



**IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERUSAHAAN
PADA PT. SIMAYA JEJARING MANDIRI DENGAN MENGGUNAKAN
METODE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT
(OCAI)**

Wayan Kemara Giri¹, Made Irma Dwiputranti²
^{1,2}Politeknik Pos Indonesia, Bandung,
wayankemaragiri@gmail.com

ABSTRACT

The implementation of OCAI aims to apply the influence of management leadership to the development of human resources towards leadership at PT. Simaya Jejaring Mandiri, which is applied in its company, which is still hierarchical, and hopes for its employees to turn it into an adhocracy leadership. The method used in this implementation is descriptive analysis and verivicative analysis using instruments called "Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Method. Data obtained through observation and interviews, using a Likert scale questionnaire on 34 respondents. Data were analyzed using comparative analysis of current conditions with the expected conditions. The results of the implementation show that there is an influence of the hierarchy leadership style applied by the management of PT Simaya Jejaring Mandiri affecting future business development. The employees wanted a change in the leadership style of the hierarchy to become an adhocracy. From the results of the current hierarchy style study of mean 30.76 with adhocracy equal to mean 18.14, whereas what is desired by employees of PT Simaya Jejaring Mandiri for a hierarchical value of mean 28.31 with an adhocracy of mean 20.91 as well as the application of marketing with mean 24, 81 and clan with 24.71, this shows the need for changes in the leadership style of the management of PT Simaya Jejaring Mandiri. This means that employees expect a work environment with a family atmosphere, and companies need to provide better freedom for employees to innovate so that the target of becoming a leader in the investment market can be achieved, according to the company's vision and mission that has been set.

Keywords: Organization, Culture, hierarchy and adhocracy.

ABSTRAK

Implementasi OCAI ini bertujuan untuk menerapkan pengaruh *leadership manajemen* terhadap pengembangan sumber daya manusia terhadap kepemimpinan di PT. Simaya Jejaring Mandiri yang diterapkan di Perusahaannya yang selama ini masih bersifat hierarchy, serta adanya harapan dari para karyawannya untuk mengubahnya menjadi kepemimpinan yang bersifat adhocracy. Metode yang digunakan dalam implementasi ini adalah deskriptif analisis dan analisis verivikatif dengan menggunakan instrument yang disebut "Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Data diperoleh melalui observasi dan wawancara, dengan menggunakan kuesioner yang berskala likert terhadap 34 responden. Data dianalisis dengan menggunakan analisis perbandingan keadaan saat ini dengan keadaan yang diiharapkan. Hasil implementasi menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan hierarchy yang diterapkan oleh manajemen PT Simaya Jejaring Mandiri mempengaruhi pengembangan bisnis kedepan. Para karyawan menginginkan adanya perubahan gaya kepemimpinan dari hierarchy menjadi adhocracy. Dari hasil gaya hierarchy saat ini sebesar mean 30,76 dengan adhocracy sebesar mean 18,14, sedangkan yang diinginkan oleh para karyawan PT Simaya Jejaring Mandiri untuk nilai hierarchy sebesar mean 28,31 dengan adhocracy sebesar mean 20,91 demikian pula dengan penerapan marketing dengan mean 24, 81 dan clan dengan 24,71, hal ini menunjukkan perlu adanya perubahan gaya kepemimpinan dari para manajemen PT Simaya Jejaring Mandiri. Artinya karyawan lebih mengharapkan lingkungan kerja dengan suasana kekeluargaan, dan perusahaan perlu lebih baik memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan inovasi sehingga target menjadi pemimpin dalam pasar investasi bisa tercapai, sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang sudah ditetapkan.

Kata kunci: Organization, Culture, hierarchy and adhocracy.



A. Pendahuluan

1. Analisis Situasi

PT. Simaya Jejaring Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dalam layanan internet yang dihadirkan untuk memenuhi berbagai kebutuhan akan koneksi internet residensial maupun kawasan bisnis di kota Bandung, Kabupaten Bandung, Cimahi dan sekitarnya, terkoneksi 24 jam, tanpa batas kuota dengan berbagai alternative kecepatan sesuai dengan kebutuhan pelanggannya, disamping itu perusahaan ini juga memberikan kontribusi bagi perekonomian dan perkembangan bangsa. Pada saat ini banyak perusahaan sejenis yang merupakan rival maupun mitra bisnis yang bergerak di bidang jasa jejaring. Disamping itu perusahaan ini dapat memebrikan bermacam produk dan paket berlangganan yang ditawarkan, mulai dari wireless up to, hingga *dedicated connection*, serta diiringi oleh pelayana yang handal dan nayman. Semua kebutuhan internet dapat dipenuhi sesuai dengan kebutuhan palanggan baik individu maupun perusahaan lainnya. Permintaan akan layanan jejaring internet dewasa ini menunjukkan akan

peningkatan, hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan bisnis jasa jejaring relatif cukup tinggi.

Ditengah kepercayaan masyarakat terhadap penggunaan jasa jejaring khususnya terhadap perusahaan jasa jejaring ini, maka PT. Simaya Jejaring Mandiri berusaha untuk mempertahankan kepercayaan tersebut agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas sehingga dapat memenuhi permintaan masyarakat.

