
**PEMBENTUKAN TEAMWORK DENGAN METODE OCAI
(STUDI DESKRIPTIF PADA KARYAWAN PT XYZ PURWAKARTA)**

Oleh :

Wida Ningsih

Prodi Manajemen Bisnis, STIEB Perdana Mandiri

Email: wida1706@yahoo.com

Tresna Wulandari

Prodi Administrasi Bisnis, Politeknik Perdana Mandiri

Email: tresna.wulandari@gmail.com

Article Info

Article History :

Received 16 Agustus - 2022

Accepted 25 Agustus - 2022

Available Online

30 September - 2022

Abstract

Referring to the years of service of PT XYZ employees, most of them have worked for 14.1 years. This shows that employees have high loyalty to the company. However, specifically for 2021, there are fluctuating customer complaints, and the most increased complaints occurred in June and November. This is due to the high employee turnover, so knowledge about the company's operational processes is less controlled. Meanwhile, the recruitment of new employees begins in April, so they are still in the adjustment stage in June and November. Especially since the Covid-19 pandemic, there has been an increase in demand for spare parts. Thus, limited knowledge and high employee turnover will affect the frequency of customer complaints, especially regarding product quality. The level of employee loyalty and turnover is one indicator that shows the quality of these employees when working in a team. This descriptive study aims to provide an overview of the formation of a work team at PT XYZ using the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) approach or method. This activity is one of the stages of preparing the Balanced Scorecard as a strategic evaluation tool to measure the company's performance, especially from the perspective of growth and learning of the company's human resources. This study shows that the current dominant character with what employees expect is the same: a results-oriented company. However, the contemporary leadership style that employees expect is different, whereas the current leadership is more aggressive and focused on results. In contrast, what employees expect is leadership that is a mentor and facilitator who always provides guidance. The current condition of employees is also different from what is expected, where management is characterized by competitive, high-level, and results management, while what is expected is management characterized by teamwork, agreement/consensus, and participation. Different things are also found in the current company adhesive and what employees expect; where currently, the things that can unite the company are formal regulations and policies, while employees expect loyalty, commitment, and mutual trust as company glue. The emphasis of the company's current strategy on what employees expect is the same, namely emphasizing resilience and stability, efficiency and control, as well as smooth operation. The success criteria defined by the company today and what employees expect are the same, namely based on efficiency, reliable products and services, regular schedules, and low-cost production.

Keyword :

*OCAI, Balanced Scorecard,
Teamwork, Organizational
Culture*

1. PENDAHULUAN

PT XYZ adalah perusahaan investasi Indonesia Capacitor, yang menghasilkan produk-produk utama berukuran besar dan khusus, melalui globalisasi berbasis manufaktur. PT XYZ berdiri pada bulan November 2001, berlokasi di Purwakarta Jawa

Barat, terdiri dari 343 tenaga kerja dari Indonesia. PT XYZ total memproduksi per bulannya 130.000 kpcs *Temperature Compensating Ceramic Capacitor, High Dielectric Constant Ceramic Capacitor, Low Loss Ceramic Capacitor, Safety Capacitor*, serta *Disc Varistor*. PT XYZ meliputi *market LCD/LED TV, home appliance, AV (STB, DVD, ETC), office appliance, E-Meter, LED-Lamp*, serta *adapter*. Para pelanggan PT XYZ terdiri dari lokal dan domestik, diantaranya adalah LG, Sharp, Panasonic, Hitachi, Canon, Rolex, Zioncom, SS Smart Phone Series, dan lain-lain. Sedangkan pelanggan ekspornya diantaranya berada India dan tersebar di negara-negara Eropa. PT XYZ telah memperoleh sertifikasi VDE, UL, ENEC FIMKO, CSA, CQC, ISO 9001:2015, dan ISO 14001:2015. Adapun pesaing PT XYZ meliputi perusahaan-perusahaan dari Jepang, Cina, dan Korea.

Terkait data kinerja dari perspektif SDM PT XYZ, dari 343 karyawan, 146 orang berstatus tenaga kerja kontrak dan 197 berstatus tenaga kerja reguler. Karyawan dominan memiliki jabatan sebagai operator yakni sejumlah 246 orang; dan hanya 2 (dua) orang saja, masing-masing menjabat sebagai supervisor dan manajer. Harriman (2009:236) mengatakan, “Jumlah karyawan merupakan kuantitas yang digunakan untuk menghitung rasio-rasio pengukur efisiensi dalam budget dan laporan lainnya. Sedangkan jumlah manajer merupakan indikator efisiensi yang dapat digunakan dalam menghitung rasio-rasio”. Menurut masa kerjanya, sebagian besar karyawan PT XYZ telah bekerja selama 14,1 tahun. Hal ini menunjukkan karyawan memiliki loyalitas tinggi terhadap PT XYZ.

Namun, khusus untuk tahun 2021, terdapat komplain pelanggan yang bergerak fluktuatif dan angka komplain tertinggi terjadi pada bulan Juni serta November. Hal ini disebabkan tingginya turnover karyawan, sehingga pengetahuan mengenai proses operasional perusahaan pun kurang dikuasai. Sebagaimana dinyatakan Harriman (2009:236), “Retensi/perputaran karyawan yang tinggi dapat menjadi indikator turunnya cadangan modal intelektual”. Adapun perekrutan karyawan baru di PT XYZ dilakukan

mulai bulan April, sehingga pada bulan Juni dan November tersebut, mereka masih berada dalam tahap penyesuaian. Terlebih sejak pandemi Covid-19, terjadi peningkatan permintaan terhadap sparepart untuk *Air Conditioner*, televisi, serta kulkas premium. Dengan demikian, keterbatasan pengetahuan dan tingginya turnover karyawan, akan mempengaruhi frekuensi komplain pelanggan, khususnya berkenaan dengan kualitas produk.

