

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan dan analisis yang telah penulis rampungkan hasil analisisnya, serta merujuk kepada teori-teori yang ada dan juga penelitian-penelitian terdahulu, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis penulis menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) didapati temuan untuk saat ini budaya organisasi yang ada di Yogya Center secara keseluruhan didominasi oleh budaya *market*, di mana budaya ini berfokus kepada faktor eksternal perusahaan seperti pemasok, serikat pekerja, regulasi pemerintah hingga konsumen, dan organisasi yang menganut budaya *market* sangat menekankan aspek stabilitas serta organisasi akan dipandang efektif jika mereka dapat menjaga hubungan yang baik dengan pihak eksternal dan mampu bersaing dengan para pesaingnya di pasar persaingan khususnya di industri ritel. Budaya *market* sendiri memiliki asumsi dasar di mana mereka menganggap lingkungan eksternal sebagai musuh yang perlu mereka waspadai, serta perusahaan memiliki pandangan bahwasanya konsumen memiliki sifat yang pemilih dan tertarik kepada nilai yang ditawarkan sehingga secara tidak langsung organisasi dituntut untuk selalu memberikan nilai lebih atas produk/jasa yang mereka hasilkan, dan memperhatikan aspek diferensiasi produk/jasa untuk memenangkan pasar persaingan.

Serta menurut tren industri yang ada, rata-rata budaya yang dimiliki oleh organisasi yang berkecimpung di industri ritel dan *whole share trade* didominasi oleh budaya *market* menurut Cameron & Quinn, (2011) sehingga dapat dikatakan bahwasanya budaya yang paling cocok untuk organisasi di industri retail adalah budaya *market* di mana budaya ini merupakan jenis budaya yang mendominasi perusahaan-perusahaan di industri ritel secara global. Kemudian bilamana penulis mengacu kepada teori proses terbentuknya budaya organisasi oleh Langton, Robbins, & Judge (2015), sejatinya Yogya

Center sudah memiliki nilai-nilai filosofis yang tertuang di dalam “Paradigma yoga” di mana paradigma yoga ini sendiri merupakan nilai-nilai yang lahir atas hasil rumusan pendiri dan pimpinan terdahulu yang mana nilai-nilai ini mengacu dan berlandaskan sejarah organisasi yang ada, serta kondisi perusahaan secara nyata. Serta bila penulis telaah lebih dalam mengenai isi dari paradigma yoga, penulis dapat melihat kecenderungan paradigma yoga yang cenderung mengacu ke arah budaya market, di mana hal ini tertuang dalam visi Yogya Center yaitu “Tetap menjadi pilihan utama” di mana hal ini menunjukkan bahwa Yogya Center merupakan perusahaan yang menekankan aspek persaingan dan memiliki tujuan yang jelas untuk selalu melampaui para pesaing serta selalu menjadi pilihan utama bagi para konsumen. Lalu misi dari Yogya Center yaitu “Selalu memenuhi kebutuhan masyarakat” kemudian *business value* yang dipegang teguh oleh perusahaan adalah “Konsumen puas” di mana kedua nilai sesuai dengan asumsi dasar yang melekat pada budaya market di mana *core value* yang mendominasi budaya market adalah daya saing dan produktivitas, sehingga di sini perusahaan berkomitmen untuk senantiasa hadir dan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan berbagai produk/jasa yang mereka tawarkan, yang tercermin dari misi dan *business value* yang mereka pegang sebagai pedoman dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya ada etos kerja yang dipegang oleh perusahaan yaitu “Do more” dan moto perusahaan “Tiada hari tanpa kegiatan, tiada hari tanpa perbaikan” di mana kedua nilai ini sangat mencerminkan karakteristik budaya market yang menitik beratkan kepada aspek persaingan serta selalu berorientasi kepada hasil pencapaian/prestasi.

Berdasarkan hasil temuan penulis maka dapat disimpulkan bahwasanya terdapat pengaruh kuat dari paradigma yoga yang menyebabkan budaya saat ini sangat kental dengan unsur budaya market, di mana lima dari delapan nilai-nilai yang ada di paradigma yoga sangat cocok dengan karakteristik dari budaya market yang merupakan budaya yang mendominasi kondisi budaya saat ini di Yogya Center.

2. Berdasarkan hasil temuan penulis menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) ditemukan bahwasanya untuk ke depannya

para karyawan Yogya Center mengharapkan budaya *clan* sebagai budaya yang dominan secara keseluruhan di dalam organisasi, di mana budaya ini berfokus kepada aspek internal perusahaan serta organisasi akan dipandang efektif apabila memiliki karakteristik internal yang harmonis. Tipe budaya *clan* memiliki asumsi dasar bahwa lingkungan kerja dapat dikelola dengan baik melalui kerja sama tim dan juga pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman seperti keluarga merupakan ciri khas dari budaya ini. Organisasi menekankan nilai-nilai loyalitas, tradisi dan komitmen yang tinggi serta organisasi di sini menekankan manfaat jangka panjang dari pengembangan individu untuk kepentingan organisasi dan juga individu karyawan.