Untuk memenuhi tingkat kepuasan Sumber Daya Manusia di PT. Simaya Jejaring Mandiri dalam memberikan layanan yang baik kepada para pelanggannya maka perlu dilakukan sebuah survei untuk mengetahui seberapa tingkat kepuasan mereka terhadap pola tata pamong organisasinya serta kultur dalam pelayanannya kepada konsumennya. Disamping itu perlu ditetapkan model nilai-nilai budaya perusahaan, sehingga nantinya akan diketahui kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan oleh para pegawainya dalam upaya meningkatkan pelayanan jasa jejaring kepada konsumen internal dan eksternalnya.

2. Permasalahan

Dari uraian situasi dan lingkungan bisnis yang dihadapi, maka perusahaan-menghadapi persaingan yang ketat di bidang jejaring dimana perusahaan yang bergerak dalam bidang *service provider internet* dari tahun ketahun menunjukkan adanya kenaikan dengan *covered area* yang cukup luas. Namun permasalahan yang dihadapi PT. Simaya Jejaring Mandiri adalah: Bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan baik secara internal yaitu sumber daya manusia tenaga kerja dan asset perusahaan yang harus dijaga serta dikelola dengan tata pamong yang baik, maupun pelanggan eksternal agar dapat mempertahankan pelanggan internet dengan memperhatikan kebutuhan layanan secara individu maupun perusahaan dengan *covered area* yang lebih luas lagi.

Dari permasalahan tersebut maka dipandang perlu untuk melakukan Survei strategik bisnis yang mengacu kepada pengembangan sumber daya manusia serta untuk memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan internal

maupun eksternalnya. Pengukuran ini akan mengukur tentang nilai-nilai budaya perusahaan yang telah diterapkan di perusahaan itu, dengan cara observasi dan wawancara serta memberikan kuesioner yang relevan dengan perkembangan perusahaan secara menyeluruh.

Hasil dari analisis terhadap temuan ini, akan dijadikan sebagai bahan masukkan kepada PT. Simaya Jejaring Mandiri sekaligus dijadikan sebagai bahan atau materi untuk pelatihan bagi para pegawai perusahaan yang berkaitan dengan upaya dalam meningkatkan pelayanan kepada konsumennya baik secara internal maupun secara eksternalnya, sebagai bentuk solusi yang ditawarkan dalam pengabdian kepada masyarakat.

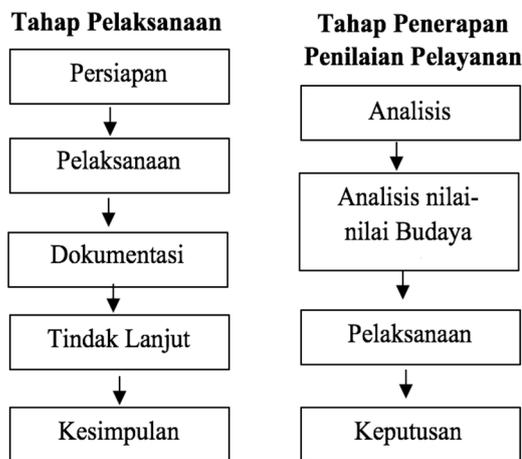
B. Metode Pelaksanaan

Metode pelaksanaan kegiatan dalam pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan metode survei dan wawancara. Dimana survei dan wawancara dilakukan untuk dapat memberikan masukan kriteria-kriteria penilaian terhadap nilai-nilai Budaya Perusahaan dan dampaknya terhadap

Sumber Daya Manusia di lingkungan PT. Simaya Jejaring Mandiri.

1. Rencana Kegiatan

Adapun beberapa tahapan utama yang merupakan langkah-langkah solusi atas persoalan utama yang dihadapi oleh mitra di atas dapat didefinisikan dan direpresentasikan pada Gambar 1.1 berikut ini:



Gambar 1: Representasi tahapan utama dalam metodologi pelaksanaan PKM

2. Kondisi Saat Ini

Beberapa waktu yang lalu kita percaya bahwa konsumen begitu loyal pada produk-produk yang dikeluarkan oleh berbagai perusahaan, namun dengan semakin berkembangnya berbagai produk dan merk baru, peningkatan impor, perdagangan bebas, pemberian kupon berhadiah, undian, peningkatan kualitas produk

dan jasa, maka loyalitas pun menjadi turun separuhnya.

Dengan demikian, hasrat untuk melompat/berpindah dari satu merek ke merek lainnya atau dari satu provider satu provider lainnya menjadi begitu tinggi. Harapan konsumen terhadap produk (berikut pelayanan) yang mereka terima semakin meningkat sesuai dengan nilai uang yang mereka keluarkan. Selain itu terjadi perubahan secara besar-besaran terhadap system penjualan, promosi dan pembayaran dengan semakin meningkatnya jaringan internet dan media social maupun media visual sebagai tempat transaksi pembelian maupun pembayaran.

System jaringan informasi berteknologi tinggi dan komputer mengubah pola belanja dan pikir konsumen. Perusahaan yang banyak memiliki informasi akan menjadi pemimpin pasar. Melalui kecanggihan komputer, perusahaan dapat mengetahui pengelompokan profil konsumen secara rinci, informasi mengenai kecenderungan selera konsumen, respon konsumen serta harapan-harapan konsumen terhadap nilai yang diterima (*customer value*). Semua ini terjai dengan cepat karena

adanya perubahan secara terus-menerus yang bersifat dinamis.

2.1 PT Simaya Jejaring Mandiri

Adalah sebuah perusahaan swasta Kota Bandung yang menyediakan jasa layanan internet untuk area Kota Bandung dan sekitarnya, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa internet atau *service provider* internet, maka perusahaan ini harus selalu *update* dengan teknologi terkini, karena dengan semakin banyaknya pesaing dalam bisnis internet ini, maka perusahaan ini harus selalu menjaga kepuasan para konsumennya, terutama dalam hal terjadinya gangguan atau *trouble shooter* baik pada *soft* komponen maupun *hard* komponennya.

Dalam pengembangan bisnisnya dan pengembangan usahanya perusahaan ini mempunyai prinsip perusahaan yang diimplementasikan pada para karyawannya, sebagai berikut:

- 1) Memelihara integritas dan kejujuran.
- 2) Menjaga kerahasiaan, keselamatan, dan keamanan bersama.

- 3) Menunjukkan kesungguhan dan profesionalisme kerja dengan mengutamakan kepuasan pelanggan.
- 4) Mengembangkan sumber daya manusia yang selaras dengan iklim kerja yang berorientasi pada kepentingan bersama dan kenyamanan kerja.
- 5) Menjaga kode etik profesi

2.2 Jenis Produk Yang Ditawarkan

Sebagai perusahaan yang berorientasi kepada pelanggannya, maka PT. Simaya Jejaring Mandiri berupaya untuk memenuhi kebutuhan konsumen/pelanggannya dengan berbagai produk, antara lain:

- 1) Simaya Bliz
- 2) Simaya Wireless Premium.
- 3) Simaya Wireless Dedicated
- 4) Simaya VSAT
- 5) Hosting and Server
- 6) Radio dan TV Streaming dan
- 7) Jasa Network Solution (LAN)

3. Kondisi Yang Diharapkan

Menurut Koentjaraningrat (1974:25), budaya adalah: “keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar.” Pada

dasarnya, kebudayaan memiliki tiga wujud sebagai berikut.

- 1) Pola pikir (gagasan, asumsi, nilai-nilai, norma, peraturan, dan sebagainya).
- 2) Perilaku berpola manusia dalam masyarakat.
- 3) Benda-benda hasil karya manusia.

Wujud pertama adalah wujud paling bawah dari lapisan kognisi yang sifatnya abstrak dan tidak dapat diraba. Wujud kedua dari budaya adalah sistem sosial, yang terdiri atas aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan, dan bergaul berdasarkan pada pola tata laku tertentu. Wujud ketiga disebut budaya fisik yang merupakan wujud budaya paling konkret.

Nilai-nilai adalah hal-hal yang dipandang seseorang sebagai penting, baik, bermanfaat, dan diinginkan dalam kehidupannya. Tidak sama halnya dengan kebutuhan, nilai-nilai bukanlah sifat bawaan tetapi diperoleh melalui pengalaman (secara aktif dan secara konseptual dan, dalam hal-hal tertentu, secara pasif dengan berkompromi). Nilai-nilai adalah jembatan antara kebutuhan dengan tindakan. Nilai-

nilai berfungsi sebagai standar ketika kita mengalokasikan kadar perhatian dan upaya ke berbagai kebutuhan. Nilai-nilai juga juga merupakan basis emosi. Artinya emosi manusia dalam berbagai bentuknya di permukaan (perilaku) bersandar pada nilai-nilai yang kita anut.

3.1 Strategi Penerapan Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja

Pengalaman upaya mengembangkan budaya kerja organisasi pemerintah selama ini menunjukkan bahwa pendekatan dari atas ke bawah yang sifatnya indoktrinasi berujung pada ketidakberhasilan. Kita melihat adanya ketidaktaatan komitmen dalam upaya menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja. Upaya yang dilakukan umumnya bermasa singkat dengan dampak yang bukan saja kurang relevan tetapi juga jauh dari signifikan. Tampaknya kita telah begitu terbiasa dengan pola lama yang sangat mengakar sehingga upaya perubahan yang dilakukan dengan setengah hati tidak akan mampu menghasilkan apapun, kecuali kekecewaan berkepanjangan di pihak masyarakat yang kita layani.

Sebelum suatu perencanaan strategis dikembangkan manajemen puncak perlu menganalisis hubungan antar fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan (*corporate's structure*), budaya perusahaan (*corporate's culture*), dan sumber daya perusahaan (*corporate's resources*).

a) **Struktur Perusahaan**

Pada umumnya dapat diketahui dari struktur organisasi perusahaan. Desain struktur organisasi perusahaan tersebut menggambarkan kelebihan maupun kekurangan serta potensi yang dimiliki. Struktur organisasi ini merupakan kekuatan internal perusahaan yang bersangkutan.

b) **Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan merupakan kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut, yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

3.2 Cara Mengukur Nilai-Nilai

Budaya Perusahaan

Nilai-Nilai budaya yang telah dirumuskan dan dikembangkan dalam lingkungan suatu perusahaan harus selalu dipraktikkan dan dievaluasi

penerapannya. Apakah semua nilai tersebut telah menjadi landasan tindakan dalam semua kegiatan organisasi? Sesuai kondisi, peluang, ancaman dan rencana jauh ke depan, perusahaan perlu mendefinisikan tata nilai yang menjadi pandangan, pedoman, dan pegangan kerja setiap SDM yang terbentuk dalam budaya perusahaan.

Penyusunan nilai-nilai tersebut harus tetap mempertimbangkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) yang mendasari langkah dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga dapat menjadi kebiasaan sehari-hari sebagai budaya organisasi yang menjunjung tinggi norma dan etika bisnis. Detail budaya organisasi di suatu perusahaan dapat dianalisis menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI).

3.3 Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode OCAI.

Menurut Cameron dan Quinn, terdapat model pengukuran dan diagnosis budaya organisasi berdasarkan *competing values framework*. Model ini membagi

budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya yaitu:

a. *Clan culture*

Adalah budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, di mana terdapat lingkungan yang mengatur perusahaan dengan baik melalui *teamwork*, Pengembangan SDM, serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas Utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

b. *Adhocracy culture*

Adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi kebutuhan di masa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat *entrepreneurship* dan kreativitas.

c. *Market culture*

Adalah budaya perusahaan yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen

adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuam, serta keuntungan.

d. *Hierarchy culture*

Adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga kesejahteraan dalam perusahaan tercapai.

Pengelompokan tipe budaya tersebut di atas berdasarkan pada empat variabel yang kompetitif (*competing values*), yaitu *stability* versus *flexibility*, *internal control* versus *external positioning*. Secara detail dapat dilihat pada gambar berikut:

3.4 Competing Values Framework (Cameron & Quinn)

Untuk menganalisis budaya organisasi, *competing values framework* memiliki 6 variabel yang mewakili keempat budaya (*competing values cultures*) dalam *organization culture assessment Instrument* (OCAI). Keenam variabel tersebut disusun dalam bentuk pertanyaan yang meliputi:

- 1) Karakter dominan

- 2) Tipe Kepimimpinan
- 3) Tipe manajemen
- 4) Perekat organisasi
- 5) Penekanan strategi
- 6) Kriteria keberhasilan

3.5 Cara Mengukur Budaya Perusahaan

Untuk memperoleh hasil yang akurat, maka penggunaan kuesioner merupakan alat bantu statistik yang sangat baik dalam meneiliti sebuah obyek/perusahaan. Kuesioner terdiri dari 6 pertanyaan yang mewakili setiap karakter yang hendak dinilai, di mana masing-masing pertanyaan terdiri atas 4 pertanyaan (ABCD) yang mewakili empat budaya, antara lain sebagai berikut:

- 1) Tipe A merupakan indikasi *clan culture*
- 2) Tipe B merupakan indikasi *adhocracy culture*
- 3) Tipe C merupakan indikasi *market culture*
- 4) Tipe D merupakan indikasi *hierarchy culture*

3.6 Masalah Dalam Praktik Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja

Kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang

diinginkan (yang seharusnya) menunjukkan adanya masalah akut di semua nilai-nilai dasar budaya kerja. Persoalannya bukan pada nilai-nilai dasar itu, tetapi lebih pada kemauan dan kemampuan karyawan untuk menerapkannya dalam pelaksanaan tugasnya. Pertanyaan berikutnya yang relevan adalah, apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya; oleh siapa, kapan, dan di mana. Pertanyaan ini adalah pertanyaan perencanaan. Artinya, diperlukan adanya rencana serius yang dilaksanakan dengan serius secara konsisten.

3.7 Keadaan Saat Ini Komitmen dan Konsistensi

a) Wewenang dan Tanggung Jawab

- 1) Pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab pimpinan dan karyawan saat ini belum seimbang.
- 2) Karyawan mempunyai tanggung jawab masih rendah, wewenang kurang jelas, dedikasi rendah
- 3) Masih menonjol arogansi sektoral dan penyalahgunaan kekuasaan.

- b) Keikhlasan dan Kejujuran
- 1) Dalam praktik masih sulit membedakan perilaku karyawan yang ikhlas dan tidak ikhlas, jujur dan tidak jujur.
 - 2) Masih tampak menonjol tradisi adanya anak emas dan anak perak.
 - 3) Masih menonjolnya KKN.
 - 4) Masih sedikit contoh perilaku pimpinan yang dapat diteladani bawahan.
 - 5) Masih sering terjadi pembohongan kepada pelanggan.
- c) Integritas dan Profesionalisme
- 1) Masih banyak karyawan yang integritas dan profesionalismenya rendah.
 - 2) Kurangnya kemauan karyawan untuk meningkatkan integritas dan profesionalisme.
 - 3) Kurangnya contoh pimpinan yang dapat diteladani dalam hal integritas dan profesionalisme ini.
- d) Kepemimpinan dan Keteladanan
- 1) Kebanyakan karyawan dan pimpinan masih mau menang sendiri, kurang introspeksi, otoriter, dan tidak menunjukkan contoh yang dapat diteladani.
 - 2) Para pimpinan belum memiliki sifat kepemimpinan yang bertumpu pada nilai-nilai moral serta kesadaran terhadap misi yang diemban.
 - 3) Para pimpinan masih menunjukkan sikap sebagai birokrat feodal yang selalu menuntut loyalitas bawahan.
 - 4) Gaya kepemimpinan tidak memberdayakan, tetapi cenderung terlalu mengendalikannya.
- e) Disiplin dan Keteraturan Kerja
- 1) Kedisiplinan dan keteraturan kerja karyawan masih rendah.
 - 2) Masih banyak perusahaan yang belum memiliki rencana strategis dan rencana kerja teknis yang rinci.
 - 3) Para pimpinan belum memahami benar sistem pertanggung-jawaban kinerja.
- 3.8 Keadaan Yang Diharapkan
Komitmen dan Konsistensi**
- a) **Wewenang dan Tanggung Jawab**

- 1) Adanya kejelasan dan ketegasan wewenang dan tanggung jawab karyawan serta perlindungan hukum terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.
 - 2) Mengembangkan budaya kerja secara optimal untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
 - 3) Karyawan harus dapat menyeimbangkan pelaksanaan wewenang dan tanggung jawabnya.
- b) Kepemimpinan dan Keteladanan**
- 1) Pimpinan bersikap arif dan bijaksana serta menunjukkan contoh perilaku yang dapat diteladani.
 - 2) Pimpinan menunjukkan gaya kepemimpinan yang bertumpu pada nilai-nilai moral serta kesadaran terhadap misi yang diemban.
 - 3) Para pimpinan menunjukkan perilaku yang memfasilitasi pelaksanaan pekerjaan bawahan.
 - 4) Gaya kepemimpinan tidak memberdayakan, tetapi cenderung terlalu mengendalikan.
- c) Disiplin dan Keteraturan Kerja**
- 1) Kedisiplinan dan keteraturan kerja karyawan meningkat tajam.
 - 2) Perusahaan umumnya telah memiliki rencana strategis dan rencana kerja teknis yang rinci.
 - 3) Para pimpinan telah memahami benar sistem pertanggung-jawaban kinerja.
- d) Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi**
- 1) Pimpinan mampu mengendalikan energi negatif yang timbul dari kontrol emosi yang rendah.
 - 2) Karyawan peka terhadap aspirasi masyarakat yang dilayani.
 - 3) Keputusan organisasi makin rasional dan tidak memberi kesempatan munculnya praktik negative dalam pengelolaan perusahaan.
 - 4) Prestasi lebih menonjol ketimbang prestise.
- 4. Analisis Gap Kondisi Saat Ini Dan Yang Diharapkan**

Kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan (yang seharusnya) menunjukkan adanya masalah yang perlu mendapat perhatian di semua nilai-nilai dasar budaya kerja. Persoalannya bukan pada nilai-nilai dasar itu, tetapi lebih pada kemauan dan kemampuan para karyawannya untuk menerapkannya dalam pelaksanaan tugasnya. Pertanyaan berikutnya yang relevan adalah, apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya; oleh siapa, kapan, dan di mana. Pertanyaan ini adalah pertanyaan perencanaan strategik. Artinya, diperlukan adanya rencana serius yang dilaksanakan dengan serius secara konsisten.

4.1. Mengukur Nilai Ocasi

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam observasi ini, maka disebarakan kuesioner sebanyak jumlah karyawan yang terkait dan yang berada di perusahaan tersebut. Berdasarkan data dan senyatanya terdapat 34 (tiga puluh empat) karyawan dan karyawan perusahaan, sesuai dengan hasil kuesioner deskripsi para karyawan/wati sebagai berikut:

Langkah pertama menghitung nilai rata-rata indikator **Karakter Dominan**. Indikator Karakter Dominan ini terdiri dari 4 sub indikator yaitu A, B, C dan D. Nilai rata-rata untuk kelompok ini terdiri dari dua, yaitu nilai saat ini dan nilai yang diharapkan. Hasil perhitungan berdasarkan kuesioner para karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.1: Karakter Dominan Nilai Saat ini dan Yang Diharapkan.

RESPONDEN	1.KARAKTER DOMINAN							
	NILAI SAAT INI				NILAI YANG DIHARAPKAN			
	INDIKATOR				INDIKATOR			
	A	B	C		A	B	C	D
1.	dst							
2.	40	10	20	0	20	40	30	10
SUM:	965	540	915	975	735	1065	380	620
MEAN:	28.38	15.88	26.91	28.68	21.62	31.32	28.82	18.24

Langkah kedua berikutnya adalah menghitung nilai rata-rata indikator kepemimpinan organisasi. Indikator Kepemimpinan Organisasi ini terdiri dari 4 subindikator yaitu A, B, C dan D. Nilai rata-rata untuk kelompok ini terdiri dari dua, yaitu nilai saat ini dan nilai yang diharapkan. Perhitungan tabulasi dimaksud dapat dilihat pada table 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2: Kepemimpinan Organisasi Nilai Saat Ini dan Yang Diharapkan.

RESPONDEN	1. KEPEMIMPINAN ORGANISASI							
	NILAI SAAT INI				NILAI YANG DIHARAPKAN			
	INDIKATOR				INDIKATOR			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	20	10	20	50	20	30	15	35
SUM:	665	645	1165	915	745	1085	840	730
MEAN:	19.56	18.97	34.26	26.91	21.91	31.91	24.71	21.47

Langkah ketiga berikutnya adalah menghitung nilai rata-rata indikator Manajemen Personel. Indikator Manajemen Personel ini terdiri dari 4 subindikator, yaitu A, B, C dan D. Nilai rata-rata untuk kelompok ini terdiri dari dua, yaitu nilai saat ini dan nilai yang diharapkan. Adapun perhitungan tabulasi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.3: Manajemen Personal Nilai Saat Ini dan Yang Diharapkan.

RESPONDEN	1. MANAJEMEN PERSONAL							
	NILAI SAAT INI				NILAI YANG DIHARAPKAN			
	INDIKATOR				INDIKATOR			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	30	10	20	40	10	40	30	20
SUM:	915	565	1055	860	835	1005	830	720
MEAN:	26.91	16.62	31.03	25.29	24.56	29.56	24.41	21.18

Langkah keempat berikutnya adalah dengan menghitung nilai rata-rata indikator **Perekat Organisasi**. Indikator Perekat Organisasi ini terdiri dari 4 subindikator, yaitu A, B, C dan D. Nilai rata-rata untuk kelompok ini terdiri dari dua, yaitu nilai saat ini dan nilai yang diharapkan.

Tabel 4.4: Perekat Organisasi Nilai Saat Ini Dan Yang Diharapkan.

RESPONDEN	1. PEREKAT ORGANISASI							
	NILAI SAAT INI				NILAI YANG DIHARAPKAN			
	INDIKATOR				INDIKATOR			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1	30	10	20	40	20	40	20	20
SUM:	735	570	785	1320	895	875	910	700
MEAN:	21.62	16.76	23.09	38.82	26.32	25.74	26.76	20.59

Langkah kelima berikutnya adalah menghitung nilai rata-rata **Indikator Strategi yang Ditekankan**. Indikator Strategi yang Ditekankan ini terdiri dari 4 sub indikator, yaitu A, B, C dan D. Nilai rata-rata untuk kelompok ini terdiri dari dua, yaitu nilai saat ini dan nilai yang diharapkan. Adapun hasil tabulasi dapat dilihat pada table 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.5: Indikator Strategi Yang Ditekan Nilai Saat Ini dan Yang Diharapkan.

RESPONDEN	I. INDIKATOR STRATEGI YANG DITEKANKAN							
	NILAI SAAT INI				NILAI YANG DIHARAPKAN			
	INDIKATOR				INDIKATOR			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	dit							
34	20	20	20	40	30	30	30	10
SUM:	745	660	880	1105	950	905	860	695
MEAN:	21.91	19.41	25.88	32.50	27.94	26.62	25.29	20.44

Langkah keenam adalah melakukan menghitung nilai rata-rata indikator Kriteria Keberhasilan. **Indikator Kriteria Keberhasilan** ini terdiri dari 4 subindikator, yaitu A, B, C dan D. Nilai rata-rata untuk kelompok ini terdiri dari dua, yaitu nilai saat ini dan nilai yang diharapkan. Hasil tabulasi dimaksud terdapat sebagai berikut:

Tabel 4.6: Kriteria Keberhasilan Nilai Saat Ini dan Yang Diharapkan.

RESPONDEN	I. INDIKATOR KRITERIA KEBERHASILAN							
	NILAI SAAT INI				NILAI YANG DIHARAPKAN			
	INDIKATOR				INDIKATOR			
	A	B	C	D	A	B	C	D
1.	dit							
34	20	20	20	40	30	30	20	20
SUM:	805	720	775	1100	885	890	845	780
MEAN:	23.68	21.18	22.79	32.35	26.03	26.18	24.85	22.94

Langkah selanjutnya setelah keenam indikator di atas kita menghitung nilai rata-ratanya untuk nilai saat ini dan nilai yang diharapkan, kita menghitung nilai empat budaya organisasi:

- 1) Tipe A merupakan indikasi *clan culture*
- 2) Tipe B merupakan indikasi *adhocracy culture*
- 3) Tipe C merupakan indikasi *market culture*
- 4) Tipe D merupakan indikasi *hierarchy culture*

Cara menghitung nilai empat budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

Masing-masing nilai rata-rata untuk kelompok A + B + C + D dijumlahkan seluruhnya untuk menentukan berapa besar angka atau nilai yang diperoleh dari komulatif kuesioner yang telah diperoleh dari para responden dimaksud, yang dibuat atau dihitung berdasarkan nilai saat ini dan nilai yang diharapkan.

4.b. Menghitung Nilai Saat Ini.

Semua nilai keenam indikator dijumlahkan. Contoh Nilai Rata-rata saat ini untuk *Clan*: Karakter Dominan (A) + Kepemimpinan Organisasi (A) + Manajemen Personel (A) + Perekat Organisasi (A) + Strategi yang Ditekankan (A) + Kriteria Keberhasilan (A) = 25 + 20 + 25 + 20 + 20 + 35 = 145. Dengan cara yang sama nilai lainnya dihitung.

Tabel 4.8: Total Nilai Rata-Rata Saat ini.

NILAI RATA-RATA SAAT INI				
RESPONDEN	INDIKATOR			
	CLAN	ADHOCRACY	MARKET	HIERARCHY
1.	145	130	210	105
dst	160	80	120	240

Menghitung nilai rata-rata untuk masing-masing (empat kriteria) budaya organisasi tersebut di atas. Cara menghitung nilai rata-rata untuk masing-masing kriteria budaya organisasi adalah dengan membagi enam. Contohnya: *Clan*, karena terdiri dari enam kategori: Karakter Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Manajemen Personel, Perikat Organisasi, Strategi yang Ditekankan, Kriteria Keberhasilan, maka nilai rata-ratanya adalah $145/6 = 24.17$, nilai *adhocary* nilai rata-ratanya adalah $130/6 = 21,67$ begitu seterusnya untuk nilai-nilai lainnya.

Tabel 4.9: Total (Means) Nilai Rata-Rata Saat ini

NILAI RATA-RATA SAAT INI				
RESPONDEN	INDIKATOR			
	CLAN	ADHOCRACY	MARKET	HIERARCHY
1.	24.17	21.67	35.00	17.50
34	26.67	13.33	20.00	40.00
MEAN:	23.68	18.14	27.33	30.76

4.c. Menghitung Nilai yang Diharapkan.

Semua nilai yang diharapkan untuk keenam indikator dijumlahkan. Caranya adalah nilai *Clan* yang diharapkan: Karakter Dominan + Kepemimpinan Organisasi + Manajemen Personel + Perikat Organisasi + Strategi yang Ditekankan + Kriteria Keberhasilan = $25 + 25 + 25 + 25 + 25 + 25 = 150$. Dengan cara yang sama nilai lainnya dihitung.

Tabel 4.10: Total Nilai Rata-Rata Yang Diharapkan

NILAI YANG DIHARAPKAN				
RESPONDEN	INDIKATOR			
	CLAN	ADHOCRACY	MARKET	HIERARCHY
1.	dst			
34	120	220	155	105
MEAN				

Menghitung nilai rata-rata yang diharapkan untuk masing masing (empat kriteria) budaya organisasi

tersebut di atas. Cara menghitung nilai rata-rata yang diharapkan untuk masing-masing kriteria budaya organisasi adalah dengan membagi enam. Contoh: *Clan*, Karena dari enam kategori: Karakter Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Manajemen Personel, Perikat Organisasi, Strategi yang Ditekankan, Kriteria Keberhasilan, maka nilai rata-ratanya adalah $150/6 = 25$, begitu seterusnya untuk nilai lainnya.

Tabel 4.11: Total Nilai (Means) Rata-Rata Yang Diharapkan

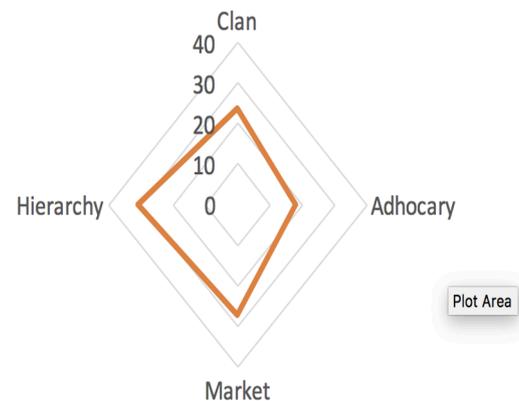
NILAI YANG DIHARAPKAN				
RESPONDEN	INDIKATOR			
	CLAN	ADHOCRACY	MARKET	HIERARCHY
1.	dst	25.00	25.00	25.00
34	20.00	25,83	36,67	17,50
MEAN:	24.87	28.31	25.81	20.91

Berdasarkan hasil analisis budaya organisasi, kita dapat mengetahui budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan saat ini adalah *hierarchy culture* (30,76). Adanya harapan perubahan budaya menjadi lebih *adhocracy* (28.31), *market* (25.81) serta *clan* (24.87), mencerminkan adanya harapan akan pengurangan sistem hierarki dalam perusahaan. Artinya karyawan lebih

mengharapkan lingkungan kerja dengan suasana kekeluargaan, dan perusahaan perlu lebih baik memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan inovasi sehingga target menjadi pemimpin dalam pasar investasi bisa tercapai, sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang sudah ditetapkan. Jika dilihat nilai OCAI yang saat ini sedang dihadapi oleh para pegawai PT Simaya dapat dilihat pada gambar-gambar di pembahasan berikutnya :

4.d. Diagram orientasi *Hierarchy Culture*.

Nilai OCAI Saat Ini yang dirasakan Pegawai SIMAYA



Gambar 4.1 Diagram Hierarchy PT Simaya Saat Ini yang dirasakan oleh karyawan

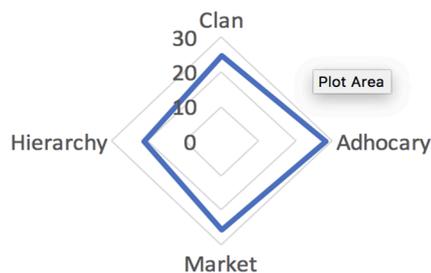
4.e. Analisis Nilai OCAI

Berdasarkan analisis menggunakan metode OCAI, terdapat

perbedaan yang cukup signifikan dari hasil rata-rata nilai saat ini dibandingkan rata-rata nilai yang diharapkan. Rata-rata karyawan merasa bahwa budaya organisasi di perusahaan ini adalah *hierarchy* (lihat gambar 1.1), sedangkan dari hasil rata-rata yang diharapkan tampak bahwa sebagian besar karyawan merasa bahwa kondisi budaya yang ada sekarang berada pada posisi *adhocracy* dan *market* (lihat gambar 1.2) yang berfokus pada pencapaian hasil dan tujuan, serta kebebasan dalam berprestasi, dinamis, dan entrepreneurial.

4.f. Diagram orientasi Adhocracy Culture.

Nilai OCAI Saat Ini yang diharapkan Pegawai SIMAYA



Gambar 4.2 Diagram Adhocracy yang diharapkan Oleh Karyawan PT Simaya

Meskipun demikian, hal yang menarik adalah besarnya keinginan karyawan pada perubahan budaya

untuk menjadi lebih *adhocracy*, yaitu karyawan mengharapkan suasana yang bersifat lebih kompetitif, berorientasi prestasi dan hasil, dengan gaya kepemimpinan yang lebih bersifat *entrepreneurship* dan lebih bersikap seperti mentor serta sifat kekeluargaan dalam perusahaan. Hasil ini tidak berbeda jauh dari nilai rata-rata dan modus. Hal ini wajar, karena jumlah karyawan dalam perusahaan ini relatif sedikit, sehingga suasana kekeluargaan menjadi hal yang sangat penting dalam rangka menunjang peningkatan kinerja karyawan.

4.h. Program kerja (*Action Plan*) untuk Budaya Organisasi

Program kerja yang perlu diimplementasikan dalam organisasi suatu perusahaan adalah:

- 1) *Adhocracy* dan *market* merupakan harapan seluruh karyawan, sehingga dapat dijadikan orientasi budaya yang dominan.
- 2) Standar sikap dan perilaku karyawan suatu perusahaan: bagaimana seharusnya karyawan bersikap dan berperilaku.
- 3) Karakter karyawan harus dapat dibedakan secara signifikan,

baik dari ciri-ciri yang bersifat *tangible* seperti seragam, logo, *corporate identity*, dan sebagainya, maupun ciri-ciri yang bersifat *intangible* seperti sopan santun, cara berkomunikasi, prestasi, dan sebagainya.

Adanya orientasi *market* setelah *adhocracy*, dan penurunan *hierarchy* merupakan indikasi bahwa munculnya kesadaran untuk mengedepankan pelayanan kepada pelanggan secara lebih baik. Hal ini harus dijadikan landasan dalam penyusunan strategi dan *action plan* yang lebih detail,

4.i. Diagram orientasi Gabungan *hierarchy* dan *adhocracy* Culture.



Gambar 4.3 Diagram orientasi Gabungan *hierarchy* dan *adhocracy* Culture

4.j. Sumber Daya Perusahaan

Sumber daya perusahaan di sini tidak hanya berupa aset, seperti orang, uang, dan fasilitas, tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis

yang biasa dipergunakan di perusahaan. Dengan demikian, analisis strategis internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumber daya secara fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, sistem informasi).

Manajemen PT Simaya hendaknya harus mampu mengantisipasi kebutuhan karyawannya, terutama yang paling penting adalah bahwa para karyawan itu hendaknya diperlakukan sebagai asset perusahaan yang selalu dijaga dan dipelihara dengan baik. Sehingga dengan memperlakukan mereka sesuai dengan kitohnya, maka akan timbul rasa bangga dan loyal kepada perusahaan disamping itu juga selalu menjaga suasana kerja yang kondusif.

D. Kesimpulan Dan Saran

D.1. Kesimpulan.

Mengingat orientasi budaya yang diinginkan di masa mendatang adalah peningkatan *adhocracy* dan penurunan *hierarchy*, maka perlu diprogramkan suasana kerja dan sistem kerja yang lebih memberikan kebebasan individual untuk berprestasi dengan cara

meningkatkan kompetensi dan evaluasi kinerja berdasarkan hasil dan target pencapaian pasar yang lebih menantang dan kompetitif. Adanya keinginan yang sangat besar ini merupakan modal dasar dan potensi yang secara terus-menerus dikembangkan dan disikapi sebagai suatu potensi yang sangat positif untuk bersaing atau berkompetisi dengan perusahaan lainnya yang sejenis yang saat ini beroperasi di Kota Bandung dan sekitarnya.

D.2. Rekomendasi/ Saran Tindak.

Dengan memperhatikan keadaan saat ini dengan harapan para karyawan PT Simaya, maka kiranya manajemen dapat merubah system gaya kepemimpinan dari bersifat *hierarchy* menjadi *adhocracy* dimana manajemen PT Simaya lebih banyak mendengar para karyawannya, terutama dalam pengembangan bisnisnya. Hal ini sangat diperlukan karena secara langsung para karyawan bersentuhan langsung dengan para konsumen, sehingga suara konsumen (Voice of customer) dapat ditindak lanjuti dengan lebih cermat, terutama dalam menangani *trouble shooter* bagi layanan home internet. Pihak manajemen sebaiknya sering

melakukan pertemuan atau meeting dengan memberikan waktu bagi para karyawan untuk mengemukakan pandangan dan pendapatnya secara bebas namun terstruktur, dan ditindaklanjuti sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian PAN-RI, *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*, Jakarta. 2002.
- Koentjaraningrat, *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*, Gramedia, Jakarta. 1974.
- Max Hand & Brian Plowman, Editor, *Quality Management Handbook*, Butterworth/Heinemann, 1992.
- Schein, Edgar H., "What You need To Know About Organization Culture," *Training and Development Journal*, January 1986, American Association for Training and Development.
- Shein, Edgar H. *How Culture Forms, Develops, and Changes*, ICQCC, Denpasar, 1992.
- Rangkuti, Freddy, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014.