Karyawan sebagai SDM perusahaan memiliki peran penting bagi keberhasilan dan keberlangsungan hidup perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya (Norawati dan Fahraini, 2022:4). Tingkat loyalitas dan turnover karyawan menjadi salah satu indikator yang menunjukkan kualitas para karyawan ini ketika bekerja dalam sebuah team. Andi (Simajuntak, 2022:113) mengatakan, “Penyebab *turnover* karyawan antara lain ketidakpuasan terhadap gaji yang diterima, iklim kerja dalam organisasi yang tidak mendukung dan komitmen organisasi yang rendah, sehingga membuat karyawan termotivasi untuk mencari pekerjaan di tempat lain”. Iklim kerja adalah suasana yang terjalin baik antara sesama rekan kerja, atasan, bawahan, atau kolega. Dalam iklim kerja yang diwarnai kebersamaan, akan terwujud kerjasama yang efektif melalui kerja dalam suatu tim, yang saling menghargai dan menghormati pendapat, kreativitas, inisiatif, dan inovasi untuk selalu meningkatkan kualitas (Pakaya dan Umar, 2022:121).

Studi deskriptif ini bertujuan untuk memberikan gambaran bagaimana pembentukan team kerja di PT XYZ dengan menggunakan pendekatan atau metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Kegiatan ini merupakan salah satu tahap dari penyusunan Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi strategi guna mengukur kinerja perusahaan, khususnya dipandang dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran SDM perusahaan.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Definisi Manajemen Strategik

Manajemen strategik didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Manajemen strategik berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi (David & David, 2016:3).

Proses Manajemen Strategik

David & David (2016:4-5) mengungkapkan proses perencanaan strategik terdiri dari:

1. Tahap ini meliputi pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.
2. Implementasi strategi
Tahap ini meliputi merumuskan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan.
3. Evaluasi strategi
Tahap ini adalah langkah final dalam manajemen strategik, yang terdiri dari:
 - a. Aktivitas meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini.
 - b. Mengukur kinerja, termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, menyelidiki deviasi dari rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan.
 - c. Mengambil tindakan korektif, merupakan upaya untuk memposisikan kembali perusahaan ke tempat yang lebih kompetitif di masa depan.

Balanced Scorecard sebagai Alat Evaluasi Strategi

Balanced Scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Rangkuti, 2011:3). Rangkuti (2011:4-5) mengungkapkan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dapat diperoleh keseimbangan secara strategis antara target kinerja keuangan dan target kinerja pelanggan, kinerja internal proses, dan kinerja SDM. Menurut David & David (2016:292), *Balanced Scorecard* adalah evaluasi strategi dan teknik kendali guna menyeimbangkan pengukuran keuangan yang seringkali digunakan secara eksklusif dalam evaluasi strategi dan mengendalikan dengan pengukuran nonfinansial seperti kualitas produk dan layanan pelanggan.

Langkah-langkah Penyusunan *Balanced Scorecard*

Rangkuti (2011) menjabarkan 13 langkah penyusunan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Melakukan Proses Input untuk Menyusun SWOT *Balanced Scorecard*
 2. Mengembangkan Timeline (Ketepatan Waktu)
 3. Membentuk Teamwork Berdasarkan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)
 4. Kuesioner Riset SWOT
 5. Identifikasi Penyebab Masalah
 6. Menentukan Tujuan dan Sasaran Strategis
 7. Menyusun Isu Strategis, Formulasi Strategis, Tema Strategis, dan Pemetaan Strategis
 8. Menentukan Ukuran yang dipakai dalam SWOT *Balanced Scorecard*
 9. Merumuskan Strategic Initiatives dan Key Performance Indicators (KPI)
 10. Memberikan Bobot dan Nilai Untuk Mengukur Kinerja
 11. Melakukan Cascading *Balanced Scorecard*
 12. Analisis Resiko Menggunakan Key Risk Indicators
 13. Analisis Anggaran dan Model Keuangan
- Adapun pembahasan pada jurnal penelitian tahap awal ini dibatasi pada langkah 3.

Membentuk Teamwork Berdasarkan Metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

Pembentukan teamwork sangat dipengaruhi nilai-nilai budaya yang dianut setiap individu dalam kelompok tersebut. Nilai-nilai budaya tersebut dapat diukur dengan menggunakan metode OCAI.

Sesuai kondisi, peluang, ancaman, dan rencana, suatu teamwork perlu mendefinisikan tata nilai yang menjadi pandangan pedoman kerja setiap SDM yang terbentuk dalam budaya perusahaan. Penyusunan nilai tersebut harus tetap mempertimbangkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) yang mendasari langkah setiap pengambilan keputusan, sehingga dapat menjadi kebiasaan sehari-hari sebagai budaya organisasi yang menjunjung tinggi norma dan etika bisnis. Detail budaya organisasi dalam suatu teamwork dapat dianalisis menggunakan metode OCAI. Menurut Cameron dan Quinn, (Rangkuti, 2011:35), terdapat model pengukuran dan diagnosis budaya organisasi berdasarkan kerangka persaingan nilai. Model ini membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya, yaitu *Clan Culture*, *Adhocracy Culture*, *Market Culture*, dan *Hierarchy Culture*.

