BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Dalam pemotretan Profil Budaya Organisasi ini menggunakan kuesioner OCAI terdapat dua kolom nilai yang berbeda, yakni skor rata-rata subyek dari kategori level leader ada pada kolom “now” dan top leader ada pada kolom “prefer”

Hasil rata-rata skor angket OCAI dapat dilaporkan, sebagai berikut:

1. Karakteristik Dominan		now	prefer
A	ORGANISASI SAYA adalah tempat bekerja yang sangat personal (pribadi). Seperti sebuah keluarga besar, para karyawan berbagi banyak hal mengenai diri dan kehidupan mereka.	30	0
B	ORGANISASI SAYA adalah tempat bekerja yang sangat dinamis dan entrepreunial. Para karyawan mau berinisiatif serta terdorong untuk melakukan sesuatu yang menantang dan beresiko.	25	0
C	ORGANISASI SAYA adalah tempat bekerja yang sangat berorientasi pada hasil. Perhatian utama setiap karyawan adalah menyelesaikan pekerjaan mereka. Iklim kerja karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.	22	0
D	ORGANISASI SAYA adalah tempat bekerja yang sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur-prosedur formal secara umum mengatur apa yang dilakukan oleh para karyawan.	23	0

2. Pola Kepemimpinan		now	prefer
A	Kepemimpinan di organisasi ORGANISASI SAYA pada umumnya bersifat membimbing, memberi pengajaran, memfasilitasi, dan terasa seperti figur “orang tua”.	35	70
B	Kepemimpinan di organisasi ORGANISASI SAYA pada umumnya menunjukkan jiwa enterprenur, berani berinovasi serta mengambil resiko.	17	0
C	Kepemimpinan di organisasi ORGANISASI SAYA pada umumnya terfokus pada kinerja yang nyata, penetapan target yang menantang, agresif, dan berorientasi pada pencapaian target.	21	0
D	Kepemimpinan di organisasi ORGANISASI SAYA pada umumnya menekankan pentingnya koordinasi dan kontrol yang baik agar organisasi berjalan efisien.	27	30

3. Manajemen Karyawan		now	prefer
A	Gaya manajemen di ORGANISASI SAYA dicirikan dengan kerjasama tim serta konsensus dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.	43	70
B	Gaya manajemen di ORGANISASI SAYA dicirikan dengan pengambilan resiko oleh individu, inovasi, kebebasan, dan keunikan.	14	10
C	Gaya manajemen di ORGANISASI SAYA dicirikan dengan kompetisi yang sangat ketat, tuntutan yang tinggi untuk melampaui target, dan pencapaian hasil.	16	0
D	Gaya manajemen di ORGANISASI SAYA dicirikan dengan kepatuhan terhadap prosedur dan birokrasi yang teratur dan stabil.	27	20

4. Kerekatan Hubungan dalam Organisasi		Now	prefer
A	Perekat hubungan di dalam organisasi ORGANISASI SAYA adalah loyalitas dan rasa saling percaya. Komitmen individu terhadap organisasi sangat tinggi.	35	30
B	Perekat hubungan di dalam organisasi ORGANISASI SAYA adalah komitmen terhadap inovasi dan pengembangan. Ada penekanan kepada individu karyawan untuk menjadi lebih maju dan berani mengambil resiko.	20	60
C	Perekat hubungan di dalam organisasi ORGANISASI SAYA adalah penekanan terhadap target kinerja dan tingkat pencapaiannya. Agresivitas dan merayakan kesuksesan adalah tema-tema yang umum.	18	0
D	Perekat hubungan di dalam organisasi ORGANISASI SAYA adalah aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal. Menjaga organisasi agar berjalan dengan baik adalah penting.	27	10

