

## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Hasil Penelitian

#### 5.1.1 Karakteristik Responden

Peneliti telah mengumpulkan 58 responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan terakhir, divisi, dan lama bekerja. Berikut merupakan hasil dari karakteristik responden:

##### 1. Jenis Kelamin

Tabel 5.1 Jenis Kelamin

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Pria	30	50,80%
Wanita	28	47,50%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi karakteristik responden diatas diketahui 58 pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung yang menjadi responden terbanyak adalah pria yaitu 50,80 persen, sedangkan 47,50 persen responden lainnya berjenis kelamin wanita. Yang paling dominan menjawab ialah responden pria sebanyak 50,80 persen.

##### 2. Pendidikan terakhir

Tabel 5.2 Pendidikan Terakhir

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
S1	20	34,50%
S2	37	63,80%
S3	1	1,70%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi pendidikan terakhir responden diatas diketahui 58 responden yang diisi oleh pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, sebanyak 63,80 persen responden pendidikan magister atau S2. Sedangkan sebanyak 34,50 persen responden berlatar belakang pendidikan S1, dan 1,70 persen responden berlatar belakang S3 yaitu pendidikan Doktor.

### 3. Lama Bekerja

Tabel 5.3 Lama Bekerja

<b>Lama Bekerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1-5 Tahun	2	3,40%
6-10 Tahun	55	94,90%
11-15 tahun	1	1,70%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi lama bekerja responden diatas diketahui 58 responden yang diisi oleh pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, sebanyak 55 responden dengan persentase 94,40 persen sudah lama bekerja 6-10 tahun, sedangkan 2 responden dengan persentase 3,40 persen. sudah lama bekerja 1-5 tahun Dan 1 responden dengan persentase 1,70 persen sudah lama bekerja 11-15 tahun.

### 5.1.2 Hasil Penelitian Tipe Budaya Organisasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung

Tabel 5.4 Hasil Tipe Budaya Organisasi

<b>BUDAYA ORGANISASI</b>		
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Saat Ini</b>	<b>Yang Diharapkan</b>
Clan	23	25
Adhocracy	22	28
Market	27	23
Hierarchy	28	24
Total	100	100

Dari hasil OCAI didapatkan budaya organisasi yang dominan saat ini adalah budaya Hierarchy sebesar 28, diikuti oleh budaya *Clan* sebesar 23, lalu budaya *Market* sebesar 27 dan yang terakhir adalah budaya *Adhocracy* sebesar 22. Sementara itu, budaya organisasi yang diharapkan di masa datang adalah budaya *Clan* sebesar 25 dan diikuti oleh budaya *Hierarchy* sebesar 24, lalu budaya *Market* sebesar 23 dan yang terakhir adalah budaya *Adhocracy* sebesar 28.

Semua perubahan yang diinginkan berada di bawah ambang batas 10 persen, yang umumnya dianggap sebagai titik kritis untuk intervensi manajerial segera. Organisasi disarankan untuk mempertahankan strategi saat ini dengan melakukan pemantauan dan evaluasi berkala. Ini akan memastikan bahwa budaya organisasi terus berkembang sesuai dengan harapan tanpa perlu tindakan drastis. Meskipun memiliki keinginan untuk perubahan, perbedaan antara budaya saat ini dan yang diharapkan relatif kecil. Pendekatan bertahap dan konsisten

dalam manajemen budaya organisasi akan lebih efektif daripada intervensi besar-besaran.

Diagram 5.1 Budaya Organisasi

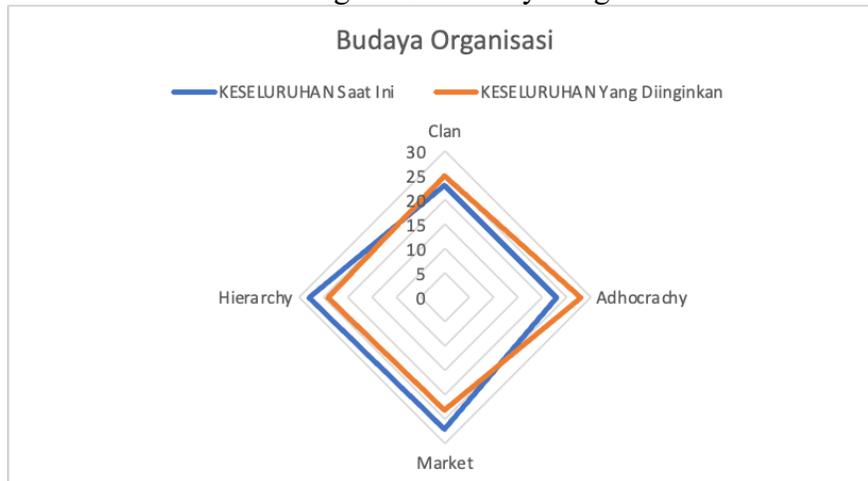


Diagram diatas merupakan hasil keseluruhan profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan. Dimana garis biru menunjukkan profil budaya organisasi saat ini dan garis merah menunjukkan profil budaya organisasi yang diharapkan di masa datang berdasarkan hasil persepsi pegawai. Hasil pengolahan OCAI menghubungkan tiap titik angka yang mewakili tiap budaya dengan garis diagonal membentuk trapesium yang menjadikan profil budaya organisasi. Berdasarkan data yang tersedia, kita dapat membandingkan empat tipe budaya organisasi Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy antara kondisi saat ini dan yang diharapkan. Hasil di atas dapat dicerminkan dari masing-masing dimensi pada instrument OCAI tentang budaya organisasi sebagai berikut ;

