



PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI BERBASIS KESEJANGKAPAN DAN IMPLIKASINYA TERHADAP DESAIN BUDAYA ORGANISASI STUDI PADA PT. IMORA MOTOR

<http://jurnal.universitaskebangsaan.ac.id/index.php/ensains>
Email: ensains@universitaskebangsaan.ac.id / ensainsjournal@gmail.com

ENSAINS: Vol. 3 Nomor. 2 Mei 2020

Angela Teressia¹, Sapta Dwikardana²

Universitas Katolik Parahyangan

E-mail: angela.teressia@unpar.ac.id, sapta@unpar.ac.id

Abstract: *The automotive industry has an important role in the Indonesian economy and is a hypercompetitive industry. Awareness of change is an important factor so that the company is always ready to respond to environmental dynamics appropriately. Internally, organizational culture is an important thing that can support a company to achieve its goals amid the changing business environment. This study aims to map the gap between the ideal organizational culture according to the vision and core business, compared with the culture that is perceived and expected by the employees of PT. Imora Motor as one of the main dealers of Honda car products in Indonesia. This research uses descriptive method by describing employee perceptions about current culture and expected culture in the future by using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Quantitative data in the study were obtained through survey methods with a total of 495 respondents. The analytical method used in this study is the concept of Competing Values Framework. The results of this study found a gap between the ideal culture profile and the current culture, especially for the hierarchy and market culture. The results of this study can be used as a basis for designing organizational culture that is believed to help organizations achieve their goals.*

Keyword: *organization culture, organization culture mapping, OCAI*

Abstrak: Industri otomotif memiliki peran yang penting dalam perekonomian Indonesia dan merupakan industri yang hiperkompetitif. Kesadaran akan perubahan menjadi faktor penting agar perusahaan selalu siap merespon dinamika lingkungan dengan tepat. Secara internal, budaya organisasi merupakan hal penting yang dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan di tengah perubahan lingkungan bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan kesenjangan antara budaya organisasi yang ideal menurut visi dan *core business*, dibandingkan dengan budaya yang dipersepsi dan yang diharapkan oleh karyawan PT. Imora Motor sebagai dealer utama dari produk mobil Honda di Jabodabek. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggambarkan persepsi karyawan mengenai budaya yang saat ini mereka rasakan dan apa yang mereka harapkan sebagai budaya ideal di masa depan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Pengambilan data kuantitatif dalam penelitian menggunakan metode survei dengan total responden sebanyak 495 orang. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan konsep *Competing Values Framework* dan hasil dari penelitian ini ditemukan adanya kesenjangan antara profil budaya ideal dengan budaya saat ini, terutama pada skor tipe hirarki dan pasar. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk mendesain budaya organisasi yang diyakini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kata Kunci: budaya organisasi, pemetaan budaya organisasi, OCAI.

PENDAHULUAN

Industri otomotif merupakan salah satu pilar penting bagi perekonomian Indonesia, dimana bersumber dari data ASEAN Automotive Federation dalam Indonesia-Investment.com (2017) Indonesia merupakan pasar mobil terbesar di Asia Tenggara dan wilayah ASEAN, menguasai sekitar sepertiga dari total penjualan mobil tahunan di ASEAN, diikuti oleh Thailand pada posisi kedua, dimana faktor populasi yang besar dan berkembang pesatnya kelas ekonomi menengah menciptakan kekuatan konsumen untuk penjualan mobil di Indonesia.