Tabel 2.1. Kriteria dan Tipe Budaya Organisasi

Kriteria	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Karakter dominan	Keluarga	Dinamis dan kewirausahaan	Orientasi pada tujuan	Tempat terstruktur dan terkendali

Tipe kepemimpinan	Mentor, fasilitator	Inovatif dan berani mengambil resiko	Agresif, berorientasi pada hasil	Coordin ator, mengatur dan berorientasi pada efisiensi
Tipe manajemen	Teamwork, consensus dan partisipasi	Risk taking, memberi kebebasan dan keunikan	Kompetitif, tuntutan tinggi dalam berprestasi	Memberi rasa aman, stabilitas hubungan
Perekat organisasi	Kesetiaan dan rasa saling percaya	Komitmen untuk menciptakan inovasi dan perkembangan	Prestasi dan pencapaian hasil, agresif, dan kemenangan	Peraturan dan kebijakan formal
Penekanan strategi	Pengembangan SDM, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, dan partisipasi	Penemuan baru, mencoba hal-hal baru	Kompetisi dan prestasi mencapai target	Efisiensi, stabilitas, kontrol, dan kelancaran
Kriteria keberhasilan	Pengembangan SDM, teamwork, komitmen anggota dan kepedulian terhadap anggota	Produk/layanan terbaru, pemimpin dalam layanan/prодук	Memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin pasar yang kompetitif	Efisiensi, dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produk dengan biaya rendah

Sumber: Rangkuti, 2011:35

Cara MembuatOCAI

Menurut Rangkuti (2011), OCAI dapat dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada semua orang dalam organisasi. Kuesioner terdiri dari enam pertanyaan yang mewakili setiap karakter yang hendak dinilai, dimana masing-masing pertanyaan terdiri dari empat pertanyaan (ABCD) yang mewakili empat budaya yaitu:

1. Tipe A merupakan indikasi clan culture
2. Tipe B merupakan indikasi adhocracy culture
3. Tipe C merupakan indikasi market culture
4. Tipe D merupakan indikasi hierarchy culture

Pada setiap pertanyaan, responden diharuskan mengisi nilai pada 2 kolom yang disediakan, yaitu kolom sekarang dan kolom yang diharapkan. Responden diharuskan memberi nilai pada keempat alternative. Nilai tertinggi diberikan pada alternative yang dianggap paling sesuai dengan kondisi di perusahaan (Sesuai dengan pendapat masing-masing responden).

3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan tingkat eksplanasinya (penjelasannya), jenis penelitian ini adalah

deskriptif, sebagaimana dikemukakan Sugiyono (2018:16,61,62), “Penelitian deskriptif meliputi rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap nilai variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen karena jika variabel independen, selalu dipasangkan dengan variabel dependen). Jadi dalam penelitian ini, peneliti tidak membuat perbandingan variabel itu pada sampel yang lain, dan tidak mencari hubungan variabel itu dengan variabel yang lain”.

Selanjutnya statistik deskriptif hanya menguraikan mengenai sesuatu keadaan atau masalah. Metode statistik deskriptif adalah suatu ilmu yang merupakan kumpulan dari aturan-aturan tentang pengumpulan, pengolahan, penaksiran, dan penarikan kesimpulan dari data statistik untuk menguraikan suatu masalah (Rasyad, 2003:7). Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Pada statistik deskriptif ini, akan dikemukakan cara-cara penyajian data dengan tabel maupun distribusi frekuensi, grafik garis maupun batang, diagram lingkaran, pictogram, penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku (Sugiyono, 2016:29).

Adapun populasi penelitian ini adalah para karyawan office PT XYZ yang tersebar di berbagai Divisi sejumlah 30 orang. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner/ angket mengenai variabel OCAI:

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakter Dominan Saat Ini

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh informasi terkait tahap-3 penyusunan Balanced Scorecard berikut ini:

Tabel 4.1. Karakter Dominan Saat Ini
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Org Temp at Pribadi Org Temp at Dina mis	30	25	10	35	23.57	6.917	47.840
	30	25	15	40	24.27	5.982	35.789

Org Orien tasi Hasil	30	35	15	50	29.1 0	11.5 59	133.610
Org Terstr uktur Valid N (listw ise)	30	25	10	35	23.0 7	6.49 1	42.133

Statistics

	Org Tempat Pribadi	Org Temp at Dina mis	Org Orient asi Hasil	Org Terstr uktur
N	Valid Missing	30 0	30 0	30 0
Mean	23.57	24.27	29.10	23.07
Median	25.00	25.00	25.00	25.00
Mode	25	25	20 ^a	25 ^a
Std. Deviation	6.917	5.982	11.55 9	6.491
Variance	47.840	35.78 9	133.6 10	42.13 3
Range	25	25	35	25
Minimum	10	15	15	10
Maximum	35	40	50	35

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Dari 30 karyawan, rata-rata 23,57 menilai saat ini PT XYZ memiliki Karakter Dominan sebagai tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orangnya saling berbagi satu sama lain. Rata-rata 24,27 menilai saat ini PT XYZ sebagai tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial, setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko. Rata-rata 29,10 menilai saat ini PT XYZ sebagai organisasi yang berorientasi pada hasil dan setiap anggota organisasi sangat kompetitif. Selanjutnya rata-rata 23,07 menilai saat ini PT XYZ sebagai tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur, tempat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai saat ini PT XYZ memiliki Karakter Dominan sebagai organisasi berorientasi pada hasil, dimana tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan dan setiap anggota organisasi sangat kompetitif serta berorientasi pada hasil, dimana sejumlah 6 orang masing-masing dominan memberikan skor 20 dan 30.