### 5.1.1.3 Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Karakteristik Dominan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung

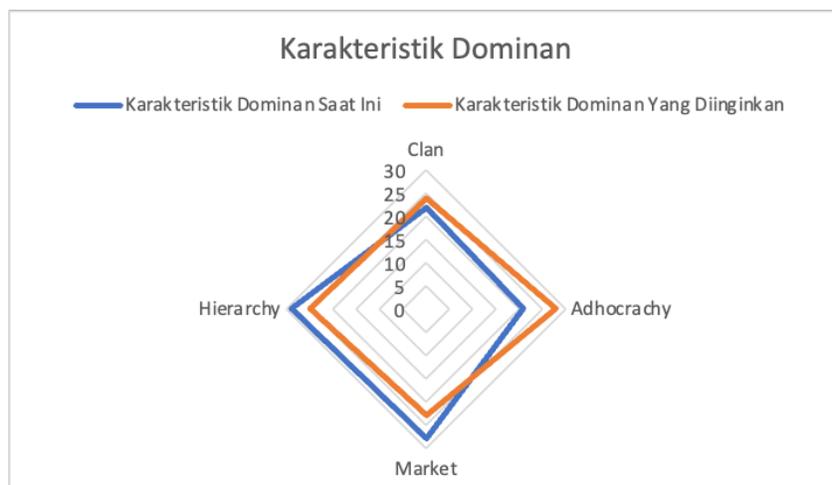
Berikut ini merupakan perhitungan rata-rata dari indeks budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, berdasarkan karakteristik dominan yang diikuti pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang telah dibagikan pada 58 pegawai.

Tabel 5.5 Karakteristik Dominan

<b>Karakteristik Dominan</b>		
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Saat Ini</b>	<b>Yang Diharapkan</b>
Clan	22	24
Adhocracy	21	28
Market	28	23
Hierarchy	29	25
Total	100	100

Dari tabel diatas untuk karakteristik dominan pada budaya organisasi saat ini diperoleh budaya organisasi clan sebesar 22, budaya *adhocracy* sebesar 21, budaya *market* 28, dan budaya *hierarchy* sebesar 29. Sedangkan untuk karakteristik dominan pada budaya organisasi yang diharapkan diperoleh budaya organisasi *clan* sebesar 24, budaya *adhocracy* sebesar 28, budaya *market* sebesar 23, dan budaya *hierarchy* sebesar 25.

Diagram 5.2 Budaya Organisasi Karakteristik Dominan



Analisis dimensi karakteristik dominan menunjukkan bahwa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung saat ini menerapkan budaya hierarchy sebagai budaya utama, dengan nilai tertinggi 29. Sebaliknya, budaya adhocracy memiliki nilai terendah, yaitu 21, menandakan penerapannya yang kurang menonjol dalam organisasi saat ini. Dalam proyeksi dua tahun ke depan, terlihat adanya keinginan untuk perubahan signifikan. Budaya adhocracy menjadi yang paling diharapkan, dengan nilai mencapai 28. Di sisi lain, budaya market menjadi yang paling tidak diinginkan, dengan nilai terendah 23. Perhitungan presentase selisih antar dimensi:

Dengan demikian, terjadi pergeseran preferensi yang cukup besar dalam karakteristik dominan budaya organisasi. Saat ini, organisasi lebih berfokus pada budaya hierarchy yang cenderung terstruktur dan formal. Namun, dalam dua tahun mendatang, pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung mengharapkan perubahan menuju budaya adhocracy, yang lebih menekankan pada inovasi dan fleksibilitas dalam menghadapi tantangan.