Andi dan Laoli (2019) menyampaikan bahwa berdasarkan data penjualan di semester 1 tahun 2019 menunjukkan bahwa sektor otomotif Indonesia menghadapi tantangan yang tidak mudah, dimana penjualan mobil mengalami penurunan di semester 1 tahun 2019. Data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor (Gaikindo) dalam kontan.go.id menunjukkan penjualan mobil dari pabrikan ke dealer turun 16,4% menjadi 84.029 unit di periode Januari-Mei 2019. Total penjualan mobil per Mei 2019 juga turun 14,7% menjadi 422.038 unit. Tantangan yang harus dihadapi oleh industri otomotif memerlukan kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan atau transformasi dalam waktu yang cepat. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor yang dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi adalah tekanan penurunan pasar dan tekanan hiperkompetisi seperti yang diungkapkan oleh Palmer et al. (2017) tentang faktor pendorong terjadi perubahan yang disebabkan oleh lingkungan eksternal perusahaan, yaitu: tekanan *fashion* atau meniru manajemen perusahaan lain, tekanan

pengawasan, tekanan geopolitik, tekanan penurunan pasar, tekanan hiperkompetisi, tekanan reputasi dan kredibilitas. Kajian sebelumnya menemukan bahwa pembaruan budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang penting untuk dilakukan oleh sebuah organisasi yang ingin melakukan perubahan (Kotter dan Schlesinger, 1979). Penelitian sebelumnya terkait perubahan organisasi telah dilakukan di sektor publik (Parker dan Brandley, 2000; Coram dan Burnes, 2001) namun penelitian tentang perubahan budaya organisasi masih terbatas untuk perusahaan swasta di negara berkembang seperti Indonesia.

Salah satu perusahaan swasta di Indonesia yang menarik untuk dikaji dari sisi budaya organisasi adalah PT. Imora Motor, yang saat ini belum memiliki desain budaya organisasi sebagai landasan bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan peran mereka. Dari studi pendahuluan yang dilakukan dengan menggunakan tehnik wawancara kepada Manajemen Puncak di perusahaan ini, didapatkan informasi bahwa PT. Imora Motor menjalankan budaya kekeluargaan dalam pengelolaan bisnis dan pengelolaan karyawan. Hal ini menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut mengingat perusahaan ini sedang mengalami tekanan penurunan pasar, tekanan hiperkompetisi dan berinisiatif untuk melakukan perubahan, khususnya perubahan budaya.

PT. Imora Motor adalah *main dealer* untuk produk mobil Honda di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (JABODETABEK) yang membawahi 49 dealer. Perusahaan ini memiliki visi “menjadi sebuah organisasi yang kokoh dan bersinergi positif dengan dealer dan Honda Prospect Motor untuk mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal dengan produk dan layanan terbaik”. Tahun 2019 lalu, PT. Imora Motor menginjak usia 55 tahun, dengan karyawan lebih dari 500 orang. Sebagai dealer utama, PT. Imora Motor tidak memasarkan produk langsung kepada pengguna akhir sehingga dapat dikatakan bahwa klien perusahaan ini adalah dealer-dealer yang ada di bawah naungannya. PT. Imora Motor memiliki peran, yaitu: meningkatkan kapasitas dealer untuk mampu mencapai target dan menjalankan proses bisnis dengan efektif, membantu dealer-dealer untuk dapat berkembang dari sisi manajemen, menyediakan sarana yang berkaitan dengan pemasaran dan penjualan, menyusun sejumlah standarisasi, SOP, dan aturan lain untuk memastikan kelancaran operasional dealer-dealer yang ada di bawahnya, serta menjalankan manajemen distribusi untuk memastikan dealer mendapatkan alokasi mobil sesuai dengan pesannya.

Produk mobil Honda sudah memiliki kepercayaan yang baik dari masyarakat. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan penilaian konsumen pada produk mobil Honda dari sisi kualitas memiliki rating yang baik, dari sisi teknologi yang canggih, mesin yang tangguh, desain yang menarik, memiliki standar keamanan, awet, dan kerangka body yang kuat (Adisaputra, 2017), sehingga PT. Imora Motor mengalami pertumbuhan dan perkembangan bisnis yang begitu cepat. Kedewasaan manajemen bertumbuh seiring pertumbuhan organisasi tetapi perusahaan ini belum mendefinisikan budaya organisasi yang diturunkan dari visi perusahaan, sebagai panduan bagi semua karyawan dalam bersikap, bertindak, dan membuat keputusan di tengah kuatnya kompetisi dan perubahan yang begitu cepat.

