



UNIVERSITAS INDONESIA

**DIAGNOSIS BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI
MANAJERIAL DI PT. PACTOCONVEX NIAGATAMA**

TESIS

**BILLYAWAN SUGIANTORO
1006829952**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**DIAGNOSIS BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI
MANAJERIAL DI PT. PACTOCONVEX NIAGATAMA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Master Manajemen**

**BILLYAWAN SUGIANTORO
1006829952**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Billyawan Sugiantoro

NPM : 1006829952

Tanda Tangan :



Tanggal : 28 Juni 2012

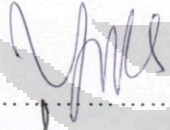
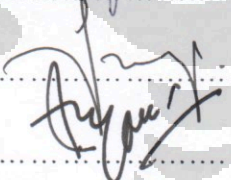
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Billyawan Sugiantoro
NPM : 1006829952
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Diagnosis Budaya Organisasi dan Kompetensi Manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA., M.Si. (.....) 
Ketua Penguji : Sari Wahyuni, Ph. D (.....) 
Penguji : Ir. Aryana Satrya, MM., Ph. D (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 28 Juni 2012

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan rahim sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis ini. Pada kesempatan ini pula, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada beberapa pihak, yaitu:

- (1) Prof. Firmanzah, Ph.D., dekan termuda yang memimpin Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, yang sejak lama menginspirasi penulis.
- (2) Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang selalu menghadirkan semangat perubahan dalam diri penulis.
- (3) Dr. Yanki Hartijasti, MBA, M.Si., yang sungguh *multitasking*; berperan sebagai pembimbing, dosen, ibu, sekaligus sahabat bagi penulis, yang membawa cahaya ilmu dalam kegelapan proses penyusunan karya tulis ini.
- (4) Ibu Danni Tri Suryani dan Ibu Titiek Retnowatie yang telah berkenan membuka pintu PT. Pactoconvex Niagatama bagi penelitian ini. Juga kepada seluruh keluarga Pacto Convex, yang telah rela direpotkan dengan kuesioner yang.. begitulah... (maaf ya teman-teman).
- (5) Bapak Edgar Ekaputra, selaku mentor yang telah membakar semangat dalam diri penulis melalui berbagai petuahnya. *Yes, we're damn good, Sir!*
- (6) Seluruh dosen Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang telah mencurahkan segenap ilmu kepada penulis, khususnya para dosen Manajemen Sumber Daya Manusia: Riani Rachmawati, Ph.D., Tigor Pangaribuan, MBA., Aryana Satrya, Ph.D.
- (7) Bapak Bambang Wiharto dan Mas Adrian, yang telah memberi masukan kepada penulis terkait dengan metode penelitian dan cara pengolahan data.
- (8) Seluruh karyawan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang telah banyak membantu penulis, baik selama masa perkuliahan maupun selama proses penulisan karya tulis ini.
- (9) Papa (yang memang tidak sempurna, namun tetap ayah yang terbaik), Kutrik (perempuan paling dewasa di keluarga kini, yang seringkali mampu menggantikan peran ibu), Codot (kakak lelaki terbaik yang bisa diharapkan), Mas Eri (dukunganmu dapat kurasa, Mas), Nanda (dan jagoan/putri yang sedang

bersiap menyapa dunia), Mbak Yati (penyelamat rumah), Bang Ucok (dengan perjuangannya yang menginspirasi), Ayya dan Fayyadh (tuyul-tuyul nan cerdas), untuk segala kasih sayang dan dukungan yang nyata. Terima kasih karena selalu menyediakan rumah di saat dunia ini terasa menjemukan dan melelahkan ☺

- (10) Teman-teman di MMUI, terutama kelas A-102 (Nandra, Arthur, Arya, Nosa, Ditto, Faisal, Farid, Gilang, Adit, Indra, Irfan, Neng Tika, Mbak Tika, Puri, Cici, Bayu, Ricky, Milka dan Taufik). Walaupun singkat, masa perkuliahan kita sungguh dipenuhi berjuta kenangan yang mewarnai lembar kehidupan. Semoga persahabatan menjadi sebuah kisah klasik untuk masa depan, teman-teman.
- (11) Anggota Wali Songo, rekan seperjuangan yang juga sadar bahwa petualangan ini justru baru dimulai: Mbak Susi, Yudhi, Reno, Amel, Koming, Earnest, Ricky dan Nita.
- (12) Untuk para sahabat yang selalu di hati: Haris, Iman, Prima, Rani, Rizka, Putri. Ketulusan kalian sungguh obat lara yang luar biasa, kawan-kawan!
- (13) Mbak Hani, untuk seluruh diskusi yang menyenangkan dan juga Vicia, rekan seperjalanan dalam menghadapi fase ini, baik suka maupun duka.
- (14) Mbak Mira D. Amir yang turut membuka gerbang kesempatan ini, juga kepada Mazaya Rizy Safira yang turut menambahkan pemahaman serta sudut pandang baru mengenai tekad dan semangat untuk menggapainya.
- (15) The Magnificent Se7en (Windra, Pupu, Adlia, Dipta, Heni dan Cucus), pendobrak yang selalu akan dicatat dalam sejarah, yang membantu langkah Penulis untuk merintis jalan sebagai seorang HR Professional.
- (16) Risa Adelita, yang senantiasa mengajak percaya pada sebuah keyakinan..
- (17) Untuk Mama, alasan di balik semua keajaiban ini. Terima kasih untuk selalu menjadi sumber motivasi tiada henti. Proyek kita telah terlaksana, Bu. Semoga aku dapat bertemu denganmu kelak, membanggakan keberhasilan kita ini dalam tempat yang mulia. Doa, peluk dan kecup selalu untukmu.