#### 5.1.1.4 Budaya Organisasi Berdasarkan Kepemimpinan Organisasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung

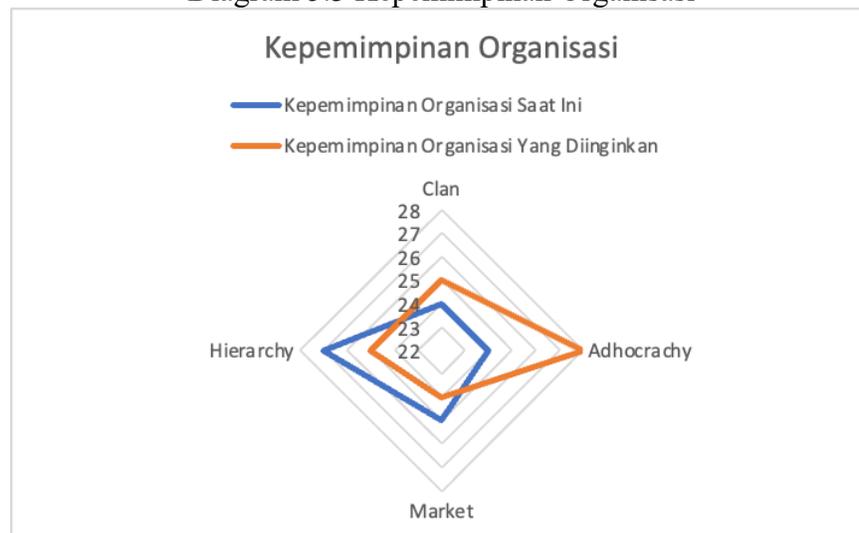
Berikut ini merupakan perhitungan rata-rata dari indeks budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, berdasarkan kepemimpinan organisasi yang diikuti pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang telah dibagikan pada 58 pegawai.

Tabel 5.6 Kepemimpinan Organisasi

<b>Kepemimpinan Organisasi</b>		
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Saat Ini</b>	<b>Yang Diharapkan</b>
Clan	24	25
Adhocracy	24	28
Market	25	22
Hierarchy	27	25
Total	100	100

Dari tabel diatas dapat dilihat untuk kepemimpinan organisasi pada budaya organisasi saat ini diperoleh budaya organisasi clan sebesar 24, budaya adhocracy sebesar 24, budaya market sebesar 25, dan budaya hierarchy sebesar 27. Sedangkan untuk kepemimpinan organisasi pada budaya organisasi yang diharapkan diperoleh budaya organisasi clan sebesar 25, budaya adhocracy 28, budaya market 24, dan budaya hierarchy sebesar 25.

Diagram 5.3 Kepemimpinan Organisasi



Analisis dimensi kepemimpinan organisasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung mengungkapkan pola budaya yang menarik. Saat ini, budaya hierarchy mendominasi dengan nilai tertinggi 27, mencerminkan gaya kepemimpinan yang cenderung terstruktur dan formal. Sementara itu, budaya clan dan adhocracy berbagi posisi terendah dengan nilai 24, menunjukkan penerapan yang kurang menonjol dalam praktik kepemimpinan saat ini. Menariknya, proyeksi untuk dua tahun ke depan menggambarkan keinginan akan perubahan yang signifikan. Budaya adhocracy muncul sebagai yang paling diharapkan dengan nilai 28, mengindikasikan keinginan akan gaya kepemimpinan yang lebih inovatif dan adaptif. Di sisi lain, budaya market menjadi yang paling tidak diinginkan dengan nilai 22, menunjukkan preferensi yang berkurang terhadap pendekatan kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada hasil.

Dengan demikian, terjadi pergeseran harapan yang nyata dalam aspek kepemimpinan organisasi. Saat ini, pendekatan hierarchy yang lebih kaku dan birokratis mendominasi. Namun, dalam dua tahun mendatang, pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung mengharapkan transisi menuju gaya kepemimpinan *adhocracy* yang lebih fleksibel dan mendorong kreativitas. Perubahan ini mencerminkan keinginan untuk evolusi dalam cara organisasi dipimpin dan dikelola.

#### 5.1.1.5 Budaya Organisasi Berdasarkan Manajemen Pegawai

Berikut ini merupakan perhitungan rata-rata dari indeks budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, berdasarkan manajemen pegawai yang diikuti pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang telah dibagikan pada 58 pegawai.

Tabel 5.7 Budaya Organisasi Manajemen Pegawai

<b>Manajemen Pegawai</b>		
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Saat Ini</b>	<b>Yang Diharapkan</b>
Clan	25	24
Adhocracy	21	30
Market	25	21
Hierarchy	29	25
Total	100	100

Dari tabel diatas dapat dilihat untuk manajemen pegawai pada budaya organisasi saat ini diperoleh budaya organisasi *clan* sebesar 25, budaya *adhocracy* sebesar 22, budaya market sebesar 25, dan budaya *hierarchy* sebesar 29. Sedangkan untuk manajemen pegawai pada budaya organisasi yang

diharapkan diperoleh budaya organisasi *clan* sebesar 24, budaya *adhocracy* sebesar 30, budaya *market* sebesar 21, dan budaya *hierarchy* sebesar 25.