5. Penekanan strategis		Now	prefer
A	ORGANISASI SAYA menekankan pentingnya pengembangan SDM. Tingkat kepercayaan karyawan sangat tinggi, terbuka, dan partisipatif dalam pengambilan keputusan.	37	70
B	ORGANISASI SAYA menekankan pentingnya mendapatkan sumber-sumber daya baru serta pentingnya menciptakan tantangan-tantangan baru. Menghargai inisiatif untuk mencoba sesuatu yang baru serta upaya mencari peluang atau terobosan.	21	20
C	ORGANISASI SAYA menekankan pentingnya perilaku karyawan yang kompetitif dan berorientasi pada hasil. Ada dorongan untuk melampaui target yang sulit serta menantang.	17	10
D	ORGANISASI SAYA menekankan pentingnya stabilitas, efisiensi, pengendalian dan control yang baik serta operacional organisasi yang lancar tanpa gangguan.	25	0

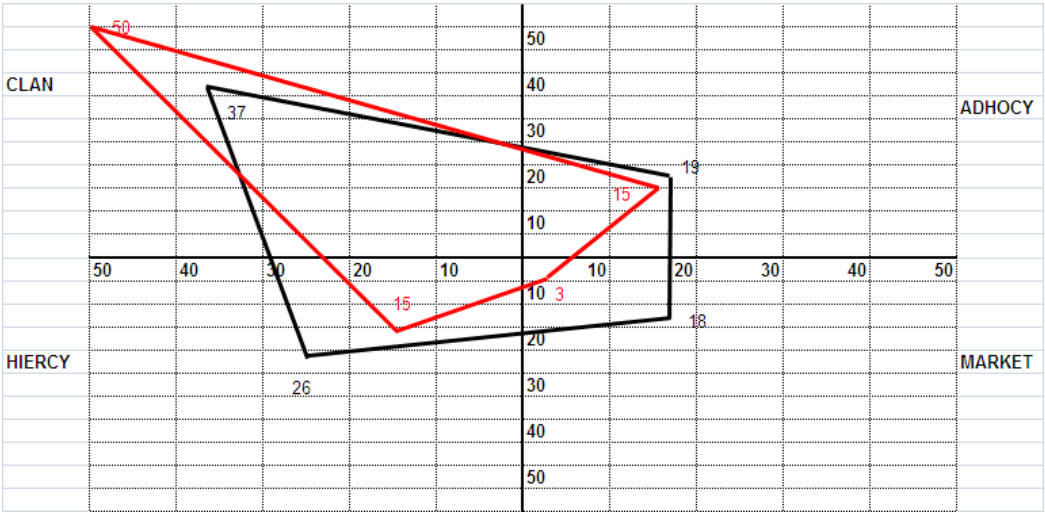
6. Kriteria Keberhasilan		now	Prefer
A	ORGANISASI SAYA dikatakan berhasil jika kebutuhan karyawan diperhatikan, tercipta kerja sama tim, dan adanya komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi.	40	60
B	ORGANISASI SAYA dikatakan berhasil jika mampu membuat produk baru yang paling unik dan bertujuan untuk menjadi pemimpin produk (product leader) serta inovator.	16	0
C	ORGANISASI SAYA dikatakan berhasil jika mampu berkompetisi dengan pesaing dan memenangkan persaingan. Kepemimpinan pasar merupakan faktor kunci.	16	10
D	ORGANISASI SAYA dikatakan berhasil atas dasar tingkat efisiensi. Pelayanan yang dapat diandalkan, penjadwalan yang baik, dan produksi dengan biaya rendah adalah faktor kunci.	28	30

Hasil nilai angket OCAI diatas, kemudian di skoring dikelompokkan sesuai tipe budayanya

TIPE BUDAYA	1		2		3		4		5		6		TOTAL / 6	
	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P
A.CLAN	30	0	35	70	43	70	35	30	31	70	40	60	37	50
B.ADHOCRACY	25	0	17	0	14	10	20	60	21	20	16	0	19	15
C.MARKET	22	0	21	0	16	0	18	0	17	10	16	10	18	3
D.HIERARCY	23	0	27	30	27	20	27	10	25	0	28	30	26	15

Keterangan: N = Now ; P = Prefer

Hasil tersebut kemudian diolah dalam *software* Ms Excel 2007 yang telah dimodifikasi formulanya, menghasilkan grafik, sebagai berikut:



Keterangan:

Warna merah : "prefer" (top leader)

Warna hitam : "now" (leader)

