

Analisis Budaya Organisasi Pada Perusahaan Otomotif Di Indonesia

Pebri Tutur Srihadi, Ferdinand D. Saragih
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia
e-mail : ptutursrihadi@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui budaya organisasi pada salah satu perusahaan otomotif di Indonesia serta mempelajari tingkat kesiapan perusahaan dalam penerapan budaya organisasi untuk menghadapi persaingan bisnis otomotif yang sangat ketat di Indonesia. Budaya organisasi yang merupakan seperangkat nilai, kepercayaan dan makna bersama yang diberlakukan secara intensif dan melembaga diyakini akan memberikan manfaat kolektif yang dapat membuat budaya organisasi menjadi kuat yang memberikan kesuksesan bagi perusahaan dimana kesuksesan perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dikarenakan budaya organisasi adalah konstruk terpenting dalam membangun dan mempertahankan kesuksesan perusahaan. Penelitian ini difokuskan pada pemetaan budaya organisasi pada salah satu perusahaan otomotif di Indonesia berdasarkan pada budaya organisasi model Denison yang memiliki empat dimensi yaitu *mission, consistency, involvement* dan *adaptability*. Sample sejumlah 174 ditujukan pada karyawan pada seluruh divisi dan pada seluruh tingkat jabatan di perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat di tiap divisi kerja maupun pada hirarki perusahaan. Perusahaan memiliki capaian yang baik berdasarkan pada pengukuran empat dimensi budaya organisasi model Denison sehingga perusahaan dipandang memiliki kemampuan yang memadai guna menghadapi ketatnya persaingan pada industri otomotif di Indonesia.

Kata kunci: *Budaya Organisasi, Mission, Consistency, Involvement, Adaptability*

ANALYSIS OF ORGANIZATION CULTURE FOR AUTOMOTIVE COMPANY IN INDONESIA

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.

Key word: *Organizational Culture, Mission, Consistency, Involvement, Adaptability*

A. LATAR BELAKANG

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 memiliki pengaruh pada 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 merupakan 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). Sehingga nilai-nilai yang ada 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 kebersamaan dalam organisasi tersebut yang dapat dijadikan modal untuk meraih kesuksesan perusahaan.

B. LANDASAN TEORITIS

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 sebetulnya premis pokok yang dipahami oleh individu dalam kelompok berkenaan dengan pemecahan permasalahan terkait proses integrasi internal dan adaptasi eksternal yang telah teruji dan dikatakan valid sehingga ditransmisikan secara turun temurun yang dikatakan sebagai kaidah yang sesuai dan dibenarkan yang dapat digunakan untuk berpikir, memahami dan memiliki keterkaitan pada masalah-masalah yang ada.

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 dimiliki oleh suatu organisasi yang dipahami dan dirasakan oleh seluruh individu di dalam organisasi yang terefleksi melalui aktivitas-aktivitas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan 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 perusahaan 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. Keempat indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana karakteristik dari organisasi perusahaan tersebut apakah organisasi perusahaan dapat memiliki salah satu karakter stabil, fleksibel, fokus internal dan fokus eksternal atau kombinasi dari berbagai karakteristik tersebut.

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

Kesuksesan organisasi dilandasi oleh tujuan dan arahan yang jelas, sasaran strategis, dan juga visi mengenai bagaimana organisasi dapat memiliki figur kesuksesan di masa yang akan datang. Misi organisasi menurunkan makna bersama dan tujuan mengenai keberadaan organisasi tersebut pada cakupan eksternalnya. Misi memberikan arahan dan tujuan dengan jelas yang memiliki fungsi sebagai penentu sikap dan tindakan yang sesuai bagi organisasi

dan individu dalam organisasi. Misi dapat membentuk perilaku saat ini sehingga mampu memproyeksikan masa depan yang diharapkan oleh organisasi. Organisasi diharapkan dapat mengidentifikasi dan melembagakan misi sehingga dapat memberikan andil pada komitmen jangka panjang maupun jangka pendek bagi organisasi perusahaan yang akan berdampak pada kesuksesan perusahaan.

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

a) *Vision*

Organisasi mempunyai falsafah bersama tentang keadaan masa depan yang diinginkan. Visi menciptakan kualitas utama dalam bentuk nilai intidan menyingkap cara pandang dan 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 melalui visi, misi dan strategi organisasi, yang mendeskripsikan arahan yang jelas dalam pekerjaan mereka.

c) *Strategic Direction and Intent*

Pedoman strategis yang jelas dalam menyampaikan sasaran organisasi dan memperjelas bagaimana setiap individu bisa memberikan kontribusi 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. Pola pikir dan sistem organisasi yang tercipta membentuk sebuah tata kelola internal organisasi yang dilandasi pada daya dukung yang bersifat konsensus yang menyebabkan organisasi dapat konsisten.