Diagram 5. 4 Manajemen Pegawai



Analisis dimensi manajemen pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung menunjukkan dinamika yang menarik. Saat ini, budaya *hierarchy* mendominasi dengan nilai tertinggi 29, mencerminkan pendekatan manajemen yang cenderung terstruktur dan formal. Budaya *clan* dan *adhocracy* berada di posisi terendah dengan nilai sama yaitu 21, menandakan penerapannya yang kurang menonjol dalam praktik manajemen pegawai saat ini. Proyeksi untuk dua tahun ke depan menggambarkan keinginan akan perubahan yang signifikan. Budaya *adhocracy* muncul sebagai yang paling diharapkan dengan nilai mencapai 30, mengindikasikan keinginan kuat akan pendekatan manajemen yang lebih inovatif dan fleksibel. Sebaliknya, budaya *market* menjadi yang paling tidak diinginkan dengan nilai terendah 21, menunjukkan preferensi yang berkurang terhadap pendekatan manajemen yang terlalu berorientasi pada kompetisi dan hasil.

Dengan demikian, terjadi pergeseran harapan yang nyata dalam aspek manajemen pegawai. Saat ini, pendekatan hierarchy yang lebih kaku dan birokratis mendominasi. Namun, dalam dua tahun mendatang, pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung mengharapkan transisi signifikan menuju pendekatan adhocracy yang lebih adaptif dan mendorong kreativitas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan ini mencerminkan keinginan untuk transformasi dalam cara organisasi mengelola dan mengembangkan pegawainya.

#### **5.1.1.6 Budaya Organisasi Berdasarkan Perkat Organisasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Berikut ini merupakan perhitungan rata-rata dari indeks budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, berdasarkan perkat organisasi yang diikuti pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang telah dibagikan pada 58 pegawai.

Tabel 5. 8 Budaya Organisasi Perkat Organisasi

<b>Perekat Organisasi</b>		
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Saat Ini</b>	<b>Yang Diharapkan</b>
Clan	22	25
Adhocracy	24	29
Market	26	24
Hierarchy	28	24
Total	100	100

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa untuk perkat organisasi pada budaya organisasi saat ini diperoleh budaya organisasi clan sebesar 22, budaya

*adhocracy* sebesar 24, budaya *market* sebesar 26, dan budaya *hierarchy* sebesar 28. Sedangkan untuk manajemen pegawai pada budaya organisasi yang diharapkan diperoleh budaya organisasi *clan* sebesar 25, budaya *adhocracy* 29, budaya *market* sebesar 23, dan budaya *hierarchy* sebesar 23.

Diagram 5. 5 Perikat Organisasi



Analisis dimensi perekat organisasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung mengungkapkan pola yang menarik. Saat ini, budaya *hierarchy* mendominasi dengan nilai tertinggi 28, menunjukkan bahwa struktur formal dan aturan menjadi pengikat utama organisasi. Budaya *clan* dan *adhocracy* berbagi posisi terendah dengan nilai 23, mengindikasikan peran yang kurang signifikan dalam menjaga kohesi organisasi saat ini. Proyeksi untuk dua tahun ke depan menggambarkan pergeseran preferensi yang nyata. Budaya *adhocracy* muncul sebagai yang paling diharapkan dengan nilai 29, mencerminkan keinginan agar inovasi dan fleksibilitas menjadi perekat utama organisasi. Menariknya, budaya *hierarchy* yang saat ini dominan justru menjadi yang paling tidak diinginkan di

masa depan dengan nilai 23, menandakan keinginan kuat untuk mengurangi ketergantungan pada struktur formal sebagai pengikat organisasi.

Dengan demikian, terjadi perubahan pandangan yang signifikan tentang apa yang seharusnya menjadi perekat organisasi. Saat ini, aturan dan hierarki formal menjadi pengikat utama. Namun, dalam dua tahun mendatang, pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung mengharapkan transformasi menuju budaya adhocracy, di mana kreativitas, inovasi, dan adaptabilitas menjadi kekuatan utama yang menyatukan organisasi. Pergeseran ini mencerminkan aspirasi untuk evolusi fundamental dalam cara organisasi mempertahankan kohesi dan identitasnya.

#### **5.1.1.7 Budaya Organisasi Berdasarkan Penekanan Strategis di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Berikut ini merupakan perhitungan rata-rata dari indeks budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, berdasarkan penekanan strategis yang diikuti pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang telah dibagikan pada 58 pegawai

**Tabel 5. 9 Penekanan Strategis**

<b>Penekanan Strategis</b>		
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Saat Ini</b>	<b>Yang Diharapkan</b>
Clan	23	25
Adhocracy	22	29
Market	27	23
Hierarchy	28	23
Total	100	100

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa untuk penekanan strategis pada budaya organisasi saat ini diperoleh budaya organisasi *clan* sebesar 23, budaya *adhocracy* sebesar 22, budaya *market* sebesar 27, dan budaya *hierarchy* sebesar 28. Sedangkan untuk penekanan strategis pada budaya organisasi yang diharapkan diperoleh budaya organisasi *clan* sebesar 25, budaya *adhocracy* 29, budaya *market* sebesar 23, dan budaya *hierarchy* sebesar 23.

