

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu industri yang saat ini bergerak pada bidang produksi obat-obatan dengan tujuan untuk meningkatkan kesehatan dan kualitas hidup masyarakat adalah PT. “X”. PT. “X” ini merupakan suatu perusahaan dimiliki oleh pemerintah yang biasanya disebut dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. “X” merupakan industri kimia dasar dan bergerak pada bidang produksi obat-obat kesehatan yang telah berdiri sejak 6 Agustus tahun 1890, dan secara resmi berdiri secara hukum berdasarkan keputusan menteri kehakiman republik Indonesia pada tanggal 5 Maret 1998. Perusahaan ini telah beberapa kali mengalami perubahan nama hingga sekarang dapat disebut sebagai PT. “X”, yang bergerak di bidang penelitian, pengembangan, produksi, dan pemasaran produk biologi, produk farmasi secara nasional dan global. PT. “X” berperan aktif dalam mengembangkan riset dan teknologi vaksin, melakukan penelitian vaksin baru dalam menjamin kemandirian kebutuhan vaksin di dalam negeri serta ketersediaan vaksin untuk memenuhi kebutuhan vaksin di dunia yang berkualitas dan terjangkau.

Dalam bidang perindustrian akan selalu terjadi perubahan dan perubahan yang dinamis pada bidang industri ini akhirnya dapat memicu adanya persaingan. Sehingga kedepannya persaingan ini akan semakin ketat terlebih semakin majunya perkembangan teknologi dan penelitian dari perusahaan-perusahaan lain yang berbisnis di ranah yang sama. Perusahaan-perusahaan lain memiliki keunggulan yang sangat beragam, dan memiliki tujuan untuk dapat merebut pasar dan mempertahankannya. Ancaman dan peluang yang ada harus dijadikan kekuatan untuk tetap mempertahankan pasar di lingkungan yang dinamis ini. Untuk dapat tetap bertahan dalam lingkungan yang dinamis, maka perusahaan harus mampu untuk

mengikuti pola perubahan tersebut, jika tidak maka perusahaan tidak akan bertahan. Itu artinya perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan yang dapat mengikuti perubahan pasar yang semakin dinamis. Sebagai sebuah perusahaan produsen vaksin yang sudah diakui secara domestik dan global, PT. “X” telah masuk dalam kualifikasi badan kesehatan dunia untuk memenuhi kebutuhan vaksin di lebih dari 130 negara. Hingga saat ini PT “X” menguasai 90% pasar domestik dan 3% pasar ekspor sehingga dapat dikatakan bahwa PT. “X” sudah memenuhi persyaratan sebagai sebuah perusahaan yang dapat bersaing dengan perusahaan lain baik di tingkat nasional maupun global. Hal ini sesuai dengan visi yang selama ini dipegang oleh PT. “X” yaitu menjadi perusahaan *life science* kelas dunia yang berdaya saing global dan misi PT. “X” adalah menyediakan dan mengembangkan produk *life science* berstandar internasional untuk meningkatkan kualitas hidup.

Salah satu perubahan yang harus dihadapi PT. “X” adalah perubahan pasar, karena PT. “X” yang selama ini keuntungan utamanya adalah dari hasil produksi vaksin perlu untuk melihat bagaimana pasar dalam dunia kesehatan berkembang saat ini. Organisasi kesehatan dunia yang selama ini mengakui kualitas vaksin dari PT. “X” telah mengumumkan untuk memberantas polio secara global, Indonesia sendiri menjadi salah satu negara yang mendukung hal tersebut, dan membentuk suatu program yang disebut sebagai eradikasi polio (ERAPOL) yang diharapkan dapat terealisasi pada tahun 2020 mendatang (Gunardi, 2016). Program yang digarap oleh WHO dan dunia ini tentunya menjadi salah satu perubahan untuk pasar yang selama ini dipegang oleh PT. “X” dan hal tersebut berdampak pada laba yang dihasilkan oleh PT “X”, dengan adanya program tersebut PT “X” mengungkapkan bahwa laba perusahaan hilang hingga mendekati 70%. Hal ini terjadi karena berpengaruh terhadap permintaan vaksin dari domestik maupun internasional, ketika program ERAPOL dijalankan maka akan terjadi penurunan permintaan pasar yang akhirnya berdampak terhadap laba perusahaan.

