

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui gambaran tipe budaya organisasi yang sedang berlangsung dan tipe budaya yang diinginkan dalam jangka waktu 5 tahun mendatang menurut persepsi karyawan PT. XYZ, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan di PT. XYZ secara keseluruhan:
 - a. Tipe budaya organisasi PT. XYZ saat ini secara keseluruhan didominasi oleh budaya *clan*, dengan poin sebesar (27,62). Diikuti dengan tipe budaya *Adhocracy* dengan poin sebesar (26,31), budaya *Hierarchy* sebesar (23,60) dan *Market* sebesar (23,40). Secara keseluruhan, budaya yang paling dominan di PT. XYZ yaitu budaya *Clan* yang memiliki ciri kekeluargaan, solidaritas dan tingkat loyalitas yang tinggi.
 - b. Tipe budaya organisasi yang diharapkan PT. XYZ dalam 5 tahun yang akan datang yaitu, tipe budaya *Clan* dengan poin sebesar (31,3). Diikuti dengan tipe budaya *Adhocracy* dengan poin sebesar (24,9), budaya *Hierarchy* sebesar (23,8) dan *Market* sebesar (20,1). Secara keseluruhan, budaya yang paling dominan di PT. XYZ yaitu budaya *Clan* yang memiliki ciri kekeluargaan, solidaritas dan tingkat loyalitas yang tinggi.
2. Tipe budaya organisasi PT. XYZ saat ini dan yang diharapkan di PT. XYZ berdasarkan dimensi budaya organisasi:

Tabel 5. 1 Tabel Kesimpulan Tipe Budaya Organisasi dari Setiap Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan	Interpretasi
Karakteristik Dominan	<i>Adhocracy</i> (27.74)	<i>Adhocracy</i> (27.41)	Karakteristik Dominan di PT XYZ. ditandai oleh lingkungan yang dinamis dan entrepreneurial, setiap anggota organisasi memiliki keinginan untuk mengambil risiko

Tabel 5. 1 Tabel Kesimpulan Tipe Budaya Organisasi dari Setiap Dimensi Budaya Organisasi (lanjutan)

Dimensi	Budaya Saat Ini	Budaya yang Diharapkan	Interpretasi
Kepemimpinan Organisasi	<i>Clan</i> (28.70)	<i>Clan</i> (32.58)	Kepemimpinan di PT. XYZ ditandai oleh sifat pembimbing, penyedia pengajaran dan fasilitator, mirip seperti peran figur “orang tua”.
Manajemen Karyawan	<i>Adhocracy</i> (29.67)	<i>Clan</i> (35.16)	Manajemen di PT. XYZ memiliki ciri berani mengambil resiko, inovatif dan dapat memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu, namun karyawan juga mengharapkan adanya peningkatan dalam kerjasama tim dan juga partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
Perekat Organisasi	<i>Clan</i> (32.25)	<i>Clan</i> (31.29)	Faktor yang mempererat hubungan di PT. XYZ melibatkan sentuhan kekeluargaan, kepercayaan timbal balik, dan komitmen yang saling terjalin di antara para karyawan.
Penekanan Strategis	<i>Clan</i> (29.03)	<i>Clan</i> (34.51)	Fokus strategis PT. XYZ mencakup upaya pengembangan karyawan dan pendekatan pengambilan keputusan yang terbuka dan melibatkan partisipasi karyawan.
Kriteria Keberhasilan	<i>Clan</i> (27.09)	<i>Clan</i> (31.93)	Kriteria keberhasilan di PT. XYZ mencakup pemenuhan kebutuhan karyawan, terbentuknya kolaborasi tim, dan tingginya tingkat komitmen karyawan.