Diagram 5.6 Penekanan Strategis



Analisis dimensi penekanan strategis menunjukkan bahwa saat ini, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung menerapkan budaya *hierarchy* sebagai budaya dominan, dengan skor tertinggi 28. Di sisi lain, budaya *clan* dan *adhocracy* memiliki skor terendah, masing-masing 21, menandakan penerapannya yang kurang menonjol dalam organisasi saat ini.

Proyeksi untuk dua tahun ke depan menggambarkan pergeseran preferensi yang signifikan. Budaya *adhocracy* muncul sebagai tipe budaya yang paling diinginkan, dengan skor mencapai 29. Sebaliknya, budaya *market* menjadi yang paling tidak diharapkan, dengan skor terendah 23.

Dengan demikian, terjadi perubahan orientasi yang cukup drastis dalam penekanan strategis budaya organisasi. Saat ini, fokus terletak pada budaya hierarchy yang cenderung birokratis dan terstruktur. Namun, dalam dua tahun mendatang, pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung mengharapkan pergeseran menuju budaya adhocracy, yang lebih mengedepankan inovasi, fleksibilitas, dan adaptabilitas.

#### **5.1.1.8 Budaya Organisasi Berdasarkan Kriteria Kesuksesan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Berikut ini merupakan perhitungan rata-rata dari indeks budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, berdasarkan kriteria keberhasilan yang diikuti pernyataan-pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang telah dibagikan pada 58 pegawai.

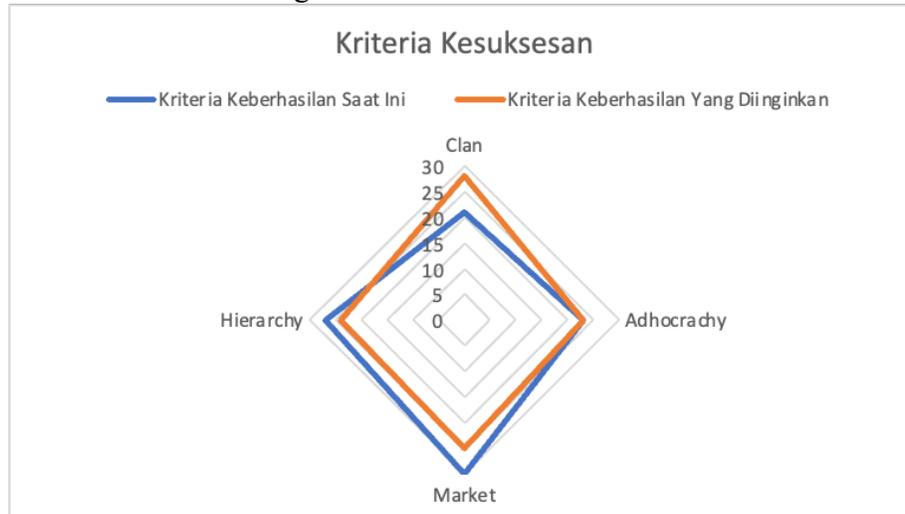
Tabel 5.10 Kriteria Kesuksesan

<b>Kriteria Kesuksesan</b>		
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Saat Ini</b>	<b>Yang Diharapkan</b>
Clan	21	28
Adhocracy	23	23
Market	30	25
Hierarchy	27	24
Total	100	100

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa untuk kriteria kesuksesan pada budaya organisasi saat ini diperoleh budaya organisasi clan sebesar 21, budaya adhocracy sebesar 23, budaya market sebesar 30, dan budaya *hierarchy* sebesar 27. Sedangkan untuk kesuksesan pada budaya organisasi yang diharapkan

diperoleh budaya organisasi *clan* sebesar 28, budaya *adhocracy* 23, budaya *market* sebesar 25, dan budaya *hierarchy* sebesar 24.

Diagram 5. 7 Kriteria Kesuksesan



Analisis dimensi kriteria kesuksesan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung menunjukkan dinamika yang menarik. Saat ini, budaya *market* mendominasi dengan nilai tertinggi 30, mengindikasikan bahwa pencapaian target dan daya saing menjadi tolok ukur utama keberhasilan. Budaya *clan* berada di posisi terendah dengan nilai 21, menandakan bahwa aspek pengembangan sumber daya manusia dan kohesi tim kurang diprioritaskan dalam penilaian keberhasilan saat ini.

Proyeksi untuk dua tahun ke depan menggambarkan pergeseran preferensi yang signifikan. Budaya *clan* muncul sebagai yang paling diharapkan dengan nilai 28, mencerminkan keinginan agar pengembangan pegawai dan kerjasama tim menjadi indikator utama keberhasilan. Di sisi lain, budaya

adhocracy menjadi yang paling tidak diinginkan dengan nilai 23, menunjukkan berkurangnya minat terhadap inovasi sebagai kriteria utama keberhasilan.