Karakter Dominan yang Diharapkan

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Karakter Dominan yang diharapkan sebagai berikut:

Tabel 4.2. Karakter Dominan yang Diharapkan
Descriptive Statistics

	N	Ran ge	Mini mum	Maxi mum	Mea n	Std. Deviation	Var ianc e
Org Tempat Pribadi	30	20	15	35	24.7 7	5.594	31. 289
Org Tempat Dinamis	30	10	20	30	23.9 3	3.473	12. 064
Org Orientasi Hasil	30	15	20	35	27.0 0	5.960	35. 517
Org Terstrukt ur Valid N (listwise)	30	15	15	30	24.3 0	3.650	13. 321

Statistics

	Org Tempat Pribadi	Org Tempat Dinamis	Org Orientasi Hasil	Org Terstr uktur
N	Valid Missing	30 0	30 0	30 0
Mean	24.77	23.93	27.00	24.30
Median	25.00	25.00	27.50	25.00
Mode	25	25	20	25
Std. Deviation	5.594	3.473	5.960	3.650
Variance	31.289	12.064	35.517	13.32 1
Range	20	10	15	15
Minimum	15	20	20	15
Maximum	35	30	35	30

Dari 30 karyawan, rata-rata 24,77 menilai PT XYZ memiliki Karakter Dominan yang diharapkan dua tahun mendatang sebagai sebagai tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang-orangnya saling berbagi satu sama lain. Rata-rata 23,93 menilai PT XYZ diharapkan sebagai tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial, setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko. Rata-rata 27,00 menilai PT XYZ diharapkan sebagai organisasi yang berorientasi pada hasil dan setiap anggota organisasi sangat kompetitif. Selanjutnya rata-rata 24,30 menilai PT XYZ diharapkan sebagai tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur, tempat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai PT XYZ diharapkan memiliki Karakter Dominan sebagai organisasi berorientasi pada hasil, sama halnya dengan Karakter Dominan yang dirasakan saat ini. Adapun tujuan utama organisasi berorientasi pada hasil adalah menyelesaikan pekerjaan dan setiap anggota organisasi sangat kompetitif serta berorientasi pada hasil, dimana sejumlah 10 orang dominan memberikan skor 20.

Kepemimpinan Organisasi Saat Ini

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Kepemimpinan Organisasi saat ini sebagai berikut:

Tabel 4.3. Kepemimpinan Organisasi Saat Ini
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Mentor & Fasilitator Kewirausahaan, Inovatif, & Berani Ambil Resiko	30	20	10	30	20.97	6.599	43.551
Agresif & Fokus Mencapai Hasil	30	25	15	40	26.70	7.996	63.941
Koordinator yang Mengorganisasi & Efisien	30	25	15	40	28.90	7.752	60.093
Valid N (listwise)	30						

Statistics

		Kewirausahaan, Inovatif, & Berani Ambil Resiko	Agresif & Fokus Mencapai Hasil	Koordinator yang Mengorganisasi & Efisien
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
Mean		20.97	26.70	28.90
Median		25.00	25.00	30.00
Mode		25	20	30
Std. Deviation		6.599	7.996	7.752
Variance		43.551	63.941	60.093
Range		20	25	25
Minimum		10	15	15
Maximum		30	40	40

Dari 30 karyawan, rata-rata 20,97 menilai saat ini PT XYZ memiliki Kepemimpinan Organisasi yang bersifat sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan. Rata-rata 26,70 menilai saat ini Kepemimpinan Organisasi bersifat kewirausahaan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Rata-rata 28,90 menilai saat ini Kepemimpinan Organisasi bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil. Selanjutnya rata-rata 23,43 menilai saat ini Kepemimpinan Organisasi menjalankan peran sebagai koordinator yang mengorganisasi dan memelihara efisiensi.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai saat ini PT XYZ memiliki Kepemimpinan Organisasi bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil, dimana sejumlah 9 orang dominan memberikan skor 30.

Kepemimpinan Organisasi yang diharapkan

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Kepemimpinan Organisasi yang diharapkan sebagai berikut:

Tabel 4.4. Kepemimpinan Organisasi yang Diharapkan

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Mentor & Fasilitator Kewirausahaan, Inovatif, & Berani Ambil Resiko	30	16	24	40	27.30	3.905	15.252
Agresif & Fokus Mencapai Hasil	30	16	15	31	24.37	3.935	15.482
Koordinator yang Mengorganisasi & Efisien	30	15	15	30	21.57	4.174	17.426
Valid N (listwise)	30						

Statistics

		Kewirausahaan, Inovatif, & Berani Ambil Resiko	Agresif & Fokus Mencapai Hasil	Koordinator yang Mengorganisasi & Efisien
N	Valid	30	30	30
	Missing	0	0	0
Mean		27.30	24.37	21.57
Median		25.00	25.00	21.00
Mode		25	25	25
Std. Deviation		3.905	3.935	4.174
Variance		15.252	15.482	17.426
Range		16	16	15
Minimum		24	15	15
Maximum		40	31	30

Dari 30 karyawan, rata-rata 27,30 menilai PT XYZ diharapkan memiliki Kepemimpinan Organisasi yang bersifat sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan. Rata-rata 24,37 menilai diharapkan memiliki Kepemimpinan Organisasi yang bersifat kewirausahaan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Rata-rata 21,57 menilai diharapkan memiliki Kepemimpinan Organisasi yang bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil. Selanjutnya rata-rata 26,77 menilai diharapkan memiliki Kepemimpinan Organisasi yang menjalankan peran sebagai koordinator yang mengorganisasi dan memelihara efisiensi.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai PT XYZ diharapkan

memiliki Kepemimpinan Organisasi yang bersifat sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan, dimana sejumlah 19 orang dominan memberikan skor 25.

