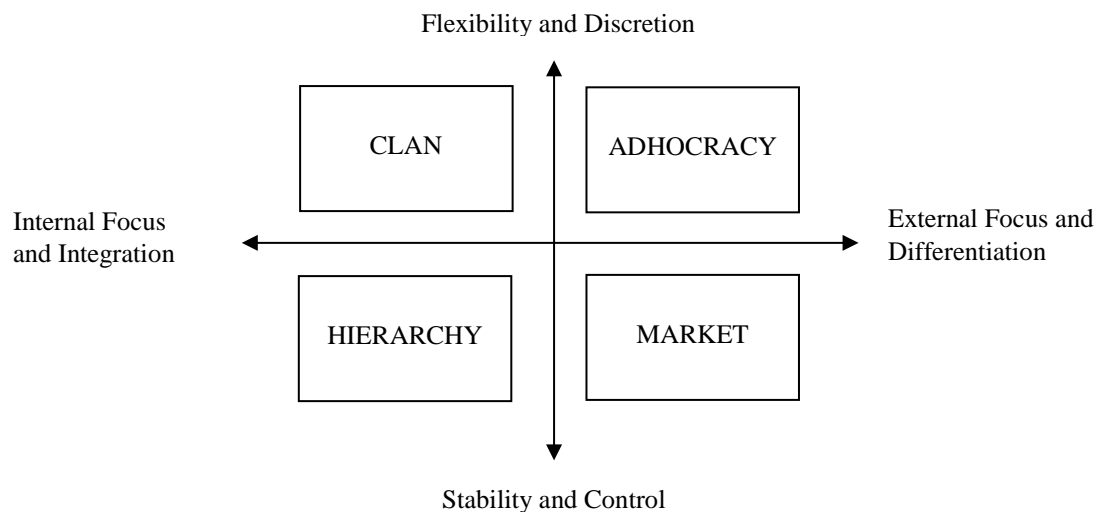
4. *The Adhocracy Culture*

Adhoc dalam *Adhocracy* berarti sesuatu yang dinamis. Tujuan utama *adhocracy* adalah mengembangkan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreativitas dalam organisasi. Tantangan penting bagi perusahaan penganut *Adhocracy* adalah selalu inovatif dalam menghasilkan produk dan jasa, serta beradaptasi dengan cepat terhadap peluang dan perubahan.

Umumnya, suatu perusahaan tidak akan memiliki satu jenis budaya. Namun, budaya suatu organisasi dapat dilihat dari sisi paling dominan dalam perusahaan. Identifikasi hubungan budaya yang dimiliki organisasi ditentukan dengan 3 faktor: Kekuatan, keserasian atau kecocokan (*congruence*), jenis budaya dengan keefektifan organisasi.

Kelebihan *The Competing Values Framework* yang dikemukakan Cameron dan Quinn (2011) adalah kemampuan kerangka dalam memberikan gambaran mengenai tipe budaya suatu organisasi. Selain itu, kerangka ini bisa memberikan proyeksi budaya yang diharapkan oleh anggota organisasi karena konsep dasar kerangka adalah memetakan budaya yang dianut pada masa sekarang dan budaya yang diharapkan di masa depan.

Figur 1. Diagram *The Competing Values Framework*



Kinerja

Kinerja terjemahan dari “*performance*” berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja seseorang karyawan berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi (Dwipayana, dan Dewi, 2016).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode campuran dimana metode kualitatif digunakan untuk menemukan dan mengidentifikasi masalah yang akan diteliti, metode kuantitatif digunakan untuk mengolah data yang terkumpul dan metode deskriptif digunakan untuk menganalisis dan memberikan kesimpulan. Populasi dan sampel yang digunakan melibatkan seluruh anggota perusahaan yaitu 48 orang dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh. *Sampling* jenuh adalah teknik menentukan sampel yang digunakan jika seluruh anggota populasi digunakan untuk sampel (Sugiyono, 2012). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Observasi Partisipatif

Dalam observasi ini, peneliti melakukan observasi partisipatif pasif. Peneliti datang ke perusahaan dan mengamati kegiatan yang terjadi tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut (Sugiyono, 2015).

2. Kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

OCAI adalah teknik pengumpulan data dengan membagikan kuesioner terhadap responden dan memilih satu dari beberapa alternatif pernyataan yang disediakan. Kuesioner ini akan dibagikan dua kali kepada responden. Pertama, responden memilih alternatif pernyataan dengan kondisi yang terjadi pada saat ini dan kedua, responden memilih alternatif pernyataan dengan ekspektasi atau gambaran kondisi perusahaan dalam kurun waktu kira-kira lima tahun mendatang. Kuesioner ini yang akan mendeteksi enam dimensi budaya menurut Cameron dan Quinn (2011). Enam dimensi itu adalah: Karakteristik Organisasi Dominan, Kepemimpinan dalam Organisasi, Pengelolaan Karyawan, Perikat dalam Organisasi, Penekanan Strategis dan Kriteria Keberhasilan.

3. Interview (Wawancara)

Wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide dengan melakukan tanya jawab dengan tujuan memberi makna pada suatu topik tertentu. Jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan jenis wawancara lainnya. Tujuan wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang di wawancara memberikan pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2015).

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Pengukuran skala Likert yang digunakan dalam kuesioner diukur dengan 5 jawaban, yaitu: Sangat Setuju (SS), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS) (Sugiyono, 2013).

Tabel 1. Penilaian Skala Likert

| No. | Keterangan | Skor |
|-----|---------------|------|
| 1 | Sangat Setuju | 5 |

| | | |
|---|---------------------|---|
| 2 | Setuju | 4 |
| 3 | Kurang Setuju | 3 |
| 4 | Tidak Setuju | 2 |
| 5 | Sangat Tidak Setuju | 1 |

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan semua pernyataan yang digunakan pada kuesioner valid dan reliabel. Pernyataan yang tidak valid atau tidak reliabel tidak digunakan dalam penelitian ini. Suatu tes akan dikatakan valid jika tes tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur. Tingkat validitas suatu tes dikatakan tinggi jika memiliki kesamaan dengan kriteria yang ditentukan (Sugiyono, 2013). Kriteria yang digunakan untuk kevalidan setiap pernyataan dengan nilai $\text{sig} \leq \alpha$, α yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Reliabilitas menyatakan sejauh mana tingkat konsistensi suatu tes, dapat dipercaya untuk menghasilkan skor yang tidak berubah walaupun dilakukan tes pada situasi yang berbeda-beda dan digunakan beberapa kali dalam mengukur obyek yang sama (Sugiyono, 2013).

Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6 (Ghozali, 2013). Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 maka suatu konstruk dinyatakan reliabel.
2. Jika nilai *Cronbach Alpha* < 0,6 maka suatu konstruk dapat dikatakan tidak reliabel.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan statistik data seperti *mean*, *sum*, standar deviasi, *variance*, *range*, serta mengukur distribusi data (Priyatno, 2012).

Untuk penelitian kali ini, dilakukan analisis deskriptif terhadap dua variabel yaitu Budaya Organisasi dan *The Competing Values Framework*. Tujuannya, untuk mengetahui dan memberikan gambaran tentang budaya organisasi yang dimiliki dan posisi PT X pada *The Competing Values Framework*. Statistik data yang digunakan adalah *sum* untuk Total Skor dan *mean* yang akan digunakan sebagai koordinat pada *The Competing Values Framework*.

Tahap-tahap skoring yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pada skoring Tahap 1, dengan mengasumsikan responden yang mengisi adalah 10 orang dan skor setiap pernyataan bernilai 1 sampai 5 pada setiap pernyataan akan dijumlahkan terlebih dahulu. Hasil berupa Total Skor per pernyataan.
2. Pada Tahap 2, Total Skor per pernyataan akan dikelompokkan sesuai empat Profil Budaya Organisasi (PBO). Setelah itu \bar{x} (*mean*) dihitung dengan membagi Total Skor dengan jumlah pernyataan yaitu 6 (enam). Hasil \bar{x} adalah koordinat yang akan dipetakan pada *The Competing Values Framework*.
3. Koordinat yang didapat dari hasil \bar{x} pada tahap skoring sebelumnya pada tiap Profil Budaya Organisasi (PBO) akan dipetakan pada kerangka dan akan terlihat profil budaya paling dominan yang dimiliki perusahaan pada masa sekarang dan yang diharapkan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut akan disajikan hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan dengan menggunakan program statistic SPSS dengan jumlah sampel 48 orang:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas A (*Clan*)

| PERNYATAAN | ATRIBUT | | SYARAT | KETERANGAN |
|------------|---------------------|-------|-----------|------------|
| A1 | Pearson Correlation | 0.570 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| A2 | Pearson Correlation | 0.762 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| A3 | Pearson Correlation | 0.723 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| A4 | Pearson Correlation | 0.755 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| A5 | Pearson Correlation | 0.738 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| A6 | Pearson Correlation | 0.768 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas: A (*Clan*)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .815 | 6 |