Dengan demikian, terjadi perubahan pandangan yang nyata tentang bagaimana keberhasilan seharusnya diukur. Saat ini, fokus pada pencapaian target dan kompetisi (budaya market) menjadi standar utama. Namun, dalam dua tahun mendatang, pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung mengharapkan pergeseran menuju budaya clan, di mana pengembangan tim dan harmoni internal menjadi indikator kunci keberhasilan.

## **5.2 Pembahasan**

### **5.2.1 Budaya Organisasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Sebagai langkah awal untuk menentukan tipe budaya organisasi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, dilakukannya penelitian. Penelitian yang berdasarkan pada penerapan perhitungan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang merupakan sebuah instrumen pengukuran dari budaya organisasi yang didasari *Competing Values Framework* (CFV) yang mengklasifikasikan menjadi empat tipe budaya yaitu Budaya *Clan*, Budaya *Adhocracy*, Budaya *Market*, dan Budaya *Hierarchy*. Penerapan metode perhitungan OCAI dilakukan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung.

Dilihat dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terlihat budaya organisasi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung yang diukur menggunakan OCAI menunjukkan budaya organisasi yang paling dominan adalah

Budaya *Hierarchy*. Hal tersebut dilihat dari perolehan nilai sebesar 28, responden memilih orientasi dominan budaya organisasi dengan tipe budaya *hierarchy*. Organisasi ini dianggap oleh responden sebagai budaya *hierarchy* yang fokus pada penegakan aturan, kepatuhan, dan memperhatikan hal-hal teknis. Dari hasil penelitian yang menunjukkan tipe budaya yang diterapkan saat ini yaitu *hierarchy* dapat dikatakan lemah karena nilai budaya *hierarchy* yang tertinggi memiliki selisih kurang dari 10 dengan budaya lainnya. Dari hasil tersebut dapat dilihat adanya kemudahan untuk organisasi mengubah budaya organisasi dikarenakan kurang kuat pada budaya organisasi yang ada di organisasi tersebut.

Dalam penghitungan instrumen OCAI juga dapat mengetahui budaya organisasi yang diharapkan oleh responden atau pegawai. Penelitian ini responden menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diharapkan adalah budaya *adhocracy*. Hal tersebut dapat dilihat dari 28 responden mengharapakan budaya *adhocracy*. Dalam hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki pandangan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung untuk meningkatkan inovasi, fleksibilitas, dan adaptasi dengan menunjukkan fokus pada kreativitas pegawai, inisiatif dan cepat beradaptasi dengan teknologi. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung yang memiliki visi dan misi yang fokus pada eksternal. Budaya *adhocracy* yang berorientasi eksternal dan fleksibel berfokus pada inovasi dan kreativitas untuk memenuhi kebutuhan lingkungan yang berubah. Sesuai dengan harapan yang diharapkan oleh responden pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung.

### **5.2.2 Karakteristik Dominan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Dimensi karakteristik dominan saat ini, menunjukkan gambaran skor budaya hierarchy sebesar 29 yang artinya karakteristik dominan budaya organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung adalah hierarchy. Hal ini menjelaskan bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang terkontrol dan terstruktur. Hal tersebut diperkuat dengan pedoman yang digunakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung yaitu Peraturan Walikota Bandung Nomor 65 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.

Sedangkan budaya organisasi yang diharapkan oleh responden adalah budaya adhocracy dengan perolehan nilai 28. Yang menjadi karakteristik dominan dari budaya ini adalah budaya adhocracy yang fokus pada inovasi, fleksibilitas, dan adaptasi. Hal tersebut diperkuat oleh kegiatan yang diharapkan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung melakukan seperti acara yang diharapkan mengadakan acara seperti festival kreatif dan event yang inovatif seperti Bandung Light, Braga Festival, dan karnaval budaya.

Dari hasil perhitungan penelitian karakteristik dominan saat ini dengan karakteristik dominan yang diharapkan berhasil sama yaitu sebesar 29. Jadi dapat dikatakan bahwa karakteristik dominan saat ini dengan karakteristik dominan yang diharapkan dapat dipertahankan atau dikolaborasikan dari dua budaya organisasi tersebut untuk mempertahankan hasil organisasi yang baik.

### **5.2.3 Kepemimpinan Organisasi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Dimensi kepemimpinan organisasi saat ini didapatkan budaya yang mendominasi adalah budaya hierarchy yaitu sebesar 27. Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden merasa gaya kepemimpinan organisasi yang dilakukan pemimpin organisasi terstruktur dan formal, kontrol yang jelas, peraturan yang ketat, prosedur yang selalu diawasi, dan berorientasi pada efisiensi. Kepemimpinan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung yang sudah menerapkan tipe budaya hierarchy pada saat ini dan berjalan cukup baik. Hanya saja kepemimpinan organisasi yang diharapkan oleh sebagian besar responden pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung mengharapkan tipe budaya adhocracy dengan nilai sebesar 28. Hasil dari kepemimpinan organisasi saat ini dan yang diharapkan tidak memiliki perbedaan terlalu besar. Oleh karena itu tipe budaya organisasi hierarchy yang sudah diterapkan oleh pemimpin organisasi saat ini tidak perlu mengubah tipe budaya organisasi karena hasil yang tidak sampai selisih 10 persen.

