

Analisis Budaya Organisasi pada Perusahaan APM Otomotif di Indonesia (Studi Kasus pada PT. XYZ)

Pebri Tuter Srihadi^{1,*}, Ferdinand Dehoutman Saragih²

^{1,2} Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat 16424

ARTICLE INFO

Keywords:

Organizational Culture
Mission
Consistency
Involvement
Adaptability

Received: 1 May 2019

Received in revised:

14 June 2019

Accepted: 25 June 2019

Published: 26 June 2019

Open Access

ABSTRACT

This study aims to understand the organizational culture in one of the automotive companies in Indonesia as well as to study the level of readiness of the company in the application of organizational culture to face the highly competitive automotive business in Indonesia. Organizational culture that represents a set of value, trust and shared meaning that is applied intensively and institutionalizes will provide collective benefits that can make the organizational culture strong which will give of success to the company where success of organization depend on organizational culture because organizational culture is the most important construct in building and maintaining a company's success. This study discusses the mapping of organizational culture in one of the automotive companies in Indonesia based on the Denison cultural organization model that has four dimensions, namely mission, consistency, involvement and adaptability. The sample of 174 aimed at employees in all divisions and in all hierarchy in the company. The results of the study show that the company has a strong culture in each division of work and hierarchical companies. The company has a model that fits the four-dimensional model of Denison's Corporate culture, making the company consider having capabilities that are in line with competition in the automotive industry in Indonesia.

1. Pendahuluan

Dalam kaidah ekonomi, bisnis adalah gabungan kegiatan yang dikerjakan melalui upaya pengembangan dan transformasi berbagai sumberdaya yang tersedia sehingga menghasilkan berbagai barang dan jasa yang berguna untuk memenuhi ekspektasi dan kebutuhan dari pelanggan (Afuah, 2004). Lingkungan bisnis merupakan segala sesuatu yang mempengaruhi aktivitas bisnis dalam suatu negara yang didalamnya terdapat organisasi-organisasi atau perusahaan yang bersifat dinamis, dimana organisasi itu dituntut untuk dapat *sustain* dan mencapai kesuksesannya.

Kesuksesan perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi perusahaan itu sendiri dimana budaya organisasi adalah konstruk terpenting dalam membangun dan mempertahankan kinerja perusahaan. Banyak bukti yang menggambarkan bahwa kesuksesan suatu organisasi disebabkan oleh kuatnya budaya yang terdapat didalam organisasi itu secara menyeluruh. Budaya organisasi merupakan dasar bagi individu dalam organisasi baik dari level terendah sampai dengan pucuk pimpinan untuk bersikap, berperilaku dan beraktivitas sesuai dengan target yang telah ditetapkan, sasaran yang ingin dicapai dan

juga sebagai pembeda dari organisasi lainnya yang berada dalam satu industri yang sama.

Budaya memiliki dampak yang signifikan pada pandangan dan perilaku individu dalam perusahaan pada tataran organisasinya, sehingga budaya adalah satu set perspektif, premis *belief* dan makna yang dipunyai individu dan kelompok (Hofstede et al, 1980). Budaya organisasi dapat dimaknai sebagai satu bentuk manfaat kolektif yang dipahami dan diaktualisasi oleh individu-individu sebagai pembeda organisasi dengan organisasi-organisasi lainnya (Schein, 1992). Oleh sebab itu nilai-nilai yang terdapat pada suatu organisasi yang diberlakukan dengan intens serta diilhami bersama dan meluas dapat membuat satu budaya organisasi menjadi kuat. Meluasnya penerimaan terkait dengan cara pandang perusahaan dan diyakini memberikan manfaat seluas-luasnya bagi individu akan semakin meningkatkan keterikatan mereka terhadap nilai-nilai yang mana akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performa kerja individu sehingga memberikan suatu atmosfer yang baik di dalam organisasi perusahaan. Keterikatan tersebut akan menumbuhkan kembangkan kepatuhan dan semangat keber-

* Corresponding author

E-mail addresses: ptutursrihadi@gmail.com (P. T. Srihadi)

2614-6983/ © 2019 P3M Politeknik Negeri Bengkalis. All rights reserved.

samaan dalam organisasi tersebut yang dapat dijadikan modal untuk meraih kesuksesan perusahaan.

2. Kerangka Pemikiran

Definisi Budaya Organisasi

Terdapat kesepakatan yang luas bahwa organisasi terletak pada sistem makna bersama yang dianut oleh individu-individu yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sehingga secara umum budaya organisasi dapat diartikan sebagai sebuah sistem nilai yang dipegang bersama terkait dengan hal yang esensi dan sebagai suatu bentuk keyakinan mengenai suatu organisasi bekerja. Melalui pandangan ini, dapat dikatakan budaya organisasi menggambarkan sebuah kerangka kerja yang mengikat dengan adanya penataan dan pengarahan terhadap perilaku anggota dalam organisasi terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasa terkait dengan masalah-masalah itu (Schein, 1992).