Tata kelola yang tersirat ini mampu sebagai aturanyang tepatguna menggapai taraf integrasi dan koordinasi yang lebih baik dibanding sistem kontrol eksternal yang mengandalkan aturan dan regulasi eksplisit. *Consistency* merupakan sumber stabilitas dan integrasi internal yang kuat. *Consistency* dapat diukur oleh tiga indikator yaitu:

a) *Core Value*

Individu dalam organisasi mengilhami seperangkat nilai/*value* yang dapat memunculkan rasa identitas serta ekspektasi yang jelas.

b) *Agreement*

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

c) *Coordination and Integration*

Tujuan bersama merupakan landasan utama bagi individu-individu yang melebur pada unit-unit organisasi untuk dapat bekerja bersama dengan baik sehingga sekat-sekat pada organisasi tidak mempengaruhi penyelesaian tugas yang ada.

3. *Involvement*

Organisasi dapat dikatakan efektif apabila 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 pada seluruh hirarki organisasi menganggap bahwasanya individu-individu tersebut mempunyai sejumlah *input* yang dapat mempengaruhi cara individu melakukan pekerjaan dan mereka merasakan peran mereka memiliki keterkaitan dengan tujuan organisasi. Sehingga dimungkinkan 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*

Anggota organisasi mempunyai otoritas, gagasan atau ide dan kapasitas serta kapabilitas agar dapat mengontrol tugas mereka masing-masing. Sehingga tercipta *engagement* pada pekerjaan mereka dan kewajiban pada organisasi.

b) *Team Orientation*

Fokus melakukan pekerjaan bersama-sama guna mencapai sasaran organisasi yang membuat semua karyawan saling memiliki rasa tanggung jawab. Organisasi bergantung pada upaya tim dalam menyelesaikan pekerjaan.

c) *Capability Development*

Organisasi memiliki komitmen investasi dalam hal pengembangan pengetahuan dan keterampilan karyawan agar tetap kompetitif untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang sedang berjalan dan sebagai keunggulan kompetitif.

4. *Adaptability*

Tuntutan dari lingkungan bagi organisasi harus dijawab melalui adaptasi organisasi. Organisasi yang memiliki integrasi yang baik secara internal memiliki kemungkinan sulit melakukan perubahan sehingga memiliki kemampuan adaptasi eksternal yang rendah. Dikarenakan adaptasi eksternal dan integrasi internal dapat memiliki kecenderungan saling bertentangan.

Adaptasi organisasi dapat dikatakan sebagai kemampuan organisasi dalam menterjemahkan dan menyelaraskan tuntutan eksternal dengan tujuan dan sasaran dari organisasi dengan mentransformasi menjadi tindakan-tindakan yang efektif dan efisien. Terus memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*, mampu menciptakan perubahan, berani mengambil resiko terkait kegagalan dan mau belajar dari sebuah kegagalan merupakan bentuk-bentuk

dari adaptasi eksternal perusahaan. Organisasi dituntut untuk dapat menciptakan sistem norma dan kepercayaan guna sebagai penyokong kapasitas serta kapabilitas perusahaan untuk dapat menyerap, melakukan penafsiran dan mentransformasi tuntutan eksternal ke dalam sistem internal guna meningkatkan peluang dari organisasi untuk dapat memberikan solusi sebagai bagian dari bertahan hidup dan bertumbuh bagi organisasi perusahaan. Pertumbuhan dan peningkatan pangsa pasar dapat dicapai melalui kemampuan adaptasi yang baik terhadap eksternal organisasi. *Adaptability* dapat diukur dengan tiga indikator yaitu:

a) *Creating Change*

Organisasi memiliki kemampuan untuk membuat sistem yang adaptif guna mengantisipasi perubahan kebutuhan dan ekspektasi dari eksternal organisasi. Organisasi memiliki kemampuan untuk mendeteksi kecenderungan arah dari lingkungan bisnis, melakukan antisipasi terhadap tren dan melakukan persiapan pada perubahan di masa depan.

b) *Customer Focus*

Organisasi mampu mencerna kebutuhan dan ekspektasi dari pelanggan melalui solusi yang tepat guna. Itu mencerminkan sejauh mana organisasi didorong oleh kepedulian untuk memuaskan pelanggan mereka.

c) *Organization Learning*

Organisasi dapat menyerap, mentransformasikan, serta dapat juga menginterpretasikan masukan dari eksternal organisasi ke dalam internal organisasi agar memiliki kesempatan untuk melakukan pembaharuan dan perubahan melalui inovasi serta mendapatkan *knowledge* yang memadai untuk pengembangan kapasitas dan kapabilitas.