3. Terdapat perbedaan antara budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan ke depannya, di mana untuk budaya saat ini didominasi oleh budaya *market* dengan besaran poin sebesar 28,69 poin, sedangkan untuk budaya yang diharapkan ke depannya akan terjadi didominasi oleh budaya *clan* dengan perolehan skor sebesar 33,51 poin. Namun karena perbedaan budaya saat ini dengan yang diharapkan oleh karyawan Yogya Center secara keseluruhan kurang dari 10 poin, maka tidak terdapat urgensi untuk melakukan perubahan budaya organisasi secara keseluruhan Cameron & Quinn (2011), namun perusahaan perlu memperhatikan secara seksama dan penulis menganjurkan untuk melakukan penyesuaian pada dimensi penekanan strategi dan kriteria sukses, karena terdapat kesenjangan budaya yang rasanya perlu untuk dibenahi ke depannya, bilamana ingin membuat lingkungan kerja yang lebih nyaman menurut persepsi para karyawan.

5.2 Saran

Untuk ke depannya penulis menyarankan agar karyawan di Yogya Center lebih menginternalisasikan nilai-nilai paradigma yoga dan mengaplikasikannya secara langsung dalam kehidupan berorganisasi. Sejatinnya bilamana budaya dalam sebuah organisasi bersifat *homogen* niscaya akan mendorong tercapainya kerja sama tim karena adanya persamaan persepsi dalam menyikapi suatu tantangan ataupun perubahan.

Walaupun secara keseluruhan organisasi tidak memiliki urgensi untuk melakukan perubahan budaya, penulis menyarankan strategi yang dapat dipakai untuk mengurangi kesenjangan budaya pada aspek dimensi penekanan strategi dan kriteria sukses dengan menerapkan strategi yang dicetuskan oleh Cameron & Quinn (2011:59) terkait peranan *human resource* di dalam perusahaan, di mana departemen *human resource* harus dapat menempatkan diri sebagai *strategic business partner* perusahaan, karena dengan terintegrasinya kebijakan-kebijakan strategis yang disusun *HR* dengan strategi bisnis yang dimiliki perusahaan, besar harapan akan dapat menggenjot kinerja dari para karyawan yang ada di level *bottom-line* serta harapannya dapat mengurangi kesenjangan pada dimensi penekanan strategi dan juga kriteria sukses perusahaan.

Daftar Pustaka

- Aldag, R. J., & Kuzuhara, L. W. (2015). *Creating High-Performance Teams Applies Strategies and Tools for Managers and Team Members*. Routledge.
- Amin, N. (2017). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee's Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Boon, T. S. (2019). In Search of The Link Between Organizational Culture and Performance: A Review From The Conclusion Validity Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40, 356-368.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework* (Vol. Third Edition). John Wiley & Sons.
- Chandler, N., Heidrich, B., & Kasa, R. (2017). Everything Changes? A Repeated Cross-Sectional Study of Organizational Culture in the Public Sector. *Organizational Culture*, 3, 283-296.
- Doh, J. P., & Luthans, F. (2017). *International Management Culture, Strategy, and Behavior* (Vol. Tenth Edition). McGraw-Hill Education.
- Faqir, A. A. (2020, October 16). *Budaya Organisasi Kunci Keberhasilan Perusahaan Bertahan dari Resesi Ekonomi*. Diambil kembali dari liputan6.com: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4384471/budaya-organisasi-kunci-keberhasilan-perusahaan-bertahan-dari-resesi-ekonomi>
- Hamdani, T. (2021, September 12). *Ritel Ambruk! Puluhan Gerai Ditutup Kena Hantam COVID-19*. Diambil kembali dari finance.detik.com: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5719938/ritel-ambruk-puluhan-gerai-ditutup-kena-hantam-covid-19>
- Herway, J., & Hickman, A. (2020, August 25). *Remote Work: Is It a Virtual Threat to Your Culture?* diambil kembali dari gallup.com: <https://www.gallup.com/workplace/317753/remote-work-virtual-threat-culture.aspx>
- Kibera, F., & Owino, J. O. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. 1-11.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications* (Vol. Seventh Canadian Edition). Pearson Canada.
- Marina, G. S., Carrasco, A. J., Danvila Del Valle, H. I., & Sastre Castillo, M. A. (2017). Organizational Culture and Family Business: A Configurational Approach. *European Journal of Family Business*.

- Mondy, R. W., & Martocchio, J. (2016). *Human Resource Management*. (F. Edition, Penyunt.) Person.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (Vol. Seventh Edition). McGraw-Hill Education.
- Peart, N. (2020, December 14). *Meet The Best Company Workplace Culture Awards 2020 - According To Comparably*. diambil kembali dari forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/nataliapeart/2020/12/14/best-company-workplace-culture-awards-2020/?sh=59a651a134d3>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (Vol. Seventeenth Edition). Pearson.
- Saleh, H. A., & Selma, S. A. (2018). Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework (CVF) In Public Universities In Saudi Arabia: A Case Study of Tabuk University. *International Journal of Business and Management*, VI(2).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (Vol. Seventh Edition). John Wiley & Sons.
- Simamora, B. H., & Hartono, H. (2016). Strategy Alignment With Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Result of Cellular Industry in Indonesia. *International Journal of Economics and Management*, 81-83.
- Singh, A. (2020). Organizational Culture Analysis: A Study of Indian IT Industry Using OCAI Instrument. *International Journal of Management*, 11(6 June 2020), 1394-1402.
- Singh, M. K., & Kumar, V. (2020). Impact of Covid-19 Pandemic on Working Culture: An Exploratory Research Among Information Technology (IT) Professionals in Bengaluru, Karnataka (India). *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XII(V,2020), 3176-3184.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabesta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabesta.
- Suradi, S. (2019). The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment for Participants in Leadership Education and Training Level IV of the Ministry of Finance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(5), 814. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i5.1147>

