

FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI: SUATU STUDI PADA PRODI ADMINISTRASI BISNIS (ADBIS) – TELKOM UNIVERSITY BANDUNG

Astadi Pangarso¹⁾, Renny Rengganis²⁾

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom

ABSTRACT

Organization exists because of the human needs through relationships, interaction, communication, socializing one to another to meet a common goal. Organizational culture becomes an important part of that influence the effectiveness of the organization (the term for the fulfillment of the purpose of the organization). This study aims to determine how the organizational culture conditions Prodi Adbis Tel-U by using an indicator according to the model Denison organizational culture that involvement, consistency, adaptability and mission. In addition to theoretical study of the importance of organizational culture of the background for this study is a new formation of Tel-U in which there are Adbis Prodi, in recognition of the organization's culture conditions Adbis through this research can contribute to gradually build a strong organizational culture Adbis are aligned with the culture Tel- U. The research method is quantitative method with data collection using questionnaires with sample population and faculty and staff Prodi Adbis Tel-U as many as 41 people were processed using descriptive statistics. The results showed that the overall average of the culture of the organization department of the Tel-U Adbis FKB including very low category with the highest score on the mission and the lowest subvariable involvement.

Keywords: Culture, Organization, Denison.

1. Pendahuluan

Organisasi adalah kesatuan sosial (entitas) yang dikoordinasikan secara sadar, dengan keterbatasan yang dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar terus relatif untuk memenuhi tujuan bersama dan atau tujuan kelompok (Robbins & Matthew, 2009; Pangarso, 2014). Keefektifan organisasi merupakan istilah pemenuhan tujuan organisasi (Robbins & Matthew, 2009). Keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh hal-hal yang kasat mata (*tangible*), seperti struktur organisasi, laporan keuangan, aset, gedung, dan sebagainya, melainkan juga oleh hal-hal yang tidak kasat mata (*intangible*) (Moeljono, 2003; Arishanti, 2011). Yang mempengaruhi budaya organisasi antara lain strategi, lingkungan, dan teknologi

(Bernar, 1987). Budaya organisasi penting karena terkait dengan keefektifan organisasi. Secara empiris terbukti terdapat adanya hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi (Alvesson, 2002; Deal & Kennedy, 1982; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982) serta kepuasan kerja (Maxwell & Garbarino, 2010). Budaya organisasi merupakan bagian penting dari sumber daya organisasi (Barney, 1986; Javidan, 1998). Budaya organisasi mempengaruhi setiap aspek dalam organisasi (Saffold, 1988). Budaya dianggap sebagai bagian dari elemen penting yang dapat membantu organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta menjaga performa dalam rangka mendapatkan kesuksesan kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter &

Heskett, 1992; Lestari *et al.*, 2013). Budaya bisa menjadi aset yang paling besar karena memungkinkan organisasi untuk mencapai hasil dan kinerja yang tinggi atau malah budaya dapat juga menjadi penghambat menuju kesuksesan (Scafone, 2005; Lestari *et al.*, 2013).

Universitas Telkom atau *Telkom University* didirikan pada tahun 2013, melalui hasil penggabungan (*merger*) antara Institut Manajemen Telkom (IMT), Institut Teknologi Telkom (ITT), Sekolah Tinggi Seni (STISI), serta Politeknik Telkom (POLTEK) (Pangarso, 2013, 2014^a, 2014^b). Bersamaan dengan penggabungan 4 (empat) institusi ini, terjadi berbagai macam perubahan di tubuh *Telkom University*. Tidak mudah mempersatukan institusi yang masing-masing telah lama berdiri yang sebelumnya telah memiliki budaya organisasi masing-masing. Dengan bergabungnya IMT, ITT, STISI, serta POLTEK menjadi *Telkom University* memberikan dampak yang luar biasa bagi perubahan budaya dalam tubuh *Telkom University* yang baru terbentuk. Masing-masing lembaga yang bergabung akan membawa budayanya masing-masing untuk selanjutnya menyesuaikan diri dengan terbentuknya budaya gabungan yang baru. Adanya kesamaan antar lembaga sebelum bergabung dalam hal budaya dimungkinkan karena ada budaya Telkom sebagai budaya ‘induk’.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti merasa bahwa saat ini adalah saat yang tepat bagi program studi Administrasi Bisnis (Adbis) sebagai bagian penting dari *Telkom University* (Tel-U) akan memulai mengetahui pengukuran budaya organisasinya. Mengukur budaya

organisasi dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran tertentu yang hanya dapat mengukur secara kelompok/tim dengan indikator; apakah masuk kategori sangat kuat, kuat, lemah dan sangat lemah kecenderungan budaya organisasinya (Veithzal, 2006). Pengukuran ini berdampak bagi diketahuinya kondisi budaya organisasi Adbis. Dengan belum pernah dilakukannya penelitian secara empiris tentang budaya organisasi prodi Adbis Tel-U juga berkontribusi menjadi latar belakang masalah penelitian ini. Diharapkan setelah diketahuinya pengukuran budaya organisasi di Adbis maka hal ini memberi informasi yang benar tentang kondisi budaya Adbis serta cukup memberi kontribusi untuk membentuk budaya Adbis. Hal ini dapat berperan penting terhadap pemenuhan tujuannya (visi dan misi) Adbis yang sesuai dengan budaya Tel-U. Model yang akan digunakan pada penelitian ini adalah model Denison karena cukup lengkap untuk mengukur derajat internalisasi budaya pada suatu organisasi serta model ini terdiri dari sub-variabel yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi (Haaland & Goelzer, 2003; Janovich *et al.*, 2006; Gilespeie *et al.*, 2007; Fey & Denison, 2003; Afiah, 2013).

Merujuk pada pemaparan diatas, penelitian ini berjudul “Faktor-Faktor Budaya Organisasi: Suatu Studi Pada Prodi Administrasi Bisnis (Adbis) – *Telkom University* Bandung”. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi prodi Adbis FKB Tel-U menjadi masukan yang membangun budaya organisasi yang kuat dalam rangka memenuhi misi dan visinya yang sesuai dengan nilai-nilai Tel-U.

2. Studi Pustaka

2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi (Deal, 1982); falsafah yang membimbing kebijaksanaan organisasi kepada karyawan dan konsumen (Bower, 1966); bagaimana melakukan suatu pekerjaan (Bower, 1966); asumsi serta kepercayaan dasar dalam organisasi (Schein, 1985); pola kepercayaan, ritual, mitos yang berkembang sejak lama (Smircich, 1983); suatu sistem pengertian akan suatu nilai yang diterima secara bersama dan dipahami dengan sama agar cenderung membentuk perilaku yang sama (Robbins & Matthew, 2009).

Budaya organisasi merupakan kerangka kerja kognitif yang mencakup sikap, nilai-nilai, norma-norma dan harapan yang dimiliki oleh anggota organisasi (Greenberg & Baron, 2000; Kusumawati, 2008). Pendapat lain yang diusulkan oleh Furnham dan Gunter (1993) dalam Sunarto (2005), budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan, sikap dan nilai-nilai yang umumnya muncul dalam suatu organisasi; dengan kalimat lain yang lebih sederhana, budaya adalah "kebiasaan atau cara kita melakukan sesuatu".

Ogbonna (1992) dan Shun (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah hasil dari "... jalinan individu menjadi masyarakat dan pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota ... itu adalah nilai-nilai, norma-norma, keyakinan dan adat istiadat yang individu memegang kesamaan dengan anggota lain dalam unit sosial atau kelompok ...". Sedangkan Hofstede (1984) dan Shun (2008) menulis tentang "pemrograman

kolektif pikiran yang membedakan anggota satu kelompok manusia dari yang lain" sebagai arti dari istilah budaya organisasi, yang tampaknya merupakan cara yang menarik memahami gagasan, dan meskipun dia 'menemukan' empat bidang kerja terkait perbedaan nilai pada waktu itu (jarak; penghindaran ketidakpastian; individualism / kolektivisme; maskulinitas / feminitas).

Budaya organisasi memiliki hubungan dengan konteks pengembangan organisasi, itu berarti bahwa budaya bersumber dari sejarah organisasi, dipercayai oleh sebagian besar anggota organisasi dan itu tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Schneider, 1996; Cahyono 2005; Kusumawati, 2008). Menurut Stoner *et al.* (1986); Waridin & Masrukhin (2006); Kusumawati (2008); dan Mansur (2009), budaya (kultur) adalah kombinasi kompleks asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora dan ide lain yang menjadi bersatu dalam rangka menentukan apa yang dimaksudkan untuk menjadi anggota komunitas tertentu. Budaya organisasi atau budaya organisasi biasanya didefinisikan sebagai nilai, simbol dipahami dan dipatuhi, apa yang dimiliki oleh sebuah organisasi sehingga anggota organisasi merasa seperti satu keluarga dan menciptakan kondisi yang anggota organisasi merasa berbeda dari organisasi lain.

Hofstede (1997) dan Shun (2008) mengatakan bahwa pengaruh budaya bagaimana perilaku orang dan berpikir, sehingga penting untuk memahami budaya dalam sebuah organisasi; sedangkan Jim Gieves (2000) dan Shun (2008) sangat mendukung bahwa pengembangan

organisasi dapat mempromosikan nilai-nilai kemanusiaan. Budaya organisasi memainkan peran langsung yang mempengaruhi perilaku dengan menggunakan indikator manajerial yang umum, seperti keputusan strategis, arah, tujuan, tugas, teknologi, struktur, komunikasi, pengambilan keputusan, kerjasama dan interpersonal hubungan, dan sebagainya (Martins & Terblanche, 2003; Shun, 2008).

Biasanya fungsi budaya organisasi memanifestasikan dirinya dalam dua tujuan: pertama, menciptakan perasaan identitas antara personil dan komitmen terhadap organisasi; kedua, menciptakan keunggulan kompetitif untuk memungkinkan para anggota (terutama anggota baru) dalam organisasi untuk juga memahami perilaku yang dapat diterima dan stabilitas sistem sosial (Martins, 2000; Shun, 2008). Selain itu, menurut Campbell dan Stonehouse (1999) serta Shun (2008), budaya dapat juga memiliki pengaruh pada: motivasi karyawan, semangat kerja karyawan dan niat baik, produktivitas dan efisiensi, kualitas pekerjaan, inovasi dan kreativitas serta sikap karyawan di tempat kerja. Untuk menjadi sebuah organisasi yang efisien, pentingnya budaya merupakan hal yang penting (Schneider & Barsoux, 1997; Shun, 2008) karena budaya memiliki dampak pada bagaimana organisasi dijalankan. Hellriegel *et al.* (2001) dan Shun (2008) juga menambahkan bahwa budaya organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan organisasi kinerja, kepuasan individu, pemecahan masalah, dan sebagainya.

Fuad Mas'ud (2004) dan Kusumawati (2008) mendefinisikan

budaya organisasi sebagai sistem makna, nilai, serta kepercayaan yang dianut bersama-sama dalam sebuah organisasi yang menjadi pedoman untuk bertindak dan menjadi ciri khas pembeda dengan organisasi lain. Selanjutnya, budaya organisasi menjadi identitas organisasi atau karakter utama yang dipertahankan dan diwariskan. Menurut McShane dan Von Glinow (2010), budaya kerja terdiri dari nilai-nilai dan asumsi bersama dalam sebuah organisasi. Budaya berisi apa yang penting dan tidak penting, dan oleh karena itu, mengarahkan orang-orang dalam organisasi dalam melakukan hal-hal melalui jalan yang benar. Selanjutnya, Robbins dan Matthew (2009) mengatakan bahwa perubahan budaya dapat dilakukan dengan:

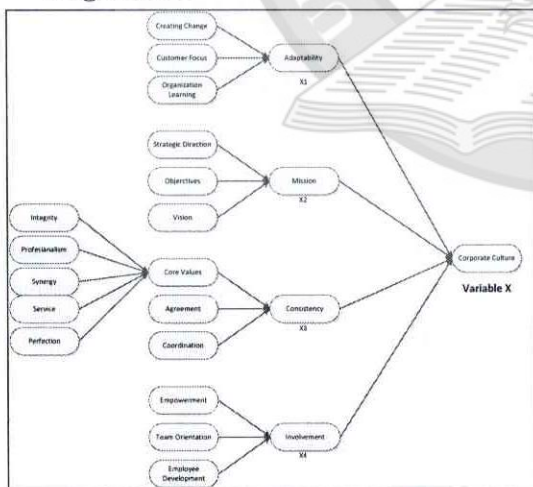
1. Membuat manajemen perilaku sebagai model;
2. Menciptakan sejarah baru, simbol dan adat istiadat, serta kepercayaan sesuai dengan budaya yang diinginkan;
3. Memilih, mempromosikan, dan mendukung karyawan;
4. Menentukan proses resosialisasi nilai-nilai baru;
5. Mengubah sistem apresiasi dengan nilai-nilai baru;
6. Menggantikan norma-norma tak tertulis dengan aturan formal atau tertulis;
7. Adanya sub-budaya melalui rotasi pekerjaan;
8. Meningkatkan kerjasama tim.

2.2 Internalisasi Budaya Organisasi

Seperti yang disebutkan oleh Loewald (1962) dalam Ekwutosi dan Moses (2013) mendefinisikan internalisasi

sebagai istilah umum untuk menciptakan pengalaman batin melalui proses tertentu; transformasi dimana hubungan dan interaksi antara individu dan lingkungannya yang berubah menjadi hubungan batin dan interaksi. Dalam kasus internalisasi budaya organisasi, Ekwutosi dan Moses (2013) menyebutkan bahwa dalam banyak organisasi budaya saat ini diabaikan dan ditinggalkan. Akibatnya, banyak perilaku tak terkendali atau muncul melalui tindakan dalam sikap karyawan. Organisasi yang tidak menginternalisasi budaya kemungkinan besar berantakan, kebingungan, dan kinerja yang buruk. Dalam hal ini seorang karyawan akan lebih terkendali ketika mereka mengetahui dan memahami budaya daripada ketika mereka tidak. Karyawan juga berkomitmen ketika mereka tahu dan memahami bahwa budaya mendukung mereka, mereka diakui, mereka adalah bagian dari sistem dan partisipatif untuk keputusan; daripada ketika mereka tidak.

2.3 Instrumen Pengukuran Budaya Organisasi



Gambar 1. Kerangka Teoritis berdasarkan Model Denison

Pada penelitian ini, model yang akan digunakan adalah model pengukuran

Denison. Model ini menjawab keempat unsur penting yang ada dalam organisasi (Denison *et al.*, 2003):

1. Misi: Apakah organisasi mengetahui arah tujuannya?

Organisasi yang sukses memiliki tujuan dan arah yang jelas, hal ini mendefinisikan tujuan organisasi dan tujuan strategis serta mengekspresikan visi tentang bagaimana organisasi akan menjadi seperti apa di masa depan (Mintzberg, 1987; 1994; Ohmae, 1982; Hamel & Prahalad, 1994).

Pemahaman misi memberikan pengaruh bagi organisasi, yaitu:

1. Menentukan fungsi dan arti dengan cara mendefinisikan peran sosial, individu, dan sasaran eksternal bagi lembaga;
2. Memberikan kejelasan dan arah/aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berguna untuk mendefinisikan secara seragam serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan para anggotanya.

Kedua faktor diatas memiliki pengaruh positif pada efektifitas organisasi.

2. Adaptasi: Apakah organisasi telah melakukan analisis terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal?

Ironisnya, organisasi yang terintegrasi dengan baik sering yang paling sulit untuk berubah/beradaptasi (Kanter, 1983). Organisasi beradaptasi didorong oleh pelanggan mereka, mengambil risiko dan belajar dari kesalahan mereka dan memiliki

kemampuan dan pengalaman untuk menciptakan perubahan (Nadler, 1998; Senge, 1990). Mereka terus berubah sistem sehingga mereka meningkatkan kemampuan kolektif organisasi untuk memberikan nilai bagi para pemangku kepentingan (Stalk, 1988).

Ada tiga aspek adaptasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi:

1. Kemampuan untuk sadar dan bereaksi terhadap lingkungan eksternal.
2. Kemampuan untuk sadar dan bereaksi terhadap lingkungan internal.
3. Kemampuan untuk bereaksi pada pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal.

Ketiga aspek di atas adalah hasil pengembangan serta dari gabungan antara asumsi, nilai, dan norma dasar yang berdampak pada struktur dan arah bagi organisasi.

3. **Keterlibatan:** Apakah anggota organisasi memiliki komitmen pada organisasi?

Organisasi yang efektif memberdayakan orang-orang mereka, membangun organisasi mereka di dalam tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan (Becker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961). Orang di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan yang akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan bahwa pekerjaan mereka terhubung langsung ke tujuan organisasi (Katzenbach, 1993; Spreitzer, 1995).

Organisasi memberdayakan karyawan, mengorganisir tim dan mengembangkan kemampuan manusia didalam organisasinya. Semua tingkat organisasi merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaannya dan tujuan organisasinya (Kusumawati, 2008). Organisasi yang efektif memberdayakan orang-orang mereka, membangun organisasi mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan.

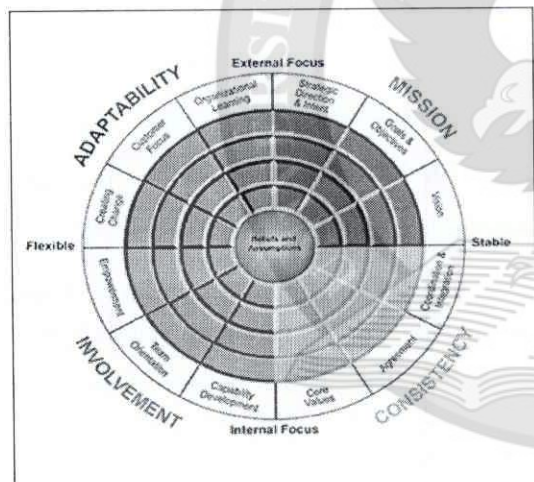
Keterlibatan merupakan faktor penting dalam budaya organisasi. Keterlibatan yang tinggi dari anggota organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi khususnya menyangkut manajemen, strategi perusahaan, struktur organisasi, biaya, dan lain-lain. Nilai-nilai, norma-norma, dan tradisi organisasi bisa merupakan pedoman yang disepakati bersama antara anggota organisasi dalam rangka melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan organisasi.

4. **Konsistensi:** Apakah organisasi telah memiliki pola yang tetap dalam melakukan proses, kegiatan organisasi?

Organisasi juga cenderung efektif karena mereka memiliki "kuat" budaya yang sangat konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik (Davenport, 1993; Saffold, 1988). Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi, dan terintegrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai

inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda (Kusumawati, 2008). Perilaku berakar pada seperangkat nilai-nilai inti, dan para pemimpin dan pengikut yang terampil mencapai kesepakatan bahkan ketika ada beragam sudut pandang (Block, 1991). Jenis konsistensi adalah sumber kuat stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari pola pikir yang sama dan tingkat tinggi kesesuaian (Senge, 1990).

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, simbol, kebiasaan, dan peraturan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi yang terkait dengan bagaimana cara melakukan sesuatu, bagaimana bersikap, dan lain-lain.



Gambar 2. Denison Model

Sumber: www.denisonconsulting.com/model

Dalam Denison model dapat diketahui bahwa setiap dimensi saling terkait dan berkontribusi terhadap perkembangan organisasi. Lebih lanjut dimensi yang berfokus pada pengembangan internal terbukti memiliki

pengaruh terhadap peningkatan kinerja seperti kinerja operasional dan kepuasan karyawan (Denison, 1996).

3. Metodologi Penelitian

Dari sudut pandang tingkat penjelasan dalam penelitian tergolong penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*); untuk menggambarkan, menjelaskan keadaan yang ada berdasarkan fakta dikumpulkan dan disusun secara sistematis tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain (Sugiono, 2011).

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik penelitian yang bersifat kuantitatif, yaitu data penelitian yang dilakukan adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiono, 2011). Dalam penelitian ini, data kuantitatif yang dikumpulkan adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan untuk suatu maksud tertentu (Sugiono, 2011). Alat pengumpul data, yaitu kuesioner. Menurut Sugiono (2011), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner penelitian disusun berdasarkan variabel penelitian dimana terdiri dari keterlibatan, konsistensi, adaptasi, dan misi (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Brown, 1995; Sorensen, 1999; Kotter & Heskett, 1992; Brown, 1995; Alveson, 2002). Jumlah kuesioner yang disebar adalah 41 kuesioner dan kuesioner disebar selama bulan Maret 2015. Penentuan jumlah responden sesuai dengan jumlah kuesioner yang disebar berdasar dari jumlah populasi (seluruh

dosen dan tenaga akademik prodi Adbis) yang sama dengan jumlah sampel (merupakan *non probability sampling* dan menggunakan teknik sampling jenuh).

Kriteria pemilihan sampel untuk dijadikan responden adalah dosen dan staf prodi Adbis dengan alasan responden mengetahui budaya di prodi Adbis. Analisis data berdasarkan perhitungan statistik deskriptif. Penggunaan skala ukur dalam kuesioner dibagi menjadi 4 pilihan jawaban untuk tiap item pernyataan: SS (Sangat Setuju), S (Setuju), TS (Tidak Setuju), dan STS (Sangat Tidak Setuju).

Tabel 1 Operasional Variabel
(Denison Consulting, 2009)

Variabel	Sub-variabel	Konsep
Budaya Organisasi	Adaptasi	Tingkat kemampuan individu untuk menerjemahkan tuntutan lingkungan eksternal ke dalam tindakan.
	Misi	Tingkat kemampuan individu untuk menentukan arah jangka panjang bagi organisasi.
	Konsistensi	Tingkat kemampuan individu untuk mendefinisikan nilai-nilai dan sistem yang merupakan dasar dari budaya.
	Keterlibatan	Tingkat kemampuan individu untuk membangun kemampuan manusia dan menciptakan rasa kepemilikan bersama dan tanggung jawab dipikirkan organisasi.

4. Hasil dan Pembahasan Penelitian

4.1 Uji Validitas

Setelah data kuesioner dikumpulkan, maka dilanjutkan dengan kegiatan pemeriksaan data kuesioner yang telah terkumpul. Data dianggap layak untuk diuji lebih lanjut apabila semua pernyataan terisi hanya dengan satu jawaban. Apabila kuesioner tidak sah (tidak sesuai persyaratan awal pengisian

kuesioner) maka kuesioner tersebut dibuang sehingga apabila semakin banyak responden mengisi kuesioner tidak sesuai petunjuk maka dilakukan penyebaran ulang kuesioner.

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan data secara tepat. Uji validitas (*content validity* / validitas isi) dilakukan menggunakan program SPSS. Apabila berada dibawah nilai pada yang tertera tabel, maka data tidak valid sehingga harus data dibuang.

Pernyataan dianggap valid bila $r > r$ kritik. Parameter yang digunakan dalam perhitungan ada 2 buah, yaitu nilai rata-rata dan standar deviasi. Maka derajat kebebasan dalam pengolahan data awal adalah:

$$N = n - 2$$

dimana:

N = derajat kebebasan

n = jumlah sampel

maka didapatkan $N = 41 - 2 = 39$

Dalam menentukan nilai r tabel: lihat tabel r *Product Moment*, untuk $N = 39$ dan taraf signifikansi 5%, sehingga nilai r tabel = 0.316. Dari tabel didapatkan bahwa semua nilai *Corrected Item Total Correlation* berada diatas 0.316, sehingga seluruh pernyataan kuesioner telah valid. Hasil uji validitas dapat dilihat di lampiran.

4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk mengetahui konsistensi dan kestabilan pernyataan kuesioner tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa item pernyataan dapat dipercaya dan diandalkan. Dalam

pengujian ini digunakan program SPSS (dengan metode *Alpha Cronbach*) sedangkan untuk mendapatkan nilai koefisien reliabilitas dari tiap pernyataan kuesioner maka akan dibandingkan dengan nilai standar. Apabila nilai koefisien pernyataan kuesioner tersebut kurang sama dengan 1 maka artinya data tersebut tidak reliabel dan harus diadakan pengambilan sampel ulang. Pada hasil perhitungan SPSS, didapat data nilai reliabilitas totalnya adalah 0.9323. Karena hasil reliabilitas mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa kuesioner tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.3 Perhitungan Statistik Deskriptif

Jumlah skor responden yang menjawab:

SS (Sangat setuju) x 4

S (Setuju) x 3

TS (Tidak Setuju) x 2

STS (Sangat Tidak Setuju) x 1

maka jumlah ideal untuk seluruh item = 4 x 41 (jumlah sampel) = 164 (skor tertinggi: SS). Jumlah skor terendah = 1 x 41 = 41 (STS). Kemudian kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan didasarkan pada persentase dengan perhitungan sebagai berikut (Arikunto, 2002): Nilai persentase terkecil adalah $(41/164) \times 100\% = 25\%$. Nilai rentang = $100\% - 25\% = 75\%$, jika dibagi 4 skala pengukuran maka didapat nilai interval persentase 18.75 %, sehingga kriteria nilai adalah sebagai berikut:

Tabel 2

Kriteria Interpretasi Nilai

No.	Persentase	Kategori
1.	25% - 43.75%	Sangat Rendah
2.	> 43.75% - 62.5%	Rendah
3.	> 62.5 % - 81.25%	Tinggi
4.	> 81.25% - 100%	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah penulis, 2015 (Pangarso, 2014; Pangarso & Partono, 2015)

Untuk melihat posisi dari kriteria interpretasi nilai setiap variabel dapat pada garis kontinum berikut ini:

Sangat Rendah	Rendah	Tinggi	Sangat Tinggi
25%	43.75%	62.5%	81.25% 100%

Gambar 3. Kriteria Interpretasi Nilai

Sumber: Data primer yang diolah penulis (Pangarso, 2014; Pangarso & Partono, 2015)

Tabel 3. Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif

Variabel Penelitian	Pertanyaan kuesioner	STS				Total (f)	SKOR NYATA (g)	SKOR IDEAL (h)		%	Rata-rata %
		1	2	3	4			e*1	g/h		
Adaptasi	1	6	11	16	6	39	86	234	37%	38%	
	2	1	5	28	5	40	106	200	53%		
	3	0	13	21	5	39	98	195	50%		
	4	3	16	14	7	40	88	280	31%		
	5	8	19	6	7	40	75	280	27%		
	6	5	9	19	6	39	90	234	38%		
	7	1	13	21	5	40	99	200	50%		
	8	1	11	15	13	40	85	520	16%		
	9	3	8	16	14	41	85	574	15%		
	10	2	13	12	3	40	81	120	68%		
Misi	11	2	14	18	5	39	93	185	48%	42%	
	12	2	9	19	9	39	90	351	26%		
	13	2	7	23	8	40	97	320	30%		
	14	7	15	14	4	40	87	160	54%		
	15	0	11	23	5	39	100	195	51%		
	16	2	6	22	10	40	94	400	24%		
	17	1	15	16	7	39	90	273	33%		
	18	2	11	14	12	39	82	468	18%		
	19	0	5	29	5	39	106	195	54%		
	20	0	5	29	5	39	106	195	54%		
Konsistensi	21	0	15	17	8	40	93	320	29%	33%	
	22	3	11	17	10	41	90	410	22%		
	23	8	18	5	9	40	72	360	20%		
	24	5	10	17	7	39	87	273	32%		
	25	2	13	20	5	40	97	200	49%		
	26	1	10	16	13	40	86	520	17%		
	27	3	6	18	13	40	86	520	17%		
	28	11	15	11	4	41	87	164	50%		
	29	2	12	19	7	40	94	280	34%		
	30	2	9	20	9	40	93	360	26%		
Keterlibatan	31	2	8	21	7	38	92	266	35%	32%	
	32	9	13	13	5	40	83	200	42%		
	33	0	10	24	6	40	102	240	43%		
	34	3	7	22	9	41	96	369	26%		
	35	1	13	15	11	40	87	440	20%		
						Rata-rata					32%

Sumber: Olahan penulis, 2015

4.4 Analisis Statistik Deskriptif Mengenai Variabel Budaya Organisasi

Penjelasan dari hasil perhitungan statistik deskriptif akan menjawab rumusan masalah berdasar latar belakang masalah, yaitu belum diketahuinya secara empiris kondisi budaya organisasi prodi Adbis.

Sangat Rendah	Rendah	Tinggi	Sangat Tinggi
25%	43.75%	62.5%	81.25%
			100%

Gambar 4. Kriteria Interpretasi Nilai Variabel Budaya Organisasi

Dari hasil pengolahan data menggunakan statistik deskriptif menunjukkan bahwa secara keseluruhan budaya organisasi prodi Adbis masih masuk kategori sangat rendah, yaitu 32%. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi Adbis secara umum menunjukkan belum mendukung agar Adbis memenuhi efektivitas organisasinya (tujuan organisasi, visi, dan misi). Sub-variabel misi merupakan sub-variabel dengan persentase tertinggi (42%) dan sub-variabel keterlibatan merupakan sub-variabel dengan persentase terendah (32%).

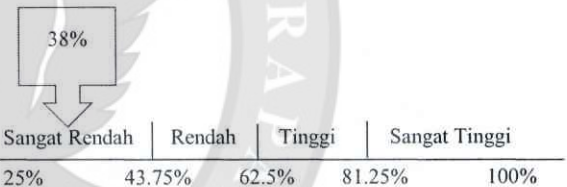
4.5 Sub-variabel Adaptasi

Tabel 4.

Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif Sub-variabel Adaptasi

No	Item Pernyataan	Skor Total
1	Saya terbiasa mengembangkan <u>terobosan-terobosan</u> baru untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.	37%
2	Saya terbuka terhadap informasi atau pengetahuan baru.	53%

3	Saya menunjukkan inisiatif untuk <u>mengidentifikasi peluang perbaikan</u> yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.	50%
4	Saya bersikap <u>proaktif</u> dalam meningkatkan kualitas layanan.	31%
5	Saya bertindak <u>adil</u> dalam memberikan pelayanan.	27%
6	Saya menunjukkan <u>kepedulian, ramah dan santun</u> dalam memberikan pelayanan.	38%
7	Saya senantiasa memberikan <u>layanan yang tepat waktu, cepat dan transparan</u> .	50%
8	Saya mendapatkan <u>arahan untuk dapat mengevaluasi pekerjaan / pelayanan</u> .	16%
9	Saya berani <u>mengemukakan gagasan/pendapat positif yang memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi</u> .	15%
Rata-Rata		38%



Gambar 5.

Kriteria Interpretasi Nilai Sub-variabel Adaptasi

Dari 9 pernyataan sub-variabel adaptasi secara ringkas menjelaskan tentang bagaimana pola kebiasaan seorang pekerja yang berkontribusi secara aktif, proaktif, berinisiatif untuk mau belajar terkait dengan pekerjaan dan kemajuan organisasinya. Dari tabel dan gambar garis kontinum diatas secara keseluruhan sub-variabel adaptasi dikategorikan sangat rendah (32%). Sub-variabel adaptasi dapat dilihat dari 2 hal, yaitu sudut pandang lingkungan eksternal organisasi dan fleksibilitas. Sementara dapat diartikan

bahwa prodi Adbis secara organisasi menurut para anggotanya kurang fleksibel untuk mengikuti perkembangan lingkungan organisasi eksternal. Lingkungan eksternal Adbis membutuhkan tingkat pelayanan yang mungkin cukup tinggi, mengingat Tel-U merupakan perguruan tinggi swasta, dimana jumlah perguruan tinggi swasta yang banyak (khususnya di Bandung) maka pemangku kepentingan yang langsung, penting, dan utama diantaranya adalah orang tua mahasiswa dan mahasiswa. Mahasiswa merupakan pemangku kepentingan Adbis yang sangat penting. Pelayanan kepada mahasiswa merupakan hal yang penting, karena jika kualitas lulusan Adbis sukses setelah lulus baik sebagai profesional maupun pewirausaha, akan memberikan dampak positif yang semakin luas. Pelayanan disini dalam arti kegiatan pelayanan berdasarkan Tri Dharma perguruan tinggi. Pentingnya adaptasi lingkungan eksternal (pengaruh lingkungan eksternal) karena hal ini menentukan titik ketergantungan organisasi (Thompson, 1967). Hal lain juga telah dijelaskan bahwa lingkungan eksternal organisasi merupakan lingkungan yang perubahannya cukup cepat (cenderung dinamis) dan kurang bisa diprediksi. Oleh karena itu, organisasi akan melakukan tindakan antisipasi untuk memperbesar kemungkinan terpenuhinya tujuan organisasi (Dill, 1958).

Adaptasi merupakan bagaimana anggota organisasi menyesuaikan diri terhadap peraturan serta perubahan lingkungan eksternal organisasi. Saat ini pada era sosial dan digital, Adbis disarankan agar dapat mengetahui karakteristik calon mahasiswa serta

mahasiswanya melalui penelitian empiris agar dapat diketahui metode pembelajaran apa yang paling tepat. Hal ini penting agar setelah lulus mahasiswa benar-benar dapat tepat sasaran, dalam arti memiliki karakter, pengetahuan dan kemampuan yang cocok untuk era sosial dan digital. Digital era lebih terkait dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), fungsi yang semakin mampu memobilisasi pengetahuan, pada kecepatan yang lebih cepat, dan dengan cara yang bisa adaptif (misalnya *chat room*) atau di luar kendali (misalnya virus komputer), serta produktif (misalnya jarak) (Doukidis, 2004). Secara umum ke depan, para lulusan Adbis akan dibentuk untuk lebih analitis dan inovatif untuk terus belajar dengan cepat melihat peluang bisnis dan menciptakan bisnis baik sebagai profesional maupun wirausaha.

Keterbukaan anggota organisasi Adbis terhadap hal-hal yang baru menunjukkan masih masuk kategori rendah (53%, item pernyataan no. 2). Item pernyataan ini merupakan item dengan persentase terbesar. Sedangkan untuk kategori yang sangat rendah ditunjukkan oleh keberanian anggota organisasi untuk mengemukakan gagasan/pendapat positif yang memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi (15%, item pernyataan no 9). Khusus untuk item pernyataan kuesioner no. 9 disarankan mendapatkan prioritas utama untuk segera diadakan perubahan. Artinya, para anggota Adbis disarankan untuk menjadi berani untuk mengemukakan gagasan/pendapat positif yang memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi. Hal ini kedepannya dapat dimungkinkan penelitian secara empiris tentang hal-hal penting apa yang berpengaruh menyebabkan seseorang

berani menyatakan pendapat terkait gagasan/pendapat positif yang memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi; kajian literatur tentang bagaimana cara meningkatkan keberanian seseorang untuk menyatakan pendapat terkait gagasan/pendapat positif yang memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dan upaya percobaan untuk melaksanakan ke dua penelitian sebelumnya.

Beberapa kemungkinan yang menyebabkan kurangnya keberanian anggota organisasi untuk menyatakan pendapatnya antara lain telah terbentuknya budaya timur untuk tetap menjaga kesopanan dalam penyampaian pendapat. Berbeda dengan budaya barat yang lebih terbuka untuk menyatakan pendapat. Budaya Indonesia khususnya budaya BUMN yang mungkin mengalir dimana BUMN memiliki sejarah yang terkait dengan orde baru yang cenderung militeristik dan tersentralisasi (formalitas tinggi). Militer ini akan cenderung membentuk budaya birokrasi, dalam bentuk organisasi birokrasi akan lebih membentuk kecenderungan anggota organisasinya kurang berani menyatakan pendapat. Kondisi ini kurang sesuai dengan era digital. Dimana era digital ini diperlukan desain organisasi dengan penyebaran informasi yang terdistribusi (Gorbis, 2013). Perlunya perubahan untuk mulai berani menyatakan pendapat atau ide demi kemajuan organisasi yang menyesuaikan diri dengan digital era dalam koridor budaya Indonesia yang bersumber pada nilai-nilai Pancasila.

4.6 Sub-variabel Misi

Tabel 5.

Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif Sub-variabel Misi

No.	Item Pernyataan	Skor Total (%)
10	Saya mengetahui visi organisasi, dan merasa bahwa visi tersebut mampu menciptakan gairah dan motivasi bagi karyawan.	68%
11	Saya mampu memenuhi tuntutan-tuntutan jangka pendek tanpa mengesampingkan visi jangka panjang organisasi.	48%
12	Setiap pimpinan memiliki sudut pandang pemikiran jangka panjang.	26%
13	Saya mengetahui misi organisasi serta paham arti dan keselarasannya pada penyelesaian tugas.	30%
14	Saya mengetahui strategi organisasi serta merasa strategi yang dilaksanakan akan berhasil.	54%
15	Saya memantau realisasi pencapaian terhadap target yang ditetapkan.	51%
16	Setiap pimpinan menyusun target organisasi yang ambisius, tetapi realistis.	24%
17	Petunjuk/arahan strategi organisasi sudah jelas.	33%
Rata-Rata		42%



Gambar 6.

Kriteria Interpretasi Nilai Sub-variabel Misi

Secara keseluruhan sub-variabel misi masuk kategori sangat rendah dengan persentase 42%. Sudut pandang sub-variabel misi dapat dilihat dari lingkungan eksternal organisasi dan kestabilan (hal-hal menyangkut formalisasi, aturan tertulis, prosedur tetap, rutinitas). Bagaimana setiap orang dalam organisasi mengetahui, memahami, dilibatkan untuk bersama-sama melaksanakan misi yang telah disepakati bersama untuk memenuhi tujuan organisasi terutama yang menyangkut hubungan dengan lingkungan organisasi eksternal. Dalam sub-variabel misi terdapat 2 titik ekstrim, yaitu titik terendah dan titik tertinggi.

Untuk titik tertinggi sebesar 68% item pernyataan no. 10 (merupakan item pernyataan dengan persentase tertinggi dari antara seluruh item pernyataan), yaitu mengetahui visi organisasi, dan merasa bahwa visi tersebut mampu menciptakan gairah dan motivasi bagi karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa menurut persepsi responden menyatakan pendapatnya bahwa responden sebagian besar mengetahui visi organisasi, dan merasa bahwa visi tersebut mampu menciptakan gairah dan motivasi mereka. Visi Adbis adalah menjadi program studi bertaraf internasional yang mampu memberikan inspirasi bagi para profesional dalam bidang pengelolaan bisnis berbasis teknologi informasi dan komunikasi pada tahun 2021. Disini terlihat bahwa visi Adbis terkait dengan lingkungan eksternalnya serta menyangkut kestabilan operasi rutin dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi.

Titik terendah dinyatakan oleh item pernyataan no. 16, yaitu pimpinan menyusun target organisasi yang ambisius,

tetapi realistis dengan 16%. Hal ini dapat diartikan bahwa pimpinan Adbis dipersepsikan oleh responden kurang menyusun target yang ambisius dan realistis jika dikaitkan dengan konteks era digital. Penyusunan target secara teoritis menggunakan prinsip SMART (Drucker, 1954), yaitu spesifik (*Specific*), terukur/dapat diukur (*Measurable*), dapat dicapai (*Attainable*), realistis (*Realistic*), dan terdapat ukuran waktu (*Time*). Item pernyataan no. 16 dari sub-variabel misi mendapat prioritas pertama untuk disarankan upaya perbaikan. Hal ini menyangkut bagaimana pimpinan menyusun target yang menantang dan realistis. Apakah pimpinan telah mengetahui konsep SMART? Apakah pimpinan dapat memahami dan menyusun target menggunakan konsep SMART dengan benar? Pertanyaan ini dapat terjawab dengan melakukan wawancara kepada pimpinan Adbis dengan pertanyaan "Apakah pimpinan telah mengetahui konsep SMART?" dan dilanjutkan dengan pemberian materi tentang konsep penyusunan target menurut konsep SMART (jika dimungkinkan mengikuti pelatihan tentang penyusunan target organisasi). Penyusunan tujuan organisasi disarankan menyesuaikan dengan era digital dan globalisasi yang sedang dan akan terjadi. Melihat secara realistis kondisi organisasi sekarang dibandingkan dengan tujuan sehingga dapat diketahui *gap* (perbedaan) untuk selanjutnya disusun langkah-langkah secara bertahap dan cepat untuk dapat memenuhinya. Hal ini tentu diperlukan kolaborasi seluruh anggota organisasi. Untuk itu yang menjadi tantangan pemimpin adalah mengkolaborasikan seluruh anggota

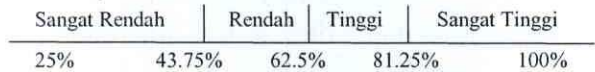
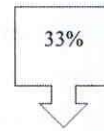
organisasi agar dapat bersama-sama memenuhi *gap*. Dapat dilakukan pemetaan organisasi berdasarkan latar belakang karakter dan kompetensi tiap orang dengan tujuan agar dipenuhinya tujuan *the right man on the right place*.

4.7 Sub-variabel Konsistensi

Tabel 6.

Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif Sub-variabel Konsistensi

No	Item Pernyataan	Skor Total (%)
18	Saya mengetahui tata nilai inti organisasi, yang mengendalikan cara karyawan melakukan kegiatan organisasi.	18%
19	Saya memahami bahwa mengabaikan tata nilai inti organisasi akan membawa saya kepada kesulitan.	54%
20	Saya mengetahui kode etik organisasi, yang memandu perilaku pegawai dalam menentukan apa yang benar atau salah.	54%
21	Saya mampu menunjukkan komitmen terhadap keputusan bersama dan implementasinya.	29%
22	Karyawan di sini memiliki perasaan yang sama bahwa Telkom University memiliki budaya organisasi yang kuat.	22%
23	Karyawan di sini memiliki kesepakatan yang jelas tentang hal-hal yang benar dan salah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.	20%
24	Saya mengutamakan koordinasi serta menjalin dan memelihara kerjasama.	32%
25	Saya saling berbagi informasi dan data dengan pegawai lain, sesuai kewenangan saya.	49%
26	Saya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya senantiasa berorientasi pada kepentingan organisasi (bukan individual/kelompok).	17%
Rata-Rata		33%



Gambar 7.

Kriteria Interpretasi Nilai Sub-variabel Konsistensi

Dari hasil perhitungan statistik deskriptif di atas serta garis kontinum dapat terlihat bahwa kondisi sub-variabel konsistensi Adbis terdapat pada kategori sangat rendah, yaitu 33%. Sudut pandang sub-variabel konsistensi dilihat dari lingkungan internal organisasi dan kestabilan. Kondisi internal organisasi berhubungan dengan kondisi stabil (adanya peraturan, standar, kegiatan rutin, formalitas). Secara internal Adbis dapat diartikan bahwa kondisi dosen dan staf dalam melaksanakan segala kegiatan harian berdasarkan tata nilai, kode etik, kebersamaan, dan kesepakatan dalam rangka memenuhi tujuan organisasi masih perlu ditingkatkan. Konsistensi merupakan bagaimana anggota organisasi merupakan satu kesatuan yang secara berkesinambungan bersama-sama secara proporsional untuk memenuhi tujuan organisasi.

Dari sub-variabel konsistensi maka item pernyataan yang tertinggi dicapai oleh item pernyataan no. 19 dan 20 dengan 54%, yaitu pengetahuan, pemahaman akan pentingnya tata nilai, dan kode etik. Hal ini dapat diartikan bahwa anggota organisasi telah cukup mengetahui, memahami akan pentingnya tata nilai dan kode etik di organisasi, hanya karena masih masuk

kategori rendah maka hal ini sebaiknya masih perlu ditingkatkan. Untuk mengetahui dan memahami tata nilai dan kode etik di organisasi perlu dilakukan sosialisasi, *feedback*, dan *role model*.

Untuk item pernyataan terendah, pernyataan no. 26 dengan 17%, yaitu pelaksanaan tugas yang dilaksanakan dengan berorientasi pada kepentingan organisasi. Hal ini berarti bahwa orientasi kerja anggota organisasi masih belum pada kepentingan organisasi. Item dengan persentase terendah pada sub-variabel konsistensi akan mendapat prioritas untuk saran perbaikan. Disarankan agar adanya pemberitahuan akan pentingnya orientasi pada organisasi bagi kepentingan lingkungan internal Adbis (dosen dan staff) yang didapat dari studi literatur, penyusunan suatu sistem kerja yang didesain agar setiap anggota organisasi bekerja untuk kepentingan organisasi. Setelah itu perlu juga diadakannya evaluasi secara berkala untuk memastikan adanya perubahan terkait dengan desain sistem yang telah disusun dan dijalankan.

Hal yang berhubungan dengan orientasi terhadap kepentingan organisasi terkait dengan komitmen organisasi. Keterlibatan atau kesediaan untuk bekerja, berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi merupakan bagian dari komitmen, dan komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi (Inayatullah, 2011). Perlu dibentuk kebiasaan-kebiasaan perilaku yang terpola yang dilakukan oleh sebagian besar anggota organisasi dimulai dari para pimpinan (karena dilakukan secara terus menerus) untuk mewujudkan tindakan para anggota organisasi yang orientasinya untuk

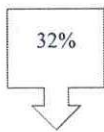
kebaikan organisasi. Untuk mewujudkan hal ini juga diperlukan adanya kesamaan sudut pandang terhadap nilai-nilai penting organisasi serta bagaimana melaksanakannya dalam kegiatan keseharian. Hal lain juga perlu diketahui dan langsung dialami mengenai efek positif dari pelaksanaan nilai-nilai organisasi yang dilaksanakan dalam kegiatan sehari-hari. Dengan diketahui, dipahami, serta dialami langsung, diharapkan timbul komitmen dalam diri tiap anggota organisasi.

4.8 Sub-variabel Keterlibatan

Tabel 7

Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif Sub-variabel Keterlibatan

No	Item Pernyataan	Skor Total (%)
27	Saya dapat mengakses dan memperoleh informasi yang dibutuhkan; informasi disebarkan secara luas di I Gracias	17%
28	Saya bertindak sesuai aturan meskipun tidak diawasi.	50%
29	Saya <u>senantiasa meningkatkan kompetensi diri.</u>	34%
30	Saya mampu bekerjasama dalam tim serta <u>senantiasa memberikan kontribusi terbaik.</u>	26%
31	Saya <u>senantiasa menjaga kebersamaan dan kesetaraan di antara sesama.</u>	35%
32	Pekerjaan di sini diorganisir dengan baik sehingga setiap karyawan mampu melihat hubungan antara pekerjaannya dengan sasaran organisasi.	42%
33	Saya merasa <u>dilibatkan dalam langkah mengidentifikasi risiko yang mungkin muncul dan menjalankan langkah pencegahan.</u>	43%
34	Saya diberikan <u>otoritas untuk dapat bertindak sesuai level kewenangannya.</u>	26%
35	Saya memiliki kesempatan yang sama dalam <u>mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan skill.</u>	20%
Rata-Rata		32%



Sangat Rendah	Rendah	Tinggi	Sangat Tinggi
25%	43.75%	62.5%	81.25%
			100%

Gambar 8.

Kriteria Interpretasi Nilai Sub-variabel Keterlibatan

Secara keseluruhan sub-variabel keterlibatan masuk ke kategori sangat rendah (32%) dan paling rendah jika dibandingkan dengan keseluruhan sub-variabel. Sudut pandang sub-variabel keterlibatan dapat dilihat dari fleksibilitas lingkungan internal organisasi. Fleksibilitas di lingkungan internal organisasi merupakan keleluasaan bagi anggota organisasi untuk memiliki otoritas dalam hal mengembangkan, menyelesaikan pekerjaannya dengan kerja tim, membagikan pengetahuan, dan kesempatan untuk pengembangan diri. Hal ini dapat diartikan bahwa kondisi kebersamaan pelaksanaan pekerjaan harian anggota organisasi, pelatihan untuk meningkatkan *skill*, otoritas untuk bertindak menurut kewenangan, dan identifikasi resiko masih perlu dilakukan peningkatan.

Keterlibatan merupakan suatu sifat yang menampilkan tingginya perkembangan di dalam organisasi yang ditunjukkan dari sikap staf yang bersedia secara sukarela bekerja dan mengikuti aturan di dalam organisasi, karena dengan keterlibatan staf merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi, memiliki otonomi dan kepercayaan untuk melakukan tindakan ataupun pengambilan keputusan dalam organisasi (Casida, 2007). Keterlibatan disini menyangkut

inisiatif individu yang merupakan hak sekaligus kewajiban, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam menyatakan pendapat yang mendukung secara positif pemenuhan tujuan organisasi. Adanya keterlibatan dapat mengindikasikan bahwa ada kemungkinan bahwa anggota organisasi merasa nyaman dan terikat.

Hal khusus yang dicermati adalah item pernyataan terendah dan tertinggi persentase dari sub-variabel keterlibatan. Untuk item tertinggi terdapat pada item pernyataan no. 28, yaitu anggota organisasi bertindak sesuai aturan meskipun tidak diawasi, yang masih masuk kategori rendah (50%). Hal ini menunjukkan bahwa anggota organisasi secara umum masih memerlukan adanya komitmen tiap anggota organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi maka kemungkinan besar akan berkurangnya pengawasan karena budaya, pola kebiasaan untuk bekerja sesuai nilai-nilai organisasi dapat berjalan secara otomatis (*autopilot*).

Terdapat keterkaitan secara literatur antara keterlibatan dan komitmen organisasi antara lain disampaikan oleh Shaw *et al.* (2003) dan Inayatullah (2011) yang mendefinisikan komitmen sebagai hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, dan orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi. Steers (1985) dan Inayatullah (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas

(keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seseorang terhadap organisasinya. Sedangkan menurut Scott dan Burroughs (1992), komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya dengan organisasi.

Item terendah ditunjukkan pada item pernyataan no. 27, yaitu mengakses dan memperoleh informasi yang dibutuhkan, dengan persentase sebesar 17%. Hal ini berarti akses dan informasi yang dibutuhkan anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya masih perlu ditingkatkan. Disarankan agar akses informasi dapat dipermudah dengan tujuan agar mendukung anggota organisasi dapat memenuhi pekerjaannya khususnya yang terkait langsung dengan tri dharma perguruan tinggi. Seperti telah dibahas pada sub-variabel adaptasi sebelumnya bahwa akses terhadap informasi ini dimungkinkan terkait dengan juga adanya pengaruh budaya BUMN yang masih terkait dengan budaya militeristik, sentralisasi dengan formalisasi yang tinggi ala orde baru yang juga mungkin disebabkan oleh pemimpin dari generasi X yang hidup pada jaman tersebut. Perlu adanya perubahan mindset untuk menyesuaikan dengan era digital, dimana di era digital dengan adanya ICT akan mempermudah akses informasi bagi para anggota organisasi dalam rangka memberikan kenyamanan untuk bekerja dalam kaitan tri dharma perguruan tinggi (karena Adbis merupakan organisasi bagian dari lembaga pendidikan tinggi).

Gibson *et al.* (1997), Luthans (2006), dan Pane (2009) mengungkapkan

bahwa budaya organisasi perlu dibedakan menjadi budaya yang kuat dan lemah. Kuat lemahnya budaya organisasi tergantung pada variabel-variabel seperti keterpaduan, kesatuan, kesepakatan nilai, dan komitmen individu terhadap tujuan bersama (Krietner & Kinicki, 1995; Pane, 2009). Suatu organisasi yang budayanya masuk ke dalam kategori kuat dapat dicirikan oleh nilai inti organisasi yang dilaksanakan secara rutin dengan bahagia, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama. Indikasinya adalah jika makin banyak anggota organisasi yang menerima, melaksanakan dengan gembira nilai-nilai inti organisasi serta adanya perasaan yang sangat terikat dengan organisasi. Budaya yang kuat akan meningkatkan perilaku yang cenderung stabil dan konsisten (Weick, 1987). Kottler dan Heskett (2006) serta Pane (2009) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Organisasi yang cenderung 'muda' memiliki budaya yang lemah karena para anggota belum memiliki pengalaman yang dapat diterima dengan gembira bersama, sehingga menghasilkan pengertian, pemahaman yang sama (Schein, 1984). Adbis termasuk organisasi yang dapat dikategorikan muda maka wajar apabila hasil pengukuran internalisasi budaya organisasinya masih sangat rendah dan masih memerlukan peningkatan.

5. Kesimpulan dan Saran

Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan budaya organisasi Adbis masuk kategori yang sangat rendah. Dari keseluruhan kelima variabel budaya organisasi didapatkan hasil untuk nilai tertinggi diperoleh dari sub-variabel misi

dan nilai terendah oleh sub-variabel keterlibatan.

Masukan terkait budaya organisasi di program studi Administrasi Bisnis (Adbis) adalah sebagai berikut:

- a. Para anggota Adbis disarankan untuk menjadi berani untuk mengemukakan gagasan/pendapat positif yang memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi.
- b. Melakukan wawancara kepada pimpinan Adbis dengan pertanyaan "Apakah pimpinan telah mengetahui konsep SMART?" dan dilanjutkan dengan pemberian materi tentang konsep penyusunan target menurut konsep SMART (jika dimungkinkan mengikuti pelatihan tentang penyusunan target organisasi).
- c. Disarankan agar adanya pemberitahuan akan pentingnya orientasi pada organisasi bagi kepentingan lingkungan internal Adbis (dosen dan staff) yang didapat dari studi literatur, penyusunan suatu sistem kerja yang didesain, agar setiap anggota organisasi

bekerja untuk kepentingan organisasi. Setelah itu, perlu juga diadakannya evaluasi secara berkala untuk memastikan adanya perubahan terkait dengan desain sistem yang telah disusun dan dijalankan.

- d. Akses informasi dapat dipermudah dengan tujuan agar mendukung anggota organisasi dapat memenuhi pekerjaannya khususnya yang terkait langsung dengan tri dharma perguruan tinggi.

Keterbatasan penelitian ini adalah baru mendasarkan model Denison (kedepannya dapat digunakan model lain yang lebih baru dan cocok secara kontekstual untuk lembaga pendidikan tinggi di Indonesia) dan untuk lingkup penelitian prodi. Hal ini membuka peluang untuk dilaksanakan penelitian lebih lanjut secara teoritis melalui studi pustaka tentang pentingnya budaya organisasi yang kuat, sehingga memungkinkan dijadikan dasar bagi dilakukan penelitian bagaimana membentuk budaya organisasi yang kuat bagi prodi Adbis *Telkom University*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiah, Riany Noor. (2013). Budaya Dan Efektifitas Organisasi Rumah Sakit (Di RSUD Haji Makassar dan RSU Labuang Baji Makassar. *E-journal Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin*.
- Alvesson, Mats. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publication, Cambridge University Press.
- Ali, J.A. Falcone, T. (2004). Work Ethic in the USA and Canada. *Journal of Management Development*, 14(6), 26-34. © MCBUniversity Press.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Arishanti, KI. (2011). *Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan*.
- Aryanti, Dina. Arruum, Diah. (2012). *Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Medan*.
- Barney, J.B. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11, 791-800.
- Becker, G. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Bernar, Arogyaswamy. Byles C. M. (1987). Organization Culture: Internal & External Fits. *Journal of Management*, 13, 647-659.
- Block, P. (1991). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bower C.M. (1966). *The Will to Manage*, McGraw Hill.
- Brown, Andrew. (1995, 1998). Organisational Culture. *Pitman Publishing 2nd ed*, 9, 33, 176.
- Cahyono, Suharto. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*, 1.
- Campbell, David. Stonehouse, George. Houston, Bill. (1999). *Business Strategy*. Butterworth Heinemann, 47-48.
- Casida, J. (2007). Leadership-organizational Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospitals. *Nursing Economic*.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Deal, Terrence. E. Kennedy, Allan. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Denison, D. R. Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6, 2, 204-223.
- Denison, D. R. Neale, W. (1996). *Denison Organization Culture Survey*. Ann Arbor, MI: <http://www.denisonconsulting.com/advantage/research/Model/model.aspx>.