C. METODE

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.

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%

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. 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.

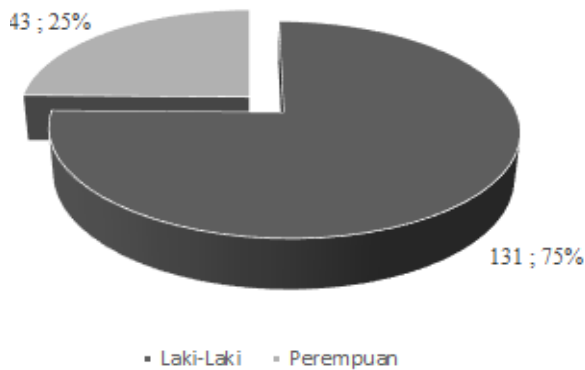
D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

1) Profil responden

Berikut merupakan profil responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada grafik 1.

Berdasarkan pada grafik 1 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.

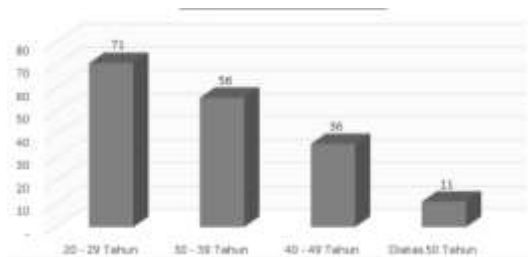
Grafik 1. Jenis Kelamin Responden



Berdasarkan pada grafik 2 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 sehingga dapat diindikasikan bahwa suksesi dan regenerasi organisasi dipersiapkan baik.

Berikut merupakan profil responden berdasarkan usia.

Grafik 2. Usia Responden

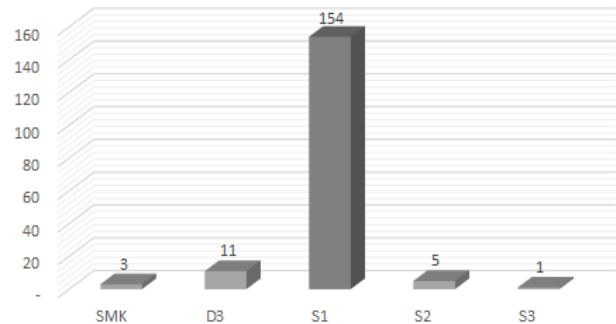


Berikut merupakan profil responden berdasarkan usia ditunjukkan pada grafik 3.

Berdasarkan pada grafik 3 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).

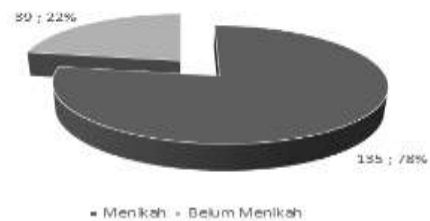
Grafik 3. Pendidikan Terakhir Responden



Berdasarkan pada grafik 4 status pernikahan responden terdapat 135 responden (78%) telah menikah dan 39 responden (22%) belum menikah.

Berikut merupakan profil responden berdasarkan status pernikahan.

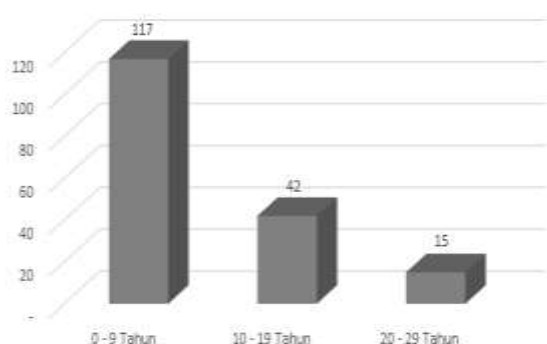
Grafik 4. Status Pernikahan Responden



Berikut merupakan profil responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan pada grafik 5.

Berdasarkan pada grafik 5 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.

Grafik 5. Masa Kerja Responden



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

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.

