

HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DAN TINGKAT KEPERCAYAAN PADA PERUSAHAAN KONTRAKTOR DI SURABAYA

Lukas Hari Wibowo ¹, Andi ²

ABSTRAK: Persaingan bisnis konstruksi di Surabaya semakin ketat sehingga membutuhkan performa organisasi yang bagus dalam perusahaan kontraktor. Performa dari organisasi membutuhkan kepercayaan agar masing-masing individu, tim, ataupun kelompok dapat bertindak mencapai tujuan yang diinginkan. Tingkat kepercayaan dalam organisasi salah satunya dipengaruhi oleh budaya organisasinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi dan tingkat kepercayaan pada perusahaan kontraktor besar dan menengah di Surabaya, serta hubungan antara tingkat kepercayaan dan budaya organisasi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, perusahaan-perusahaan kontraktor besar dan menengah di Surabaya cenderung pada tipe budaya *Clan* dibanding tipe budaya lainnya (*Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*), yang mementingkan kesetiaan dan tradisi; dengan tingkat kepercayaan organisasi pada perusahaan kontraktor yang tergolong tinggi. Budaya organisasi yang berkorelasi positif dengan tingkat kepercayaan menjadikan tiap tipe budaya organisasi sebagai aset penting bagi perusahaan kontraktor untuk meningkatkan kepercayaan organisasinya, dengan budaya *Hierarchy* yang dapat dijadikan sebagai acuan utama dalam meningkatkan kepercayaan organisasinya.

Kata kunci: budaya organisasi, *clan*, *adhocracy*, *market*, *hierarchy*, kepercayaan

ABSTRACT: *Construction business competition in Surabaya is getting tougher and thus require good performance in a construction organization. Performance of the organization requires trust that each individual, team, or group can act achieve the desired goal. The level of trust in an organization is influenced by the organizational culture. This study aims to determine the organizational culture and the level of confidence in large and medium-sized construction company in Surabaya, as well as the relationship between the level of trust and organizational culture.*

Based on the research that has been done, large and medium-sized contraction company in Surabaya tend to Clan culture type than other type of culture (Adhocracy, Market, and Hierarchy), which is concerned with loyalty and tradition; with high degree of organization trust in contractor company. Organizational culture is positively correlated with the level of trust, making any type of organizational culture as an important asset for the company to increase trust in the contractor organization, and the Hierarchy culture that can be used as the primary reference organization in increasing trust.

Keyword: *organizational culture, clan, adhocracy, market, hierarchy, trust*

¹ Mahasiswa Pascasarjana Magister Teknik Sipil UK Petra, luke.atme@yahoo.com

² Dosen Pascasarjana Magister Teknik Sipil UK Petra, andi@petra.ac.id

1. PENDAHULUAN

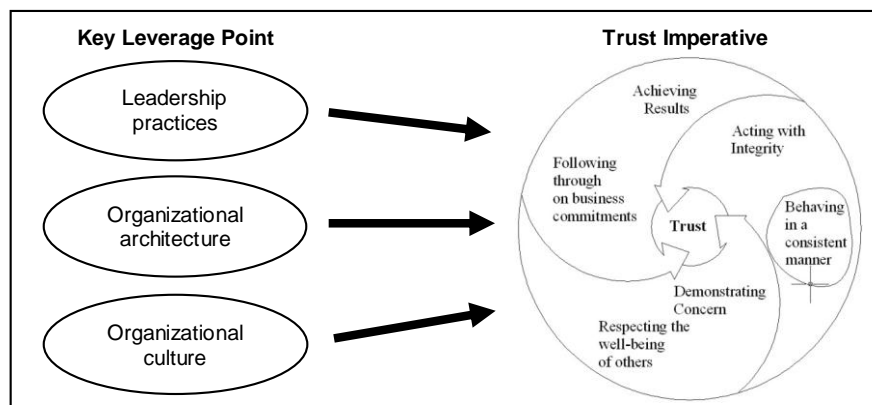
Persaingan bisnis konstruksi di Surabaya yang semakin ketat menyebabkan perlu adanya kinerja lebih baik dari kontraktor. Proyek konstruksi diharapkan dapat berjalan lancar dan mencapai target yang telah ditetapkan dengan adanya performa yang bagus dalam organisasi konstruksi. Performa dari organisasi membutuhkan kepercayaan agar masing-masing individu, tim, ataupun kelompok dapat bertindak mencapai tujuan yang diinginkan yang pada akhirnya mencapai kesuksesan organisasi (Shaw, 1997). Menurut Shaw (1997), budaya organisasi adalah salah satu yang dibutuhkan dalam membangun *trust* (kepercayaan).

Budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan sesuatu yang sangat signifikan (Newstorm & Davis, 1993); merupakan unsur kunci, ciri, faktor, dan *competitive advantage* terpenting dalam upaya mencapai kesuksesan suatu organisasi (Quinn dan Cameron, 1999). Budaya organisasi dikatakan juga sebagai sumber penting bagi kestabilan dan kelangsungan suatu organisasi. Tanpa adanya perubahan mendasar, yaitu perubahan budaya organisasi, kecil kemungkinannya untuk mencapai peningkatan dalam *performance* organisasi.

2. LANDASAN TEORI

2.1 Kepercayaan

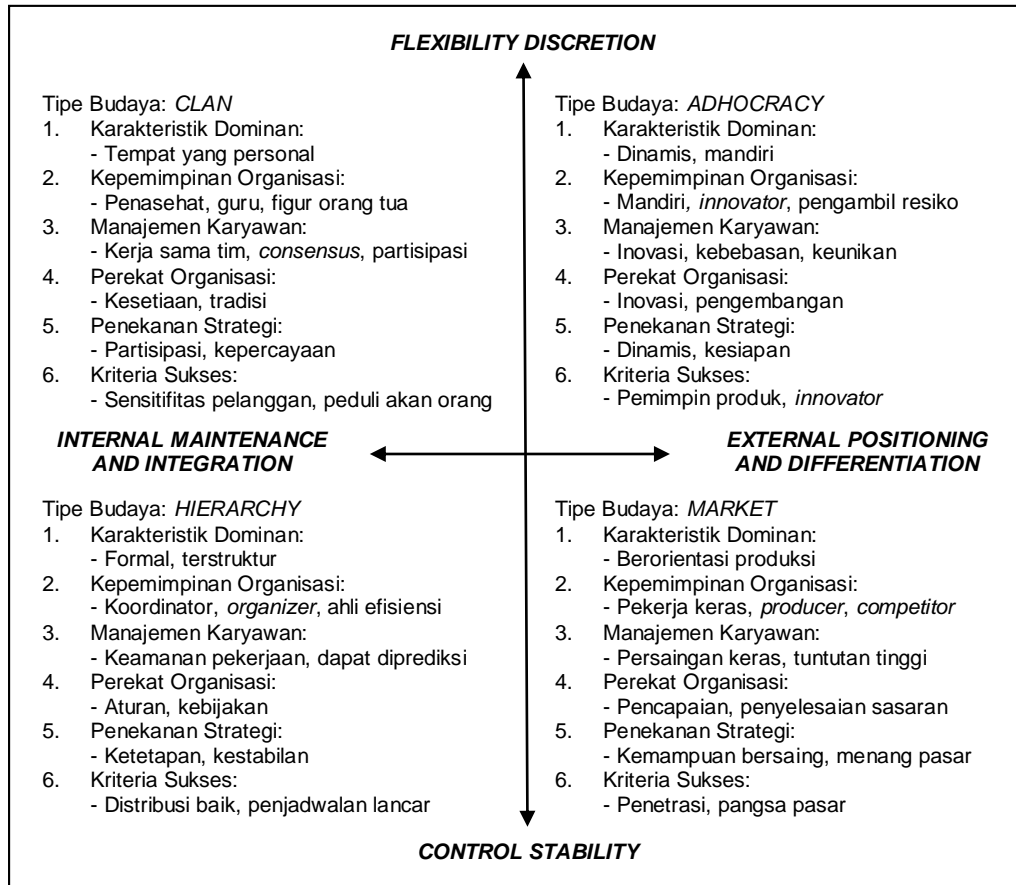
Kunci penting membangun organisasi dengan kepercayaan tinggi adalah adanya pencapaian hasil (*achieving results*), bertindak dengan integritas (*acting with integrity*), dan menunjukkan perhatian (*demonstrating concern*). Pengembangan tingkat kepercayaan yang tepat membutuhkan keseimbangan dari faktor-faktor penting tersebut. Penyeimbangan ini membutuhkan kepemimpinan kuat dan juga suatu organisasi yang dibentuk untuk mengembangkan kepercayaan, baik struktur formal organisasi maupun budaya informal (Shaw, 1997), dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kunci Penting Membangun Kepercayaan