Oleh karena itu, untuk dapat tetap bertahan di pasar perindustrian saat ini PT. "X" sekarang berupaya untuk memenangkan persaingan dengan cara, yaitu : pertama, dalam ranah teknis, PT "X" telah melakukan tindakan berupa perluasan pasar dengan meluncurkan produk baru ke sektor pemerintahan dan sektor swasta. Kedua, yaitu dengan cara mengubah sikap karyawan dalam menghadapi persaingan kedepannya. Untuk dapat menghadapi persaingan kedepannya perlu melakukan perubahan dari budaya organisasi yang sebelumnya telah tertanam pada PT. "X". Hal ini dilakukan karena budaya dipandang sebagai salah satu elemen penting yang dapat menolong organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menjaga performa untuk mendapatkan kesuksesan kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter dan Haskett, 1992). Perubahan budaya organisasi di pandang dapat memiliki efek yang kuat pada efektivitas kinerja organisasi dalam jangka panjang, dan perubahan perilaku karyawan sebagai bagian organisasi merupakan kunci dari perubahan organisasi tersebut. Perubahan terhadap sebuah organisasi penting untuk dilakukan karena adanya pula perubahan dari lingkungan eksternal dan memodifikasi budaya organisasi dengan kata lain, adalah kunci untuk keberhasilan penerapan dari *major improvement strategies* (TQM, *downsizing*, *reengineering*) serta adaptasi terhadap lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi modern (Cameron, 2011).

Menurut Cameron dan Quinn (1999) budaya organisasi merupakan suatu konsep area pengetahuan dan aplikasi yang menjadi pedoman untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dalam memenangkan persaingan untuk menjadi perusahaan yang unggul, kompetitif dan menjadi terkemuka di dunia maka dibutuhkan budaya organisasi yang efektif. Budaya organisasi ini dapat secara langsung memengaruhi perilaku karyawan, dan juga budaya ini dapat membantu perusahaan mendapatkan keuntungan. Budaya ini mampu untuk membuat manajerial merancang dan menerapkan rencana dan strategi baru. Budaya dapat membuat karyawan bekerja keras dan menjadi lebih inovatif (Baker, 1980). Kekuatan budaya yang unik

untuk mengurangi keputusan yang tidak pasti, menciptakan tatanan sosial (memperjelas pada karyawan mengenai apa yang diharapkan), menciptakan kontinuitas (mengabadikan nilai-nilai kunci dan norma antar generasi anggota), menciptakan identitas kolektif dan komitmen (mengikat anggota bersama-sama), dan menjelaskan visi masa depan (memberi energi pada gerakan ke depan) (Trice and Beyer, 1993). Budaya dalam organisasi merupakan hal penting yang menjadi penuntun dari perilaku karyawan, karena karyawan dipengaruhi oleh budaya yang mereka tempati saat ini (Ouchi and Wilkins, 1985).

Berdasarkan Cameron & Quinn budaya organisasi dapat dilihat melalui enam aspek kunci yaitu *Dominant Characteristic* yaitu gambaran organisasi secara keseluruhan, kedua adalah *Organizational Leadership* yaitu bagaimana cara atasan memimpin bawahannya, ketiga *Management of employee* yaitu suatu gambaran bagaimana cara organisasi memperlakukan bawahannya, keempat *Organizational Glue* yaitu gambaran nilai-nilai yang menjaga kebersamaan organisasi, kelima *Strategic Emphasis* yang menunjukkan fokus area strategi yang dijalankan oleh organisasi dan yang keenam *Criteria of Success* merupakan gambaran makna keberhasilan bagi organisasi. Berdasarkan pada enam kriteria tersebut maka dapat ditentukan sebuah organisasi masuk dalam jenis budaya organisasi seperti apa. Jenis-jenis budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron & Quinn dibentuk dari dua dimensi yaitu dimensi organisasi berdasarkan strukturnya yang bergerak secara kontinum dari fleksibel hingga terkontrol, dimensi kedua adalah fokus organisasi yang bergerak secara kontinum dari internal menuju eksternal. Berdasarkan dua dimensi ini akan terbentuk empat kuadran yang mana setiap kuadran mewakili nilai inti yang berbeda satu sama lain, kemudian berdasarkan 4 kuadran ini Cameron (1999) mengemukakan 4 tipe budaya organisasi yaitu :

Pertama *Clan Culture* merupakan organisasi yang bercirikan kekeluargaan. Kedua *Adhocracy Culture* sebuah organisasi merupakan tempat kerja yang dinamis dan bersifat

kewirausahaan. Ketiga tipe *Market Culture* organisasi berorientasi pada hasil dimana keperdulian utama adalah mementingkan penyelesaian pekerjaan. Keempat tipe *Hierarchy Culture*, dimana fokus organisasi adalah pada pemeliharaan internal dengan menjaga stabilitas dan kontrol.