### **5.2.4 Manajemen Pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Dimensi manajemen pegawai saat ini, menunjukkan gambaran skor budaya hierarchy sebesar 29. Dari hasil tersebut manajemen pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung adalah budaya hierarchy. Yang dimana manajemen pegawai berdasarkan dari struktur organisasi yang jelas, prosedur dan kebijakan yang ketat, pengawasan dan kontrol, pelatihan yang

terstruktur, dan komunikasi secara resmi. Hal tersebut diperkuat oleh pedoman yang digunakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung yaitu Peraturan Walikota Bandung Nomor 65 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.

Sedangkan manajemen pegawai yang diharapkan oleh responden adalah budaya adhocracy yang diperoleh nilai sebesar 30. Pengelolaan pegawai ini berlandaskan pada struktur yang fleksibel, inovasi dan kreativitas, pengembangan keterampilan dan kompetensi, serta kolaborasi. Terdapat perbedaan diantara manajemen pegawai saat ini dan yang diharapkan tetapi dikarenakan perbedaan yang tidak sampai selisih 10 persen, maka organisasi tidak perlu mengubah tipe budaya organisasi dan dapat melakukan penambahan yang dibutuhkan pegawai seperti pengembangan keterampilan dan kompetensi serta kolaborasi.

### **5.2.5 Perikat Organisasi pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Dimensi perikat organisasi saat ini didominasi oleh budaya hierarchy sebesar 28. Hal tersebut menunjukkan yang menjadikan perikat organisasi pada saat ini adalah struktur organisasi yang jelas dikarenakan membuat organisasi menjadi teratur, pengawasan dan kontrol yang dilakukan untuk menjaga stabilitas organisasi dengan melakukan evaluasi kinerja, serta pelatihan dan pengembangan yang membuat kekompakan antar rekan kerja. Sedangkan manajemen pegawai yang diharapkan adalah tipe budaya organisasi adhocracy

diperoleh nilai sebesar 29. Pengelolaan pegawai yang berlandaskan pada inovasi, fleksibilitas, dan adaptasi. Hal tersebut yang diharapkan oleh responden untuk perekat organisasi. Tipe budaya organisasi yang sudah diterapkan saat ini dengan yang diharapkan tidak memiliki selisih besar hanya selisih satu menjadikan organisasi tidak perlu mengubah budaya organisasi yang sudah diterapkan.

#### **5.2.6 Penekanan Strategis pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Dimensi penekanan strategis saat ini didapatkan budaya organisasi yang mendominasi adalah budaya hierarchy diperoleh nilai sebesar 28. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung fokus pada perbaikan strategi organisasi agar dilakukan dengan efisien, terstruktur, dan sesuai dengan tujuan organisasi guna menjaga stabilitas dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Sedangkan penekanan strategis yang diharapkan oleh responden adalah budaya adhocracy diperoleh nilai sebesar 29. Budaya adhocracy yang berlandaskan penekanan strategis berfokus pada inovasi, fleksibilitas, dan profitabilitas, yang memungkinkan organisasi untuk cepat merespons perubahan lingkungan dan peluang baru. Dari selisih budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan tidak memiliki selisih lebih dari 10 persen, maka tidak diperlukan perubahan budaya organisasi.

### **5.2.7 Kriteria Kesuksesan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung**

Dimensi kriteria kesuksesan saat ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung saat ini didominasi dengan budaya market yang memperoleh nilai 30. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Dinas Kebudayaan dan Pariwisata memiliki kriteria kesuksesan berdasarkan orientasi eksternal dan stabilitas, organisasi berfokus pada persaingan dan pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan, dan organisasi menekankan kinerja dan produktivitas. Sedangkan kriteria kesuksesan yang diharapkan oleh responden adalah budaya clan dengan nilai 28. Budaya clan berlandaskan orientasi internal dan fleksibel. Organisasi yang diharapkan memiliki hubungan yang erat dan saling mendukung antar anggotanya serta menekankan pada inovasi dan kreativitas. Dikarenakan selisih antar budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan tidak memiliki selisih yang terlalu besar sampai 10 persen maka tidak diperlukannya untuk merubah budaya organisasi.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung saat ini didominasi budaya hierarchy. Dengan didominasi budaya hierarchy Dinas Kebudayaan dan Pariwisata saat ini berfokus pada struktur hierarchy yang jelas guna membantu meningkatkan koordinasi, akuntabilitas, dan pengambilan keputusan. Hal ini dapat mengarah pada peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Pegawai mungkin merasa lebih aman dan stabil dalam lingkungan kerja yang terstruktur dan terprediksi. Hal ini dapat meningkatkan moral dan motivasi Pegawai. Pembagian tugas yang jelas dan rantai komando yang terdefinisi dengan baik dapat membantu mengurangi kebingungan dan duplikasi pekerjaan. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Budaya hierarchy yang diterapkan dengan baik dapat menumbuhkan rasa hormat terhadap atasan dan senioritas, serta mendorong disiplin dan kepatuhan terhadap aturan.
2. Budaya Organisasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung yang diharapkan oleh pegawai adalah budaya adhocracy. Budaya organisasi adhocracy akan membuat Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung memiliki struktur organisasi yang fleksibel dan