Menurut Schein (2010), budaya memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana dinamika lingkungan dirasakan oleh anggota organisasi, tetapi juga bagaimana anggota organisasi bereaksi terhadap perubahan yang dilakukan sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting ketika perusahaan harus terus beradaptasi dengan perubahan. Dalam penelitian sebelumnya dikatakan bahwa konsep budaya adalah pusat dari studi mengenai suatu organisasi. Tanpa budaya, kita tidak dapat menjelaskan nilai-nilai, kepercayaan, praktik yang membedakan organisasi, pekerjaan, dan bidang yang lain.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:52), budaya organisasi adalah nilai, prinsip, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Budaya organisasi yang sesuai dengan tuntutan bisnis seringkali menjadi ujung tombak keberhasilan suatu organisasi. Kuatnya budaya organisasi dapat menjadi pedoman umum yang diyakini dan diterima oleh para karyawan, dianggap sebagai kekuatan yang terpenting dan membuat semua pihak terkait kepada nilai-nilai tersebut. Itulah mengapa pemeataan budaya organisasi yang dianut menjadi penting dan berharga bagi suatu organisasi. Pentingnya budaya menuntut organisasi untuk secara terus menerus melakukan penelitian atas budaya kerjanya untuk memastikan warna budaya seperti apa yang sedang berkembang pada suatu waktu tertentu. Pemahaman mengenai budaya kerja ini akan memberikan gambaran sejauh mana budaya yang sedang berkembang ini memberikan dampak positif atau negatif terhadap pencapaian cita-cita perusahaan. Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini berfokus pada pembaruan kultur organisasi di PT. Imora Motor sebagai main dealer produk mobil Honda di wilayah Jabodotabek dengan tujuan penelitian yaitu: (1) mengidentifikasi profil budaya yang ideal untuk PT. Imora Motor berdasarkan visi organisasi, (2) mengidentifikasi profil budaya yang saat ini dirasakan oleh karyawan PT. Imora Motor, (3) mengidentifikasi profil budaya yang diharapkan oleh karyawan untuk masa mendatang, (4) menganalisis kesenjangan budaya ideal – budaya saat ini – dan budaya yang diharapkan oleh karyawan sebagai masukan untuk penyusunan budaya organisasi PT. Imora Motor.

TINJAUAN PUSTAKA

(OCAI) dikembangkan dari kerangka berpikir *Competing Values* yang memiliki dua dimensi untuk membedakan kriteria efektivitas: dimensi pertama menekankan fleksibilitas atau stabilitas dan kontrol; dimensi kedua menekankan orientasi internal (integrasi dan persatuan) atau orientasi eksternal (perbedaan dan persaingan). Dua dimensi ini menghasilkan empat kuadran, yang masing-masing mewakili seperangkat nilai yang menjadi dasar penilaian tentang organisasi. Kuadran saling bertentangan atau bersaing di diagonal. Oleh karena itu, nama model, kerangka nilai bersaing (CV).