2.2 Tipologi Budaya Organisasi

Tipologi budaya organisasi yang digunakan adalah Tipologi Quinn dan McGratt yang mengidentifikasi empat jenis budaya (Brown, 1998; Quinn & Cameron, 1999), yang masing-masing budaya mempunyai enam elemen (Gambar 2).



Gambar 2. Enam Dimensi dalam Tipologi Quinn dan McGrath

3. METODE PENELITIAN

Penelitian tentang hubungan budaya organisasi dan kepercayaan dilakukan dengan studi literatur yang dilanjutkan dengan penyebaran kuisioner pada perusahaan kontraktor kelas besar dan menengah di Surabaya pada bulan September – Desember 2013.

Kuisioner yang disebarakan terdiri dari tiga bagian, yaitu: data responden, kepercayaan, dan budaya organisasi. Kuisioner kepercayaan diadopsi dari buku *Trust in the Balance* (Shaw, 1997), dan kuisioner budaya organisasi diadopsi dari buku *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Quinn dan Cameron, 1999). Analisa deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran tentang kepercayaan, budaya organisasi, dan hubungan budaya organisasi dan kepercayaan berdasarkan yang dirasakan responden yang bekerja pada perusahaan kontraktor kelas besar dan menengah di Surabaya, didukung pula dengan *Pearson Correlation*.

4. ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Tingkat Kepercayaan Organisasi Perusahaan Kontraktor

Analisa yang dilakukan terhadap tingkat kepercayaan organisasi menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan kontraktor besar dan menengah di Surabaya memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, baik pada masing-masing elemennya (*Exhibiting Trust, Achieving Result, Acting With Integrity, Demonstrating Concern*), maupun secara keseluruhan, seperti dapat dilihat pada Tabel 1.

Masing-masing elemen kepercayaan sebesar 31, berada pada *range* 30-40, yang tergolong pada kriteria tingkat kepercayaan yang tinggi. Sedangkan total *mean*-nya sebesar 124, berada pada *range* 118-160, juga tergolong pada kriteria tingkat kepercayaan yang tinggi.

Tabel 1. Tingkat Kepercayaan Organisasi Perusahaan Kontraktor di Surabaya

Elemen Kepercayaan	Mean
<i>Exhibiting Trust</i>	31
<i>Achieving Result</i>	31
<i>Acting With Integrity</i>	31
<i>Demonstrating Concern</i>	31
Total	124

4.2 Budaya Organisasi Perusahaan Kontraktor

Budaya organisasi *Clan* adalah yang paling ditekankan pada perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya, yang berarti perusahaan-perusahaan kontraktor di Surabaya paling menekankan terciptanya lingkungan kerja yang bersahabat, loyalitas, tradisi, dan fokus pada partisipasi dan kepercayaan (Tabel 2).

Tabel 2. Budaya Organisasi Perusahaan Kontraktor di Surabaya

No.	Elemen Budaya Organisasi	Nilai Mean			
		Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
1	Karakteristik dominan	4,15	3,95	4,11	3,74
2	Kepemimpinan organisasi	4,13	3,89	4,02	4,21
3	Manajemen karyawan	4,15	3,64	3,51	3,92
4	Perekat organisasi	4,21	4,00	3,79	4,05
5	Penekanan strategi	3,95	3,93	3,82	4,07
6	Kriteria sukses	4,20	3,52	3,72	4,16
	Total Mean	4,13	3,82	3,83	4,02

