

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

Berikut adalah hasil dari pengolahan data kuesioner budaya OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) untuk mengetahui budaya saat ini dan budaya yang diharapkan, berdasarkan 6 kunci keberhasilan, meliputi karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria keberhasilan, hasil disajikan pada Table 5.1 di bawah ini:

Tabel 5.1
Perbandingan Budaya Organisasi Menurut Pemimpin Dan Karyawan Berdasarkan Enam Kunci Dimensi pada Kondisi “Saat Ini” (*Current*) dan “Yang Diharapkan” (*Preferred*)

| No | Dimensi | Pemimpin | | Karyawan | |
|----|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------|
| | | Saat ini | Diharapkan | Saat ini | Diharapkan |
| 1 | Karakteristik Dominan | <i>Market Culture</i> | <i>Hierarchy Culture</i> | <i>Hierarchy Culture</i> | <i>Hierarchy Culture</i> |
| 2 | Kepemimpinan Organisasi | <i>Market Culture</i> | <i>Clan Culture</i> | <i>Market Culture</i> | <i>Hierarchy Culture</i> |
| 3 | Pengelolaan Pegawai | <i>Clan Culture</i> | <i>Hierarchy Culture</i> | <i>Market Culture</i> | <i>Hierarchy Culture</i> |
| 4 | Perekat Organisasi | <i>Hierarchy Culture</i> | <i>Market Culture & Hierarchy Culture</i> | <i>Hierarchy Culture</i> | <i>Hierarchy Culture</i> |
| 5 | Strategi yang Ditetapkan | <i>Market Culture</i> | <i>Market Culture & Hierarchy Culture</i> | <i>Market Culture</i> | <i>Hierarchy Culture</i> |
| 6 | Kriteria Keberhasilan | <i>Adhocracy Culture</i> | <i>Clan Culture</i> | <i>Market Culture</i> | <i>Market Culture & Hierarchy Culture</i> |

Sumber : Data Primer, diolah 2024

Berdasarkan tabel perbandingan budaya organisasi menurut pemimpin dan karyawan yang mengacu pada 6 indikator yang digunakan dalam

mengukur budaya OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), diperoleh hasil bahwa budaya yang mendominasi saat ini menurut pemimpin dan karyawan yaitu budaya *Market Culture*, Sedangkan budaya yang diharapkan oleh pemimpin dan karyawan adalah budaya *Hierarchy Culture*

5.2 Pembahasan

1.2.1 Budaya Organisasi Pimpinan serta Karyawan Saat ini dan yang Diharapkan Pada PT Incasi Raya

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya yang mendominasi saat ini menurut pemimpin adalah budaya *market culture*. Jenis budaya tersebut mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi. Bahkan bagi organisasi dengan *market culture* yang kuat, situasi persaingan yang ketat dan tinggi bukan hanya ditunjukkan bagi kompetitor bisnis saja, tetapi juga di kalangan karyawan. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh. Kriteria efektivitas terfokus pada bagaimana “menaklukan” pesaing serta pencapaian target. Misalkan, perusahaan hanya berfokus terhadap hasil atau target perusahaan saja tanpa melihat situasi yang terjadi sepanjang proses produksi, tidak jarang disaat produksi berlangsung terdapat kendala yang dimana harus memakan waktu yang lama untuk perbaikan alat dan mendapatkan mutu yang baik, akan tetapi *Market Culture* juga memiliki kelebihan dan kekurangan, kekurangan yang mungkin terjadi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bisa jadi keluar dari standar atau prosedur kerja di PT Incasi Raya.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan oleh pemimpin di masa mendatang adalah budaya *Hierarchy Culture*, budaya ini memiliki ciri bahwa struktur perusahaan menjadi salah satu faktor penentu budaya *hierarchical*. Praktik bisnis pada budaya ini ditentukan oleh struktur, aturan, dan kontrol atasan. Proses yang terkontrol serta pengawasan yang cukup dianggap penting bagi produktivitas dan

kesuksesan karyawan. Perusahaan disatukan oleh aturan dan kebijakan formal untuk mencapai stabilitas.