Gambar 1. Competing Values Framework
 Sumber: Pengembangan dari Cameron, 2006

Dalam pemetaan budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn (2006) terdapat empat tipe budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya Klan: organisasi yang mengutamakan kerjasama, partisipasi, konsensus. Berorientasi pada pengembangan organisasi secara internal, menjaga stabilitas dengan mengedepankan ikatan emosi antar tim seperti keluarga, nilai dan tujuan bersama dicapai untuk kemakmuran anggotanya. Pengambilan keputusan dalam budaya klan melibatkan anggota untuk berkontribusi, dan praktek manajemen yang informal sangat terasa dalam budaya klan. Pemimpin dalam budaya ini dianggap sebagai orang tua atau mentor
2. Budaya Adokrasi: dinamis, mengacu kepada unit-unit kerja yang bersifat temporer, mengutamakan inovasi dan eksperimen melalui pekerjaan yang sangat terspesialisasi. Dalam budaya adokrasi, semua upaya dilakukan untuk memunculkan produk, layanan terbaru yang inovatif. Struktur, aturan, dan prosedur akan cepat berubah tergantung pekerjaan yang dihadapi. Pemimpin berperan sebagai pencipta inovasi atau pendong munculkan inovasi/temuan baru.
3. Budaya Pasar: budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dimana perhatian utamanya adalah bagaimana menuntaskan tugas. Gaya organisasi yang berkembang adalah kompetitif dan penuh tuntutan berprestasi. Konsep penting yang dapat dirasakan adalah "*transaction cost*". Sukses diukur dari penguasaan pasar.
4. Budaya Hirarki: budaya formal yang terstruktur dan mengedepankan prosedur-prosedur dengan standar yang telah dibuat. Budaya ini umumnya diaplikasikan pada organisasi besar maupun organisasi pemerintahan. Orientasi pada budaya ini adalah untuk mengontrol internal organisasi, agar tercapainya efisiensi, standarisasi, serta keteraturan. Aturan serta prosedur yang jelas pada budaya ini dapat mempermudah anggota dalam memahami nilai serta standar yang dimiliki oleh organisasi.

Tabel 1. Strategi Peningkatan Kualitas

Tipe Budaya	Strategi Peningkatan Kualitas
Klan	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan • Pengembangan tim • Keterlibatan pekerja • Pengembangan SDM • Keterbukaan komunikasi
Adokrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kejutan yang menyenangkan • Menciptakan standar baru • Mengantisipasi kebutuhan • Melakukan perbaikan terus menerus • Menemukan solusi yang kreatif
Hirarki	<ul style="list-style-type: none"> • Mendeteksi kesalahan • Kontrol terhadap proses kerja • Pemecahan masalah secara sistematis • Penerapan alat-alat ukur kualitas (misal: bagan pareto, fishbone, plotting variance)
Pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran preferensi konsumen • Penyempurnaan produktifitas • Penciptaan partnership • Mendorong persaingan

Sumber: Sani (2015)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian non-kausal – komparatif yaitu penelitian yang tidak secara langsung menjelaskan hubungan sebab akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan dilakukan analisis mengenai penyebab perbedaan situasi yang terjadi (Ferdinand, 2006). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) penelitian deskriptif

bertujuan untuk mengumpulkan data yang mendeskripsikan karakteristik dari orang, kejadian ataupun situasi. Penelitian deskriptif dapat membantu peneliti dalam hal memahami karakteristik dari suatu grup dalam situasi tertentu, berpikir sistematis terhadap aspek-aspek dalam suatu situasi, menemukan ide-ide terkait penelitian lebih lanjut, membantu peneliti membuat keputusan (sederhana) yang pasti. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk membandingkan gambaran secara menyeluruh mengenai tipe budaya organisasi ideal, budaya organisasi yang dipersepsi oleh karyawan saat ini dan budaya yang diharapkan karyawan pada masa mendatang.

Data kuantitatif dari penelitian ini merupakan data primer yang diambil melalui survei menggunakan kuesioner, yang dibagikan kepada seluruh karyawan dengan masa kerja di atas dua tahun. Penelitian ini dilakukan pada seluruh populasi yaitu 460 karyawan PT. IMORA Motor dengan masa kerja lebih dari dua tahun. Seluruh kuesioner yang dibagikan kembali sesuai dengan jumlahnya, semua terisi dengan lengkap dan valid. Instrumen OCAI digunakan untuk mendapatkan data primer yaitu penilaian budaya perusahaan saat ini dan budaya yang diharapkan oleh karyawan untuk menghadapi tantangan di masa depan. Kuesioner OCAI memiliki duapuluh empat indikator yang dikategorikan dalam enam dimensi, yaitu karakteristik organisasi dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, pengutamaan strategik, dan kriteria keberhasilan organisasi. Untuk melengkapi data dilakukan pengambilan data secara kualitatif menggunakan tehnik wawancara dengan *top management* tentang definisi visi organisasi dan penjabarannya. Studi dokumen juga dilakukan untuk mendapatkan data sekunder berupa informasi jumlah karyawan dan visi perusahaan.

Data yang diperoleh dari setiap indikator kemudian ditabulasikan menggunakan Microsoft Excel dan diperoleh skor rata rata, yang kemudian dianalisa lebih lanjut untuk mendapatkan gambaran kondisi tipe budaya yang terjadi saat ini dan budaya yang diharapkan untuk organisasi dapat mencapai tujuannya. Dari data kuantitatif yang diperoleh kemudian dikualitifikasikan menggunakan *focus group discussion* kepada seluruh manajer departemen dan *top management* untuk memvalidasi hasil yang diperoleh.

Untuk menjawab tujuan penelitian, data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan *Competing Value Framework* dari Cameron dan Quinn (2006) sehingga didapatkan identifikasi dan pemetaan budaya organisasi di PT. IMORA Motor, baik untuk budaya saat ini maupun budaya yang diharapkan oleh karyawan di masa mendatang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perumusan budaya organisasi selalu bertujuan untuk mencapai visi perusahaan dan jika mengacu kepada visi dari PT. Imora Motor yaitu “Menjadi sebuah organisasi yang kokoh dan bersinergi positif dengan dealer dan Honda Prospect Motor untuk mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal dengan produk dan layanan terbaik”, maka dari sisi budaya organisasi dapat diterjemahkan sebagai:

- Kokoh: manajemen internal yang baik, organisasi selalu berkembang sesuai dengan perubahan dan menjadi *best practices* bagi dealer yang ada di bawahnya.
- Sinergi positif: orientasi untuk mencapai tujuan bersama antara Honda Prospect Motor (sebagai Agen Tunggal Pemegang Merk), PT. Imora Motor (sebagai dealer utama), dan dengan dealer, dimana keberhasilan dealer dalam pencapaian targetnya akan menjadi keberhasilan PT. Imora Motor juga.
- Kepuasan pelanggan: yang dimaksud pelanggan dalam pernyataan visi ini adalah dealer karena PT. Imora Motor tidak menjual barang langsung pada pengguna akhir. Kepuasan pelanggan dalam konteks ini adalah kecepatan dan ketepatan pengiriman unit mobil, bantuan yang diberikan ketika dealer memiliki masalah, keberhasilan dealer dalam meningkatkan kapasitasnya. Selain itu juga, PT. Imora Motor memiliki kewajiban bahwa dealer-dealer mampu memberikan pelayanan dan menyediakan produk terbaiknya.

Analisis visi organisasi PT. Imora Motor mengacu kepada profil budaya organisasi yang ideal yaitu klan – hierarki - adokrasi - market. Budaya klan dibutuhkan untuk mendorong terjadinya sinergi yang positif antara Honda Prospect Motor (Agen Tunggal Pemegang Merk), PT. Imora Motor (dealer utama), dan dealer. Untuk internal manajemen PT. Imora Motor, budaya klan akan mendorong terjadinya pengembangan organisasi dan kompetensi karyawan secara berkesinambungan agar mampu menjadi *advisor* yang kredibel bagi dealer-dealernya. Sedangkan untuk hubungan dengan dealer, budaya klan yang fleksibel memungkinkan dilakukannya pendekatan yang berbeda antar dealer satu dengan yang lain sesuai kemampuan/kapasitasnya. Tidak mudah untuk menjalankan peran sebagai dealer utama tanpa adanya budaya klan pada skor yang cukup tinggi. Harmonisasi, bertumbuh kembang bersama, berperan sebagai ‘orang tua’ adalah ciri khas dari budaya ini. Kedua, dengan banyaknya dealer yang ada di bawah naungan PT. Imora Motor, dengan pemilik yang beragam maka PT. Imora Motor perlu memastikan adanya keseragaman dan standarisasi dalam pengelolaan dealer sehingga dibutuhkan nuansa budaya hirarki. Hasil profil budaya ideal PT. Imora Motor terangkum pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Identifikasi profil budaya ideal untuk PT. Imora Motor berdasarkan visi, core business, dan hubungan dengan dealer

Profil budaya ideal	Bagi PT. Imora Motor secara internal	Untuk <i>dealership management</i>
---------------------	--------------------------------------	------------------------------------

secara berurutan		
Klan	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pada stabilitas internal • Pengembangan organisasi dan kompetensi karyawan secara berkesinambungan • Proses pembuatan keputusan tidak dilakukan secara sepihak oleh manajemen, tetapi melibatkan semua pihak, termasuk manajemen dealer 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun ikatan emosi yang tidak hanya berdasarkan hubungan transaksional • Menjalankan fungsi sebagai pendamping, coach, mentor untuk peningkatan kapasitas dealer • Melakukan strategi/pendekatan pengembangan dealer yang berbeda • Sosialisasi mengenai aturan dan kebijakan seringkali dilakukan dengan pendekatan yang informal
Hirarki	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi utama pada logistik membutuhkan proses kerja yang terstruktur, dan sistematis. • Mampu melakukan pemecahan masalah secara sistematis agar mampu menjadi advisor bagi dealer-dealer • Meningkatkan kapasitas dealer melalui program kerja yang terstruktur dan tidak instan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalankan peran sebagai koordinator untuk dealer • Kontrol terhadap proses kerja • Mengevaluasi efektivitas aturan dan kebijakan yang diterapkan di dealer secara berkala • Memastikan pengiriman unit dilakukan dengan cepat dan tepat
Pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam menjalankan peran sebagai dealer utama, PT. Imora tidak berjualan langsung sehingga tipe budaya ini tidak menjadi budaya yang dominan • Semua aturan, kebijakan yang dibuat perlu berorientasi pada hasil yang ditetapkan oleh HPM • Secara terus menerus melakukan analisis pasar sebagai pertimbangan utama dalam pembuatan keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memantau secara berkala pencapaian target penjualan dealer • Mendorong dealer untuk melakukan strategi pemasaran dan memberikan dukungan dalam bentuk pameran, insentif penjualan, dll
Adokrasi	Peran dan core business PT. Imora tidak terlalu membutuhkan spesialisasi keahlian. Hanya departemen tertentu yang membutuhkan tipe budaya ini	Aturan, kebijakan, standarisasi yang diterapkan pada dealer tidak berubah dalam waktu yang terlalu cepat sehingga tipe budaya ini sangat minim digunakan dalam konteks hubungan dengan dealer

Sumber: Hasil analisis data sekunder perusahaan

Menjawab tujuan penelitian yang kedua yaitu profil budaya yang saat ini dimiliki oleh PT. Imora Motor menurut persepsi karyawan, berikut adalah profil budaya dalam angka dan gambar:

Tabel 3. Budaya Organisasi PT. Imora Motor

Tipe Budaya	Saat ini	Harapan
Klan	25	28
Adokrasi	22	24
Pasar	27	23
Hirarki	25	24

Sumber: Hasil analisis

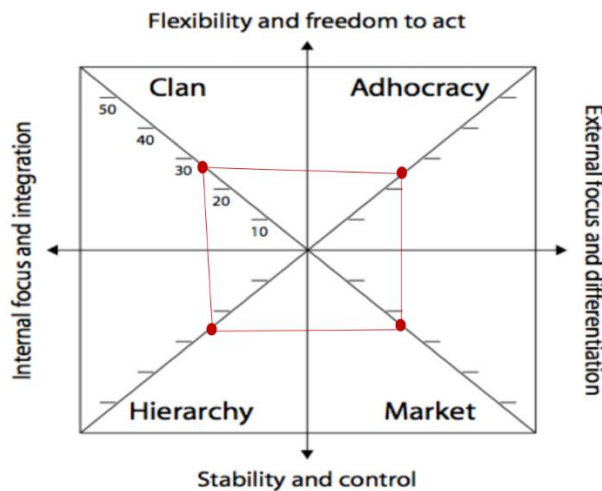


Gambar 2. Profil budaya PT. Imora Motor menurut persepsi karyawan

Sumber: hasil analisis OCAI

Tabel 3 menunjukkan bahwa budaya organisasi secara berjenjang yang saat ini mendominasi PT. Imora Motor menurut persepsi karyawan adalah budaya pasar, klan dan hirarki, adokrasi. Hasil persepsi karyawan ini kemudian terkonfirmasi melalui FGD, dimana budaya pasar memiliki skor yang dominan karena fokus pembahasan dalam rapat rutin adalah pencapaian target kerja departemen serta pencapaian target penjualan dari dealer-dealer. Budaya klan dan hirarki mendapat skor di peringkat kedua karena adanya perasaan keluarga dalam bekerja di PT. Imora Motor, dengan tingkat formalitas yang cukup rendah namun mereka memiliki aturan, SOP yang jelas. Budaya adokrasi dengan skor terendah menunjukkan bahwa kreatifitas karyawan secara individu tidak dituntut di perusahaan ini karena rutinitas pekerjaan yang sama dan sudah ada panduan yang jelas dalam pelaksanaannya.

Hal menarik lain dari data yang didapat adalah tidak signifikannya perbedaan angka di masing-masing tipe budaya, dimana kemungkinan penyebabnya adalah belum adanya desain profil budaya organisasi ideal dari PT. Imora Motor yang diturunkan dari visi/sasaran strategisnya. Setiap departemen memiliki kebiasannya, norma, dan nilai yang dibawa oleh masing-masing pimpinan tetapi bukan yang diturunkan dari visi atau tujuan perusahaan. Keberagaman kebiasaan yang ada memunculkan hampir samanya skor di masing-masing tipe budaya.



Gambar 3. Hasil budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan
Sumber: hasil analisis OCAI

Gambar 3 memberikan informasi bahwa karyawan di PT. Imora Motor mengharapkan adanya peningkatan di budaya klan yang berarti adanya keinginan untuk tetap mempertahankan lingkungan kerja yang kekeluargaan seperti sekarang, adanya kesadaran akan pentingnya peningkatan kemampuan individu, ingin mendapatkan pendampingan yang lebih banyak. Peningkatan nilai di budaya adokrasi yang bersamaan dengan penurunan skor di budaya hirarki menunjukkan adanya harapan akan ruang dan kesempatan bagi karyawan untuk lebih kreatif, dengan rutinitas kerja yang lebih beragam. Selain itu karyawan mengharapkan agar aturan, panduan, SOP dibuat sedikit lebih fleksibel.

Tabel 4. Perbandingan antara budaya ideal, saat ini, dan yang diharapkan

Budaya Ideal	Budaya saat ini	Budaya yang diharapkan
1. Klan	1. Pasar	1. Klan
2. Hirarki	2. Klan – Hirarki	2. Adokrasi – Hirarki
3. Pasar	3. Adokrasi	3. Pasar
4. Adokrasi		

Sumber: hasil analisis OCAI

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa budaya ideal dari PT Imora Motor dengan perannya sebagai dealer utama yang bertugas memastikan dealer-dealer mencapai target penjualan dan mengembangkan kapasitas dealer, sudah mendekati budaya yang diharapkan oleh karyawan untuk masa mendatang. Kesenjangan dengan skor yang tidak terlalu besar ada pada budaya adokrasi dimana karyawan berharap adanya keleluasaan dalam bekerja tetapi SOP yang saat ini ada menjadikan hirarki lebih dirasakan perlu oleh manajemen dan tidak dibutuhkannya adokrasi pada skor yang besar.