Berdasarkan grafik diatas dapat diketahui grafik "prefer" dengan nilai clan = 50, adhocracy = 15, Market = 3, hierarcy = 15. Sedangkan untuk grafik "now" diperoleh nilai clan = 37, adhocracy = 19, Market = 18, hierarcy = 26. Disimpulkan bahwa "prefer" dan "now"mengarah pada budaya *clan*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Universitas Muria Kudus menginginkan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi diantara mereka, seperti sebuah keluarga besar. Pimpinan bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Organisasi ini terikat oleh kesetiaan dan tradisi, serta komitmen yang tinggi. Organisasi menitikberatkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumberdaya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral. Keberhasilan/sukses didefinisikan dengan sensitivi-tas/kepekaan terhadap konsumen dan penghargaan terhadap manusia. Organisasi sangat mementingkan *teamwork*, peran serta, dan konsensus.

B. Pembahasan

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting terhadap kesuksesan suatu organisasi. Dalam jangka panjang, budaya organisasi sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhan serta mencapai tujuannya. Robbins (Nur'Aini, 2012) memberikan pengertian tentang budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen. Budaya Organisasi terbentuk berawal dari visi misi yang dibuat oleh sebuah organisasi.Visi misi yang dimiliki organisasi mengandung sebuah nilai yang dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi acuan ideal bagi individu dalam berperilaku dan bertindak. Nilai Budaya Organisasi terkait dengan masalah pencapaian suatu organisasi termasuk didalamnya nilai adalah ideologi, cita-cita dan keyakinan

Dari analisis data yang diperoleh, baik dari pihak leader (*now*) dan pihak top leader (*prefer)* budaya organisasi di Universitas Muria Kudus mengarah pada budaya ***clan***. Hal ini berarti telah ada kesesuaian antara keinginan pimpinan dengan karyawan karena berada dalam orientasi budaya organisasi yang sama yaitu tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi seperti sebuah keluarga besar. Rektor bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Anggotanya terikat oleh kesetiaan, tradisi, dan komitmen yang tinggi, serta menitikberatkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumberdaya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral.

Seperti yang dikatakan oleh Robbins (Nur'Aini, 2012) Budaya Organisasi dapat memiliki pengaruh yang bermakna pada sikap dan kinerja karyawannya, ketika budaya organisasi yang dimiliki sebuah perusahaan tersebut kuat.Budaya organisasi yang kuat akan mendorong munculnya *sense of belonging* karyawan pada organisasi, sehingga berdampak pada kinerja karyawan.

Budaya organisasi perlu disosialisasikan, dipertahankan, diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan agar persepsi karyawan seiring dengan nilai-nilai organisasi. Dimana jika karyawan dapat beradaptasi dan menerima budaya organisasi maka karyawan tersebut dapat merasa lebih nyaman berada di dalam organisasi dan menunjukkan loyalitasnya serta berupaya memberikan kontribusi yang baik untuk organisasi dan pada akhirnya memudahkan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang qualified atau kualitas baik (Joulanda, 2011)

Menurut Greenberg (Yuwono, dkk, 2005) ada beberapa cara yang dapat dilakukan agar budaya organisasi dapat disosialisasikan dan diperkuat yaitu (1)Simbol : suatu objek yang dapat mengatakan lebih banyak daripada apa yang terlihat oleh mata (2) Cerita, disampaikan secara formal maupun informal dan menggambarkan aspek kunci budaya organisasi dengan memberitahu mereka secara efektif tentang nilai-nilai kepada pekerja (3) Jargon, yaitu bahasa khusus yang digunakan sehari-hari dan membantu melanjutkan budaya yang ada (4) Seremoni, kejadian khusus yang digunakan untuk memperingati nilai-nilai organisasi(6) Pernyataan tertulis yaitu berupa prinsip-prinsip yang secara eksplisit untuk menyatakan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi

Oleh karenanya diharapkan dapat memperkuat budaya organisasi yang telah terbentuk di Universitas Muria Kudus karena akan menjadi sarana yang kuat untuk mengontrol dan meningkatkan perilaku yang konsisten dari anggota organisasi, serta dapat mempermudah pelaksanaan program-program kerja yang telah disepakati bersama.