- Denison, D. (2000). *Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?* in S. Cartwright and C. Cooper. (Eds.) *The Handbook of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Haaland, Stephanie. Goelzer, Paulo. (2003). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around The World?* in (ed.) *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership)*. Emerald Group Publishing Limited, 3, 205 – 227.
- Denison, D.R. Haaland, S. & Goelzer, P. (2004). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World*. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R. Janovics, J. Young, J. & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. *Documento de trabajo*. Denison Consulting Group.
- Dill, W. R. (1958). *Environment as an Influence on Managerial Autonomy*. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Doloksaribu, Managara. (2001). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Kanca BRI di wilayah Jawa Barat, Jawa Tengah dan Yogyakarta serta Jawa Timur)*. Semarang: Undip.
- Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*.
- Doukidis, G., Mylonopoulos, N., & Pouloudi, N. (2004). *Social and Economic Transformation in the Digital Era* (pp. 1-350). Hershey, PA: IGI Global. doi: 10.4018/978-1-59140-158-2.
- Ekwutosi, O. Moses, O. (2013). *Internalization of Organizational Culture: A Theoretical Perspective*. *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*, 1(2). Emerald, Pub. LTD.
- Fuad Mas'ud, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Fey, C.F. Denison, D.R. (2003). *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory been Applied in Russia*. *Organization Science*.
- Furnham, A. Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. Routledge, London.
- Gibson, James I. Ivancevich, John M. Donnely Jr., James H. (1997). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses Edisi 4 terjemahan*. Jakarta: Erlangga.

- Gillespie, Michael. Denison, Daniel. Haaland, Stefany. Smerck, Ryan. Meale, William S. (2007). Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Results from Two Companies in Different Industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 13-23.
- Gorbis, Marina. (2013). *The Nature of the Future: Dispatches from the Socialstructured World*. Simon and Schuster.
- Greenberg, J. Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations seventh edition*. Prentice Hall Internationa, Inc.
- Grieves, Jim. (2000). Introduction: the Origins of Organizational Development. *The Journal of Management Development*, 19(5), 345-447.
- Hamel, G. C.K. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hellriegel, Slocum, Woodman. (2001). *Organisational Behavior 9th ed*. South-Western, 523.
- Hofstede, G. (1984). *Cultural Consequences: International Differences in Work Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. McGraw-Hill.
- Inayatullah. (2009). Kontribusi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Peningkatan Kinerja Profesional Guru. *Edukasi Jurnal Universitas Islam 45 Bekasi*, 3(1).
- Janovich, J., Joeana, Y., Denison Daniel, R., Jee, H. (2006). *Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method for Support that They Have Provided for This Research*. The International Institute for Management Development and the University of Michigan Business School.
- Javidan, Mansour. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice?. *Long Range Planning*, 31(1), 60-70.
- Kasih, Ni Luh Sri. (2011). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi P.T. BPR Indra Candra di Kota Singaraja dan Mangupura*.
- Kanter, R. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Katzenbach, R. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kreitner, Robert. Kinichi, Angelo. (2000). *Organizational Behavior edisi ketiga*. USA D Irwin Inc.
- Kotter, J.P. Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kusumawati, Ratna. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3.
- Lawler, E. E. III. (1996). *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lestari, H., Rahadian, A., Subayo, W. (2013). Pengukuran Budaya Organisasi Pada Industri Minuman di Jawa Tengah untuk Meningkatkan Daya Saing di Era Global. *Prosiding Seminar Nasional Sains dan Teknologi 4*, 1(1). Fakultas Teknik Universitas Wahid Hasyim Semarang.
- Loewald, HW. (1962). *Internalization, Separation, Mourning, and the Superego*. In: Loewald HW. *Papers on Psychoanalysis*, 257-76. New Haven, CT: Yale UP, 1980.
- Lutfi. (2007). *Hubungan Budaya Organisasi dengan Efektivitas Kerja pada Rumah Sakit Umum Stella Maris Kota Makasar*. Tesis: Fakultas Ekonomi Universitas Makasar.
- Luthan, F. (2006). *Organizational Behavior seventh edition*. Mc Graw-Hill.
- Mansur, A. Tolkah. (2009). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Ditjen Pajak (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Martins, E.C. (2000). The Influence of Organizational Culture on Creativity and Innovation in a University Library. *MLnf dissertation*, University of South Africa, Pretoria.
- Martins, E.C. Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Masrukhin, Waridin. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 7(2).
- McShane, S. Von Glinow, M. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65, 66-75.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconciling for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press.
- Moeljono, D. (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Nadler, D. (1998). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ogbonna, E. (1992). Managing Organisational Culture: Fantasy or Reality?. *Journal of Human Resource Management*, 3(2), 42-54.
- Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.
- Pane, J., & Astuti, S. D. (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang). *TEMA*, 6(1), 67-89.
- Pangarso, A. (2013). *Kajian Kesiapan Dosen Tetap Program Studi (Prodi) Administrasi Bisnis (Adbis) Telkom Economics & Business School (TEBS) Dalam Rangka Kontribusi Mewujudkan World Class University (WCU)*.
- Pangarso, A. (2014). Persiapan Universitas Telkom Menghadapi Asean Economy Community 2015. *Prosiding SNEB*. Unjani, Cimahi.
- Pangarso, A. (2014). Organization's Structure Based on Competing Value Approach and Merger Strategy. *2014 2nd International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering & Environment (Time-E)*. IEEE.
- Pangarso, A. (2014). Motivasi Kerja Dosen Program Studi (Prodi) Administrasi Bisnis (Adbis) Sekolah Administrasi Bisnis Dan Keuangan (SABK) Institut Manajemen Telkom (IMTelkom) Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro Semarang*, 3(2).
- Pangarso, A. Prasetyo, A. P. (2015). Konflik Kerja Keluarga Pada Pengemudi Travel Antar Kota PT. XYZ, Bandung. *Jurnal Studi dan Manajemen Bisnis*, 2(1). Universitas Trunojoyo, Madura.
- Paul, R., Elder, L. (2006). *The Miniature Guide to Understanding the Foundations of Ethical Reasonin*. United States: Foundation for Critical Thinking Free Press.
- Pascale, R.Athos. (1981). *The Art of Japanese Management*. London: Penguin.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Sidney: Harper and Row.

- Macintosh, Eric. (2010). *Cross-sectoral Variation in Organizational Culture in Fitness Industry*. Routledge, University of Florida.
- Maxwell, S., Garbarino, E. (2010). The Identification of Social Norms of Discrimination on the Internet. *Journal of Management Development*. Emerald Group Publishing Ltd.
- Robbins, S.P., Matthew M. (2009). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. 3rd edition. Pearson Education.
- Saffold, G. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- Scafone, R.A. (2005). *Supplier Diversity: Corporate Culture and Supplier Diversity*. Healthcare Purchasing News.
- Schein, Edgar H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Schneider, B. Brief, A. P. & Guzzo, R. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, S. C. Barsoux, J. L. (1997). *Managing Across Cultures*. Prentice Hall.
- Scott, Richard, W. Burroughs. (1992). Support Commitment and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6).
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shaw, Delery & Abdulla. (2003). Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of An Arab Country. *Journal of Business Research*, 56.
- Shili, Sun. (2008). Organizational Culture and its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
- Smircich, Linda. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quartely*.
- Sørensen, J.B. (1999). The Ecology of Organizational Demography: Managerial Tenure Distributions and Organizational Competition. *Industrial and Corporate Change*, 8, 713- 744.
- Spreitzer, G. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(14), 42-65.

- Stalk, G. (1988), *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: Free Press.
- Steers, Richard M. (1985). *Efektivitas Organizational Behavior*. Magdalena Jamin. Jakarta: LPPM & Erlangga.
- Stoner, James. A.F., Freeman. R. Edward, Gilbert, Daniel R. (1996). *Manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto., (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Amus.
- Thompson, James D. (2003) [1967]. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory (With a new preface by Mayer N. Zald and a new introduction by W. Richard Scott ed.)*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Veithzal, Rivai. (2006). *MSDM untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Weick, Karl. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*.