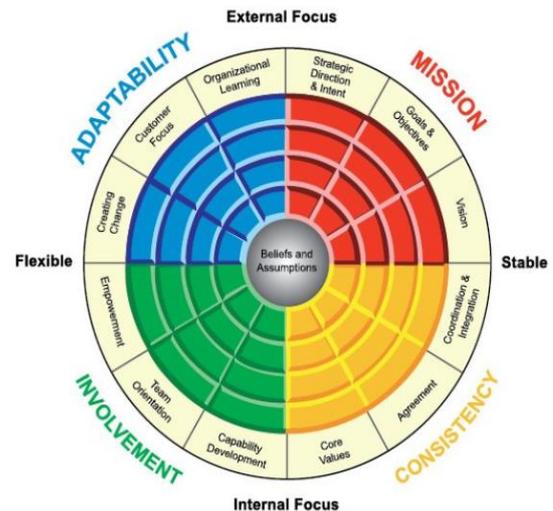
Budaya organisasi terdefinisi melalui keyakinan, simbol-simbol, ritual hingga mitos yang mengikat dan menyatukan anggota dan selalu berkembang sesuai dengan berjalannya waktu (Luthans & Jonathan, 2009). Budaya organisasi adalah nilai yang dipunyai oleh satu organisasi yang dipahami dan dirasakan oleh seluruh individu dalam organisasi yang terefleksi melalui aktivitas yang terjadi dalam organisasi dimana nilai-nilai tersebut menjadi dasar dan petunjuk bagi para anggota organisasi dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat bisa mengarahkan hati dan pikiran dari para anggota organisasi.

Budaya Organisasi Model Denison

Budaya organisasi dapat diketahui eksistensinya melalui perilaku individu-individu dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat dilihat dari pola dan perspektif pemikiran yang menuntun individu-individu dalam bersikap dan menanggapi suatu hal yang terjadi didalam organisasi. Implementasi budaya organisasi dapat dilihat dan dikaji dari dimensi budaya organisasi (Robbins, 2008). Dimensi organisasi dapat menggambarkan budaya dari suatu organisasi atau dapat dikatakan dimensi organisasi merupakan penyederhanaan dari budaya organisasi itu sendiri. Salah satu model dimensi yang populer dan sangat banyak dipakai oleh peneliti adalah budaya organisasi model Denison.

Denison mengembangkan apa yang telah menjadi model dan alat pengukuran budaya organisasi yang terkenal dalam upaya mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi yang paling kuat terkait dengan kinerja organisasi yang efektif. Setelah mempelajari ratusan perusahaan di seluruh dunia, Denison menyimpulkan bahwa dalam organisasi-organisasi yang pekerjaannya lebih masuk akal dan di mana individu lebih terlibat dalam pengambilan keputusan dia berpendapat bahwa ada empat indikator budaya yaitu *mission*,

consistency, *involvement* dan *adaptability* yang masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap serangkaian ukuran kinerja organisasi.



Gambar 1. Budaya Organisasi Model Denison

Sumber: denisonconsulting.com

Berdasarkan Gambar diatas mengenai budaya organisasi model Denison terdapat empat dimensi budaya yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Denison, 1997):

1) *Mission*

Organisasi yang sukses juga memiliki tujuan dan arahan yang jelas yang mendefinisikan tujuan dari organisasi dan sasaran strategis dan juga mengekspresikan visi tentang bagaimana organisasi akan terlihat di masa depan. Sebuah misi memberikan tujuan dan makna bersama dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal untuk organisasi. Misi menyediakan arah dan tujuan yang jelas yang berfungsi untuk menentukan tindakan yang sesuai untuk organisasi dan individu-individu di dalam organisasi. Misi memungkinkan organisasi untuk membentuk perilaku saat ini dengan membayangkan masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Organisasi diharapkan mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi organisasi sehingga memberikan kontribusi untuk komitmen jangka pendek dan jangka panjang pada organisasi perusahaan yang akan berdampak pada kesuksesan perusahaan.

Dalam model, *mission* dapat diukur oleh tiga indikator yaitu:

a) *Vision*

Organisasi memiliki pandangan bersama tentang keadaan masa depan yang diinginkan. Visi mewujudkan nilai-nilai inti dan menangkap pikiran serta keinginan dari individu-individu dalam organisasi, disamping memberikan bimbingan dan arahan.

b) *Goals and Objective*

Satu set tujuan dan sasaran yang jelas yang dapat dihubungkan dengan misi, visi, dan strategi organisasi, dan memberikan arahan yang jelas dalam pekerjaan mereka.

c) *Strategic Direction and Intent*

Arahan strategis yang jelas untuk menyam-paikan tujuan organisasi dan memperjelas

bagaimana setiap individu dalam organisasi dapat berkontribusi dan berupaya untuk menunjukkan eksistensi organisasi.

2) *Consistency*

Organisasi menjadi efektif ketika konsistensi terintegrasi dengan baik. Perilaku berakar pada satu set nilai-nilai inti, individu dalam organisasi dari semua hirarki terampil dalam mencapai kesepakatan dan menggabungkan berbagai sudut pandang serta menjadikan kegiatan organisasi terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang membangun sistem tata kelola internal berdasarkan dukungan yang bersifat konsensus.

Sistem kontrol implisit ini dapat menjadi cara yang lebih efektif untuk mencapai taraf koordinasi dan integrasi yang lebih baik daripada sistem kontrol eksternal yang mengandalkan aturan dan regulasi eksplisit. Konsistensi merupakan sumber stabilitas dan integrasi internal yang kuat. *Consistency* dapat diukur oleh tiga indikator yaitu:

a) *Core Value*

Anggota organisasi berbagi seperangkat nilai yang menciptakan rasa identitas dan seperangkat nilai dan ekspektasi yang jelas.

b) *Agreement*

Anggota organisasi dapat mencapai kesepakatan terkait dengan masalah yang terjadi pada organisasi yang didalamnya terdapat tingkat kesepakatan yang mendasarinya dan kemampuan untuk merekonsiliasi perbedaan.

c) *Coordination and Integration*

Berbagai fungsi dan unit organisasi dapat bekerja bersama dengan baik untuk mencapai tujuan bersama. Batas-batas organisasi tidak mengganggu penyelesaian pekerjaan.

3) *Involvement*

Organisasi yang efektif memberdayakan dan melibatkan individu-individu didalam organisasi, membangun tim dan mengembangkan kemampuan individu di semua tingkatan di dalam organisasi. Individu dalam organisasi berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan mempunyai rasa memiliki yang kuat. Individu di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan organisasi yang akan memengaruhi mereka bekerja dan merasa juga merasakan bahwa pekerjaan mereka terhubung langsung dengan tujuan organisasi. Ini memungkinkan organisasi berjalan dengan mengandalkan sistem kontrol informal, sukarela dan implisit dibanding organisasi yang berjalan secara formal, eksplisit dengan kontrol sistem birokrasi. *Involvement* dapat diukur dengan tiga indikator yaitu:

a) *Empowerment*

Individu memiliki otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi.

b) *Team Orientation*

Fokus pada bekerja secara bersama-sama menuju tujuan bersama yang membuat semua karyawan saling memiliki rasa tanggung jawab. Organisasi bergantung pada upaya tim untuk menyelesaikan pekerjaan.

c) *Capability Development*

Organisasi terus berinvestasi dalam hal pengembangan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berjalan dan sebagai keunggulan kompetitif.

4) *Adaptability*

Meskipun ada beberapa keuntungan alami dari organisasi yang terintegrasi dengan baik, mereka juga dapat menjadi yang paling tidak adaptif dan yang paling sulit untuk berubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal dapat bertentangan. Adaptasi organisasi menerjemahkan tuntutan lingkungan organisasi menjadi berbagai macam tindakan. Organisasi berani mengambil risiko, belajar dari kesalahan, dan memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan perubahan. Organisasi terus meningkatkan kemampuan untuk memberikan nilai bagi pelanggannya dengan menciptakan sistem norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas organisasi untuk menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan sinyal dari lingkungannya ke dalam sistem internal yang meningkatkan peluang organisasi untuk bertahan hidup dan tumbuh. Organisasi yang kuat dalam kemampuan beradaptasi biasanya mengalami pertumbuhan penjualan dan peningkatan pangsa pasar. *Adaptability* dapat diukur dengan tiga indikator yaitu:

a) *Creating Change*

Organisasi mampu menciptakan cara adaptif untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi cepat terhadap tren dan mengantisipasi perubahan di masa depan.

b) *Customer Focus*

Organisasi memahami dan bereaksi terhadap pelanggan dan mengantisipasi kebutuhan mereka di masa depan. Itu mencerminkan sejauh mana organisasi didorong oleh kepedulian untuk memuaskan pelanggan mereka.

c) *Organization Learning*

Organisasi dapat menerima, menerjemahkan, dan dapat juga menginterpretasikan sinyal dari lingkungan ke dalam peluang untuk mendorong inovasi, mendapatkan pengetahuan, dan mengembangkan kemampuan.

3. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Paradigma pendekatan kuantitatif melibatkan pengukuran dan analisis statistik (Zikmund et al, 2012). Penelitian dengan pendekatan kuantitatif merupakan penelitian *positivism* dengan penekanan pada pengukuran variable penelitian.

Pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini terdiri data primer yang diperoleh dari kuisioner yang disebar pada sampel yang telah ditentukan. Sedangkan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh dari data yang diolah oleh pihak lain yang biasa dalam bentuk publikasi (Morissan, 2012) yang didapatkan dari sejumlah literatur yang bersesuaian dengan penelitian ini.

Dalam menentukan ukuran sampel, penelitian ini mengacu pada formula perhitungan Guilford and Fhisher (1973). Formula ini digunakan untuk menentukan dan mengestimasi jumlah sampel sebagai berikut:

$$\frac{N}{1 + \alpha^2 N}$$

Keterangan:

N = Jumlah Populasi

α = Tingkat signifikansi (5%)

Merujuk dari formula Guilford & Fhisher (1973) diatas, dengan jumlah populasi yang diteliti sebesar 308 dan tingkat signifikansi penelitian sebesar 5% maka pada penelitian ini menetapkan sampel sebesar 174 responden/karyawan di PT. XYZ, agar data yang didapat cukup representatif.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel acak berstrata proporsional (*proportional stratified random sampling*), dimana pengelompokan berdasarkan pada divisi kerja di PT. XYZ yang mana terdapat lima divisi kerja yang meliputi *administration/human resources, sales and marketing, production and engineering, finance, and product strategy*. Setiap elemen yang ada pada setiap strata, dalam hal ini divisi akan dipilih dengan proporsi tertentu untuk kemudian dijadikan sampel penelitian sedemikian rupa sehingga tiap elemen pada setiap strata dengan proporsi tertentu dari populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Tabel 1. Sampel Acak Berstrata Proporsional

No	Divisi	Populasi		Sampel	
		Jumlah	%	Jumlah	%
1	ADM/HR	47	15%	27	15%
2	SALES & MARKETING	140	45%	79	45%
3	PRODUCTION & ENGINEERING	79	26%	45	26%
4	FINANCE	33	11%	19	11%
5	PRODUCT STRATEGY	9	3%	5	3%
Jumlah		308	100%	174	100%

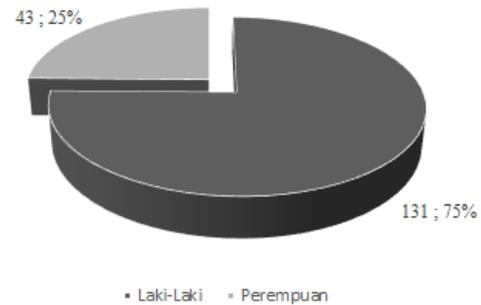
Penelitian ini menggunakan instrumen melalui kuisioner yang terdiri dari 36 pertanyaan berdasarkan pada dimensi budaya organisasi model Denison. Pengujian validitas dan realibilitas dibutuhkan untuk mengkonfirmasi keabsahan dan keandalan dari instrumen penelitian yang digunakan.

4. Hasil dan Pembahasan

1) Profil responden

Berdasarkan pada Gambar 2, jenis kelamin responden terdapat 131 responden (75%) berjenis kelamin laki-laki dan 43 responden (25%) berjenis kelamin perempuan. Dikarenakan perusahaan merupakan perusahaan otomotif yang mana sebagian besar pekerjaan dilakukan oleh laki-laki.

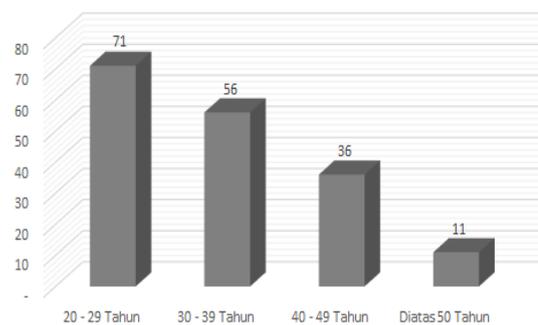
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Gambar 2. Jenis Kelamin Responden

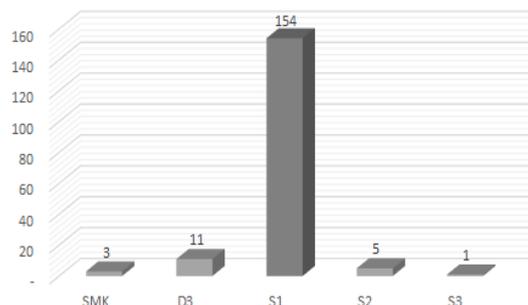
Berdasarkan pada Gambar 3, usia responden terdapat 71 responden (41%) memiliki rentang usia 10-29 tahun, 51 responden (32%) memiliki rentang usia 30-39 tahun, 36 responden (21%) memiliki rentang usia 40-49 tahun dan 11 responden (6%) memiliki rentang usia diatas 50 tahun. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagai perusahaan multinasional pada industri otomotif, perusahaan memiliki generasi usia dibawah 30 tahun yang paling mendominasi dengan perbedaan yang tidak signifikan pada rentang usia diatasnya, sehingga dapat diindikasikan bahwa sukses dan regenerasi organisasi berjalan dengan baik.

Responden Berdasarkan Usia



Gambar 3. Usia Responden

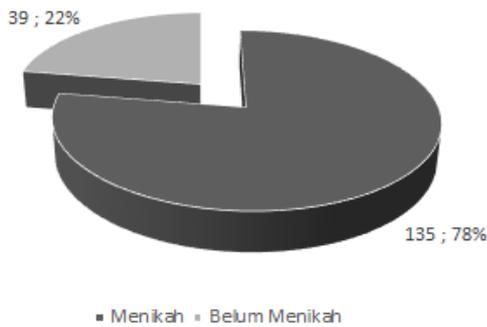
Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Gambar 4. Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan pada Gambar 4, pendidikan terakhir responden terdapat 3 responden (2%) memiliki pendidikan terakhir setingkat SMK, 11 responden (6%) pendidikan terakhir Diploma-3, 154 responden (88%) memiliki pendidikan terakhir Sarjana, 5 responden (3%) memiliki pendidikan terakhir Magister dan 1 responden (1%) memiliki pendidikan terakhir Doktoral. Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan memiliki sumberdaya manusia yang sebagian besar berstandar Sarjana (S1).

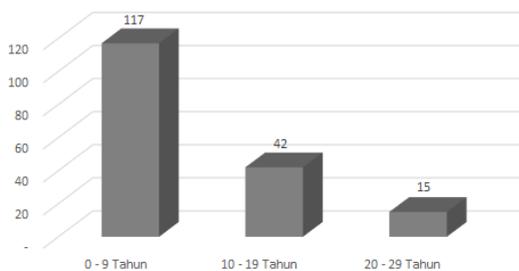
Responden Berdasarkan Status Pernikahan



Gambar 5. Status Pernikahan Responden

Berdasarkan pada Gambar 5, status pernikahan responden terdapat 135 responden (78%) telah menikah dan 39 responden (22%) belum menikah.

Responden Berdasarkan Masa Kerja



Gambar 6. Masa Kerja Responden

Berdasarkan pada Gambar 6, masa kerja responden terdapat 117 responden (67%) memiliki rentang masa kerja 0-9 tahun, 42 responden (24%) memiliki rentang masa kerja 10-19 tahun, 15 responden (9%) memiliki rentang masa kerja 20-29 tahun. Hal ini dapat diartikan bahwa responden dengan masa kerja 0-9 tahun mendominasi pada perusahaan.

2) Pengujian Validitas Instrumen

Uji validitas diperlukan dalam penelitian ini guna melakukan penilaian terhadap instrumen atau seperangkat alat ukur apakah sudah tepat mengukur indikator dalam variabel yang hendak diteliti pada penelitian ini. Uji ini dikatakan baik apabila memiliki tingkat validitas dan relevansi yang tinggi. Validitas item diperlukan dengan melihat adanya korelasi terhadap item totalnya. Jika r hitung > r tabel (*pearson, two-tailed*), maka instrumen yang didalamnya mencakup item-item pertanyaan berkorelasi signifikan.

Tabel 2. Pengujian Validitas

Item	Corrected Item Correlation	r-Tabel	Interpretasi
P1	0,680	0,149	Valid
P2	0,672	0,149	Valid
P3	0,744	0,149	Valid
P4	0,700	0,149	Valid
P5	0,758	0,149	Valid
P6	0,681	0,149	Valid
P7	0,708	0,149	Valid
P8	0,753	0,149	Valid
P9	0,756	0,149	Valid
P10	0,741	0,149	Valid
P11	0,729	0,149	Valid
P12	0,728	0,149	Valid
P13	0,746	0,149	Valid
P14	0,701	0,149	Valid
P15	0,753	0,149	Valid
P16	0,772	0,149	Valid
P17	0,757	0,149	Valid
P18	0,787	0,149	Valid
P19	0,750	0,149	Valid
P20	0,759	0,149	Valid
P21	0,750	0,149	Valid
P22	0,702	0,149	Valid
P23	0,720	0,149	Valid
P24	0,694	0,149	Valid
P25	0,764	0,149	Valid
P26	0,763	0,149	Valid
P27	0,778	0,149	Valid
P28	0,777	0,149	Valid
P29	0,786	0,149	Valid
P30	0,693	0,149	Valid
P31	0,769	0,149	Valid
P32	0,741	0,149	Valid
P33	0,734	0,149	Valid
P34	0,733	0,149	Valid
P35	0,742	0,149	Valid
P36	0,797	0,149	Valid

Pada Tabel 2 pengujian validitas diatas, didapati bahwa instrumen dengan 36 item pertanyaan dan kuisioner disebar pada 174 responden dengan metode sampel acak berstrata proporsional mampu menghasilkan nilai *corrected item correlation* yang beragam berkisar 0,672 sebagai nilai minimum dan 0,797 sebagai nilai maksimum dan dengan r tabel = 0,149. Berdasarkan nilai yang didapat pada pengujian validitas

mengingat $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrumen memiliki tingkat validitas yang baik.

3) Pengujian Realibilitas Instrumen

Uji realibilitas diperlukan dalam penelitian ini guna untuk melakukan penilaian terhadap instrumen yang digunakan dalam penelitian ini apakah dapat diandalkan dan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data sehingga mampu menangkap informasi yang sebenarnya. Secara empiris reliabilitas dikatakan tinggi apabila nilai yang didapat mendekati angka 1, realibilitas dengan rentang 0,60 - 0,69 dapat dikatakan sebagai dapat diterima, sedangkan realibilitas dengan nilai $\leq 0,59$ dapat dikatakan tidak layak.

Tabel 3. Pengujian Realibilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Org.	0,976	Sangat Baik

Pada Tabel 3 pengujian realibilitas, berdasarkan uji tersebut didapat nilai 0,976 yang dapat dikatakan sangat baik. Sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan pada penelitian ini dapat memiliki realibilitas yang tinggi.

4) Analisis Budaya Organisasi Model Denison

Analisis budaya organisai model Denison terdiri dari empat dimensi yaitu *mission*, *consistency*, *involvement* dan *adaptability*.

1. Mission

a) *Vision*

Perusahaan memiliki visi bersama tentang organisasi. Pemimpin memiliki pandangan jangka panjang terhadap masa depan sekaligus mampu menciptakan motivasi.

b) *Goal and Objective*

Pemahaman yang jelas mengenai sasaran dan tujuan perusahaan.

c) *Strategic Direction & Intent*

Pemahaman yang jelas mengenai arah perusahaan dan makna individu dalam melakukan pekerjaan.

2. Consistency

a) *Core Value*

Terdapat nilai (*value*) yang konsisten yang mengatur perusahaan menjalankan bisnis.

b) *Agreement*

Kesepakatan untuk mencapai konsensus.

c) *Coordination & Integration*

Kemudahan untuk melakukan koordinasi.

3. Involvement

a) *Empowerment*

Keterlibatan individu berdasarkan perannya dalam menjalankan perusahaan.

b) *Team Orientation*

Individu bekerja dan menjadi bagian dari sebuah tim.

c) *Capability Development*

Perusahaan memandang penting sumberdaya manusia sebagai aset kompetitif dan berkomitmen terhadap peningkatan *knowledge* dan *skill* individu.

4. Adaptability

a) *Creating Change*

Kemampuan perusaha dalam merespon perubahan.

b) *Customer Focus*

Kemampuan perusahaan dalam menterjemahkan keinginan pelanggan.

c) *Organization Learning*

Kemampuan menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran dan perkembangan.

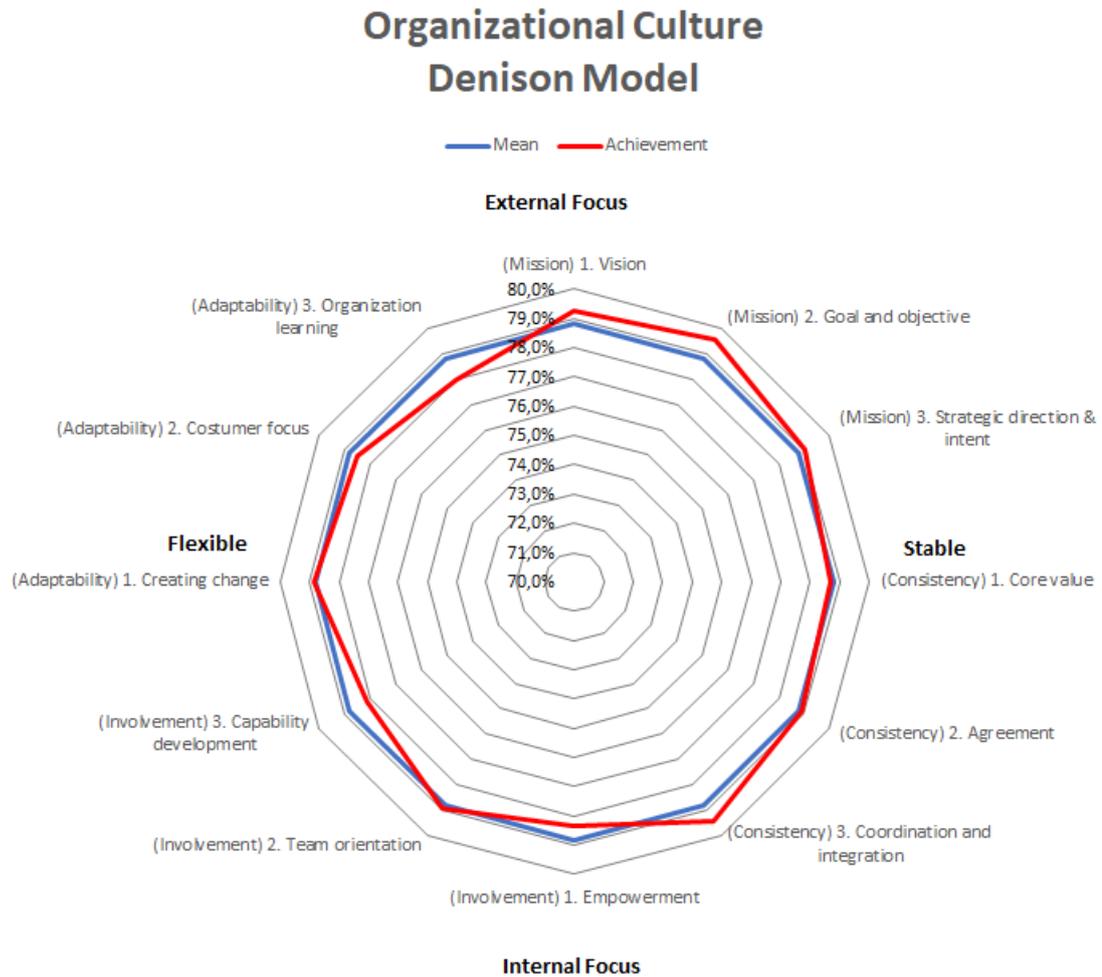
Hasil analisis pada salah satu perusahaan otomotif di Indonesia berdasarkan pada empat (4) dimensi budaya organisasi model Denison disajikan pada Tabel 4. Selanjutnya grafik hasil analisis berdasarkan pada empat (4) dimensi budaya organisasi model Denison disajikan pada Gambar 6.

Tabel 4. Budaya Organisasi Model Denison

Variabel	Dimensi	P	Indikator	Items	Mean	Index (%)	Index/Indicators	Kategori
Organizational Culture	Mission	1	1. Vision	Shared vision about the organization	3,99	79,8%	79,2%	Tinggi
		2		Leader has a long-term perspective	3,93	78,5%		
		3		Organization's vision creates motivation for individual	3,97	79,4%		
	Consistency	4	2. Goal and objective	Broad agreement regarding the company's goals and objectives	4,02	80,5%	79,5%	Tinggi
		5		Understand what needs to be done for succeed in the long term	3,97	79,3%		
		6		Leaders set ambitious goals, but realistic	3,94	78,9%		
		7		3. Strategic direction & intent	A clear long-term direction	3,98		

	8		<i>Individual understanding a direction</i>	3,95	79,1%		
	9		<i>Clear mission that gives meaning and direction to individual work</i>	3,92	78,4%		
Consistency	10		<i>A set of consistent values that govern how companies do business</i>	3,97	79,3%		
	11	1. Core value	<i>Ignoring core values will make difficult</i>	3,92	78,4%	78,7%	Tinggi
	12		<i>Code of ethics as guidance individual behavior</i>	3,92	78,4%		
	13		<i>Easiness to reach win-win solution</i>	3,86	77,2%		
	14	2. Agreement	<i>Clear agreement about the right way and the wrong way to do it things</i>	4,03	80,7%	78,9%	Tinggi
	15		<i>Easiness to reach consensus</i>	3,94	78,7%		
	16		<i>Easiness to coordinate with other parts of the organization</i>	3,99	79,8%		
	17	3. Coordination and integration	<i>Doing business that is very consistent and predictable</i>	3,93	78,5%	79,4%	Tinggi
	18		<i>People from various parts of the organization have the same perspective</i>	4,00	80,0%		
	Involvement	19		<i>Information is shared widely so that can obtain compilation information as needed</i>	3,89	77,8%	
20		1. Empowerment	<i>Most employees are very involved in their work.</i>	3,91	78,3%	78,3%	Tinggi
21			<i>Everyone believes they have a positive impact on the organization</i>	3,94	78,9%		
22			<i>Work as of a team</i>	3,97	79,3%		
23		2. Team orientation	<i>Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy</i>	3,95	79,0%	79,0%	Tinggi
24			<i>Relationship between individual work and goals of the organization</i>	3,93	78,6%		
25			<i>Continuously in improving individual skills</i>	3,89	77,8%		
26		3. Capability development	<i>Individual ability is an important source of competitive advantage</i>	3,90	77,9%	78,2%	Tinggi
27			<i>Individual have the skills needed to do the job</i>	3,94	78,7%		
Adaptability		28		<i>Work Method is flexible to change</i>	3,90	78,0%	
	29	1. Creating change	<i>Everyone makes better ways to do work</i>	3,94	78,7%	78,9%	Tinggi
	30		<i>Work together to make changes</i>	3,99	79,8%		
	31	2. Costumer focus	<i>Customer voice influences decisions in the organization</i>	3,91	78,3%	78,5%	Tinggi
	32		<i>Customer voice often lead to change</i>	3,87	77,4%		

33		Organization encourage direct contact with customers by individual	4,00	80,0%		
34		A failure as an opportunity to learn and develop.	3,87	77,5%		
35	3. Organization learning	Learning is an important goal for daily work	3,97	79,3%	78,0%	Tinggi
36		Innovation are encouraged and valued	3,86	77,2%		
Mean			3,94	78,8%		



Gambar 6. Budaya Organisasi Model Denison

Tabel 5. Dimensi Budaya Organisasi

Dimension	Index
Mission	79,3%
Consistency	79,0%
Involvement	78,5%
Adaptability	78,5%

Tabel 4 dan Tabel 5 menunjukkan nilai rata-rata indeks budaya organisasi berdasarkan model Denison adalah 78,8%. Rentang kategori tinggi berada pada 68,0%-84,0%. Sehingga capaian sebesar 78,8% dapat dikategorikan tinggi. Dimana

Mission memiliki nilai tertinggi dengan 79,3%, selanjutnya *Consistency* memiliki nilai 79,0%, diikuti oleh *Involvement* dan *Adaptability* sebesar 78,5%.

Jika dilihat pada empat dimensi tersebut, masing-masing dimensi memiliki capaian index yang tidak jauh berbeda dan masuk dalam kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat dimana pada masing-masing dimensi yakni *mission*, *consistency*, *involvement* dan *adaptability* memiliki kecenderungan yang relatif sama kuatnya.

Tabel 6. Tipe Budaya Organisasi

Tipe	Dimensi	Index
Stabil	Mission+Consistency	79,1%
Fleksibel	Adaptability + Involvement	78,5%
Fokus Internal	Involvement + Consistency	78,7%
Fokus Eksternal	Adaptability + Mission	78,9%

Namun demikian berdasarkan tipe budaya organisasi model Denison, merujuk pada Tabel 6 tipe budaya organisasi, dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki karakteristik stabil, dengan concern secara berurutan fokus pada eksternal, fokus internal dan fleksibel.

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pada uraian diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi di perusahaan telah disosialisasikan dan dilembagakan dengan baik. Lebih jauh lagi, dimensi *mission*, *consistency*, *involvement* dan *adaptability* pada budaya organisasi model Denison, memberikan informasi mengenai budaya perusahaan sebagai berikut:

- 1) Perusahaan telah mampu melembagakan visi dan misi perusahaan serta memberikan gambaran yang jelas mengenai keberadaan perusahaan dengan arah strategi yang jelas dan terarah.
- 2) Seperangkat nilai/*values*, *belief* dan perspektif mengenai bagaimana seharusnya individu bersikap dan bagaimana seharusnya bisnis perusahaan dijalankan.
- 3) Koordinasi dan integrasi antar bagian dalam perusahaan telah dijalankan dengan baik oleh individu didalamnya.
- 4) Perusahaan berkomitmen terhadap pemberdayaan individu dalam organisasi dengan memberikan *knowledge* dan *skill* yang memadai untuk suatu pekerjaan tertentu.
- 5) Individu memiliki pemahaman bahwa mereka bekerja sebagai sebuah tim.
- 6) Perusahaan memiliki prosedur dan kode etik yang jelas sebagai pedoman individu dalam perusahaan.
- 7) Suara pelanggan cukup memiliki arti bagi perusahaan dalam mengambil keputusan strategis yang menyangkut eksternal perusahaan.
- 8) Perusahaan menjadikan feedback kegagalan sebagai mekanisme perusahaan untuk melakukan perbaikan dan perbaikan dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Referensi

Afuah, A., (2014). *Business Model: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill, New York.

Ahmady, G.A., Nikooravesh A., Mehrpour M. (2016). Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Based on

Denison Model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. Elsevier. Science Direct, 387-395.

Hofstede, G., Minkov M., (2010). *Cultures and Organizations 3rd edition*. McGraw-Hill. New York.

Kokina, I., & Ostrovska, I., (2013). The Analysis of Organizational Culture with The Denison Model (The Case Study of Latvian Municipality). *European Scientific Journal, Special Edition*, 1.

Luthans F., Jonathan P. Doh., (2019). *International Management: Culture, Strategy, and behavior*. McGraw Hill, New York.

Morissan. 2012. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Mulyadi Y., Jafar S., (2016). The Influence of The Factors of Organizational Culture by Denison On Learning Organization at PT. Akses Nusa Karya Infratek Bandung. *E-Proceeding of Management, Vol. 3 No.3*, 3056-3063.

Pirayeh N., Mahdavi A.M., Nematpour A.M., (2011). Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 1886-1895.

Prasetya, Irawan, (2006). *Penelitian Kualitatif dan Penelitian Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi.

Seifari M.K., Amoozadeh Z., (2014). The Relationship of Organizational Culture and Entrepreneurship with Effectiveness in Sport Organization. *Annals of Applied Sport Science, Vol.2 No.3*, 51-60.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.

Ristekdikti. (2018). Untuk Hasilkan Start-Up, Perguruan Tinggi Akan Diwajibkan Miliki Inkubator Bisnis Teknologi. <http://kelembagaan.ristekdikti.go.id/index.php/2018/12/03/untuk-hasilkan-start-up-perguruan-tinggi-akan-diwajibkan-miliki-inkubator-bisnis-teknologi/>

Sarraf, A.R.A., (2013). Relationships Between Organizational Culture and Job Satisfaction Based on Denison Model. *Bussines & Management Quarterly Review, Research Gate*.

Schein, (1992). *Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition*. Jossey-Bass, Inc. San Francisco.

Soehadi, Agus W. Suhartanto, Eko. V Winarto. Kusmulyono, M Setiawan., (2011). *Prasetya Mulya EDC on Entrepreneurship*

- Education*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing
- Sukoco I., Dewi R., (2018). Analysis of Organizational Culture at The Peak Management Level in PT. X Medan North Sumatra. *Ad-Bispreneur* Vol.3, 143-151.
- Uzzaman, Anis. (2015). *Startup Pedia*. Yogyakarta: Bentang.
- Wahyuningsih, S.H., & Sudiro A., (2019). Analysis of Organizational Culture with Denison Model Approach for International Business Competitiveness. LLC Consulting Publishing Company Business Perspective, 142-151.
- Wickham, P. A. (2004). *Strategic Entrepreneurship*. Edinburgh: Pearson Education.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). *The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research*. *Journal of Management*, 34 (6), 1190-1221
- Xing X., Yuan R., (2016). Adaptation Analysis of Denison Corporation Culture Model in State-Owned Corporations – An Example of Corporation Culture Evaluation in State-Owned Electric Power Enterprise. 2nd International Conference on Economy, Management and Education Technology. Atlantis Press, 715-718.
- Yudhanto Yudho. (2018). *Information Technology and Business Start Up*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Zikmund, William G., et al. (2010). *Business Research Methods*, 8th edition. South Western, USA: Cengage Learning.
- Zakari M., Poku K., (2013). Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from The Banking Industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol.3, 95-107. https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/The_Denison_Model.htm (diakses 26.04.18)