Manajemen Personel Saat Ini

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Manajemen Personel saat ini sebagai berikut:

Tabel 4.5. Manajemen Personel Saat Ini
Descriptive Statistics

	N	Range	Min imu m	Ma xim um	Mea n	Std. Deviatio n	Varia nce
Kerja Tim, Kesepakatan, Konsensus	30	15	15	30	21.83	4.450	19.799
Berani Ambil Resiko, Inovatif, Individu Unik	30	21	14	35	24.47	7.281	53.016
Kompetitif, Tuntutan Tinggi Mencapai Hasil	30	25	15	40	29.77	7.445	55.426
Rasa Aman, Hubungan Stabil	30	25	10	35	23.93	7.943	63.099
Valid N (listwise)	30						

Statistics

	Kerja Tim, Kesepakatan, Konsensus	Berani Ambil Resiko, Inovatif, Individu Unik	Kompetitif, Tuntutan Tinggi Mencapai Hasil	Rasa Aman, Hubungan Stabil
N	Valid 30 Missing 0	Valid 30 Missing 0	Valid 30 Missing 0	Valid 30 Missing 0
Mean	21.83	24.47	29.77	23.93
Median	22.50	22.50	30.00	25.00
Mode	25	20	30	25
Std. Deviation	4.450	7.281	7.445	7.943
Variance	19.799	53.016	55.426	63.099
Range	15	21	25	25
Minimum	15	14	15	10
Maximum	30	35	40	35

Dari 30 karyawan, rata-rata 21,83 menilai saat ini manajemen PT XYZ bercirikan kerja tim, kesepakatan/konsensus, dan partisipasi. Rata-rata 24,47 menilai saat ini manajemen bercirikan berani mengambil resiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu. Rata-rata 29,77 menilai saat ini manajemen bercirikan kompetitif, dengan tuntutan tinggi dan pencapaian hasil. Selanjutnya rata-rata 23,93 menilai saat ini manajemen bercirikan rasa aman

pada diri karyawan, seragam, dapat diprediksi, dan hubungan yang stabil.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai saat ini manajemen PT XYZ bercirikan kompetitif, dengan tuntutan tinggi dan pencapaian hasil, dimana sejumlah 11 orang dominan memberikan skor 30.

Manajemen Personel yang Diharapkan

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Manajemen Personel yang diharapkan sebagai berikut:

Tabel 4.6. Manajemen Personel yang Diharapkan
Descriptive Statistics

	N	Range	Mini mum	Ma xim um	Mean	Std. Dev iation	Varia nce
Kompetitif, Tuntutan Tinggi Mencapai Hasil	30	20	15	35	25.57	6.431	41.357
Rasa Aman, Hubungan Stabil	30	20	15	35	24.67	7.535	56.782
Kerja Tim, Kesepakatan, Konsensus	30	15	20	35	25.63	4.106	16.861
Berani Ambil Resiko, Inovatif, Individu Unik	30	11	19	30	24.13	4.208	17.706
Valid N (listwise)	30						

Statistics

	Kerja Tim, Kesepakatan, Konsensus	Berani Ambil Resiko, Inovatif, Individu Unik	Kompetitif, Tuntutan Tinggi Mencapai Hasil	Rasa Aman, Hubungan Stabil
N	Valid 30 Missing 0	Valid 30 Missing 0	Valid 30 Missing 0	Valid 30 Missing 0
Mean	25.63	24.13	25.57	24.67
Median	25.00	25.00	25.00	25.00
Mode	25	20	20	20 ^a
Std. Deviation	4.106	4.208	6.431	7.535
Variance	16.861	17.706	41.357	56.782
Range	15	11	20	20
Minimum	20	19	15	15
Maximum	35	30	35	35

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Dari 30 karyawan, rata-rata 25,63 menilai PT XYZ diharapkan memiliki manajemen bercirikan kerja tim, kesepakatan/konsensus, dan partisipasi. Rata-rata 24,67 menilai diharapkan memiliki manajemen bercirikan rasa aman pada diri

karyawan, seragam, dapat diprediksi, dan hubungan yang stabil. Rata-rata 25,57 menilai diharapkan memiliki manajemen bercirikan kompetitif, dengan tuntutan tinggi dan pencapaian hasil. Selanjutnya rata-rata 24,13 menilai diharapkan memiliki manajemen bercirikan berani mengambil resiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai PT XYZ diharapkan memiliki Kepemimpinan Organisasi yang bercirikan kerja tim, kesepakatan/konsensus, dan partisipasi, dimana sejumlah 12 orang dominan memberikan skor 25.

Perekat Organisasi Saat Ini

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Perekat Organisasi saat ini sebagai berikut:

Tabel 4.7. Perekat Organisasi Saat Ini
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Kesetiaan & Kepercayaan	30	17	15	32	23.40	4.141	17.145
Komitmen pada Inovasi & Pengembangan	30	25	10	35	21.10	5.061	25.610
Prestasi & Mencapai Tujuan	30	25	15	40	27.07	5.433	29.513
Peraturan & Kebijakan Formal	30	20	15	35	28.43	4.376	19.151
Valid N (listwise)	30						

Statistics

	Kesetiaan & Kepercayaan	Komitmen pada Inovasi & Pengembangan	Prestasi & Mencapai Tujuan	Peraturan & Kebijakan Formal
N	Valid 30	30	30	30
	Missing 0	0	0	0
Mean	23.40	21.10	27.07	28.43
Median	25.00	20.00	30.00	30.00
Mode	25	20	30	30
Std. Deviation	4.141	5.061	5.433	4.376
Variance	17.145	25.610	29.513	19.151
Range	17	25	25	20

Minimum	15	10	15	15
Maximum	32	35	40	35

Dari 30 karyawan, rata-rata 23,40 menilai saat ini yang menjadi perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi. Rata-rata 21,10 menilai saat ini perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu berfokus pada hal-hal yang mutakhir. Rata-rata 27,07 menilai saat ini perekat organisasi ini adalah prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama. Selanjutnya rata-rata 28,43 menilai saat ini hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai saat ini adalah hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting, dimana sejumlah 15 orang dominan memberikan skor 30.

Perekat Organisasi yang Diharapkan

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Perekat Organisasi yang diharapkan sebagai berikut:

Tabel 4.8. Perekat Organisasi yang Diharapkan
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Kesetiaan & Kepercayaan	30	10	20	30	26.60	2.673	7.145
Komitmen pada Inovasi & Pengembangan	30	15	15	30	24.00	3.464	12.000
Prestasi & Mencapai Tujuan	30	10	20	30	24.40	3.820	14.593
Peraturan & Kebijakan Formal	30	20	15	35	25.00	5.872	34.483
Valid N (listwise)	30						

Statistics

	Kesetiaan & Kepercayaan	Komitmen pada Inovasi & Pengembangan	Prestasi & Mencapai Tujuan	Peraturan & Kebijakan Formal
N	Valid 30	30	30	30
	Missing 0	0	0	0
Mean	26.60	24.00	24.40	25.00
Median	25.00	25.00	25.00	25.00

Mode	25	25	25	25
Std. Deviation	2.673	3.464	3.820	5.872
Variance	7.145	12.000	14.593	34.483
Range	10	15	10	20
Minimum	20	15	20	15
Maximum	30	30	30	35

Dari 30 karyawan, rata-rata 26,60 menilai PT XYZ diharapkan memiliki kesetiaan dan kepercayaan bersama sebagai perekat organisasi dan komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi. Rata-rata 24,00 menilai diharapkan memiliki komitmen pada inovasi dan pengembangan dan selalu berfokus pada hal-hal yang mutakhir sebagai perekat organisasi. Rata-rata 24,40 menilai diharapkan memiliki prestasi dan pencapaian tujuan serta keagresifan dan kemenangan sebagai hal utama dan perekat organisasi. Selanjutnya rata-rata 25,00 menilai diharapkan memiliki peraturan dan kebijakan formal serta memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting dan sebagai perekat organisasi.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai PT XYZ diharapkan memiliki kesetiaan dan kepercayaan bersama sebagai perekat organisasi dan komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi, dimana sejumlah 18 orang dominan memberikan skor 25.

Strategi yang Ditekankan Saat Ini

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Strategi yang ditekankan saat ini sebagai berikut:

Tabel 4.9. Strategi yang Ditekankan Saat Ini
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Pengembangan SDM	30	20	10	30	19.80	6.472	41.890
Penemuan Sumber Daya Baru, Mencoba Hal Baru	30	25	10	35	22.03	6.344	40.240
Kompetisi & Prestasi	30	30	10	40	27.63	10.377	107.689
Stabilitas, Efisiensi, & Kontrol	30	45	20	65	30.53	11.973	143.361
Valid N (listwise)	30						

Statistics

		Pengembangan SDM	Penemuan Sumber Daya Baru, Mencoba Hal Baru	Kompetisi & Prestasi	Stabilitas, Efisiensi, & Kontrol
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mean		19.80	22.03	27.63	30.53
Median		24.50	20.00	30.00	25.00
Mode		25	20	30	25
Std. Deviation		6.472	6.344	10.377	11.973
Variance		41.890	40.240	107.689	143.361
Range		20	25	30	45
Minimum		10	10	10	20
Maximum		30	35	40	65

Dari 30 karyawan, rata-rata 19,80 menilai saat ini PT XYZ menekankan pada pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan. Rata-rata 22,03 menilai saat ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru, mencoba hal-hal baru, serta mencari peluang baru. Rata-rata 27,63 menilai saat ini PT XYZ menekankan pada kompetisi dan prestasi, mencapai target dan memenangkan pasar sebagai hal yang diutamakan. Selanjutnya rata-rata 30,53 menilai saat ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, dan kontrol, serta kelancaran operasi sebagai hal yang penting.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai saat ini PT XYZ menekankan pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, dan kontrol, serta kelancaran operasi sebagai hal yang penting, dimana sejumlah 10 orang dominan memberikan skor 25.

Penekanan Strategi yang Diharapkan

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Penekanan Strategi yang diharapkan sebagai berikut:

Tabel 4.10. Penekanan Strategi yang Diharapkan
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Pengembangan SDM	30	15	20	35	23.93	4.548	20.685
Penemuan Sumber Daya Baru, Mencoba Hal Baru	30	15	15	30	22.60	4.399	19.352
Kompetisi & Prestasi	30	25	10	35	25.10	7.721	59.610
Stabilitas, Efisiensi, & Kontrol	30	35	15	50	28.37	11.143	124.171
Valid N (listwise)	30						

Statistics					
		Pengembangan SDM	Penemuan Sumber Daya Baru, Mencoba Hal Baru	Kompetisi & Prestasi	Stabilitas, Efisiensi, & Kontrol
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mean		23.93	22.60	25.10	28.37
Median		22.50	25.00	25.00	20.50
Mode		20	25	35	20
Std. Deviation		4.548	4.399	7.721	11.143
Variance		20.685	19.352	59.610	124.171
Range		15	15	25	35
Minimum		20	15	10	15
Maximum		35	30	35	50

Dari 30 karyawan, rata-rata 23,93 menilai PT XYZ diharapkan menekankan pada pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan. Rata-rata 22,60 menilai diharapkan menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru, mencoba hal-hal baru, dan mencari peluang baru. Rata-rata 25,10 menilai diharapkan menekankan pada kompetisi dan prestasi, mencapai target dan memenangkan pasar sebagai hal yang diutamakan. Selanjutnya rata-rata 28,37 menilai diharapkan menekankan pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, dan kontrol, serta kelancaran operasi sebagai hal yang penting.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai PT XYZ diharapkan menekankan pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, dan kontrol, serta kelancaran operasi sebagai hal yang penting, dimana sejumlah 15 orang dominan memberikan skor 20.