Hasil yang diperoleh dalam tahapan analisis diatas sejalan dengan konsep teori yang diungkapkan oleh James et al., (2015) menyatakan konsep market culture merupakan budaya organisasi yang mendorong pimpinan meningkatkan kompetensi bawahan dengan cara memberikan pelatihan, workshop, hingga magang, *market culture* mendorong kesiapan bawahan untuk menjawab tantangan pasar yang dinamis. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Robbins & Judge (2016) setiap perusahaan akan menciptakan culture market untuk mendorong sumber daya manusia yang berkualitas. Implementasi culture market akan mendorong pimpinan mendorong sumber daya manusia yang mereka miliki untuk meningkatkan kompetensi diri dan pengalamannya dalam bekerja serta menghadapi segala tantangan yang mungkin terjadi, sehingga implementasi market culture akan meningkatkan *employee performance*. Selanjutnya hasil penelitian Hung et al., (2022) menyatakan *market culture* menjadi sebuah solusi untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan atau pun organisasi untuk saat ini atau pun jangka panjang. Implementasi market culture akan menjadi alat untuk menciptakan keunggulan bersaing yang menjadi tumpuan bagi organisasi untuk dapat bertahan hidup dalam jangka panjang (Aridhona et al., 2016)

1.2.2 Perbedaan Budaya Organisasi Pemimpin dan Karyawan Pada Budaya Saat ini dan yang Diharapkan Pada PT Incasi Raya

Berdasarkan hasil dari data penelitian yang telah diolah, dengan hasil yang terdapat di tabel 5.1 didapatkan beberapa perbedaan terhadap budaya saat ini dan yang diharapkan oleh pemimpin dan karyawan. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya kesenjangan atau perbedaan budaya karena

berbagai faktor dan salah satu faktor yang mungkin saja terjadi adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan karyawan.

Pada kenyataannya pimpinan dan bawahan tidak memiliki waktu interaksi yang panjang. Pimpinan cenderung jarang ditempat, sehingga jarang bertemu langsung dengan karyawan. Pimpinan cenderung mendelegasikan wewenang mereka kepada karyawan yang diberikan kepercayaan yang memiliki kedudukan yang penting, selain itu delegasi wewenang hanya diberikan kepada pihak keluarga yang menduduki jabatan penting dalam organisasi. Akibat budaya tersebut pimpinan tidak mengetahui keterbatasan dan keluhan yang dirasakan karyawan atau bawahannya secara langsung, akibatnya kinerja yang dihasilkan karyawan menjadi kurang optimal. Konsep budaya yang dikembangkan pimpinan dalam organisasi mengarahkan pada *clan culture*.

Hung et al., (2022) menyatakan dalam konsep *clan culture* komunikasi antara pimpinan dan bawahan cenderung dibatasi, dalam hal ini pimpinan atau CEO akan memberikan jabatan penting untuk karyawan yang memiliki pertalian darah dengan mereka, selain itu bawahan tidak dapat menyampaikan pendapat dan saran secara leluasa di dalam organisasi. Hal yang tidak jauh berbeda juga diungkapkan oleh Robbins & Judge, (2016) menyatakan *clan culture* akan diterapkan pada sebuah perusahaan keluarga, *clan culture* akan membatasi komunikasi antara bawahan dengan pimpinan, pimpinan adalah orang yang memiliki perusahaan dan dibantu oleh direksi yang merupakan karyawan yang masih memiliki pertalian darah dengan CEO atau hubungan yang terbentuk akibat perkawinan atau adopsi. Selanjutnya hasil penelitian Xiong et al., (2021) penerapan *clan culture* akan membatasi komunikasi antara bawahan dan atasan, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi *performance* karyawan atau pun organisasi.

1.2.3 Strategi Peningkatan Kinerja Pada Masa Depan Dengan Budaya yang Ada Saat Sekarang Dan Gambaran Budaya Masa Depan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai budaya organisasi model OCAI (*organizational Culture Assessment Instrument*) dilihat dari persepsi pimpinan dan karyawan P.T Incasi Raya Padang menggambarkan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi mendatang. Pimpinan dan karyawan memiliki persepsi yang sama mengenai budaya organisasi OCAI P.T Incasi Raya Padang di masa mendatang yaitu *Hierarchy Culture*. Bagaimana gambaran *Hierarchy Culture* ini dapat dijadikan acuan sebagai langkah untuk membuat strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan di masa mendatang, perlu diketahui bahwa budaya hirarki menggambarkan budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 5.2
Gambaran *Hierarchy Culture* P.T Incasi Raya Padang

| No | Dimensi | Gambaran Budaya Hierarchy |
|----|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Karakteristik Dominan | P.T Incasi Raya Padang merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang pimpinan dan pegawai kerjakan |
| 2 | Kepemimpinan Organisasi | Pemimpin P.T Incasi Raya Padang menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi dalam penggunaan SDM dan budget operasional |
| 3 | Pengelolaan Pegawai | Manajemen P.T Incasi Raya Padang memiliki ciri rasa aman pada diri pegawai, adanya keseragaman anatar pimpinan dan pegawai, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan antara pimpinan dan pegawai. |
| 4 | Perekat Organisasi | Hal yang dapat mempersatukan di P.T Incasi Raya Padang adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting |
| 5 | Strategi yang Ditetapkan | P.T Incasi Raya Padang menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting |
| 6 | Kriteria Keberhasilan | Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi baik dari penggunaan SDM dan keuangan di dalam P.T Incasi Raya Padang |

Sumber : Data Sekunder, diolah 2024

Tabel 5.2 di atas memberikan gambaran hirarki pada P.T Incasi Raya Padang di masa yang akan datang. Budaya kerja hierarki menekankan konsep lingkungan kerja yang formal dan terstruktur. Kendali P.T Incasi Raya Padang sepenuhnya dipegang oleh para pemimpin, sebab pemimpin dinilai memiliki pengalaman serta kemampuan yang layak untuk dijadikan panutan. P.T Incasi Raya Padang akan berjalan dengan baik dan sebagaimana mestinya apabila seluruh jajaran staff pegawai mematuhi aturan-aturan hierarki yang bersifat tegas dan tepat guna. Jenis budaya kerja ini dianggap sebagai budaya kerja yang paling tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Strategi peningkatan kualitas perusahaan dalam budaya kerja hierarki adalah dengan mendeteksi kesalahan, melakukan pengukuran, proses pengendalian, pemecahan masalah yang sistematis, serta perangkat berkualitas. Oleh karena itu strategi yang perlu dirancang untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai dari gambaran budaya hirarki adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin perlu membuat penilaian kinerja yang terstruktur, formal dan transparan, Untuk saat ini penilaian kinerja sudah terstruktur hanya saja tidak ada transparansi
2. Pemimpin juga perlu memenuhi hak-hak setiap pegawai dengan aturan formal yang sudah ada.
3. Memberikan *reward* dan *punishment* kepada pegawai yang berhak menerimanya.
4. Memberikan jenjang karir kepada setiap pegawai dengan kesempatan yang sama.
5. Trianing dan pelatihan pegawai

Menjalin keakraban agar pemimpin dan staff pegawai di P.T Incasi Raya Padang memiliki hubungan yang harmonis, contohnya saja untuk melaksanakan *family gathering*. Saat ini P.T Incasi Raya sudah meniadakan kegiatan tersebut, khususnya untuk area pabrik.

5.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Incasi Raya

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis terbukti secara statistik budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT Incasi Raya Padang sesuai dengan model persamaan regresi sederhana yang terbentuk ditemukan nilai konstanta sebesar 3,751, koefisien regresi bertanda positif yaitu sebesar 0,677 dan diperkuat dengan nilai P-value sebesar 0,000 Hasil tersebut dapat dimaknai semakin tepat budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Secara statistik hasil yang diperoleh sejalan dengan hipotesis yang diajukan. Temuan tersebut disebabkan karena budaya organisasi yang diterapkan dalam PT Incasi Raya adalah budaya organisasi klan, dalam hal ini berbagai posisi yang penting di dalam organisasi dipegang oleh pihak keluarga pemilik perusahaan, sehingga berjalannya perusahaan dipastikan berada dibawah kontrol penuh manajemen. Karyawan mau tak mau harus mentaati segala kebijakan dan prosedur kerja yang ditetapkan, walaupun menerapkan budaya organisasi klan atau family kinerja karyawan PT Incasi Raya terbukti menguat, hal tersebut dibuktikan dengan terus positifnya pencapaian laba bersih perusahaan dalam beberapa tahun terakhir. Hasil yang diperoleh pada tahapan pengujian hipotesis tersebut didukung oleh Ababneh (2020) yang menyatakan implementasi budaya organisasi yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil riset yang sama juga diperoleh oleh Aboramadan et al., (2020) menyatakan pimpinan organisasi dipastikan akan memilih budaya organisasi yang paling tepat untuk mendorong peningkatan kinerja bawahannya. Pimpinan dipastikan akan menggunakan budaya organisasi yang memiliki nilai positif dalam membentuk perilaku pegawai. Ketika hal tersebut terwujud maka kinerja bawahan akan terlihat seperti adanya peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang berhasil mereka selesaikan. Hasil penelitian Kumari & Singh (2018) menyatakan budaya organisasi yang diterapkan dalam sebuah organisasi saat ini merupakan cerminan perilaku yang akan terus dilakukan dalam

jangka waktu tertentu, karena perilaku tersebut mencerminkan budaya positif yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian Gayatri et al., (2020) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada sebuah organisasi. Hasil riset yang sama juga diperoleh oleh Suwibawa et al., (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang mempertahankan berbagai perilaku positif dalam bekerja akan mampu mendorong meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi.

