

ANALISIS JENIS BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI MANAJERIAL DI PT XYZ

Yoga Putera Pratama¹, Lindawati Kartika²

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
yogaputerapratama@gmail.com

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
lindawati.kartika@gmail.com

Abstract

PT XYZ as one of the general insurance companies must have an effective organisation performance to change. The purposes of this study are to analyze the type of realization and expected organization culture and to analyze employee perceptions of the managerial competence of PT XYZ. Data analysis using Organizational Culture Assessment Instrument, Management Skill Assessment Instrument (MSAI) and Improvement Performance Analysis (IPA). The results of the research showed that PT XYZ is dominated by the clan and hierarchy culture. While the expected type of culture in PT XYZ is clan and adhocracy culture. The state of managerial competence in PT XYZ is in the "moderate" category, while the expected result in the "high" category. Types of organizational culture that need to be improved are clan and adhocracy culture by increasing the managerial competence of managing the team in the clan culture, managing innovation and managing continuous improvement in the adhocracy culture.

Keywords: IPA, managerial competence, MSAI, OCAI, organizational culture.

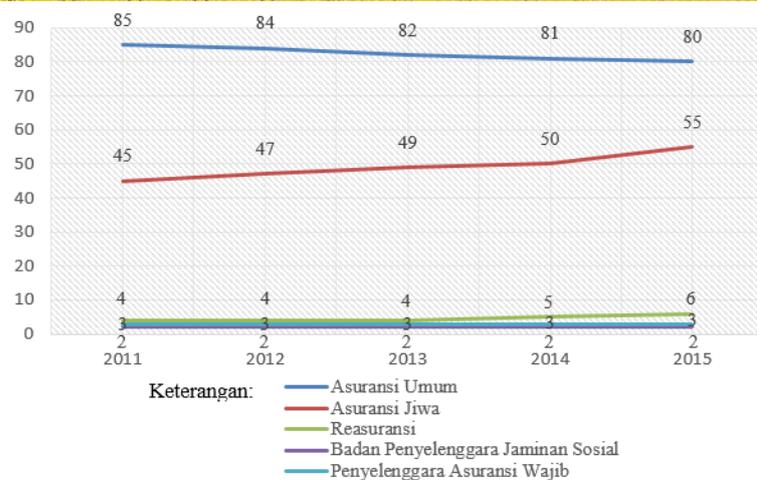
Abstrak

PT XYZ sebagai salah satu perusahaan asuransi umum harus memiliki kinerja organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis jenis budaya organisasi realisasi dan diharapkan oleh PT XYZ dan untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap kompetensi manajerial PT XYZ. Analisis data menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument, Management Skill Assessment Instrument (MSAI) dan Importance Performance Analysis (IPA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ didominasi oleh jenis budaya clan dan hierarchy. Sedangkan jenis budaya yang diharapkan di PT XYZ didominasi oleh tipe clan dan adhocracy. Keadaan kompetensi manajerial di PT XYZ berada pada kategori "sedang", sementara yang diharapkan pada kategori "tinggi". Jenis budaya organisasi yang perlu ditingkatkan adalah jenis budaya clan dan adhocracy dengan meningkatkan kompetensi manajerial managing team dalam jenis budaya clan dan managing innovation, managing continuous improvement dalam jenis budaya adhocracy.

Kata kunci : Budaya Organisasi, IPA, Kompetensi Manajerial, MSAI, OCAI

PENDAHULUAN

Industri asuransi termasuk ke dalam industri keuangan nonbank, industri asuransi terdiri dari asuransi jiwa, asuransi umum, reasuransi, badan penyelenggara jaminan sosial dan penyelenggara asuransi wajib. Industri asuransi di Indonesia terus tumbuh, pertumbuhan jumlah perusahaan asuransi di Indonesia dari tahun 2011-2015 dapat terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Pertumbuhan jumlah perusahaan asuransi di Indonesia 2011-2015

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (dalam Statistik Lembaga Keuangan 2015)

Gambar 1 menunjukkan pertumbuhan jumlah perusahaan asuransi dari tahun 2011 sampai 2015 mengalami pertumbuhan yang berbeda. Asuransi jiwa mengalami kenaikan rata-rata sebesar 5,19 persen, reasuransi mengalami kenaikan rata-rata sebesar 11,25 persen, penyelenggara asuransi wajib dan badan penyelenggara jaminan sosial memiliki presentase 0 persen atau tidak mengalami pertumbuhan. Sedangkan keadaan penurunan jumlah perusahaan asuransi dialami oleh asuransi umum rata-rata sebesar 1,51 persen. Jumlah perusahaan asuransi umum mengalami penurunan disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adanya regulasi yang mewajibkan modal minimum asuransi umum sebesar 75 milyarsampai 100 milyar rupiah, hal ini mendorong terjadinya merger diantara perusahaan asuransi umum. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki organisasi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan asuransi umum di Indonesia. Saat ini PT XYZ menempati posisi ke sebelas di Indonesia berdasarkan perolehan premi bruto tahun 2015. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa perolehan premi menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan bisnis asuransi umum. PT XYZ adalah salah satu perusahaan asuransi umum yang memosisikan perolehan premi yang melebihi pesaing pada indikator penting, karena menempatkan perolehan premi pada visi perusahaan.