pengambilan keputusan yang cepat dalam budaya adhocracy dapat mendorong kreativitas dan inovasi. Pegawai yang didorong untuk mengambil inisiatif, mencoba ide-ide baru, dan beradaptasi dengan perubahan dengan cepat. Budaya adhocracy biasanya mempromosikan komunikasi dan kolaborasi yang terbuka antar pegawai dari berbagai tingkatan dan departemen. Hal ini dapat membantu meningkatkan kerjasama tim, pemecahan masalah yang efektif, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Pegawai dalam budaya adhocracy mungkin merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka karena mereka memiliki lebih banyak otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Budaya adhocracy dapat membantu organisasi menjadi lebih adaptif dan lincah dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Struktur organisasi yang fleksibel dan pengambilan keputusan yang cepat memungkinkan organisasi untuk bereaksi dengan cepat terhadap peluang dan tantangan baru.

## **6.2 Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya dan kesimpulan, maka peneliti memberikan beberapa saran yang agar dapat melakukan kajian yang lebih mendalam apakah budaya organisasi adhocracy yang diharapkan oleh pegawai dapat menjadikan organisasi menjadi lebih baik dibandingkan dengan budaya organisasi saat ini. Saran yang diberikan dapat

dijadikan bahan pertimbangan untuk Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, yaitu:

1. Dalam mengimplementasikan budaya organisasi adhocracy yang diharapkan pegawai, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung dapat melakukan penerapan budaya adhocracy dalam skala kecil pada suatu divisi yang memungkinkan untuk menganalisis resiko saat merubah budaya organisasi menjadi adhocracy. Mengkomunikasikan secara terbuka kepada seluruh pegawai dan memberikan pelatihan dan edukasi kepada pegawai mengenai cara bekerja secara efektif dalam lingkungan adhocracy. Memberikan pertanggungjawaban kepada pegawai dalam mengambil keputusan serta menyelesaikan pekerjaan.
2. Mempertimbangkan budaya organisasi yang berkolaborasi dikarenakan budaya organisasi saat ini yaitu budaya hierarchy dengan budaya organisasi yang diharapkan yaitu budaya adhocracy. Budaya adhocracy dan hierarki merupakan dua jenis budaya organisasi yang memiliki karakteristik yang berbeda. Budaya adhocracy menekankan fleksibilitas, inovasi, dan pengambilan keputusan yang cepat, sedangkan budaya hierarki menekankan struktur, kontrol, dan akuntabilitas. Kombinasi budaya adhocracy dan hierarki di Disbudpar dapat membantu organisasi mencapai keseimbangan antara fleksibilitas dan struktur, yang dapat meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Kombinasi budaya adhocracy dan hierarki di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja

dan mencapai tujuan organisasi. Dengan menerapkan keseimbangan yang tepat dan mengatasi potensi tantangan, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung dapat memanfaatkan kekuatan dari kedua budaya ini untuk meningkatkan fleksibilitas, struktur, akuntabilitas, dan kreativitas dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Silalahi, U. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif*. PT. Refika Aditama.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Yaktiningsasi, A., & Munandar, A. S. (1994). *Makna bekerja: studi tentang makna bekerja dan hubungan antara makna bekerja dengan keterlibatan kerja pada karyawan perusahaan industri konstruksi dan manufaktur milik negara*.
- Kurniawan, D. (2018, Maret). Identifikasi Budaya Organisasi Dan Keterampilan Manajemen Untuk Memelihara Eksistensi Usaha Kreatif Batik Jambi Di Kota Jambi. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, Volume 1, Nomor 2*, 147.
- Spector, P. E. (2011). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Wiley.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I. (2001). *Job Satisfaction and Bernout in the education Psycholgy*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Humaira Mumtazah, Kadiyono, A. L., & Ashriyana, R. (2024). "Analysis of Organizational Culture Based on The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 110-118.

Sumardjono. (2016). Mapping Analysis of The Organization Culture by Applying The Organization Assessment Instrument (OCAI) at PT Bank Muamalat Indonesia Bogor Area. *The Management Journal of BINANIAGA*, 2527-4317.

Silalahi, U. (2018). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif dan Interpretasi Hasil untuk Penelitian Sosial Kuantitatif*. Bandung: Refika Aditama.

*OCAI ONLINE*. (n.d.). Retrieved from Organizational Culture Assessment Instrument online: <https://www.ocai-online.com/>

Peraturan Walikota Bandung Nomor 65 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.

Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 08 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung.