

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan untuk melakukan pemetaan budaya organisasi dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) di PT Imora Motor, maka diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Budaya organisasi saat ini

Berdasarkan hasil kuesioner OCAI yang telah diisi oleh responden menunjukkan bahwa tipe budaya organisasi saat ini yang paling dominan adalah budaya *Market* dengan nilai rata-rata keseluruhan saat ini sebesar 27,1. Dengan budaya *Market* yang menjadi budaya dominasi saat ini menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian antara visi PT Imora Motor yang mana PT Imora Motor fokus pada orientasi eskternal perusahaan seperti kepuasan pelanggan maupun membangun sinergi positif dengan dealer dan Honda Prospect Motor sebagai agen tunggal pemegang merek. Peringkat selanjutnya yang mendominasi di PT Imora Motor saat ini adalah budaya *Hierarchy* (26,3), diikuti dengan budaya *Clan* (25,5), dan pada peringkat terakhir ditempati oleh budaya *Adhocrachy* (21,1).

2. Budaya organisasi diharapkan

Berdasarkan pengolahan kuesioner OCAI yang diisi oleh responden menunjukkan bahwa tipe budaya organisasi yang paling diharapkan karyawan untuk diaplikasikan pada lima tahun yang akan datang adalah budaya *Clan* dengan nilai rata-rata yang diharapkan sebesar 28,8. Dari data tersebut dapat menggambarkan bahwa karyawan PT Imora Motor menginginkan terciptanya lingkungan kerja yang nyaman seperti keluarga yang didasari dengan saling menghargai antar karyawan dan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan. Peringkat kedua dari budaya yang diharapkan adalah budaya *Adhocrachy* (25,0), kemudian diikuti budaya *Hierarchy* (24,0), dan budaya *Market* (22,2) menduduki peringkat terakhir dari budaya yang diharapkan karyawan.

3. Kesenjangan budaya organisasi

Budaya *Market* menjadi budaya organisasi yang dominan saat ini, namun berbeda dengan harapan karyawan yang menempatkan budaya *Market* pada peringkat paling rendah dengan adanya penurunan dari selisih antara budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan sebesar 5,0. Tipe budaya *Clan* menjadi budaya yang diharapkan untuk dapat diaplikasikan pada perusahaan di lima tahun yang akan datang dengan rata-rata yang diharapkan sebesar 28,7. Dari kesenjangan tersebut menggambarkan bahwa karyawan berharap perusahaan tidak hanya fokus dalam memenangkan persaingan dengan menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja solid dimana antar karyawan memiliki ikatan emosi yang kuat agar sinergi dapat tercipta tidak hanya dengan pihak eksternal perusahaan namun juga sinergi positif antar karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil pemetaan dan analisis budaya organisasi menggunakan kuesioner OCAI di PT Imora Motor maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan penulis sebagai berikut:

1. Budaya *Market* yang mendominasi dari budaya PT Imora Motor saat ini sudah sesuai dengan visi PT Imora Motor yang memiliki indikasi budaya *Market* dengan fokus perusahaan dalam membangun sinergi dengan Honda Prospect Motor maupun seluruh dealer mobil Honda yang berada di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, serta bertujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Hanya saja karyawan berharap bahwa perusahaan dapat menerapkan budaya *Clan* pada lima tahun yang akan datang, sehingga terdapat kesenjangan antara budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan. Budaya yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan para petinggi PT Imora Motor untuk lima tahun yang akan datang, namun dengan visi yang memiliki indikasi budaya *Market*, maka budaya yang diterapkan saat ini sudah sesuai dengan identitas perusahaan. Kurangnya sosialisasi mengenai visi perusahaan juga menjadi salah satu faktor karyawan PT Imora Motor mengharapakan pergantian budaya dimasa depan. Maka dari itu, diharapkan dapat menjadi fokus dari pimpinan maupun *pihak Human Resource Development Division* untuk

melakukan sosialisasi secara berkala dengan karyawan sehingga karyawan dapat memegang dan membawa identitas perusahaan selama mereka bekerja. Sosialisai berkala dapat diaplikasikan pada aktivitas PDCA (*Planning Doing Check Action*) yaitu kegiatan pelaporan progress serta pencapaian setiap divisi yang diadakan setiap satu bulan sekali. Kegiatan tersebut dihadiri oleh pimpinan perusahaan dan dilakukan secara rutin, sehingga diharapkan pimpinan dapat mengkomunikasikan kembali visi perusahaan dan dihubungkan dengan pencapaian dari setiap divisi agar visi tersebut dapat tertanam dan diaplikasikan karyawan dalam bekerja.

2. Dengan budaya *Clan* yang menjadi budaya harapan karyawan PT Imora Motor, maka perlu dibangun budaya *Market* yang lebih kuat pada lingkungan perusahaan yang mana sesuai dengan visi PT Imora Motor. Budaya *Market* identik dengan lingkungan yang kompetitif serta menekankan pencapaian hasil, sehingga perlu adanya dorongan baik dari atasan maupun lingkungan perusahaan sehingga budaya *Market* juga dapat menjadi harapan karyawan pada lima tahun yang akan datang. Salah satu upaya dalam mendorong karyawan untuk senantiasa berkompetisi untuk mencapai hasil adalah dengan diadakannya kompetisi. Saat ini PT Imora Motor sendiri telah mengadakan *Imora Competition* untuk karyawan agar dapat berkompetisi untuk memberikan ide-ide baru untuk memajukan perusahaan, kompetisi tersebut diadakan dua tahun sekali. Kompetisi tersebut dapat diadakan dengan frekuensi yang lebih sering seperti setahun sekali sehingga karyawan terdorong untuk selalu berkompetisi dalam mencapai hasil yang terbaik tidak hanya dalam kompetisi tertentu yang diadakan namun juga dapat diaplikasikan dalam pekerjaan.
3. Budaya *Clan* menjadi budaya dominan yang diharapkan oleh karyawan untuk dapat diaplikasikan pada lima tahun yang akan datang. Hanya saja pada budaya saat ini budaya *Market* yang menjadi budaya dominan dan telah sesuai dengan visi dari PT Imora Motor. Namun budaya *Clan* tetap dapat ditingkatkan untuk mempertahankan dominasi budaya *Market* yang ada saat ini. Kegiatan *gathering* dapat dilakukan oleh perusahaan untuk membangun kedekatan antar karyawan. Pada kegiatan *gathering* tersebut dapat dilaksanakan berbagai perlombaan yang menuntut kerjasama tim yang bertujuan untuk membangun

kerja sama yang kuat dari setiap anggota divisi sehingga budaya *Clan* yang menekankan kerjasama tim yang solid dapat terjalin, tidak hanya budaya *Clan* perlombaan tersebut juga tetap memiliki unsur kompetisi dimana kompetisi mencerminkan budaya *Market*.

4. Pencapaian target menjadi point penting dalam budaya *Market*, sehingga pimpinan dari PT Imora Motor harus mampu mendorong karyawan untuk dapat mencapai hasil yang ditentukan. Pemberian *reward* dapat menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan untuk tidak hanya mencapai hasil yang ditargetkan, namun juga dapat menciptakan berbagai prestasi lainnya diluar target yang ditetapkan. Pemberian *reward* baik *intrinsic* maupun *ekstrinsic* dapat diaplikasikan sehingga mendorong karyawan untuk dapat berusaha dengan maksimal dalam menghasilkan prestasi yang memuaskan sehingga perusahaan mampu lebih unggul dibandingkan pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

- (2018). Retrieved November 03, 2018, from 2018, Sektor Otomotif Berpeluang Melaju:
<https://www.gaikindo.or.id>
- (2018). Retrieved November 3, 2018, from 2018, Sektor Otomotif Berpeluang Maju:
<https://www.gaikindo.or.id>
- (2018). Retrieved February 6, 2019, from Merek Jepang Kuasai 98 Persen Penjualan Mobil Indonesia: <https://www.gaikindo.or.id>
- (2019). Retrieved February 28, 2019, from Indonesia Automobile Industry Data:
<https://www.gaikindo.or.id>
- Aldagh, R. J., & Kuzuhara, L. W. (2002). *Organizational Behavior & Management: An Intergrated Skills Approach*. United States of America: South Western.
- Anggraeni, K. (2018, Maret 29). Retrieved February 4, 2019, from Menprin: Industri Otomotif Sumbang 10,16 Persen Ke PDB: <https://bisnis.tempo.co>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework* (Revised ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, profits* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Debora, Y. (2018, February 6). Retrieved November 3, 2018, from Merek Jepang Kuasai 98 Persen Penjualan Mobil Indonesia: <https://tirto.id>
- Dessler, G. (2011). *Human Resources Management* (12th ed.). England: Pearson Education Limited.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Undestanding and Managing Organizational Behavior* (6th ed.). England: Pearson.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason: South-Western College Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian* (6 ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.

Sekaran, U., & Roger, B. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian* (6 ed., Vol. 2). Jakarta: Salemba Empat.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.