N: 61

Tipe budaya dengan nilai *mean* terbesar menunjukkan budaya yang cenderung paling ditekankan di dalam organisasi. Berdasarkan Quinn dan Cameron (1999), mengetahui tipe budaya organisasi akan bermanfaat karena kesuksesan organisasi tergantung pada seberapa besar budaya organisasi tersebut dapat menyesuaikan dengan kondisi lingkungan yang kompetitif. Perbedaan nilai *mean* dari keempat tipe budaya tidaklah besar, hal ini menunjukkan bahwa responden merasakan bahwa budaya organisasi pada perusahaan kontraktor tempat mereka bekerja relatif seimbang; juga menunjukkan bahwa perusahaan kontraktor lebih membutuhkan budaya yang seimbang, di mana dibutuhkan penekanan yang hampir sama pada masing-masing tipe budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan kontraktor tidak hanya fokus pada terciptanya lingkungan kerja yang bersahabat, loyalitas, tradisi, partisipasi, kepercayaan, dan kerja sama; tetapi juga fokus pada kebijakan formal, prosedur, dan peraturan. Pada saat yang bersamaan perusahaan juga berorientasi pada hasil dan sasaran, tersedianya lingkungan kerja yang dinamis, mandiri, dan kreatif.

Secara keseluruhan, karakteristik dominan dari perusahaan kontraktor diwakili oleh budaya *Clan* (4,15), di mana responden merasakan lingkungan tempat mereka bekerja bersahabat. Untuk kepemimpinan organisasi, budaya *Hierarchy* (4,21) lebih kuat, di mana responden merasakan peran dari pemimpin adalah mengkoordinasi, mengorganisir, dan efisiensi.

Gaya manajemen yang digunakan perusahaan kontraktor untuk manajemen karyawan adalah tipe budaya *Clan* (4,15), yaitu dengan kerja sama tim, kesepakatan, dan adanya partisipasi.

Perekat organisasi yang menyatukan perusahaan kontraktor adalah yang bertipe budaya *Clan* (4,21), yaitu loyalitas dan tradisi.

Penekanan strategi pada perusahaan kontraktor cenderung pada tipe budaya *Hierarchy* (4,07), yaitu ketetapan dan kestabilan. Kriteria sukses perusahaan kontraktor menurut responden bertipe budaya *Clan* (4,20), yaitu sensitifitas terhadap kebutuhan pelanggan dan kepedulian pada orang.

4.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Tingkat Kepercayaan pada Perusahaan Kontraktor

Budaya organisassi dapat menjadi aset dan beban bagi perusahaan kontraktor, tergantung pengaruhnya terhadap tingkat kepercayaan organisasi, positif atau negatif. Budaya organisasi merupakan aset apabila budaya organisasi yang dominan berkorelasi positif dengan kepercayaan. Sebaliknya, budaya dapat menjadi beban bagi organisasi apabila berkorelasi negatif dengan kepercayaan.

Teknik analisa data yang digunakan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dan kepercayaan adalah analisa korelasi *Product Moment Pearson*. Bila nilai signifikan $\leq \alpha=0,05$; dapat disimpulkan terdapat hubungan signifikan (nyata). Hasil analisa korelasi antara masing-masing tipe budaya organisasi dan kepercayaan dengan menggunakan software SPSS dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Korelasi Budaya Organisasi dan Tingkat Kepercayaan

No.	Budaya Organisasi	Tingkat Kepercayaan	
		<i>Pearson Correlation</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
1	<i>Clan</i>	0,745	0,000
a	Karakteristik dominan	0,585	0,000
b	Kepemimpinan organisasi	0,550	0,000
c	Manajemen karyawan	0,596	0,000
d	Perekat Organisasi	0,668	0,000
e	Penekanan strategi	0,511	0,000
f	Kriteria sukses	0,631	0,000
2	<i>Adhocracy</i>	0,693	0,000
a	Karakteristik dominan	0,534	0,000
b	Kepemimpinan organisasi	0,484	0,000
c	Manajemen karyawan	0,440	0,000
d	Perekat Organisasi	0,736	0,000
e	Penekanan strategi	0,597	0,006
f	Kriteria sukses	0,351	0,000
3	<i>Market</i>	0,686	0,000
a	Karakteristik dominan	0,461	0,000
b	Kepemimpinan organisasi	0,501	0,000
c	Manajemen karyawan	0,399	0,001
d	Perekat Organisasi	0,460	0,000
e	Penekanan strategi	0,500	0,000
f	Kriteria sukses	0,541	0,000