5.2 Saran

5.2.1 Strategi untuk Perusahaan

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan, saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Dari temuan penelitian, terlihat bahwa tipe budaya *Clan* memiliki dominasi tertinggi di perusahaan. Oleh karena itu, dalam rangka mempertahankan budaya *clan* dalam PT. XYZ, disarankan agar strategi yang diterapkan difokuskan pada aspek karyawan, contohnya seperti:
 - a. Keterlibatan karyawan:
 - Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategis.
 - Fasilitasi forum diskusi karyawan terbuka untuk mendengarkan ide dan masukan dari seluruh anggota tim.
 - Aktif untuk melibatkan karyawan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan dan juga proses pengambilan keputusan.
 - b. Komunikasi terbuka:
 - Dorong komunikasi yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan.
 - Menyediakan saluran komunikasi yang memudahkan pertukaran informasi dan umpan balik.
 - Pastikan bahwa semua pihak merasa nyaman untuk menyampaikan pendapat dan ide mereka.
 - c. Pembangunan tim :
 - Adakan kegiatan-kegiatan tim secara rutin, seperti pertemuan, acara sosial, atau karyawisata.
 - Fokus pada membangun hubungan yang kuat antar anggota tim.
 - Implementasikan program mentoring atau coaching untuk mendorong pertumbuhan dan kolaborasi.
 - d. Pengembangan sumber daya manusia
 - Sediakan peluang untuk pengembangan keterampilan dan pertumbuhan profesional karyawan.
 - Implementasikan program pelatihan yang mendukung nilai-nilai budaya dan tujuan perusahaan.

- Berikan dukungan untuk pembelajaran dan pengembangan secara berkelanjutan.
- e. Nilai-nilai dalam perusahaan:
- Jelaskan dan terapkan nilai-nilai perusahaan secara konsisten, lakukan pengenalan terhadap budaya organisasi yang dianut oleh perusahaan
 - Pertegas etika kerja yang diinginkan dan berikan contoh perilaku positif dari manajemen dalam perusahaan
 - Pastikan bahwa kebijakan perusahaan mencerminkan dan mendukung budaya *Clan*.
- f. Keseimbangan kerja karyawan:
- Pertimbangkan fleksibilitas kerja untuk meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
 - Hindari tekanan yang berlebihan dan dorong lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan
2. Meskipun budaya yang dilaksanakan dan dianut oleh perusahaan saat ini menunjukkan ke arah budaya *clan*, hal ini menjadi kekhawatiran dari manajer divisi Human Resource, Situasi ini dapat menjadi indikasi bahwa mungkin tipe budaya *clan* yang sedang dominan dalam perusahaan berjalan tidak sesuai harapan. Kekeluargaan yang tidak diimbangi dengan pengawasan dan penegakan aturan mungkin menyebabkan kurangnya penghargaan dan ketaatan terhadap kebijakan perusahaan oleh karyawan. Dampak dari hal ini dapat melibatkan peningkatan tingkat keterlambatan, absensi yang tinggi, penurunan kinerja, penurunan kualitas produk, dan masalah lainnya. PT. XYZ merupakan perusahaan startup yang bergerak dalam bidang bisnis digital, dimana perusahaan dihadapi dengan dinamika bisnis yang berubah dengan pesat, pihak perusahaan merasa hal ini perlu diperhatikan agar perusahaan tetap memiliki daya saing yang tinggi, baik secara internal maupun eksternal. Berikut adalah strategi yang disarankan oleh peneliti dalam rangka meningkatkan budaya *market* di PT. XYZ:
- a. Pemahaman visi misi perusahaan:
- Pastikan bahwa seluruh anggota perusahaan memahami visi dan misi organisasi, serta bagaimana budaya *Market* mendukung pencapaian tujuan tersebut:

- Gunakan berbagai saluran komunikasi, seperti rapat umum, email, papan perusahaan
- Pimpinan dapat mengadakan pertemuan khusus, presentasi, atau webinar untuk menjelaskan secara rinci makna dan tujuan dari visi dan misi.
- Komunikasikan nilai-nilai inti yang mendukung visi dan misi perusahaan, Jelaskan bagaimana nilai-nilai tersebut membimbing keputusan dan tindakan di seluruh tingkatan organisasi.