Hasil di atas menunjukkan pernyataan pada dimensi A (*Clan*) dinyatakan realibel untuk digunakan dalam penelitian ini karena *cronbach's alpha* $0,815 > 0,6$.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas: B (*Adhocracy*)

| PERNYATAAN | ATRIBUT | | SYARAT | KETERANGAN |
|------------|---------------------|-------|---------|------------|
| B1 | Pearson Correlation | 0.656 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| B2 | Pearson Correlation | 0.752 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| B3 | Pearson Correlation | 0.743 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| B4 | Pearson Correlation | 0.627 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| B5 | Pearson Correlation | 0.686 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| B6 | Pearson Correlation | 0.471 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.001 | < 0.05 | VALID |

Tabel 5. Hasil Uji Realibilitas: B (*Adhocracy*)**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .740 | 6 |

Hasil di atas menunjukkan pernyataan pada dimensi B (*Adhocracy*) dinyatakan realibel untuk digunakan dalam penelitian ini karena *cronbach's alpha* 0,740 > 0,6.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Final: C (*Market*)

| PERNYATAAN | ATRIBUT | | SYARAT | KETERANGAN |
|------------|---------------------|-------|---------|------------|
| C1 | Pearson Correlation | 0.669 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| C2 | Pearson Correlation | 0.734 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |

| PERNYATAAN | ATRIBUT | | SYARAT | KETERANGAN |
|------------|---------------------|-------|-----------|------------|
| C3 | Pearson Correlation | 0.799 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| C4 | Pearson Correlation | 0.599 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| C5 | Pearson Correlation | 0.546 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| C6 | Pearson Correlation | 0.561 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |

Tabel 7. Hasil Uji Realibilitas: C (*Market*)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .733 | 6 |

Hasil di atas menunjukkan pernyataan pada dimensi C (*Market*) dinyatakan realibel untuk digunakan dalam penelitian ini karena *cronbach's alpha* $0,733 > 0,6$.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Final: D (*Hierarchy*)

| PERNYATAAN | ATRIBUT | | SYARAT | KETERANGAN |
|------------|---------------------|-------|-----------|------------|
| D1 | Pearson Correlation | 0.607 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| D2 | Pearson Correlation | 0.609 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| D3 | Pearson Correlation | 0.619 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| D4 | Pearson Correlation | 0.732 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |
| D5 | Pearson Correlation | 0.621 | > 0.285 | VALID |
| | Sig | 0.000 | < 0.05 | VALID |

Setelah pernyataan D6 dianggap tidak valid, pernyataan D6 dihapus dan dilakukan uji validitas ulang untuk pernyataan D1, D2, D3, D4 dan D5. Hasilnya kelima pernyataan dianggap valid untuk digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 9. Hasil Uji Realibilitas: D (*Hierarchy*)**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .633 | 5 |

Berdasarkan hasil diatas, lima pernyataan pada dimensi D (*Hierarchy*) dinyatakan reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini karena *cronbach's alpha* $0,633 > 0,6$. Sumber data dari hasil penelitian yang akan disajikan berikut ini adalah dari jawaban Kuesioner OCAI yang telah dijawab oleh 48 orang anggota perusahaan PT X. Analisa dilakukan dengan membandingkan hasil penelitian menurut teori dan disinkronisasi dengan keadaan sebenarnya dengan wawancara dengan karyawan senior dengan kriteria sudah bekerja diatas 2 tahun:

KARAKTER DOMINAN

Tabel 10. Tabel Perhitungan Gap: Karakter Dominan

| KETERANGAN | | SEKARAN G | EKSPEKTAS I | GA P (E- S) | RATA- RATA SEKARAN G | RATA-RATA EKSPEKTAS I | GA P (RS- RE) |
|------------|---------------|--------------|----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| A | CLAN | 183 | 202 | 19 | 3.81 | 4.21 | 0.40 |
| B | ADHOCRAC Y | 167 | 189 | 22 | 3.48 | 3.94 | 0.46 |
| C | MARKET | 174 | 184 | 10 | 3.63 | 3.83 | 0.21 |
| D | HIERARCHY | 130 | 159 | 29 | 2.71 | 3.31 | 0.60 |

Diperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 29 atau 0.60 (Karakteristik dominan di PT X secara umum memperlihatkan peraturan yang ada di perusahaan diawasi dan dikendalikan menurut SOP atau *Standard Operating Procedure* secara ketat) dan rata-rata nilai terkecil 10 atau 0.21 (Karakter dominan di PT X secara umum menekankan terhadap pencapaian target kerja dan hasil kerja).

Di PT X, pengerjaan tugas/*task* yang diminta oleh klien harus diselesaikan sesuai dengan standar dan waktu yang ditentukan meskipun tidak ada aturan tertulis. Misalnya ketepatan waktu sesuai dengan yang disetujui dengan klien, kualitas pekerjaan sesuai dengan keinginan klien dan selalu mejalin komunikasi yang baik dengan klien. Selain itu, untuk pencapaian target dan hasil kerja untuk karyawan PT X semua diserahkan pada klien perusahaan. Sudah menjadi kewajiban bagi karyawan PT X untuk bertanggung jawab memenuhi semua target yang diberikan klien dan diselesaikan sesuai dengan estimasi waktu yang ditentukan.

KEPEMIMPINAN DALAM PERUSAHAAN

Tabel 11. Tabel Perhitungan Gap: Kepemimpinan dalam Perusahaan

| KETERANGAN | | SEKARANG | EKSPEKTASI | GAP (E-S) | RATA- RATA SEKARANG | RATA-RATA EKSPEKTASI | GAP (RS- RE) |
|------------|-----------|----------|------------|--------------|---------------------------|-------------------------|--------------------|
| A | CLAN | 175 | 201 | 26 | 3.65 | 4.19 | 0.54 |
| B | ADHOCRACY | 160 | 192 | 32 | 3.33 | 4.00 | 0.67 |
| C | MARKET | 161 | 166 | 5 | 3.35 | 3.46 | 0.10 |
| D | HIERARCHY | 176 | 198 | 22 | 3.67 | 4.13 | 0.46 |

Diperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 32 atau 0.67 (Kepemimpinan dalam PT X secara umum menunjukkan keteladanan dalam hal kewirausahaan, inovasi dan pengambilan risiko) dan rata-rata nilai terkecil 5 atau 0.10 (Kepemimpinan dalam PT X secara umum menggambarkan kepemimpinan yang serius, agresif dan berfokus pada hasil kerja).

Kepemimpinan di PT X secara umum menunjukkan keteladanan dalam inovasi yang dibuktikan dengan keinginan pimpinan untuk semua karyawan memiliki pengetahuan yang selalu *up-to-date* dengan tujuan bisa memenuhi semua permintaan klien. Selain itu, kepemimpinan di PT X juga dianggap serius jika berhubungan dengan hasil kerja karyawan. Hal ini sebagai bentuk pimpinan PT X untuk mengendalikan kualitas dari semua hasil kerja karyawan agar selalu optimal dan fokus. Untuk hal ini, pemimpin yang bertanggung jawab adalah *team leader* dari setiap tim yang dibentuk. Dengan memastikan setiap pekerjaan sesuai dengan permintaan klien dan dapat diselesaikan tepat waktu.