Pihak manajemen untuk mencapai visi perusahaan dituntut handal untuk mengelola perusahaan, tidak hanya menjaga agar perusahaan tetap stabil, namun harus bisa membuat unggul dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Untuk menghadapi persaingan, perusahaan



harus memiliki kinerja organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi didalam menghadapi persaingan (Dharma 2002). Wibowo (2013) mengungkapkan bahwa kinerja organisasi hanya akan dipertahankan dan ditingkatkan apabila organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang terjadi disekitarnya.

Menurut Sutrisno (2010) budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Wibowo (2013) menekankan bahwa budaya didalam organisasi atau perusahaan menentukan kinerja organisasi dari seluruh sumber daya manusia dalam organisasi.

Memiliki budaya organisasi yang responsif dan adaptif tentunya tidaklah cukup, Zwell (2000) mengatakan bahwa untuk keberhasilan organisasi yaitu dengan mempunyai kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya perusahaan dapat memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Kepemimpinan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan tertentu (Setyowati 2013). Selain itu Wibowo (2013) juga berpendapat bahwa pemimpin dituntut untuk menjadi pembelajar budaya organisasi, memiliki kemampuan mengelola budaya organisasi sesuai dengan tingkat pertumbuhan organisasi dan strategi yang dikembangkan dalam mencapai tujuan organisasi. Kompetensi merupakan persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat menghasilkan kinerja, karena kompetensi menggambarkan proses bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya untuk mencapai hasil (Ma'arif dan Kartika 2012). Berdasarkan pemaparan tersebut, tujuan penelitian ini ialah (1) Bagaimana analisis jenis budaya organisasi teralisasi dan diharapkan oleh PT XYZ? (2) Bagaimana analisis persepsi karyawan terhadap kompetensi manajerial PT XYZ?

LANDASAN TEORI

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, kepercayaan, prilaku, adat dan sikap yang membantu anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianutnya, bagaimana organisasi melakukan berbagai hal yang dianggap penting oleh organisasi (Griffin 2004). Namun, budaya organisasi biasanya tidak dianggap oleh banyak perusahaan sebagai faktor yang penting untuk kinerja organisasi karena tidak tertulis secara jelas dan sebagian besar individu tidak sadar akan budayanya sebelum menghadapi sebuah tantangan (Cameron dan Quinn 2006).



Menurut Cameron dan Quinn 2006, budaya organisasi terbagi kedalam enam dimensi yaitu:

1. Karakteristik dominan di organisasi, atau terlihat seperti apa organisasi secara keseluruhan.
2. Kepemimpinan organisasional dan pendekatan yang mencakup seluruh organisasi.
3. Manajemen karyawan atau gaya yang menjukan bagaimana karyawan diperlakukan dan bagaimana lingkungan kerjanya.
4. Perikat organisasi atau mekanisme ikatan yang merekatkan seluruh organisasi.
5. Penekanan strategi yang mendefinisikan bidang apa yang mendorong strategi organisasi.
6. Kriteria keberhasilan yang mendefinisikan kesuksesan dan apa yang akan dihargai dan dirayakan.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

OCAI adalah instrumen untuk mengidentifikasi budaya organisasi realisasi, dan membantu mengidentifikasi mengenai budaya yang diharapkan perusahaan. Instrumen ini terdiri dari enam pernyataan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban yang mempresentasikan masing-masing tipe budaya organisasi, yang berarti ada 24 pertanyaan untuk mengidentifikasi keadaan budaya organisasi realisasi dan harapan dimasa mendatang. Penilaian tertinggi diberikan pada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Setelah survei selesai dan diimplementasikan dalam diagram, budaya yang paling kurang dominan akan terlihat (Cameron dan Quinn 2006). Jenis budaya organisasi yang terdapat dalam OCAI adalah *clan*, *adhocracy*, *market* dan *hierarchy*.

1. Clan culture

Jenis budaya organisasi ini lebih menitik beratkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan yang sifatnya penuh dengan nilai-nilai kekeluargaan. Kriteria yang ditekankan pada jenis budaya *clan* yaitu kohersivitas kelompok, pengembangan moral dan komitmen karyawan, serta pengembangan sumber daya manusia.

2. Adhocracy culture

Jenis budaya organisasi ini cenderung tidak dibatasi oleh struktur, sebab model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas mengenali serta menyalurkan ide-ide yang kreatif dan inovatif serta berpandangan ke depan dan mandiri.

3. Market culture

Jenis budaya organisasi ini mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi. Situasi persaingan yang ketat dan tinggi ini bukan hanya ditunjukkan pada competitor bisnis saja, namun juga di kalangan anggota organisasi.

4. *Hierarchy culture*

Jenis budaya organisasi ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Sebelum proses kerja diatur secara sistematis dan baku. Birokrasi sangat erat kaitannya dengan jenis budaya organisasi ini.