Dari nilai-nilai perusahaan yang ada dalam PT. XYZ, pihak perusahaan dapat menekankan dibagian *result oriented* kepada karyawan, nilai tersebut merupakan elemen yang termasuk kedalam budaya *market*. Dengan mengintegrasikan metode-metode yang beragam ini, perusahaan dapat mendukung karyawan untuk memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai visi dan misi PT. XYZ, sekaligus merangsang implementasi nilai-nilai tersebut dalam tindakan sehari-hari.

a. Implementasi Sistem *ranking*:

- Dengan adanya sistem ranking, PT. XYZ dapat memberikan sebuah dasar untuk pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang unggul di suatu divisi, sistem ranking dapat mendorong motivasi dan semangat dalam bekerja dengan memberikan apresiasi yang berbasis pada pencapaian atau end product. Meskipun sistem *ranking* ini memiliki manfaat, perlu diperhatikan bahwa implementasi yang buruk atau kurang adil dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa sistem ini diterapkan dengan jelas, adil, dan transparan.

b. Pelatihan dan pengembangan:

- Pelatihan keterampilan teknis: program pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan spesifik sesuai dengan kebutuhan divisi dari PT. XYZ, salah satu contohnya seperti: tim *graphic designer* mendapatkan pelatihan mengenai penggunaan aplikasi adobe illustrator.
- Pelatihan inovasi dan kreativitas: PT. XYZ dapat mengadakan *workshop* dan sesi-sesi pelatihan dalam rangka untuk merangsang pemikiran kreatif karyawan, salah satu contohnya adalah sebuah sesi permainan kreatif yang bertujuan untuk pemecahan masalah

c. Kompetisi antar divisi:

- Divisi-divisi berkompetisi untuk menghasilkan ide kreatif dalam suatu proyek atau tantangan tertentu.

- Kriteria penilaian dapat mencakup orisinalitas, keberlanjutan ide, dan dampak potensial pada PT.XYZ.

Kompetisi semacam ini dapat merangsang semangat bersaing yang sehat, meningkatkan kolaborasi antar divisi, dan merangsang pencapaian hasil terbaik di seluruh organisasi. Penting untuk memastikan bahwa aturan dan tujuan kompetisi didefinisikan secara jelas dan adil. Walaupun budaya perusahaan yang diterapkan saat ini cenderung berorientasi pada tipe *Clan culture*, perusahaan harus tetap aktif dalam mengembangkan inovasi produk. Seperti yang telah dijelaskan dalam konteks sebelumnya, industri bisnis digital di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat. Industri ini juga dikenal memiliki persaingan tinggi yang memerlukan tingkat inovasi yang tinggi. Setiap bulan, produk-produk baru dengan berbagai inovasi terus bermunculan. Oleh karena itu, tipe budaya organisasi yang lebih sesuai untuk industri ini adalah tipe budaya *Market*, yang ditandai oleh daya saing dan produktivitas. Persaingan tinggi terjadi tidak hanya dengan pesaing eksternal, tetapi juga antar-karyawan dalam organisasi. Meskipun demikian, hal ini tidak menyiratkan bahwa PT. XYZ harus mengubah tipe budaya organisasinya. Sebaliknya, strategi yang dikembangkan dapat diintegrasikan dengan baik dengan budaya organisasi yang sudah ada di perusahaan. Perusahaan dapat mendorong divisi-divisi yang memiliki ruang untuk kreativitas dalam pekerjaan mereka untuk terus menghasilkan inovasi setiap bulannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. J., Mappamiring, M., & Mustari, N. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*
- Amalia, R. M., & Utami, D. Y. (2018). Pemberian Reward Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode Ahp Pada Pt. Anugerah Protecindo. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer)*, 3(2), 181–188.
- Bahri, M. S. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi Terhadap Kinerja*. Surabaya: Jakad Publishing
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based On The Competing Values Framework (Third)*. Jossey-Bass
- Chandra, E. A. (2021). *Analisis budaya organisasi pada Event Organizer Orva Motion menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Retrieved from <http://repository.unpar.ac.id/handle/123456789/13698>
- Dessler, G. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources*.
- Gen Z Employees: *This Is Why Startups Are Ideal for You*. (n.d.). Retrieved July 12, 2023, from <https://www.dresma.ai/gen-z-employees-this-is-why-startups-are-ideal-workplaces-for-you/>
- Hanifah, et al. (2020). *PENGANTAR STATISTIKA* . CV WIDINA MEDIA UTAMA.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLOS ONE*, 9(3). <https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0092879>
- Ideanation. (n.d.). *Budaya Kerja Startup Yang Perlu Kamu Ketahui*. Retrieved July 20, 2023, from <https://www.ideanation.id/budaya-kerja-startup-yang-perlu-kamu-ketahui/>