PENGELOLAAN KARYAWAN

Tabel 12 Tabel Perhitungan Gap: Pengelolaan Karyawan

| | KETERANGAN | SEKARANG | EKSPEKTASI | GAP (E-S) | RATA-RATA SEKARANG | RATA-RATA EKSPEKTASI | GAP (RS-RE) |
|---|------------|----------|------------|-----------|--------------------|----------------------|-------------|
| A | CLAN | 180 | 202 | 22 | 3.75 | 4.21 | 0.46 |
| B | ADHOCRACY | 169 | 186 | 17 | 3.52 | 3.88 | 0.35 |
| C | MARKET | 166 | 180 | 14 | 3.46 | 3.75 | 0.29 |
| D | HIERARCHY | 171 | 190 | 19 | 3.56 | 3.96 | 0.40 |

Diperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 22 atau 0.46 (Pengelolaan karyawan di PT X secara umum menunjukkan gaya manajemen dikarakteristikan oleh kerja sama tim, pemufakatan dan partisipasi) dan rata-rata nilai terkecil 14 atau 0.29 (Pengelolaan karyawan di PT X secara umum menunjukkan gaya manajemen dikarakteristikan oleh kompetisi yang agresif, tuntutan yang tinggi dan pencapaian atau prestasi).

Karakteristik manajemen dalam PT X adalah kerja sama tim, pemufakatan dan partisipasi yang tidak terlepas dari pembentukan tim-tim dalam perusahaan yang diwajibkan untuk bekerja sama dan memiliki komunikasi yang baik. Tuntutan yang tinggi terhadap pencapaian dan prestasi pun menjadi salah satu fokus perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan keinginan perusahaan untuk selalu bisa mencapai target.

PEREKAT ORGANISASI

Tabel 13. Tabel Perhitungan Gap: Perekat Organisasi

| | KETERANGAN | SEKARANG | EKSPEKTASI | GAP (E-S) | RATA-RATA SEKARANG | RATA-RATA EKSPEKTASI | GAP (RS-RE) |
|---|------------|----------|------------|-----------|--------------------|----------------------|-------------|
| A | CLAN | 183 | 203 | 20 | 3.81 | 4.23 | 0.42 |
| B | ADHOCRACY | 178 | 201 | 23 | 3.71 | 4.19 | 0.48 |
| C | MARKET | 179 | 191 | 12 | 3.73 | 3.98 | 0.25 |
| D | HIERARCHY | 154 | 171 | 17 | 3.21 | 3.56 | 0.35 |

Diperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 23 atau 0.48 (Perekat organisasi di PT X secara umum adalah komitmen bersama-sama dengan karyawan untuk berinovasi dan

berkembang) dan rata-rata nilai terkecil 12 atau 0.25 (Perekat organisasi di PT X secara umum adalah penekanan terhadap pencapaian/prestasi dan tujuan yang tercapai).

Perekat di PT X adalah dengan komitmen karyawan untuk berinovasi dan berkembang bersama-sama. PT X sangat mendukung karyawan untuk melakukan self-learning dengan harapan semua karyawan dapat terus berkontribusi maksimal untuk perusahaan. Selain itu, untuk pencapaian tujuan dan prestasi dalam perusahaan dianggap penting karena dengan tercapainya tujuan perusahaan akan turut meningkatkan kesejahteraan karyawan di PT X.

STRATEGI YANG DITEKANKAN

Tabel 14. Tabel Perhitungan Gap: Strategi yang Ditekankan

| KETERANGAN | | SEKARAN G | EKSPEKTAS I | GA P (E- S) | RATA- RATA SEKARAN G | RATA-RATA EKSPEKTAS I | GA P (RS- RE) |
|------------|---------------|--------------|----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|
| A | CLAN | 175 | 201 | 26 | 3.65 | 4.31 | 0.67 |
| B | ADHOCRAC Y | 171 | 199 | 28 | 3.56 | 4.15 | 0.58 |
| C | MARKET | 160 | 178 | 18 | 3.33 | 3.71 | 0.38 |
| D | HIERARCHY | 175 | 194 | 19 | 3.65 | 4.04 | 0.40 |

Diperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 28 atau 0.58 (Strategi yang ditekankan di PT X secara umum adalah penekanan terhadap mendapatkan sumber daya baru dan menciptakan tantangan-tantangan. Mencoba hal-hal baru dan mencari peluang yang bernilai bagi perusahaan) dan rata-rata nilai terkecil 18 atau 0.38 (Strategi yang ditekankan di PT X secara umum adalah penekanan terhadap tindakan kompetitif dan prestasi. Mencapai target dan unggul di pasar merupakan hal yang utama).