Kompetensi Manajerial

Cameron dan Quinn (2006) kompetensi manajerial berfokus sebagai persyaratan yang dibutuhkan atasan untuk mengelola unit kerjanya. Terdapat dua belas katagori kompetensi manajerial yang terbagai kedalam empat bagian budaya organisasi:

1. *Clan*

a. *Managing team* (mengelola tim)

Mendorong efektivitas, kekeompakan, keberlangsungan fungsi, dan kerjasama tim yang berkinerja baik.

b. *Managing interpersonal* (mengelola hubungan antar individu)

Mendorong hubungan anantara individu yang efektif, menghasilkan umpan balik yang mendukung, mendengarkan dan memberikan solusi atas permasalahan antar individu.

c. *Managing the development of other* (mengelola pengembangan anggota organisasi)

Membantu individu dalam memperbaiki kinerja, memperluas kompetensi dan meraih kesempatan pengembangan pribadi.

2. *Adhocracy*

a. *Managing innovation* (mengelola inovasi)

Mendorong individu untuk berinovasi, memperluas alternatif, menjadi lebih kreatif dan memfasilitasi ide baru.

b. *Managing the future* (mengelola masa depan)

Menginformasi visi masa depan secara jelas dan membantu pencapaiannya.

c. *Managing continuous improvement* (mengelola perbaikan berkelanjutan)

Mendorong perbaikan berkelanjutan, fleksibilitas, dan perubahan produktif dinatar individu didalam lingkungan kerja.

3. *Market*

a. *Managing competitiveness* (mengelola persaingan)

Mendorong kapabilitas kompetitif dan keinginan untuk melebihi kinerja pesaing.

b. *Managing employees* (mengelola karyawan)



Memotivasi dan menginspirasi individu untuk bersifat proaktif, memberikan usaha yang lebih banyak, dan bekerja lebih giat.

c. *Managing customer service* (mengelola layanan pelanggan)

Mendorong keinginan untuk melayani pelanggan, melibatkan pelanggan dan melebihi harapan pelanggan.

4. *Hierarchy*

a. *Managing acculturation* (mengelola peleburan budaya)

Membantu individu dalam memahami apa yang diharapkan dari mereka, memahami budaya dan standar organisasi dan bagaimana cara untuk menyesuaikan pekerjaan.

b. *Managing the control system* (mengelola sistem kendali)

Menjaga prosedur, pengukuran dan sistem pengawasan untuk menjamin kelangsungan untuk menjamin keberlangsungan proses dan hasil kinerja.

c. *Managing coordination* (mengelola koordinasi)

Mendorong koordinasi organisasi, baik dengan pihak luar, manajer dan berbagi informasi lintas fungsi.

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama dilokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin 2011). Data primer didapatkan langsung melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan di PT XYZ. Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner yang tersedia di buku *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework* (Cameron dan Quinn 2006). Kuesioner terbagi dalam dua tipe kuesioner. Pertama menggunakan tipe kuesioner *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI), yaitu kuesioner yang mendeteksi enam dimensi dalam budaya organisasi. Tipe kuesioner kedua menggunakan *Management Skill Assesment Instrument* (MSAI) yang digunakan untuk mengukur kompetensi manajerial apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai kondisi budaya organisasi yang diinginkan. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan (Bungin 2011). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh melalui data hasil kajian pustaka baik dari buku, skripsi, tesis, jurnal, website perusahaan, serta data internal perusahaan.

Metode penarikan sampel menggunakan *cluster sampling* dengan teknik *stratified*



sampling. PT XYZ memiliki 12 departemen, dengan *cluster sampling*, sampel yang terpilih adalah *administration, broker business, claim, corporate business, finance, underwriting reinsurance*. Teknik *stratified random sampling* digunakan karena departemen-departemen di PT XYZ berstrata secara proporsional dan tidak homogen. Teknik *stratified sampling* digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiono 2013). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan perhitungan slovin (Umar 2003).

Metode pengolahan yang digunakan dalam mengolah data dan menganalisis hasil penelitian adalah analisis yang akan digunakan antara lain, analisis deskriptif, *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, *Management Skill Assessment Instrument (MSAI)* dan *Improvement Performance Analysis (IPA)*.

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi yaitu PT XYZ di Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Penelitian dilaksanakan mulai tanggal 14 Februari sampai dengan 14 Maret 2017.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Jenis Budaya Organisasi Realisasi dan Diharapkan di PT XYZ

Untuk mengetahui jenis budaya organisasi realisasi dan diharapkan yaitu menggunakan alat analisis OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*) (Cameron dan Quinn 2006). Instrumen untuk melihat jenis budaya organisasi tergolong dalam *clan, adhocracy, market* atau *hierarchy*. Instrumen akan mengukur dan membandingkan antara jenis budaya realisasi atau sedang dirasakan yaitu waktu dimana penelitian ini berlangsung, dibandingkan dengan yang diharapkan yaitu diwaktu yang akan datang. Instrumen berupa kuesioner yang terdiri dari enam dimensi budaya organisasi.

Dimensi karakteristik dominan pada budaya organisasi, karyawan PT XYZ merasa bahwa jenis *clan* menunjukkan proporsi tertinggi dan karyawan berharap hal tersebut dipertahankan dan ditingkatkan sebesar 3.93. Responden 71 berpendapat bahwa budaya organisasi sudah cukup baik dan dapat diikuti oleh seluruh karyawan, karyawan saling belajar satu sama lain dan saling membantu dalam pekerjaan. Peningkatan jenis budaya *adhocracy* juga diinginkan dalam dimensi karakteristik organisasi sebesar 1.71, seperti meningkatkan inovasi-inovasi baru dalam berkerja. Keinginan penurunan proporsi terdapat pada jenis budaya *market* sebesar -2.36, karyawan merasa perusahaan terlalu berorientasi pada hasil, dengan



tujuan utamanya lebih pada menyelesaikan pekerjaan. Hal yang sama juga terdapat pada jenis budaya *hierarchy* ingin diturunkan sebesar -3.28, karyawan merasa kesulitan dalam berkembang dikarenakan terlalu banyak prosedur yang mengatur karyawan.