- Jejak Startup di Indonesia: Dari Booming Sampai Mulai “Gugur.” (n.d.). Retrieved July 18, 2023, from <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220530150050-92-802731/jejak-startup-di-indonesia-dari-booming-sampai-mulai-gugur>
- Karlina, E., Martiwi, R., & Suharyadi, D. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Sekolah. *Widya Cipta*, 2(1).
- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (n.d.). Retrieved July 18, 2023, from https://www.kominfo.go.id/content/detail/23975/di-wef-2020-menkominfo-pamerkan-pesatnya-perkembangan-startup-indonesia/0/sorotan_media
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior : An Evidence – Based Approach 12 th Edition*. New York : The Mc Grow – Hill Companies, Inc
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (2nd ed.)*. Alfabeta. *The Great*
- Mei, T. S., Yahya, K. K., & Teong, L. K. (2016). *BUDAYA ORGANISASI: KONSEP DAN PERSPEKTIF. Proceedings of The ICECRS*, 1(1), picecrs.v1i1.534. <https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1>.
- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung. Alfabeta.
- PURBA, M. N. B. 1502020026. (2019). *ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KABANJAHE*.
- Ramadhana, E. S. (2021). *Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. Asmoro Jati Sejati Blora*.
- Reksadiraja, V. (2022). *Analisis budaya organisasi dengan pendekatan OCAI: studi kasus di Yogya Center*. Retrieved from <http://repository.unpar.ac.id/handle/123456789/14575>
- Robbins, Judge. (2019). *Organizational Behavior 18th Edition*. Pearson.
- Samahita Wirotama. (n.d.). *BUDAYA START-UP UNTUK MENARIK TALENTA*. Retrieved July 20, 2023, from <https://samahitawirotama.com/budaya-start-up-untuk-menarik-talenta/>

- Sandrak Nukic, I. and Huemann, M. (2016). "Organizational culture of the Croatian construction industry". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2). <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2015-0019>
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Setiawan, H., Mukhlis, H., Wahyudi, D. A., & Damayanti, R. (2020). Kualitas Hidup Ditinjau dari Tingkat Kecemasan Pasien Penderita Ulkus Diabetikum. *Majalah Kesehatan Indonesia*, 1(2). <https://doi.org/10.47679/makein.20207>
- Setiono & Sutisayatik (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . CV Berkah Wisnu.
- Silvana, M. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Koperasi Obor Mas Maumere. *Jurnal Ilmiah Projemen*, 7(1).
- Startup Menjamur, Pasar Tenaga Kerja Indonesia 2020 Diyakini Makin Bergairah. (n.d.). Retrieved July 18, 2023, from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20191121/12/1172989/startup-menjamur-pasar-tenaga-kerja-indonesia-2020-diyakini-makin-bergairah->
- Tech in Asia - Connecting Asia's startup ecosystem. (n.d.). Retrieved July 12, 2023, from <https://www.techinasia.com/indonesias-startups-pay-attention-gen>
- The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. (n.d.). Retrieved July 12, 2023, from <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- The Great Resignation: Why workers say they quit jobs in 2021. (n.d.). Retrieved July 20, 2023, from <https://www.pewresearch.org/short-reads/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>
- Van Huy, N., Thu, N. T. H., Anh, N. L. T., Au, N. T. H., Phuong, N. T., Cham, N. T., & Minh, P. D. (2020). The validation of organisational culture assessment

instrument in healthcare setting: results from a cross-sectional study in Vietnam. *BMC Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/S12889-020-8372-Y>

Wahyuniardi, R. (2017). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organization Culture Assessment Instrument (Ocai) (Studi Kasus Auto 2000 Cabang Setiabudhi Bandung). *INFOMATEK*, 19(1).

Whiteboard Journal. (n.d.). *Asam Garam Menjadi Pekerja Startup di Indonesia*. Retrieved July 12, 2023, from <https://www.whiteboardjournal.com/ideas/human-interest/asam-garam-menjadi-pekerja-startup-di-indonesia>

Yazici, Ela & Giritli, Heyecan & Oraz, Gulfer & Acar, Emrah. (2017). Organizational culture: The case of Turkish construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 14. 519-531. 10.1108/09699980710828996.