Strategi PT X secara umum adalah mencari sumber daya baru dan peluang yang bernilai dalam perusahaan. Hal ini diterapkan di PT X dengan adanya divisi *Research and Development* untuk terus berinovasi dan memastikan teknologi yang digunakan di PT X selalu *up-to-date*. Sedangkan untuk strategi PT X untuk dapat mencapai target dan unggul di pasar merupakan strategi yang menjadi prioritas di perusahaan. Dibuktikan dengan bagaimana PT X berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi klien agar perusahaan dapat semakin dikenal dan akhirnya unggul di pasar.

KRITERIA KESUKSESAN

Tabel 15. Tabel Perhitungan Gap: Kriteria Kesuksesan

| KETERANGAN | | SEKARAN G | EKSPEKTAS I | GA P (E- S) | RATA- RATA SEKARAN G | RATA-RATA EKSPEKTAS I | GA P (RS- RE) |
|------------|--|--------------|----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|
|------------|--|--------------|----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------|

| | | | | | | | |
|---|-----------|-----|-----|----|------|------|------|
| A | CLAN | 184 | 207 | 23 | 3.83 | 4.31 | 0.48 |
| B | ADHOCRACY | 154 | 189 | 35 | 3.21 | 3.94 | 0.73 |
| C | MARKET | 162 | 186 | 24 | 3.38 | 3.88 | 0.50 |

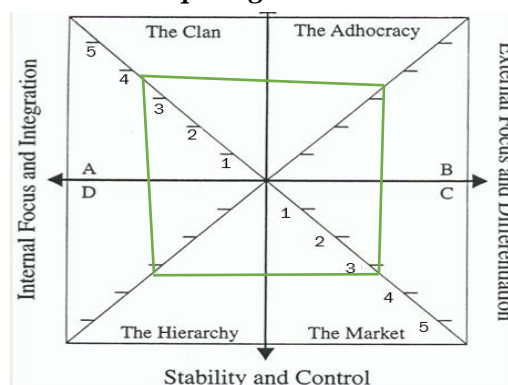
Diperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 35 atau 0.73 (Kriteria kesuksesan di PT X secara umum adalah memiliki produk yang paling unik atau paling baru. Menjadi pemimpin pasar dan inovator) dan rata-rata nilai terkecil 23 atau 0.48 (Kriteria kesuksesan di PT X secara umum adalah pengembangan sumber daya manusia, kerja sama tim, komitmen karyawan dan kepedulian kepada orang lain).

Kriteria kesuksesan PT secara umum adalah dengan terus berinovasi. Inovasi terus menerus terhadap produk dilakukan dengan tujuan produk dapat memenuhi semua kebutuhan pengguna dan menghasilkan produk yang berkualitas. Selain itu, kerja sama tim, komitmen dan kepedulian dianggap sebagai salah satu hasil yang penting di PT X. Dengan adanya hal-hal tersebut, diharapkan semua karyawan akan menganggap perusahaan sebagai keluarga dan karyawan akan berusaha memberikan kinerja maksimal bagi perusahaan.

Pembahasan berikut adalah hasil dari analisa keenam dimensi sebelumnya yang membentuk suatu koordinat pada The Competing Values Framework yang menunjukkan budaya organisasi yang paling dominan di PT X:

THE COMPETING VALUES FRAMEWORK SAAT INI

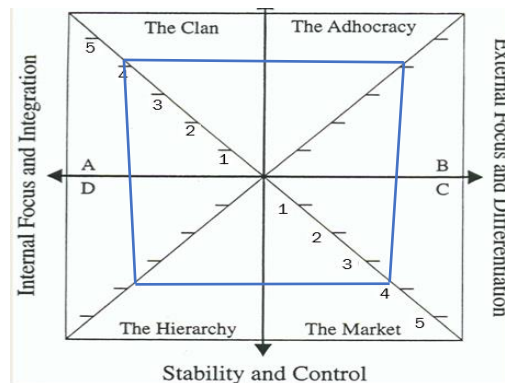
Figure 2. The Competing Values Framework Saat Ini



Dari hasil pengolahan data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang paling dominan di PT X pada tahun 2017 adalah budaya *Clan*. Organisasi dalam perusahaan dianggap sebagai keluarga besar, dimana setiap tim yang dibentuk dalam perusahaan selalu ditekankan untuk terus memiliki hubungan, komunikasi dan kerja sama tim yang baik. Karakteristik utama yang paling menonjol di PT X adalah kerja tim, keterlibatan pegawai, komitmen perusahaan terhadap pegawai dan menganggap pelanggan sebagai mitra dalam perusahaan.

Gambar peta budaya organisasi di atas diperoleh dari pengolahan hasil kuesioner yang diolah kembali ke tabel rekapitulasi skor PT X dengan hasil sebagai berikut: Budaya *Clan* sebesar 3.75 ; Budaya *Adhocracy* sebesar 3.47 ; Budaya *Market* sebesar 3.48 ; Budaya *Hierarchy* sebesar 3.36.

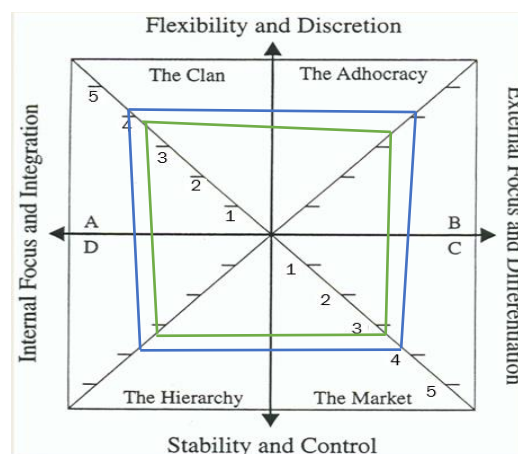
Gambar 3. THE COMPETING VALUES FRAMEWORK YANG DIHARAPKAN



Sedangkan, untuk budaya organisasi yang karyawan PT X harapkan adalah mempertahankan budaya *Clan*. Dengan hasil menunjukkan kembali budaya *Clan* sebagai budaya yang diharapkan bisa disimpulkan bahwa karyawan di PT X merasa nyaman dengan keadaan perusahaan yang dianggap sebagai tempat yang personal. Tempat para karyawan bisa membagi hal-hal pribadi dengan rekan dan bisa berkontribusi dan berpartisipasi maksimal dengan terus bekerja dalam tim.

Gambar peta budaya organisasi di atas diperoleh dari pengolahan hasil kuesioner yang diolah kembali ke tabel rekapitulasi skor PT X dengan hasil sebagai berikut: Budaya *Clan* sebesar 4.22 ; Budaya *Adhocracy* sebesar 4.01 ; Budaya *Market* sebesar 3.77 ; Budaya *Hierarchy* sebesar 3.80.

Gambar 4. THE COMPETING VALUES FRAMEWORK GABUNGAN



Budaya organisasi di PT X jika ditinjau dari 4 budaya organisasi, dapat dilihat bahwa karyawan mengharapkan budaya *Clan* untuk terus diterapkan dalam perusahaan dengan poin 4,22. Dengan membagi karyawan menjadi beberapa tim dalam perusahaan dan walaupun dalam suatu waktu tim tersebut dapat berubah, pihak PT X menyatakan seluruh pekerjaan tetap terselesaikan dengan baik, dapat terus mencapai target dan kualitas dari hasil kerja tetap dapat dikendalikan dengan baik walaupun tidak dapat peraturan baku yang tertulis secara umum di PT X.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi di PT X yang paling dominan pada saat ini adalah *Clan*. *Clan* adalah budaya yang menganggap organisasi sangat mirip dengan sebuah keluarga besar. Karakteristik yang dianut adalah kerja tim, keterlibatan pegawai, dan komitmen perusahaan terhadap pegawai. Dalam lingkungan Budaya *Clan*, organisasi memberikan penekanan terhadap kerja tim (tidak individual), pengembangan pegawai dan menganggap pelanggan sebagai mitra dalam organisasi. Hal ini diketahui dari jumlah *mean* yang terbesar yaitu budaya *Clan* yaitu 3,75.
2. Budaya organisasi di PT X yang paling dominan dan diharapkan adalah budaya *Clan*. Hal ini diketahui dari *mean* yang paling besar dengan jumlah 4,22. Dengan memiliki gap sebesar 0,47 dengan budaya organisasi saat ini, artinya budaya yang diharapkan oleh PT X adalah tetap budaya *Clan*, dimana perusahaan diharapkan dapat meningkatkan sifat kekeluargaan, kerja sama dalam tim dan partisipasi karyawan.
3. PT X memiliki budaya *Clan* sebagai budaya yang paling dominan pada saat ini, artinya *The Competing Values Framework* di PT X pada saat ini adalah *Flexibility and Discretion* dan *Internal Focus and Integration*. Artinya, *flexibility* (fleksibilitas) dan *discretion* (keleluasaan) atau disebut juga *people* sangat diutamakan oleh PT X. Hal tersebut ditunjukkan dengan keinginan pemimpin perusahaan untuk para karyawan yang dibagi dalam tim untuk memiliki hubungan dan komunikasi yang baik.
4. PT X memiliki budaya *Clan* sebagai budaya yang paling dominan untuk ekspektasi, artinya *The Competing Values Framework* di PT X yang diharapkan adalah *Flexibility and Discretion* dan *Internal Focus and Integration*. Hasil ini didapatkan dari hasil kuesioner yang menunjukkan 4,22 di kuadran *Clan*.

Implikasi manajerial yang akan diberikan bertujuan untuk memberikan rekomendasi kepada PT X, dimensi mana yang perlu dijadikan prioritas bagi pihak manajemen perusahaan untuk diperbaiki berdasarkan hasil penelitian:

1. Dalam dimensi “Kepemimpinan dalam Organisasi”, untuk nilai sekarang yang paling tinggi adalah budaya *Hierarchy* sebesar 176 poin. Artinya kepemimpinan dalam PT X pada umumnya dianggap hanya untuk koordinasi, pengaturan dan pengorganisasian. Oleh karena itu, langkah yang perlu diambil oleh manajemen perusahaan agar bisa menerapkan budaya *Clan* pada saat ini adalah dengan lebih banyak melakukan keteladanan dalam *mentoring* pada karyawan, juga memfasilitasi

kebutuhan fisik dan psikis karyawan di tempat kerja agar dapat menjadikan budaya *Clan* lebih dominan untuk dimensi kepemimpinan dalam organisasi.

2. Dalam dimensi “Strategi yang Ditekankan”, untuk nilai sekarang yang paling tinggi adalah budaya *Hierarchy* dan budaya *Clan* sebesar 175 poin. Artinya kepemimpinan dalam PT X pada umumnya dianggap berimbang dari sisi keinginan perusahaan untuk memberikan kendali dengan tujuan efisiensi dan kelancaran operasi di PT X. Sisi yang lainnya yaitu, sisi pengembangan sumber daya manusia termasuk kepercayaan tinggi pada karyawan dan mengharapkan partisipasi dalam jangka waktu yang berlangsung lama. Oleh karena itu, saran yang diberikan untuk pihak manajemen PT X adalah perusahaan diharapkan untuk lebih memberikan kepercayaan pada karyawan untuk lebih bertanggung jawab dan berkomitmen pada perusahaan. Komitmen karyawan diharapkan akan memberikan kinerja dengan hasil lebih baik dan lebih cepat.
3. Masukan yang dapat diberikan untuk PT X yaitu dalam hal memperlakukan *customer* atau *client* dapat menerapkan budaya organisasi yang paling dominan yaitu budaya *Clan*. *Client (customer)* akan dianggap sebagai mitra bahkan anggota keluarga perusahaan yang artinya perusahaan akan memperlakukan *client* dengan atmosfer kerja tidak kaku atau suasana kerja yang informal, santai, dan menerima komplain serta ditindak lanjut dengan cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, S. K., & Quinn, E. R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on The Competing Values Framework. 3rd Edition*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Chatab, N. (2007). *Profil Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Dwiyapana, I.M.G. dan Dewi, K. S. A.A.(2016). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pt Karang Bali Asli Tur*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5 (3), 1542-1571
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7*. Semarang: Penerbit Universitas Dipenogoro.
- John, C. W. (2012). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif & Mixed Methods)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kasali, R. (2005). *Change!* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior. 11th Ed*. New York: McGraw Hill.
- Priyatno, D. (2012). *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20. Edisi 1*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational Behavior. 15th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Administrasi. Jilid 20*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Jilid 19*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Syafei, M., Fahmi, I., Hubeis, A. V. (2016). *Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan PT Pul Logistics Indonesia. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol 2 (3), 217-229*
- Tanadi, M. (2014). *Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013. E-Journal Graduate Unpar Part A - Economics, 45-67*