Pada Tabel 2 pengujian validitas, didapati bahwa instrumen dengan 36 item pertanyaan dan kuisisioner disebar pada 174 responden dengan metode sampel acak berstrata proporsional mampu menghasilkan nilai *corrected item corelation* 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.

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

Tabel 3. Pengujian Realibilitas

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

4) Analisis Budaya Organisasi Model Denison

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

1. *Mission*

a) *Vision*

Perusahaan memiliki visi bersama tentang organisasi yang dipahami bersama oleh segenap individu dalam organisasi.

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 sebagai pedoman individu di dalam perusahaan dan mengatur perusahaan dalam menjalankan bisnis.

b) *Agreement*

Kesepakatan yang jelas dan terarah untuk mencapai konsensus.

c) *Coordination & Integration*

Kemudahan untuk melakukan koordinasi diantara berbagai bidang di dalam organisasi.

3. *Involvement*

a) *Empowerment*

Keterlibatan individu yang sangat tinggi berdasarkan perannya di dalam perusahaan.

b) *Team Orientation*

Individu bekerja dan memiliki pemahaman bahwa mereka merupakan 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 perusahaan 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.

Tabel 4. Budaya Organisasi Model Denison

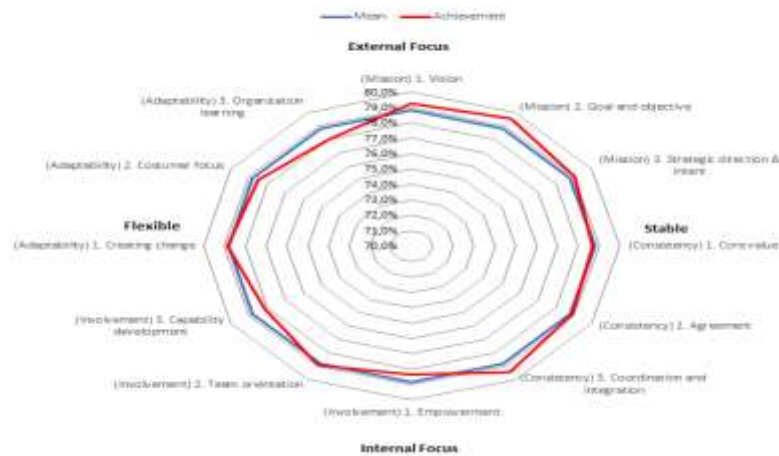
Variabel	Dimensi	P	Indikator	Items	Mean	Index (%)	Index/Indicators	Kategori
Organizational Culture	Mission	1	1. Vision	<i>Shared vision about the organization</i>	3,99	79,8%	79,2%	Tinggi
		2		<i>Leader has a long-term perspective</i>	3,93	78,5%		
		3		<i>Organization's vision creates motivation for individual</i>	3,97	79,4%		
		4	2. Goal and objective	<i>Broad agreement regarding the company's goals and objectives</i>	4,02	80,5%	79,5%	Tinggi
		5		<i>Understand what needs to be done for succeed in the long term</i>	3,97	79,3%		
		6		<i>Leaders set ambitious goals, but realistic</i>	3,94	78,9%		
		7	3. Strategic direction & intent	<i>A clear long-term direction</i>	3,98	79,7%	79,0%	Tinggi
		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	1. Core-value	10	<i>A set of consistent values that govern how companies do business</i>	3,97	79,3%	78,7%	Tinggi
			11	<i>Ignoring core values will make difficult</i>	3,92	78,4%		
			12	<i>Code of ethics as guidance individual behavior</i>	3,92	78,4%		

		13	2. Agree- ment	<i>Easiness to reach win-win solution</i>	3,86	77,2%	78,9%	Tinggi
		14		<i>Clear agreement about the right way and the wrong way to do it things</i>	4,03	80,7%		
		15		<i>Easiness to reach consensus</i>	3,94	78,7%		
		16	3. Coordi- nation and integration	<i>Easiness to coordinate with other parts of the organization</i>	3,99	79,8%	79,4%	Tinggi
		17		<i>Doing business that is very consistent and predictable</i>	3,93	78,5%		
		18		<i>People from various parts of the organization have the same perspective</i>	4,00	80,0%		
	Involve- ment	1. Empower- ment	19	<i>Information is shared widely so that can obtain compilation information as needed</i>	3,89	77,8%	78,3%	Tinggi
			20	<i>Most employees are very involved in their work.</i>	3,91	78,3%		
			21	<i>Everyone believes they have a positive impact on the organization</i>	3,94	78,9%		
		2. Team orientation	22	<i>Work as of a team</i>	3,97	79,3%	79,0%	Tinggi
			23	<i>Teamwork is used to get work done, rather than hierarchy</i>	3,95	79,0%		
			24	<i>Relationship between individual work and goals of</i>	3,93	78,6%		