Dimensi kepemimpinan organisasi, proporsi terbesar adalah jenis *hierarchy*. Hal tersebut tercermin pada PT XYZ yang kuat dengan stuktur perusahaan jepang yang menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Karyawan mengharapkan penurunan proporsi pada jenis budaya *hierarchy* sebesar -3.83. Penurunan pada dimensi kepemimpinan organisasi juga terdapat pada jenis budaya *market* sebesar -1.25, karyawan merasa pemimpin terlalu berorientasi pada hasil. Sedangkan jenis budaya yang ingin menjadi prioritas utama untuk kepemimpinan organisasi adalah jenis *clan* ingin ditingkatkan sebesar 3.16, karyawan ingin pemimpin lebih mementoring dan memfasilitasi dalam pengembangan para karyawan. Responden 41, berpendapat bahwa fokus kerja disetiap departemen yang kurang terarah, dan atasan kurang memahami informasi dan pekerjaan atau tugas bawahannya. Responden 48 juga menambahkan bahwa di beberapa departemen masih kurangnya pendelegasian dalam pekerjaan dan pengambilan keputusan. Hal ini memberi dampak kepada kelancaran pekerjaan. Peningkatan proporsi juga terlihat pada jenis budaya *adhocracy* sebesar 1.92, karyawan menginginkan pemimpin memberi contoh dan lebih memotifasi pengembangan karyawan. Responden 4 berpendapat bahwa masih adanya hubungan jarak antara atasan dengan bawahan atau kurang membaurnya atasan dengan bawahannya. Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan perlu ditingkatkan.

Dimensi manajemen kepegawaian, proporsi terbesar adalah jenis budaya *clan* dan berharap jenis *clan* dipertahankan dan ditingkatkan sebesar 2.89 untuk manajemen kepegawaian. Karyawan mengharapkan kerja tim menjadi ciri manajemen perusahaan dengan meningkatkan partisipasi dari karyawan. Responden 5 berpendapat bahwa budaya organisasi sudah terbentuk dengan cukup baik dan terstruktur, hanya saja perlu ditingkatkan lagi perihal pemerataan keberhasilan dan pengembangan sumber daya di seluruh karyawan. Peningkatan juga diharapkan pada budaya *adhocracy* sebesar 1.24, dimana manajemen kepegawaian lebih mendorong individu untuk berinovasi. Sedangkan keinginan penurunan terbesar pada dimensi manajemen kepegawaian terdapat pada jenis budaya *market* sebesar -4.58, karyawan merasa manajemen terlalu meminta tuntutan yang tinggi dalam pekerjaan. Responden 41 menyatakan bahwa skala tugas yang dirasa lebih tinggi dibandingkan dengan fungsi utama.

Dimensi perekat organisasi, jenis budaya yang dominan adalah *hierarchy*, perekat



organisasi dengan peraturan dan kebijakan formal dan ingin diturunkan proporsinya sebesar -4.23. Keinginan penurunan proporsi juga terdapat pada jenis budaya *market*, karyawan merasa perekat organisasi lebih menekankan kebersamaan untuk pencapaian kemenangan. Sedangkan jenis budaya yang ingin ditingkatkan proporsinya adalah *clan* sebesar 3.42 dan *adhocracy* sebesar 2.8. Prioritas peningkatan terbesar dalam perekat organisasi adalah jenis budaya *clan*. Perekat organisasi dengan mempererat kebersamaan dalam perusahaan dengan kesetiaan dan rasa saling percaya, serta komitmen terhadap pengembangan karyawan. Responden 46 berpendapat bahwa perusahaan harus menciptakan suasana yang nyaman dan produktif, serta menempatkan kesejahteraan karyawan pada prioritas utama.

Dimensi penekanan strategi, penurunan proporsi ditunjukkan oleh jenis budaya *hierarchy* sebesar -3.34 dan *market* sebesar -0.73. Karyawan merasa bahwa perusahaan menekankan kepada stabilitas, efisiensi, kontrol dalam mencapai kemenangan dalam pasar, selain itu karyawan merasa penekanan tindakan dalam pencapaian kerja yang terlalu kompetitif dan terlalu menekankan pada target kinerja yang tinggi dan mencapai kemenangan dalam pasar. Sedangkan yang ingin ditingkatkan dalam dimensi penekanan strategi adalah jenis budaya *clan* sebesar 2.85 dan *adhocracy* sebesar 1.22. Karyawan menginginkan pada pengembangan karyawan dengan memberikan kepercayaan yang tinggi dan keterbukaan serta penekanan pada partisipasi karyawan. Selain itu karyawan menginginkan penekanan pada penciptaan sumberdaya dan tantangan baru dan perusahaan memberikan penghargaan lebih kepada ide-ide atau terobosan baru pada inovasi.