Sedangkan hasil perbandingan antara profil budaya saat ini dibandingkan dengan budaya yang diharapkan memiliki kesenjangan pada budaya pasar, dimana karyawan mempersepsi bahwa orientasi pada pencapaian target, penyelesaian tugas terlalu menekan mereka sehingga mengurangi nilai kebersamaan, kekeluargaan, kerja tim serta upaya pengembangan diri

KESIMPULAN DAN SARAN

Desain budaya organisasi merupakan faktor penting yang menjadi landasan organisasi dan anggotanya dalam bertindak, menyelesaikan masalah, membuat keputusan, dan memberikan layanan bagi seluruh stakeholders. Tanpa adanya desain organisasi maka praktek budaya menjadi tidak sejalan dengan visi yang ingin dicapai, juga dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Berdasarkan survei yang telah dilakukan untuk memetakan budaya organisasi di PT. IMORA Motor dengan menggunakan OCAI, didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Profil budaya saat ini yang dirasakan oleh karyawan didominasi oleh budaya pasar, yang ditandai oleh pencapaian target sebagai hal yang penting, fokus pada aspek eksternal, melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, serta penguasaan pangsa pasar.
2. Profil budaya yang diharapkan oleh karyawan di masa mendatang ternyata dekat dengan profil budaya ideal yang diturunkan dari visi, peran PT. Imora Motor, yaitu klan dan adokrasi sebagai yang dominan. Artinya lebih ditingkatkan upaya pemberdayaan, pengembangan tim, keterlibatan karyawan, pengembangan karyawan serta keterbukaan dalam komunikasi. Selain itu, adanya harapan untuk karyawan diberikan ruang untuk dapat lebih kreatif, inovatif dalam penyelesaian tugas maupun dalam pencapaian target, dengan tidak melanggar aturan serta standar yang ada.

Selanjutnya, manajemen PT. IMORA MOTOR dapat mengevaluasi hasil penelitian ini dan kemudian menterjemahkan profil budaya ideal ke dalam prakteknya di organisasi hingga menerapkan sampai pada aspek kepemimpinan dalam organisasi, untuk membantu pencapaian tujuan bisnis di lingkungan yang hiperkompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi, D dan Laoli, N. (2019). Industri Otomotif Masih mengalami Perlambatan Penjualan hingga akhir tahun. <https://investasi.kontan.co.id/news/industri-otomotif-masih-mengalami-perlambatan-penjualan-hingga-akhir-tahun>, diakses tanggal 2 November 2019.
- Adisaputra, C., (2017). Pengaruh Kualitas Produk, Harga, Distribusi dan Iklan terhadap Brand Preference Komunitas Mobil Honda di Surabaya. *Agora*, 5(2).
- Augusty, Ferdinand. (2006). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Cameron, K. S. dan Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Coram, R. dan Burnes, B. (2001). Managing organisational change in the public sector - Lessons from the privatisation of the Property Service Agency. *International Journal of Public Sector Management* 14 (2):94-110.
- Kotter, J. P., dan Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change . *Harvard Business Review* : 106-114
- M.B. Sani, (2015). Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organization Culture Assessment Instrument pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng, Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah
- Parker, R. dan Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management* 13 (2): 125-141.
- Palmer, I, Richard Dunford, David A. Buchanan. (2017). *Managing Organizational Change. A Multiple Perspectives Approach*. (3rd Edition). New York: McGraw-Hill Education
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management*, (Eleventh Edition). United States of America.: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed). USA: Jossey-Bass.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. (2013). *Research Method For Business*. (6th ed). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
2017. Industri Manufaktur Otomotif Indonesia. <https://www.indonesia-investments.com/id/bisnis/industri-sektor/otomotif/item6047>. diakses tanggal 2 November 2019