Kriteria Keberhasilan Saat Ini

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Kriteria Keberhasilan saat ini sebagai berikut:

Tabel 4.11. Kriteria Keberhasilan Saat Ini
Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Sukses dalam Pengembangan SDM, Kerja Tim, Komitmen	30	30	5	35	19.77	7.375	54.392
Sukses dalam Terbentuknya Produk Baru	30	25	10	35	23.90	6.222	38.714

Sukses dalam Kemenangan Kompetisi	30	20	15	35	26.43	6.637	44.047
Sukses dalam Efisiensi Valid N (listwise)	30	25	20	45	29.90	6.456	41.679

Statistics					
		Sukses dalam Pengembangan SDM, Kerja Tim, Komitmen	Sukses dalam Terbentuknya Produk Baru	Sukses dalam Kemenangan Kompetisi	Sukses dalam Efisiensi
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mean		19.77	23.90	26.43	29.90
Median		20.00	23.50	30.00	30.00
Mode		20	30	30	30
Std. Deviation		7.375	6.222	6.637	6.456
Variance		54.392	38.714	44.047	41.679
Range		30	25	20	25
Minimum		5	10	15	20
Maximum		35	35	35	45

Dari 30 karyawan, rata-rata 19,77 menilai saat ini PT XYZ mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota organisasi. Rata-rata 23,90 menilai saat ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru, merupakan pemimpin dalam produk/jasa dan innovator. Rata-rata 26,43 menilai saat ini PT XYZ mendefinisikan sukses berdasarkan kemenangan kompetisi, menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama. Selanjutnya rata-rata 29,90 menilai saat ini mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produksi dengan ongkos yang rendah merupakan hal yang kritis.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai saat ini PT XYZ mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produksi dengan ongkos yang rendah merupakan hal yang kritis, dimana sejumlah 9 orang dominan memberikan skor 30.

Kriteria Keberhasilan yang Diharapkan

Berdasarkan perhitungan melalui SPSS, diperoleh hasil Kriteria Keberhasilan yang diharapkan sebagai berikut:

Tabel 4.12. Kriteria Keberhasilan yang Diharapkan

Descriptive Statistics							
	N	Ran ge	Mini mum	Maxi mum	Mea n	Std. Deviat ion	Varia nce
Sukses dalam Pengembangan SDM, Kerja Tim, Komitmen Sukses dalam Terbentuknya Produk Baru	30	15	20	35	26.27	3.741	13.995
Sukses dalam Kemenangan Kompetisi	30	20	10	30	24.40	4.328	18.731
Sukses dalam Efisiensi Valid N (listwise)	30	25	15	40	22.90	5.006	25.059
	30	15	20	35	26.43	4.904	24.047

Statistics					
	Sukses dalam Pengembangan SDM, Kerja Tim, Komitmen	Sukses dalam Terbentuknya Produk Baru	Sukses dalam Kemenangan Kompetisi	Sukses dalam Efisiensi	
N	30	30	30	30	
Valid	0	0	0	0	
Mean	26.27	24.40	22.90	26.43	
Median	25.00	25.00	21.00	25.00	
Mode	25	25	20	25	
Std. Deviation	3.741	4.328	5.006	4.904	
Variance	13.995	18.731	25.059	24.047	
Range	15	20	25	15	
Minimum	20	10	15	20	
Maximum	35	30	40	35	

Dari 30 karyawan, rata-rata 26,27 menilai PT XYZ diharapkan mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota organisasi. Rata-rata 24,40 menilai diharapkan mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru, organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa dan innovator. Rata-rata 22,90 menilai diharapkan mendefinisikan sukses berdasarkan kemenangan kompetisi, menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama. Selanjutnya rata-rata 26,43 menilai diharapkan mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi,

produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produksi dengan ongkos yang rendah merupakan hal yang kritis.

Dari keempat nilai rata-rata tersebut, yang tertinggi adalah menilai PT XYZ diharapkan mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produksi dengan ongkos yang rendah merupakan hal yang kritis, dimana sejumlah 11 orang dominan memberikan skor 25.

Rekapitulasi Kriteria dan Tipe Budaya PT XYZ

Berikut ini disajikan rekapitulasi Kriteria dan Tipe Budaya PT XYZ:

Tabel 4.13. Rekapitulasi Kriteria dan Tipe Budaya PT XYZ

Kriteria dan Tipe Budaya	Saat Ini		Yang Diharapkan	
	Rata-rata Tertinggi	Rata-rata Terendah	Rata-rata Tertinggi	Rata-rata Terendah
Karakter Dominan	Saat ini organisasi berorientasi pada hasil, dimana tujuan utama adalah menyelesaikan pekerjaan dan setiap anggota organisasi sangat kompetitif serta berorientasi pada hasil	Saat ini sebagai tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur, tempat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan	Diharapkan memiliki Karakter Dominan sebagai organisasi berorientasi pada hasil, dimana tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan dan setiap anggota organisasi sangat kompetitif serta berorientasi pada hasil	Diharapkan sebagai tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial, setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko
Kepemimpinan Organisasi	Saat ini memiliki Kepemimpinan Organisasi bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil	Saat ini memiliki Kepemimpinan Organisasi yang bersifat sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan	Diharapkan memiliki Kepemimpinan Organisasi yang bersifat sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan	Diharapkan memiliki Kepemimpinan Organisasi yang bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil.
Manajemen Personel	Saat ini manajemen bercirikan kompetitif, dengan tuntutan	Saat ini manajemen PT XYZ bercirikan kerja tim, kesepakatan/konsensus, dan partisipasi.	Diharapkan memiliki manajemen bercirikan kerja tim, kesepakatan/konsensus, dan	Diharapkan memiliki manajemen berani mengambil resiko, inovatif, memberikan