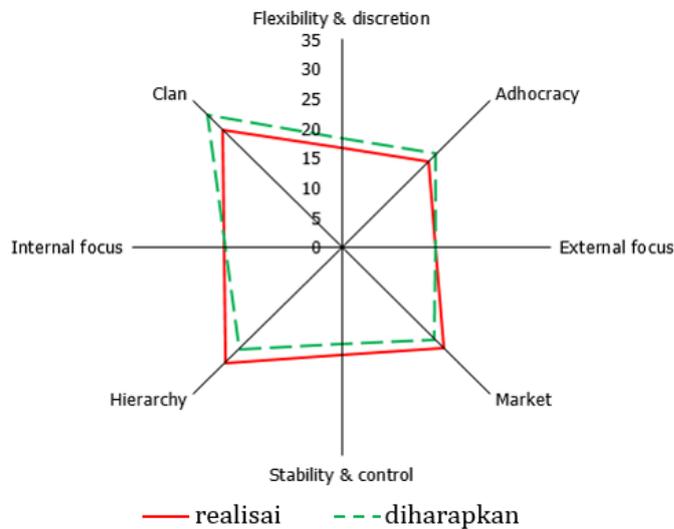
Dimensi kriteria sukses menunjukkan kondisi yang sama. Dimensi penekanan kriteria sukses di dominasi oleh jenis budaya *hierarchy* dan *market* masing-masing sebesar -5.36 dan 1.52. Hal tersebut juga selain perusahaan Jepang yang menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi, PT XYZ juga mempunyai proses kerja yang diatur secara sistematis dan baku. Selain itu perusahaan juga mendefinisikan keberhasilan pada kemenangan dan persaingan di pasar. Sedangkan jenis budaya yang ingin menjadi prioritas untuk dimensi kriteria sukses adalah jenis budaya *clan* sebesar 4.97 dan *adhocracy* sebesar 1.91. Definisi keberhasilan adalah pada perkembangan karir sumber daya manusia, kerjasama tim, komitmen karyawan dan kepedulian karyawan. Responden 46 berpendapat bahwa perusahaan harus menempatkan kesejahteraan karyawan pada prioritas utama. Perbedaan jenis budaya organisasi realisasi dengan diharapkan secara keseluruhan dan spesifik dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan proporsi budaya organisasi PT XYZ antara realisasi dengan diharapkan secara keseluruhan.

Jenis Budaya Organisasi	Realisasi	Diharapkan	Perbedaan
<i>Clan</i>	27,98	31,52	3,54
<i>Adhocracy</i>	20,49	22,29	1,80
<i>Market</i>	24,05	22,01	-2,04
<i>Hierarchy</i>	27,49	24,19	-3,30

Berdasarkan Tabel 1, secara keseluruhan jenis budaya organisasi yang ingin ditingkatkan proporsinya adalah jenis budaya *clan* dan *adhocracy*, peningkatan yang diinginkan yaitu masing-masing sebesar 3,54 dan 1,80. Sebaliknya penurunan proporsi ditunjukkan oleh jenis budaya *market* dan *hierarchy*, yaitu masing-masing sebesar -2,04 dan -3,30. Untuk melihat visualisasi perbedaan secara keseluruhan jenis budaya organisasi realisasi dengan yang diharapkan dapat dilihat pada Gambar 3.

Berdasarkan Gambar 3, hasil analisis pada PT XYZ realisasi didominasi oleh jenis budaya *market* dan *hierarchy*. Sedangkan jenis budaya yang diharapkan adalah *clan* dan *adhocracy*. Jenis budaya *clan* menggambarkan bahwa karyawan menginginkan tempat yang sangat bersahabat untuk bekerja, dimana pegawai saling berbagi. Organisasi disatukan oleh loyalitas atau tradisi dengan komitmen yang tinggi. Organisasi mengutamakan keuntungan jangka panjang dari perkembangan sumberdaya. Kesuksesan didefinisikan sebagai sensitifitas kepada konsumen dan kepedulian terhadap pegawai. Perusahaan menempatkan prioritas tinggi pada kerja sama tim, partisipasi tinggi dan keharmonisan. Sedangkan jenis budaya *adhocracy* menggambarkan bahwa karyawan menginginkan tempat yang dinamis, dan kreatif untuk bekerja. Para pemimpin dianggap sebagai inovator dan pengambil risiko. Perikat organisasi adalah komitmen inovasi dan pengembangan karyawan. Fokus utama jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan perolehan sumber daya baru. Kesuksesan didefinisikan mendapatkan produk dan jasa yang unik dan baru. Menempatkan menjadi pemimpin pasar pada prioritas penting. Hasil analisis pada PT XYZ berbeda dengan keadaan industri asuransi secara umum yang didominasi oleh jenis budaya *market* dan *clan* (Cameron dan Quinn 2006).