4	<i>Hierarchy</i>	0,786	0,000
a	Karakteristik dominan	0,468	0,000
b	Kepemimpinan organisasi	0,566	0,000
c	Manajemen karyawan	0,548	0,000
d	Perekat Organisasi	0,639	0,000
e	Penekanan strategi	0,636	0,000
f	Kriteria sukses	0,487	0,000

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

N: 61

Korelasi antara masing-masing tipe budaya organisasi dengan kepercayaan adalah signifikan, karena signifikansinya $\leq 5\%$ ($0,000 \leq 0,05$); dengan koefisien korelasi terhadap *trust* sebesar 0,745 untuk budaya *Clan*; 0,693 untuk budaya *Adhocracy*; 0,686 untuk budaya *Market*, dan 0,786 untuk budaya *Hierarchy*.

Secara umum, masing-masing tipe budaya organisasi berkorelasi positif dengan kepercayaan. Korelasi positif ini dapat diinterpretasikan bahwa budaya *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy* berpengaruh positif dan dapat menjadi aset bagi perusahaan kontraktor untuk meningkatkan kepercayaan organisasi.

Dari keempat tipe budaya, nilai korelasi budaya *Hierarchy* terhadap *trust* lebih tinggi dibanding tipe budaya lainnya; responden merasakan bahwa adanya aturan dan kebijakan dari perusahaan kontraktor tempat mereka bekerja adalah faktor yang menghasilkan kepercayaan di lingkungan kerja. Selain aturan dan kebijakan, responden juga merasakan bahwa lingkungan kerja yang relatif stabil ikut menentukan tingkatan kepercayaan dalam perusahaan kontraktor di Surabaya.

Budaya organisasi dengan korelasi tertinggi terhadap *trust* bukan berarti bahwa budaya organisasi tersebut adalah yang terbaik dan paling tepat dibandingkan budaya organisasi lainnya, tetapi dapat dipertimbangkan sebagai budaya organisasi yang dapat diterapkan sepanjang waktu dalam perusahaan kontraktor bila perusahaan kontraktor ingin meningkatkan kepercayaan organisasinya.

5. KESIMPULAN

Perusahaan-perusahaan kontraktor besar dan menengah di Surabaya cenderung pada tipe budaya *Clan* dibanding tipe budaya lainnya (*Adhocracy*, *Market*, dan *Hierarchy*), yang mementingkan kesetiaan dan tradisi.

Tingkat kepercayaan yang ada di dalam perusahaan-perusahaan kontraktor besar dan menengah di Surabaya tergolong tinggi, sebesar 124, berada pada *range* 118-160; demikian juga dengan masing-masing elemen kepercayaan (*Exhibiting Trust*, *Achieving Result*, *Acting With Integrity*, *Demonstrating Concern*) di dalam perusahaan-perusahaan kontraktor besar dan menengah di Surabaya tergolong tinggi, sebesar 31, berada pada *range* 30-40.

Budaya organisasi yang berkorelasi positif dengan tingkat kepercayaan menjadikan tiap tipe budaya organisasi sebagai aset penting bagi perusahaan kontraktor untuk meningkatkan kepercayaan organisasinya, dengan budaya *Hierarchy* yang dapat dijadikan sebagai acuan utama dalam meningkatkan kepercayaan organisasinya.

6. DAFTAR REFERENSI

Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture* (2nd ed.). Prentice Hall.

Newstorm, J.W. & Davis, K. (1993). *Organizational Behaviour – Human Behaviour at Work*. McGraw-Hill, New York.

Quinn, Robert E. & Cameron Kim S. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Shaw, Robert Bruce. (1997). *Trust in the Balance*. Jossey-Bass Inc., San Francisco, California.