Kriteria dan Tipe Budaya	Saat Ini		Yang Diharapkan	
	Rata-rata Tertinggi	Rata-rata Terendah	Rata-rata Tertinggi	Rata-rata Terendah
	tinggi dan pencapaian hasil.		partisipasi.	n kebebasan dan keunikan pada setiap individu.
Perekat Organisasi	Saat ini hal yang dapat memper satukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan dan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.	Saat ini perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu berfokus pada hal-hal yang mutakhir.	Diharapkan memiliki kesetiaan dan kepercayaan bersama sebagai perekat organisasi dan komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi.	Diharapkan memiliki komitmen pada inovasi dan pengembangan dan selalu berfokus pada hal-hal yang mutakhir sebagai perekat organisasi.
Strategi yang ditekankan	Saat ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, dan kontrol, serta kelancaran operasi sebagai hal yang penting.	Saat ini menekankan pada pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan karyawan.	Diharapkan menekankan pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, dan kontrol, serta kelancaran operasi sebagai hal yang penting.	Diharapkan menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru, mencoba hal-hal baru, dan mencari peluang baru.
Kriteria Keberhasilan	Saat ini mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produksi dengan ongkos yang rendah merupakan hal	Saat ini PT XYZ mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota organisasi.	Diharapkan mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produksi dengan ongkos yang rendah merupakan hal yang kritis.	Diharapkan mendefinisikan sukses berdasarkan kemenangan kompetisi, menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama.

Kriteria dan Tipe Budaya	Saat Ini		Yang Diharapkan	
	Rata-rata Tertinggi	Rata-rata Terendah	Rata-rata Tertinggi	Rata-rata Terendah
	yang kritis.			

Sumber: Pengolahan Data, 2021

5. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pembahasan yang telah dipaparkan di atas, maka penulis menarik kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Kriteria dan tipe budaya tertinggi PT XYZ saat ini adalah setiap karyawan sangat kompetitif serta berorientasi pada hasil; memiliki kepemimpinan yang bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil; manajemen bercirikan kompetitif, dengan tuntutan tinggi dan pencapaian hasil; hal yang dapat merekatkan karyawan dalam perusahaan ini adalah peraturan dan kebijakan formal; menekankan strategi pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, dan kontrol, serta kelancaran operasi; kriteria keberhasilannya berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produksi dengan ongkos yang rendah.
2. Kriteria dan tipe budaya terendah PT XYZ saat ini adalah perusahaan sebagai tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur; memiliki kepemimpinan yang bersifat sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan; manajemen bercirikan kerja tim, kesepakatan/konsensus, dan partisipasi; perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan dan selalu berfokus pada hal-hal yang mutakhir; menekankan pada pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan; mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan, dan kepedulian pada karyawan.
3. Kriteria dan tipe budaya PT XYZ yang sangat diharapkan karyawan adalah organisasi berorientasi pada hasil, dimana tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan dan setiap anggota organisasi sangat kompetitif serta berorientasi pada hasil; memiliki kepemimpinan yang bersifat sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan. Selanjutnya diharapkan memiliki manajemen bercirikan kerja tim, kesepakatan/konsensus, dan partisipasi. Karyawan mengharapkan kesetiaan dan kepercayaan bersama sebagai perekat perusahaan dan menilai komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan.

Karyawan berhadapan perusahaan dapat menekankan strategi pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, dan kontrol, serta kelancaran operasi. Karyawan berharap perusahaan mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produksi dengan ongkos yang rendah.

4. Kriteria dan tipe budaya PT XYZ yang kurang diharapkan karyawan adalah perusahaan sebagai tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial, setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko; memiliki kepemimpinan yang bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil; memiliki manajemen bercirikan berani mengambil resiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu; memiliki komitmen pada inovasi dan pengembangan dan selalu berfokus pada hal-hal yang mutakhir sebagai perekat perusahaan; menekankan strategi pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru, mencoba hal-hal baru, dan mencari peluang baru; serta mendefinisikan sukses berdasarkan kemenangan kompetisi dan menjadi pemimpin pasar yang kompetitif.
5. Karakter dominan saat ini dengan yang diharapkan karyawan adalah sama, yakni perusahaan berorientasi pada hasil. Namun gaya kepemimpinan saat ini dengan yang diharapkan karyawan adalah berbeda, dimana kepemimpinan saat ini lebih agresif dan fokus pada hasil, sedangkan yang diharapkan karyawan adalah kepemimpinan yang bersifat mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan. Kondisi manajemen personel saat ini dengan yang diharapkan karyawan pun berbeda, dimana saat ini manajemen bercirikan kompetitif, dengan tuntutan tinggi dan pencapaian hasil, sedangkan yang diharapkan karyawan adalah manajemen yang bercirikan

kerja tim, kesepakatan/konsensus, dan partisipasi. Hal berbeda ditemukan pula pada perekat perusahaan saat ini dan yang diharapkan karyawan, dimana saat ini hal yang dapat mempersatukan perusahaan adalah peraturan dan kebijakan formal, sedangkan yang diharapkan karyawan sebagai perekat perusahaan adalah kesetiaan, komitmen, dan kepercayaan bersama. Penekanan strategi perusahaan saat ini dengan yang diharapkan karyawan adalah sama, yaitu menekankan pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, dan kontrol, serta kelancaran operasi. Kriteria keberhasilan yang didefinisikan perusahaan saat ini dengan yang diharapkan karyawan adalah sama, yaitu berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produksi dengan ongkos yang rendah.

6. REFERENSI

- David, Fred R dan Forest R. David. (2016). *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Norawati, Suarni dan Fahraini. 2022. *Determinan Komitmen dan Kinerja Karyawan pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)*. Indramayu: CV. Adanu Abimata.
- Pakaya, Abdul Rahman dan Zainal Abidin Umar. 2022. *Manajemen Bisnis Perusahaan (Suatu Tinjauan Strategik MSDM)*. Tahta Media Group.
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rasyad, Rashidan. 2003. *Metode Stumiatistik Deskriptif untuk Umum*. Jakarta: Grasindo.
- Simajuntak, Junihot M. 2022. *Manajemen Pengembangan Keprofesian Guru Berbasis Produk Karya Tulis Ilmiah*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.