Gambar 3. Perbedaan proporsi budaya organisasi PT XYZ antara realisasi dengan diharapkan secara keseluruhan

Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Kompetensi Manajerial di PT XYZ

Analisis untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap kompetensi manajerial di PT XYZ realisasi dan diharapkan menggunakan alat analisis MSAI (*Management Skill Assessment Instrument*). Instrumen berupa kuesioner yang terdiri dari 60 pertanyaan, yang terbagi kedalam 12 katagori kompetensi manajerial. Hasil perhitungan MSAI digolongkan kedalam tiga kategori berdasarkan *equally weight*, rendah (1 – 2.33), sedang (2.34 – 3.67) dan tinggi (3.68 – 5.00). Pembagian pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Kompetensi manajerial di PT XZY realisasi dan diharapkan

Kategori Kompetensi Manajerial	Nilai Realisasi	Klasifikasi	Nilai Diharapkan	Klasifikasi
<i>Managing Team</i> (MT)	3.43	Sedang	4.27	Tinggi
<i>Managing Interpersonal Relationship</i> (MIR)	3.47	Sedang	4.28	Tinggi
<i>Managing the Development of Others</i> (MDO)	3.49	Sedang	4.34	Tinggi
Nilai rata-rata kuadran <i>clan</i>	3.46	Sedang	4.30	Tinggi
<i>Managing Innovation</i> (MI)	3.42	Sedang	4.28	Tinggi
<i>Managing the Future</i> (MF)	3.35	Sedang	4.14	Tinggi
<i>Managing Continuous Improvement</i> (MCI)	3.45	Sedang	4.27	Tinggi
Nilai rata-rata kuadran <i>adhocracy</i>	3.41	Sedang	4.23	Tinggi
<i>Managing Competitiveness</i> (MCom)	3.41	Sedang	4.18	Tinggi
<i>Energizing Employees</i> (EE)	3.51	Sedang	4.21	Tinggi
<i>Managing Customer Services</i> (MCS)	3.50	Sedang	4.22	Tinggi
Nilai rata-rata kuadran <i>market</i>	3.47	Sedang	4.20	Tinggi
<i>Managing the Control System</i> (MtCS)	3.52	Sedang	4.28	Tinggi
<i>Managing Coordination</i> (Mcoor)	3.42	Sedang	4.18	Tinggi
Nilai rata-rata kuadran <i>hierarchy</i>	3.48	Sedang	4.25	Tinggi
Nilai rata-rata kompetensi manajerial	3.45	Sedang	4.24	Tinggi

Berdasarkan Tabel 2, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pada realisasi, keseluruhan kompetensi manajerial berada pada nilai “sedang”. Hal tersebut memberikan arti bahwa karyawan PT XYZ berpendapat bahwa kondisi kompetensi manajerial realisasi cukup memuaskan. Akan tetapi, para karyawan PT XYZ mengharapkan harapan kompetensi manajerial berada pada nilai “tinggi”. Analisis selanjutnya adalah melihat perbedaan antara nilai realisasi dengan nilai diharapkan dalam dua belas kompetensi manajerial. Untuk dapat melihat perbedaan antara nilai realisasi dengan nilai yang diharapkan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil perbedaan kompetensi manajerial di PT XYZ

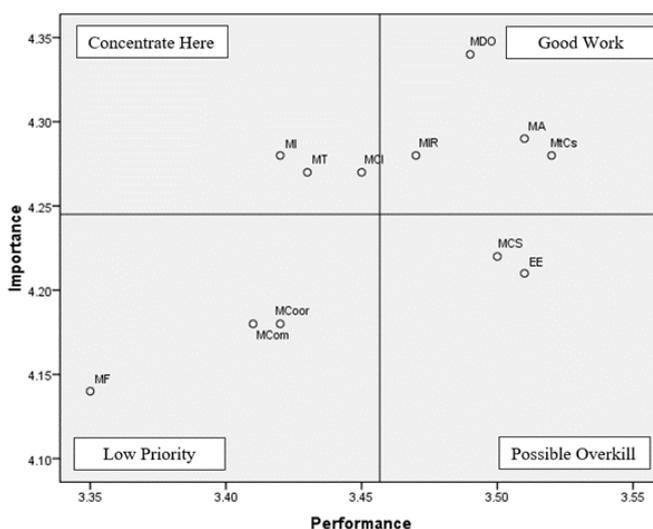
Kategori Kompetensi Manajerial	Nilai Realisasi	Nilai Diharapkan	Selisih
<i>Managing Team</i> (MT)	3,43	4,27	0,84
<i>Managing Interpersonal Relationship</i> (MIR)	3,47	4,28	0,81
<i>Managing the Development of Others</i> (MDO)	3,49	4,34	0,85
Nilai rata-rata kuadran <i>clan</i>	3,46	4,30	0,84
<i>Managing Innovation</i> (MI)	3,42	4,28	0,86
<i>Managing the Future</i> (MF)	3,35	4,14	0,79
<i>Managing Continuous Improvement</i> (MCI)	3,45	4,27	0,82
Nilai rata-rata kuadran <i>adhocracy</i>	3,41	4,23	0,82
<i>Managing Competitiveness</i> (MCom)	3,41	4,18	0,77
<i>Energizing Employees</i> (EE)	3,51	4,21	0,70
<i>Managing Customer Services</i> (MCS)	3,50	4,22	0,72
Nilai rata-rata kuadran <i>market</i>	3,47	4,20	0,73
<i>Managing Acculturation</i> (MA)	3,51	4,29	0,78
<i>Managing the Control System</i> (MtCS)	3,52	4,28	0,76
<i>Managing Coordination</i> (Mcoor)	3,42	4,18	0,76
Nilai rata-rata kuadran <i>hierarchy</i>	3,48	4,25	0,77
Nilai rata-rata kompetensi manajerial	3,45	4,24	0,79

Berdasarkan Tabel 3, perbedaan tertinggi terlihat pada kategori kompetensi manajerial *managing innovation*, yaitu sebesar 0.86. Untuk perbedaan nilai terendah untuk kompetensi manajerial *energizing employees*, yaitu sebesar 0.70. Selain itu Tabel 10 juga menunjukkan bahwa kuadran yang memiliki perbedaan nilai tertinggi adalah kuadran *clan* sebesar 0.84, sedangkan kuadran dengan nilai perbedaan terendah adalah kuadran *market* sebesar 0.73. Untuk melihat visualisasi perbedaan kompetensi manajerial realisasi dengan yang diharapkan dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Hasil perbedaan kompetensi manajerial di PT XYZ
 Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan Gambar 4, hasil penelitian terhadap kompetensi manajerial dengan menggunakan MSAI (*Management Skill Assessment Instrument*) menunjukkan keinginan peningkatan kepada seluruh kategori kompetensi manajerial. Selanjutnya untuk mengklasifikasikan kompetensi manajerial yang membutuhkan fokus perbaikan, maka dilakukan analisis menggunakan metode IPA (*Importance Performance Analysis*) yang digambarkan dalam diagram kartesius dari *software* SPSS seri 17, sumbu X adalah performa (*performance*) realisasi dan sumbu Y adalah ekspektasi (*importance*) yang diharapkan. Data yang digunakan berasal dari hasil analisis menggunakan metode MSAI. Titik potong sumbu X adalah 4.24 dan Y adalah 3.45. Titik potong sumbu X dan Y berdasarkan nilai rata-rata dari dua belas kompetensi manajerial. Hasil analisis menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) dapat dilihat pada Gambar 5.



Keterangan:

Kategori	Kuadran	Keterangan
<i>Managing Team (MT)</i>	<i>Clan</i>	<i>Concentrate Here</i>
<i>Managing Interpersonal Relationship (MIR)</i>	<i>Clan</i>	<i>Good Work</i>
<i>Managing the Development of Other (MDO)</i>	<i>Clan</i>	<i>Good Work</i>
<i>Managing Inovation (MI)</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Concentrate Here</i>
<i>Managing the Future (MF)</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Low Priority</i>
<i>Managing Continous Improvement (MCI)</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Concentrate Here</i>
<i>Managing Competitiveness (MCom)</i>	<i>Market</i>	<i>Low Priority</i>
<i>Energizing Employees (EE)</i>	<i>Market</i>	<i>Possible Overkill</i>
<i>Managing Costumer Services (MCS)</i>	<i>Market</i>	<i>Possible Overkill</i>
<i>Managing Acculturation (MA)</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Good Work</i>
<i>Managing the Control System (MtCs)</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Good Work</i>
<i>Managing Coordination (MCoor)</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Low Priority</i>

Gambar 5. Hasil analisis perbedaan kompetensi manajerial menggunakan *Importance Performance Analysis (IPA)*.

Berdasarkan Gambar 5, Hasil penelitian pada dua belas kategori kompetensi manajerial menunjukkan bahwa terdapat tiga kategori yang masuk pada kuadran *concentrate here*, oleh karena itu perlu mendapatkan fokus perbaikan utama. Ketiga kompetensi manajerial tersebut adalah *managing team*, *managing innovation* dan *managing continuous improvement*.

Kategori kompetensi manajerial pertama yang masuk dalam kuadran *concentrate here* adalah *managing team*. Karyawan merasa para masih ada hubungan jarak dengan atasan, para pimpinan harus mampu mendorong efektivitas, kekompakan, keberlangsungan fungsi dan kerja sama tim yang berkinerja baik. Kompetensi *managing team* masuk pada kategori *concentrate here* atau perlu menjadi fokus utama dalam perbaikan sejalan dengan arah pergeseran budaya yang ingin mempertahankan dan meningkatkan proporsi jenis budaya *clan*.

Kategori kompetensi manajerial kedua yang masuk dalam kategori *concentrate here* adalah *managing innovation*. Karyawan merasa perlunya perubahan dengan inovasi-inovasi baru dalam bekerja atau penciptaan produk baru, para pimpinan harus mampu mendorong individu untuk berinovasi, memperluas alternatif, menjadi lebih kreatif dan memfasilitasi ide baru. Kompetensi *managing innovation* masuk pada kategori *concentrate here* atau perlu menjadi fokus utama dalam perbaikan sejalan dengan arah pergeseran budaya yang ingin mempertahankan dan meningkatkan proporsi jenis budaya *adhocracy*.

Kategori kompetensi manajerial ketiga yang masuk pada kategori *concentrate here* adalah *managing continuous improvement*. Karyawan merasa para pimpinan harus mampu mendorong perbaikan berkelanjutan, fleksibilitas dan perubahan produktif di antara individu dalam lingkungan kerja. Kompetensi *managing continuous improvement* masuk pada kategori *concentrate here* atau perlu menjadi fokus utama dalam perbaikan sejalan dengan arah pergeseran budaya yang ingin mempertahankan dan meningkatkan proporsi jenis budaya *adhocracy*.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang disarankan untuk perbaikan pada ketiga kompetensi manajerial untuk mencapai budaya organisasi yang diharapkan dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Implikasi Manajerial

Berdasarkan Gambar 6, untuk memperbaiki kompetensi *managing team* (MT) peneliti merekomendasikan pemimpin harus menjadi inisiator dan memiliki sifat membangun budaya kerja yang kondusif seperti memfasilitasi kegiatan informal untuk membangun kekompakan tim



dan, seperti berkumpul dengan anggota tim untuk berdiskusi serta evaluasi. Melakukan efisiensi sistem rapat koordinasi dikarenakan terlalu banyaknya rapat akan membuang waktu kerja tersita, dan melakukan optimalisasi pada *training teamwork building* yang sudah berjalan.

Kompetensi *managing innovation* (MI) sistem *i-suggest* dan *innovation award* sudah sangat baik dilakukan, peningkatan harus dilakukan pada pimpinan harus berperan sebagai motivator untuk memberikan contoh dan terus memotivasi karyawan untuk terus berinovasi dengan cara mengadakan pertemuan khusus dengan karyawan masing-masing untuk berdiskusi untuk menciptakan iklim dimana mendorong karyawan untuk mengeluarkan ide-ide inovasi.

Kompetensi *managing continuous improvement* (MCI), perusahaan sudah memiliki filsafat *kaizen*. *Kaizen* merupakan istilah dalam bahasa Jepang yang bermakna “perbaikan berkesinambungan”. Filsafat *kaizen* berpandangan bahwa hidup kita hendaknya fokus pada upaya perbaikan terus-menerus. Kendalanya adalah belum membudayanya filsafat *kaizen* pada seluruh karyawan. Oleh karena itu, peranan pemimpin harus dimaksimalkan pada proses sosialisasi kepada seluruh karyawan. Sosialisasi merupakan tahapan penting pada pembentukan budaya organisasi, mengacu pada Robbins (2003) urutan proses sosialisasi untuk pembentukan budaya organisasi adalah, (1) *The Prearrival stage*, merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja bergabung dalam tim. Sosialisasi dapat dilakukan pada acara *job orientation* perusahaan. (2) *The encounter stage*, tahapan sosialisasi dimana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi. Para atasan atau pemimpin langsung kembali memberikan pengarahan kembali mengenai filosofi *kaizen* yang diharapkan diperusahaan. (3) *The metamorphosis stage*, tahapan proses sosialisasi dimana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi. Para atasan atau pemimpin langsung memberikan contoh langsung mengenai filosofi *kaizen* yang diharapkan perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian analisis budaya organisasi dan kompetensi manajerial di PT XYZ dapat disimpulkan bahwa, realisasi budaya organisasi di PT XYZ didominasi oleh jenis budaya *clan* dan *hierarchy*. Sedangkan jenis budaya yang diharapkan di PT XYZ didominasi oleh tipe *clan* dan *adhocracy*. Realisasi kompetensi manajerial di PT XYZ berada pada kategori “sedang” (cukup memuaskan), sementara karyawan berharap agar kompetensi manajerial PT XYZ berada pada kategori “tinggi” (memuaskan). Kompetensi manajerial yang perlu menjadi

fokus utama perbaikan adalah *managing team*, *managing innovation* dan *managing continuous improvement*.

Beberapa saran yang dapat diberikan dan diharapkan dapat bermanfaat bagi PT XYZ hasil evaluasi jenis budaya organisasi dan kompetensi manajerial perlu ditindak lanjuti untuk digunakan sebagai dasar perbaikan dan untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti tentang analisis budaya organisasi menggunakan *entropy culture* dari Richard Barrett.

DAFTAR PUSTAKA

- Brandt, D.R. 2000. *An "Outside-In" Approach to Determining Customer-Driven Priorities for Improvement and Innovation*. White Paper Series Vol 5.
- Bungin B. 2011. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta (ID): Kencana Prenada Media Group.
- Cameron KS, Quinn RE. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco (US): Jossey-Bass.
- Dharma S. 2002. *Transformasi Organisasi menggunakan Pendekatan 4R*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Griffin RW. 2009. *Manajemen Jilid 1 (Edisi 7)*. Jakarta (ID): PT Gelora Aksara Pratama.
- Maarif M, Kartika, L. 2014. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bogor (ID): IPB Press.
- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. 2015. Statistik Peransuransian Indonesia. 2015. [internet]. Jakarta (ID): OJK. Tersedia pada <http://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/asuransi/Pages/Statistik-Perasuransian-Indonesia-2015.aspx> [diakses pada 30Maret 2017].
- Robbins SP. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey (US): Prentice Hall.
- Setyowati. 2013. *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*. Yogyakarta (ID): Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung (ID): Alfabeta.
- Sutrisno. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta (ID): Kencana Prenada Media Group.
- Umar H. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta (ID): Raja Grafindo Persada.
- [XYZ] PT. XYZ. 2016. Annual Report 2014 [internet]. Jakarta (ID) : XYZ Tersedia pada http://www.xyz.co.id/eng/about/file_upload/AnnualReport-2014.pdf. [diakses pada 26 Maret 2017].
- Zwilling. 2000. *Creating a Culture of Competence*. New York (US): John Wiley & Sons, Inc.