				<i>the organization</i>				
		25	3. Capability development	<i>Continuously in improving individual skills</i>	3,89	77,8%	78,2%	Tinggi
		26		<i>Individual ability is an important source of competitive advantage</i>	3,90	77,9%		
		27		<i>Individual have the skills needed to do the job</i>	3,94	78,7%		
Adaptability		28	1. Creating change	<i>Work Method is flexible to change</i>	3,90	78,0%	78,9%	Tinggi
		29		<i>Everyone makes better ways to do work</i>	3,94	78,7%		
		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		<i>Organization encourage direct contact with customers by individual</i>	4,00	80,0%		
		34	3. Organi zation learning	<i>A failure as an opportunity to learn and develop.</i>	3,87	77,5%	78,0%	Tinggi
		35		<i>Learning is an important goal for daily work</i>	3,97	79,3%		
		36		<i>Innovation are encouraged and valued</i>	3,86	77,2%		
	Mean					3,94	78,8%	

Selanjutnya grafik hasil analisis berdasarkan pada empat (4) dimensi budaya organisasi model Denison disajikan pada Grafik 6.

Grafik 6. Budaya Organisasi Model Denison
 Organizational Culture
 Denison Model



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 memiliki kecenderungan yang relatif sama kuatnya.

Tabel 6. Tipe Budaya Organisasi

Tipe	Dimensi	Index
Stabil	<i>Mission+Consistency</i>	79,1%
Fleksibel	<i>Adaptability + Involvement</i>	78,5%
Fokus Internal	<i>Involvement + Consistency</i>	78,7%
Fokus Eksternal	<i>Adaptability + Mission</i>	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 ekstenal, fokus internal dan fleksibel.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan 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) Perusahaan memiliki prosedur dan kode etik yang jelas sebagai pedoman individu dalam perusahaan.
- 3) Terdapat seperangkat nilai/*values*, *belief* dan perspektif yang dimiliki perusahaan mengenai bagaimana seharusnya individu bersikap dan bagaimana seharusnya bisnis perusahaan dijalankan.
- 4) Koordinasi dan integrasi antar bagian dalam perusahaan telah dijalankan dengan baik oleh individu didalam perusahaan.
- 5) Perusahaan berkomitmen terhadap pemberdayaan individu dengan memberikan dan meningkatkan *knowledge* dan *skill* yang dibutuhkan bagi individu di dalam organisasi.
- 6) Individu memiliki pemahaman bahwa mereka bekerja sebagai sebuah tim.
- 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 secara terus menerus dan berkesinambungan.

2. Rekomendasi

Berdasarkan pada kesimpulan hasil penelitian dan analisis mengenai budaya organisasi pada

perusahaan otomotif di Indonesia diatas, maka peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

- 1) Walaupun individu sudah memiliki pemahaman mengenai bekerja sebagai sebuah tim namun demikian masih terdapat *trade-off* terkait perspektif dan target antar bagian sehingga menyebabkan proses pencapaian terhadap *win-win solution* relative memakan waktu.
- 2) Walaupun suara pelanggan menjadi salah satu aspek pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan namun demikian masih dapat dikatakan bahwa keputusan yang diambil manajemen kurang cukup

besar merefleksikan kebutuhan dan ekspektasi dari pelanggannya.

- 3) Organisasi perusahaan melalui *top managemet* harus lebih memperhatikan aspek perusahaan sebagai organisasi pembelajar sebagai mekanisme *continuous improvement* dan meningkatkan kemampuan menghasilkan inovasi guna dapat memberikan solusi terhadap kebutuhan dan ekspektasi dari pelanggan yang diharapkan mampu meningkatkan pangsa pasar dan kemampuan berkelanjutan perusahaan.

REFERENSI

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

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

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

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

Zikmund, William G., et al. (2010). Business Research Methods, 8th edition. South Western, USA: Cengage Learning.

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

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.

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.

Satisfaction Based on Denison Model. Bussines & Management Quarterly Review, Research Gate.

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.

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.

Sukoco I., Dewi R., 2018. Analysis of Organizational Culture at The Peak Management Level in PT. X Medan North Sumatra. *AdBispreneur* Vol.3, 143-151.

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.

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.

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.

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

Sarraf, A.R.A., 2013. Relationships Between Organizational Culture and Job