Budaya organisasi berkembang oleh tim manajemen yang memutuskan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara yang sistematis. Perubahan yang penting untuk dilakukan untuk mengubah budaya organisasi adalah perubahan dari manajer dan karyawan dari perusahaan itu sendiri. Untuk mendukung perubahan dalam budaya organisasi dengan kata lain perilaku dari manajer harus pula mengalami perubahan karena kemampuan manajerial yang efektif merupakan hal yang krusial untuk kesuksesan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan terkait dengan budaya organisasi dan tipe budaya organisasi yang telah di jabarkan sebelumnya, PT. "X" memiliki nilai-nilai atau budaya organisasi yang selama ini dipegang dan menerapkan nilai-nilai perusahaan tersebut terhadap karyawannya. Nilai-nilai tersebut berupa profesionalitas yaitu setiap organ perusahaan diharapkan untuk berfikir dan bersikap profesional yang artinya di sini adalah setiap karyawan mampu untuk menempatkan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Selanjutnya adalah integritas yaitu setiap karyawan diharapkan memiliki integritas yang tinggi dimana hal ini artinya adalah para karyawan mampu untuk menunjukkan kesatuan dan menunjukkan kejujuran dalam bekerja. *Teamwork* atau kerja sama artinya mampu untuk saling menghargai satu sama lain antara karyawan sehingga dapat membentuk sebuah tim yang mampu untuk menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan. Inovasi yaitu mampu untuk memberikan ide-ide segar dan baru, sehingga dapat menghasilkan suatu produk yang dapat membantu dan layak untuk digunakan oleh masyarakat dan yang terakhir *value* yang ditanamkan oleh PT. "X" adalah berorientasi pada pelanggan, yang artinya adalah produk-produk dan pelayanan yang diberikan oleh PT. "X" disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh konsumen atau masyarakat pada

umumnya. Nilai-nilai yang telah ditanamkan oleh PT. “X” terhadap karyawannya tersebut akan diinternalisasi dalam oleh karyawan dan dapat diimplementasikan dalam pekerjaan.

Selain nilai-nilai tersebut, PT. “X” juga memiliki visi yaitu menjadi perusahaan *life science* kelas dunia yang berdaya saing global dan misi PT. “X” adalah menyediakan dan mengembangkan produk *life science* berstandar internasional untuk meningkatkan kualitas hidup. Berdasarkan visi dan misi dari PT. “X” hal ini diimplementasikan dalam peraturan-peraturan perusahaan, oleh sebab itu untuk mencapai visi perusahaan yang ingin menjadi perusahaan bertaraf internasional dan mampu bersaing langkah-langkah yang dilakukan PT. “X” sesuai dengan misinya yang menyediakan dan mengembangkan produk berstandar internasional, hal inipun akhirnya membuahkan hasil berupa penjualan vaksin PT. “X” mampu diterima tidak hanya di dalam negeri tetapi juga secara global.

Berdasarkan penjelasan nilai-nilai dan visi misi perusahaan maka dilakukanlah wawancara terhadap manajer HRD untuk mengetahui lebih lanjut terkait dengan implementasi budaya perusahaan. Hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap menejer HRD PT. “X” terkait dengan budaya perusahaan yang saat ini berkembang di PT. “X”, beliau menjelaskan bawa PT. “X” memiliki ciri yang kekeluargaan dimana sering adanya acara bersama yang diadakan untuk seluruh karyawan guna mempererat ikatan antar karyawan, selain itu pula karyawan menjelaskan bahwa di perusahaan ini karyawan harus mengikuti apa yang diungkapkan oleh atasan mereka. Hal ini terlihat dari bagaimana cara memimpin dimana karyawan mengungkapkan saat bekerja umumnya pimpinan lebih banyak memberikan perintah untuk mengerjakan suatu tugas, sehingga rata-rata karyawan yang bekerja di perusahaan ini umumnya menunggu perintah yang diberikan atasannya ketika akan mengerjakan suatu tugas.

Selain wawancara yang sebelumnya telah dilakukan kepada manajer HRD, PT. “X” sendiri pernah melakukan sebuah penelitian ditahun 2016 terkait budaya organisasi dimana

hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya kecenderungan budaya organisasi PT. “X” adalah mengacu pada budaya organisasi yang lebih internal. Berdasarkan data yang telah diperoleh dimana PT. “X” memiliki budaya yang lebih berfokus pada internal menjadi kendala bagi PT. “X” sendiri untuk menghadapi perubahan dalam bidang industri dan persaingan. Hal ini dikarenakan budaya yang lebih berfokus ke arah internal dianggap oleh PT. “X” sebagai sebuah budaya yang lebih berfokus pada pemeliharaan internal seperti pengembangan karyawannya. PT. “X” sendiri mengharapkan adanya perubahan dalam budaya perusahaannya dimana lebih menuju ke arah eksternal karena budaya yang lebih mengarak ke eksternal akan menghasilkan perilaku karyawan yang lebih siap untuk dapat menghadapi persaingan dunia industri saat ini.

Oleh karena itu PT. “X” akhirnya memilih 39 karyawan yang bertugas sebagai *agent of change* untuk membantu perusahaan melakukan perubahan. Perusahaan menggunakan *agent of change* diharapkan dapat menjadi *role model* untuk karyawan lain Sehingga dapat melakukan sosialisasi budaya organisasi. *Agent of change* adalah siapapun yang memiliki kemampuan dan kekuatan untuk menstimulasi, memfasilitasi, mengkoordinasikan, dan mengupayakan terjadinya perubahan. *Agent of change* bisa merupakan bagian eksternal ataupun internal dari perusahaan (Lunenberg, 2010). *Agent of change* bisa dari internal seperti manajer atau karyawan yang ditunjuk untuk mengawasi proses perubahan. Pada perusahaan yang berkembang karena inovasi, manajer dan karyawan dilatih untuk mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengawasi perubahan (Tschirky, 2011). PT. “X” sendiri telah menunjuk beberapa karyawan untuk menjadi *agent of change*, berdasarkan keterangan yang diberikan oleh manajer HRD, berikut beberapa tugas dari *agent of change* yang telah di tunjuk :

Pertama, mengajak karyawan untuk mengubah perilaku dari yang tidak diinginkan menjadi perilaku yang diinginkan oleh perusahaan, *agent of change* juga menjadi ‘pembicara’

yang menyampaikan perilaku karyawan kepada atasan. Kedua, mensosialisasikan program perusahaan. Sosialisasi program pada umumnya dilakukan via email atau PR, tetapi dalam kegiatan sehari-hari *agent of change* berinteraksi langsung dengan karyawan untuk mensosialisasikan program perusahaan sekaligus melakukan pengawasan. Ketiga, menjadi jembatan antara karyawan *grass root* dengan atasan, sehingga *agent of change* diharapkan untuk dapat menyerap aspirasi dari karyawan lain sehingga dapat sampai pada atasan. Selain tugas-tugas yang telah dibebankan oleh perusahaan untuk *agent of change*, perusahaan juga memberikan *agent of change* ruangan tersendiri untuk berdiskusi membicarakan apa yang harus dilakukan guna mendukung adanya perubahan.

Berdasarkan gambaran fenomena yang ada dimana terdapat perbedaan budaya yang ada saat ini dan budaya yang diharapkan oleh perusahaan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna melihat tipe budaya organisasi PT. "X" saat ini. Penelitian ini nantinya merupakan penelitian awal untuk membantu perusahaan menghadapi persaingan kedepannya dengan menggunakan konsep budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron & Quinn.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimanakah tipe budaya organisasi yang sesuai pada karyawan PT. "X" Kota Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi yang saat ini pada karyawan PT. "X" Kota Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk memperoleh gambaran tipe budaya organisasi yang sesuai dengan saat ini pada karyawan PT. “X” Kota Bandung berdasarkan aspek-aspek budaya organisasi.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi tambahan mengenai penelitian Budaya Organisasi pada Badan Usaha Milik Negara, khususnya bidang kajian Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) mengenai budaya organisasi.
2. Memberikan masukan kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Memberikan informasi kepada PT. “X” Kota Bandung mengenai tipe budaya organisasi saat ini pada karyawan bagi PT. “X” sehingga dapat mengoptimalkan efektivitas organisasi.

1.5 Kerangka Pikir

PT. “X” merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang penelitian, pengembangan, produksi, dan pemasaran produk biologi, produk farmasi secara nasional dan global. PT. “X” berperan aktif dalam mengembangkan riset dan teknologi vaksin. Sebagai sebuah perusahaan yang kini terlibat dalam membangun kesehatan secara nasional dan global, perusahaan X memiliki visi untuk menjadi perusahaan *life science* kelas dunia yang berdaya saing global dan memiliki misi untuk menyediakan dan mengembangkan produk *life science* berstandar internasional untuk meningkatkan kualitas hidup. Profit utama PT. “X” yaitu dari

hasil produksi dan penjualan vaksin yang akhirnya digunakan baik domestik maupun internasional. Tetapi saat ini PT. “X” harus menghadapi adanya perubahan dari faktor permintaan vaksin di seluruh dunia, karena *World Health Organization* atau WHO telah merencanakan untuk membasmi polio dimulai dari awal tahun 2018, yang juga telah disetujui oleh pemerintah Indonesia. Jalannya program ini juga didukung oleh PT. “X” dengan mulai berjalannya program ini artinya PT. “X” harus bersiap-siap untuk mengalami perubahan secara internal maupun eksternal dipasar persaingan global. Dengan adanya program ini maka dapat dipastikan PT. “X” perlu untuk mengubah strategi dalam menjalankan perusahaan untuk dapat mampu bersaing.

Strategi yang dijalankan oleh PT. “X” untuk tetap dapat mempertahankan eksistensinya dalam pasar adalah dengan melakukan perubahan dari ranah teknis, yaitu dengan melakukan perluasan pasar dengan meluncurkan produk baru ke sektor pemerintah dan sektor swasta selain dalam ranah teknis PT. “X” juga melakukan perubahan dari sisi sumber daya manusia yaitu dengan cara merubah sikap karyawan dalam menghadapi persaingan kedepannya sehingga dilakukan pula perubahan dalam budaya organisasi. Salah satu perubahan yang penting untuk dilakukan untuk mengubah budaya organisasi adalah perubahan dari manajer dan karyawan dari perusahaan itu sendiri. Untuk mendukung perubahan dalam budaya organisasi dengan kata lain perilaku dari manajer harus pula mengalami perubahan karena kemampuan manajerial yang efektif merupakan hal yang krusial untuk kesuksesan perusahaan, oleh karena itu PT. “X” secara khusus memilih orang-orang tertentu yang memiliki *power* untuk dapat menjadi *role model* terkait dengan sosialisasi budaya organisasi, *role model* tersebut diberi sebutan sebagai *agent of change*. Saat ini PT “X” menjalankan nilai-nilai yang selama ini dipegang dan menerapkan nilai-nilai perusahaan tersebut terhadap karyawan. Nilai-nilai tersebut berupa profesionalitas yaitu setiap organ perusahaan diharapkan untuk berfikir dan bersikap profesional yang artinya di sini adalah

setiap karyawan mampu untuk menempatkan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Selanjutnya adalah integritas yaitu setiap karyawan diharapkan memiliki integritas yang tinggi dimana hal ini artinya adalah para karyawan mampu untuk menunjukkan kesatuan dan menunjukkan kejujuran dalam bekerja. *Teamwork* atau kerja sama artinya mampu untuk saling menghargai satu sama lain antara karyawan sehingga dapat membentuk sebuah tim yang mampu untuk menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan. Inovasi yaitu mampu untuk memberikan ide-ide segar dan baru, sehingga dapat menghasilkan suatu produk yang dapat membantu dan layak untuk digunakan oleh masyarakat dan yang terakhir *value* yang ditanamkan oleh PT. "X" adalah berorientasi pada pelanggan, yang artinya adalah produk-produk dan pelayanan yang diberikan oleh PT. "X" disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan oleh konsumen atau masyarakat pada umumnya.

Nilai-nilai yang telah dijelaskan di atas merupakan suatu budaya yang melekat pada karyawan PT. "X". Budaya organisasi menurut Cameron & Quinn merupakan suatu konsep area pengetahuan dan aplikasi yang menjadi pedoman bagi manajer untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya ini mengacu pada nilai-nilai yang dianggap benar dan asumsi-asumsi dasar yang di tunjukkan oleh organisasi (Cameron & Quinn, 1999). Budaya organisasi ini merepresentasikan "bagaimana keadaan kita di sini" juga merefleksikan ideologi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Berdasarkan Cameron (1999) budaya inilah yang nantinya digunakan sebagai perekat sosial untuk dapat mempersatukan karyawan dalam organisasi dan berdasarkan Robbin & Judge (2008) budaya organisasi adalah suatu sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, maka secara tidak langsung dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan identitas sebuah organisasi. Cameron & Quinn membagi 6 aspek kunci budaya organisasi yaitu pertama *Dominant characteristic* yang menggambarkan organisasi secara keseluruhan dimana aspek ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling

menonjol dalam organisasi, kedua *Organizational Leadership* yang menggambarkan pendekatan yang melekat di dalam organisasi dimana aspek ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada, ketiga *Management of employees* yang menggambarkan cara organisasi memperlakukan karyawan dan gambaran kerjanya dimana aspek ini menunjukkan gaya manajemen yang dirasakan oleh karyawan yang di implementasikan oleh perusahaan terhadap karyawan, baik manajemen kelompok ataupun secara individu, keempat *Organizational glue* yang menggambarkan mekanisme yang mengikat organisasi dimana aspek ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi, kelima *Strategic emphases* yang menggambarkan fokus area yang dijalankan oleh strategi organisasi dimana aspek ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada dan yang terakhir yaitu keenam *Criteria of success* yang menggambarkan makna kesuksesan dan sesuatu yang layak mendapatkan penghargaan dimana aspek ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada (Cameron & Quinn, 1999).

Cameron & Quinn (1999) dalam menjelaskan konsep budaya organisasi melalui sudut pandang *the competing value frameworks*. Berdasarkan sudut pandang ini, budaya organisasi dilihat melalui dua dimensi sehingga dapat menghasilkan empat tipe budaya organisasi. Dimensi yang pertama adalah terkait dengan struktur organisasi, dimensi ini kontinum vertikal yang menggambarkan struktur organisasi yang fleksibel, dinamis, dan leluasa di salah satu kutubnya, yang nantinya akan bergradasi hingga ke kutub lawannya yaitu struktur organisasi yang stabil, teratur, dan terkontrol. Pada dimensi ini apakah karyawan PT. "X" lebih menunjukkan struktur organisasi yang fleksibel, dinamis, dan leluasa dalam bekerja, seperti contohnya karyawan PT. "X" lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada,

dan sebaliknya apakah karyawan PT. “X” lebih stabil, teratur dan terkontrol, yang jika di aplikasikan karyawan PT. “X” kurang dapat menerima perubahan dari eksternal maupun internal.

Dimensi kedua yaitu adalah fokus organisasi, dimensi ini berbentuk kontinum horizontal dengan fokus ke arah internal, integrasi, dan kesatuan pada salah satu kutubnya, yang selanjutnya bergradasi ke kutub yang berlawanan yaitu eksternal, diferensiasi dan persaingan. Dimensi kedua ini apakah karyawan PT. “X” memiliki keharmonisan secara internal atau justru hubungan antara karyawan sebaliknya lebih sering berkompetisi.

Berdasarkan dari 6 aspek yang telah dibahas sebelumnya, dan dua dimensi yang terbentuk dari *the computing value framework* maka akan dihasilkan 4 kuadran dimana setiap kuadran memiliki nilai-nilai inti yang berbeda antara satu sama lain, perbedaan ini muncul karena dimensi yang memengaruhi. Kemudian berdasarkan empat kuadran ini Cameron (1999) mengemukakan empat tipe budaya organisasi, yaitu :

Pertama adalah budaya dengan tipe *clan*. Organisasi dengan tipe ini lebih berfokus pada internal dan memiliki fleksibilitas yang tinggi, dimana artinya organisasi yang memiliki budaya dengan tipe *clan* memiliki rasa kekeluargaan dimana orang-orang di dalamnya saling berbagi, kerja sama tim, partisipasi, dan kesepakatan merupakan hal yang diutamakan. Jika PT. “X” memiliki karakter yang sesuai dengan tipe *clan* maka akan menganggap karyawan lain sebagai keluarga dan pemimpin atau atasan sebagai mentor, karena organisasi tipe ini biasanya dibentuk bersama dengan loyalitas dan tradisi, serta komitmen yang tinggi. Organisasi dengan tipe *clan* ini menekankan pada keuntungan jangka panjang dari pengembangan SDM dan sangat mementingkan kohesi. Keberhasilan untuk organisasi dengan tipe ini dimaknakan sebagai kepekaan kepada pelanggan dan kepedulian terhadap orang lain, sehingga tipe ini cocok dengan lingkungan yang kurang kompetitif dan menganggap bahwa pelanggan atau konsumen adalah partner organisasi.

Kedua adalah budaya dengan tipe *adhocracy*. Organisasi dengan tipe ini memfokuskan pada *positioning* eksternal dengan derajat fleksibilitas dan individualitas yang tinggi. Organisasi merupakan tempat kerja yang dinamis dan bersifat kewirausahaan dan perlu adanya kreativitas. Oleh karena itu individu yang bekerja dengan organisasi yang memiliki budaya tipe *adhocracy* perlu memiliki inisiatif, individual, dan bebas. Jika PT. “X” memiliki budaya organisasi yang sesuai dengan tipe *adhocracy* maka para pekerjanya dianggap sebagai inovator dan berani mengambil risiko. Oleh karena itu organisasi dengan tipe ini mendukung inisiatif individual dan kebebasan. Keberhasilan bagi organisasi dengan tipe ini berarti dapat menghasilkan produk atau pelayanan yang unik dan menjadi pemimpin produk atau pelayanan dianggap penting.

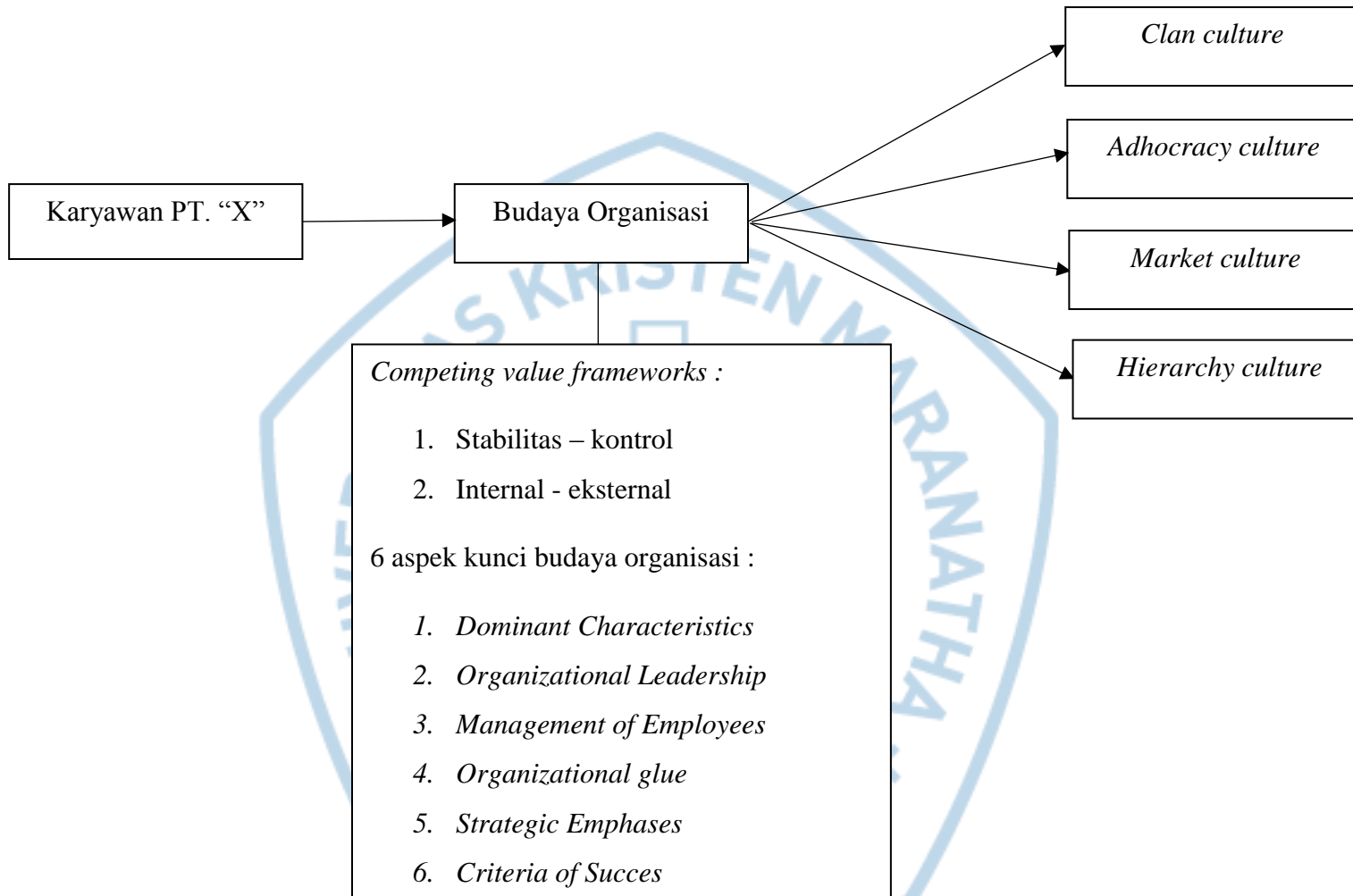
Ketiga adalah budaya organisasi dengan tipe *market*. Organisasi dengan tipe ini berfokus pada eksternal dan menjaga stabilitas dan kontrol. Organisasi berorientasi pada hasil dimana kepedulian utamanya adalah pada penyelesaian pekerjaan. Jika PT. “X” memiliki budaya organisasi tipe *Market* maka karakter karyawan yang kompetitif, dan berorientasi pada *goal* atau tujuan, serta mampu berkompetisi dengan pihak-pihak yang berada di industri yang sama. Pemimpin dalam budaya ini merupakan pekerja kasar dan kompetitif. Para pemimpin memiliki sifat keras dan penuntut fokus utama jangka panjangnya adalah tindakan yang kompetitif dan pencapaian tujuan target jangka panjang yang terukur. Kesuksesan diartikan sebagai kemenangan di pasar dan penetrasi.

Keempat adalah budaya organisasi dengan tipe *hierarchy*. Organisasi dengan tipe ini berfokus pada pemeliharaan internal yang menekankan pada stabilitas dan kontrol. Organisasi ini merupakan tempat bekerja yang formal dan terstruktur. Karyawan diatur oleh prosedur tertentu. Jika PT. “X” memiliki budaya organisasi dengan tipe *hierarchy* maka akan memiliki karakteristik memiliki struktur yang jelas dan sangat formal. Terdapat prosedur yang mengatur apa yang harus dilakukan oleh karyawan. Para pemimpin berusaha menjadi

koordinator yang baik dan perencana yang mementingkan efisiensi. Menjaga kelancaran organisasi sangatlah penting. Kepedulian jangka panjangnya adalah performa bekerja yang efisien dan lancar. Kesuksesan diartikan sebagai pelayanan yang dapat diandalkan, penjadwalan yang teratur dan biaya yang terendah.

Organisasi modern saat ini pastinya harus menghadapi perubahan dari lingkungan luar yang selalu dinamis, perubahan ini menuntut adanya setiap perusahaan untuk memiliki daya saing yang unik, dan faktor paling kuat untuk sebagai kunci untuk sukses adalah dengan budaya organisasi pada masing-masing perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan tentunya memiliki keempat tipe organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya, tetapi tidak semua budaya organisasi memiliki penerapan nilai yang sama rata untuk sebuah perusahaan, akan ada budaya organisasi yang mendominasi dalam suatu perusahaan. Fungsi budaya organisasi ini dapat memberikan batasan-batasan dalam organisasi di setiap menjalankan unit-unit kerjanya sehingga dapat menjadikan suatu organisasi menjadi lebih baik, serta dapat memberikan stabilitas sistem sosial dalam organisasi (Robbins, 1998).



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

Berdasarkan kerangka pikir yang telah di tuliskan di atas makan dapat di asumsikan bahwa :

1. PT. “X” kota Bandung memiliki budaya yang dominan diantara keempat tipe budaya organisasi.
2. PT. “X” kota Bandung dapat dikatakan memiliki budaya yang didominasi oleh *clan culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kekeluargaan.
3. PT. “X” kota Bandung dapat dikatakan memiliki budaya yang didominasi oleh *adhocracy culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan bergerak secara dinamis.
4. PT. “X” kota Bandung dapat dikatakan memiliki budaya yang didominasi oleh *market culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kuatnya persaingan.
5. PT. “X” kota Bandung dapat dikatakan memiliki budaya yang didominasi oleh *hierarchy culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kontrol yang.