Teriring pula rasa terima kasih tak terhingga kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Sekian, semoga karya tulis ini dapat memberi manfaat.

Jakarta, 28 Juni 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Billyawan Sugiantoro
NPM : 1006829952
Program Studi : S2
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

-. Indonesia :

Diagnosis Budaya Organisasi dan Kompetensi Manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama.

-. Inggris :

Diagnosing Organization Culture and Managerial Competencies of PT. Pactoconvex Niagatama.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya,

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 28 Juni 2012
Yang menyatakan



(Billyawan Sugiantoro)

ABSTRAK

Nama : Billyawan Sugiantoro
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Diagnosis Budaya Organisasi dan Kompetensi Manajerial di PT.Pactococonvex Niagatama

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan diagnosis budaya organisasi dan kompetensi manajerial. Responden adalah seluruh karyawan PT. Pactococonvex Niagatama. Penelitian ini menggunakan konsep *Competing Values Framework* (Cameron dan Quinn, 2006) dengan kuesioner *Organization Culture Assessment Instrument* dan *Management Skill Assessment Instrument* yang kemudian diolah dengan *Importance Performance Analysis*. Hasil penelitian menemukan bahwa tipe budaya organisasi saat ini didominasi oleh tipe *clan* dan *market*, sementara tipe budaya yang diinginkan didominasi oleh tipe *clan* dan *adhocracy*. Hasil lainnya adalah bahwa karyawan menilai kompetensi manajerial berada pada posisi “sedang” yang berarti telah cukup memuaskan dan kategori kompetensi yang perlu menjadi fokus perbaikan adalah *managing team*, *managing continuous improvement* dan *managing coordination*.

Kata Kunci: budaya organisasi, kompetensi manajerial, *competing values framework*

ABSTRACT

Name : Billyawan Sugiantoro
Study Program : Master of Management
Title : Diagnosing Organization Culture and Managerial Competencies of PT.Pactoconvex Niagatama

This study aims to diagnose the organization culture and managerial competencies using the Competing Values Framework by Cameron and Quinn (2006). Respondents are whole employees of PT.Pactoconvex Niagatama, a professional convention organizer. This study used Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) and Management Skill Assessment Instrument (MSAI). By using descriptive analysis and Importance Performance Analysis, the result found that clan culture and market culture are dominant in current situation. Moreover, clan culture and adhocracy culture are the preferred dominant culture. The result also found that employees feel that the score for management skill is “moderate” (satisfying enough). PT.Pactoconvex Niagatama should concentrate to make an improvement in some management skill categories: managing team, managing continuous improvement and managing coordination.

Keywords: organization culture, managerial competencies, competing values framework

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
2. TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Budaya Organisasi.....	11
2.2 Kompetensi Manajerial	21
2.3 Mengelola Perubahan.....	23
2.4 Penelitian Terdahulu.....	28
3. METODOLOGI PENELITIAN.....	37
3.1. Pendekatan Penelitian.....	37
3.2 Desain Penelitian.....	37
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.4. Populasi dan Responden	38
3.5. Instrumen Penelitian.....	39
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas	41
3.7 Definisi Operasional.....	43
3.8 Teknik Analisis Data.....	45
4 PROFIL PERUSAHAAN.....	49
4.1. Sejarah Perusahaan	49
4.2 Visi dan Misi Perusahaan	50
4.3. Tata Nilai Perusahaan	51
4.4. Lingkup Pekerjaan	51
4.5. Penghargaan	52
4.6. Struktur Organisasi	53
5. ANALISIS DATA.....	54
5.1. Analisis Data Identitas Responden.....	54
5.1.1 Jenis Kelamin.....	54
5.1.2 Status Pernikahan.....	55
5.1.3 Usia.....	55
5.1.4 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan.....	56
5.1.5 Masa Kerja	57
5.1.6 Lama Menjabat Posisi Saat Ini.....	58

5.1.7 Status Pekerjaan	59
5.1.8 Unit Kerja.....	60
5.1.9 Jabatan	61
5.1.10 Jumlah bawahan	61
5.1.11 Lama Bekerja dengan Atasan	62
5.1.12 Perbandingan Kinerja Unit antara Saat Ini dan Tahun Lalu	63
5.1.13 Perbandingan Kinerja Perusahaan dalam Industri Sejenis	64
5.1.14 Jumlah Promosi Atasan Langsung dalam 5 Tahun Terakhir	64
5.2 Analisis Budaya Organisasi	65
5.3 Analisis Kompetensi Manajerial	68
5.4 Diskusi.....	77
5.4.1. Diskusi Mengenai Budaya Organisasi	77
5.4.2. Diskusi Mengenai Enam Dimensi Pada Budaya Organisasi	80
5.4.3. Kompetensi Manajerial	82
5.5. Implikasi Manajerial	89
5.5.1. Implikasi Manajerial Pada Budaya Organisasi	89
5.5.2. Implikasi Manajerial Pada Kompetensi manajerial	90
6. PENUTUP	92
6.1 Simpulan.....	92
6.2 Rekomendasi	93
DAFTAR PUSTAKA	94



DAFTAR TABEL

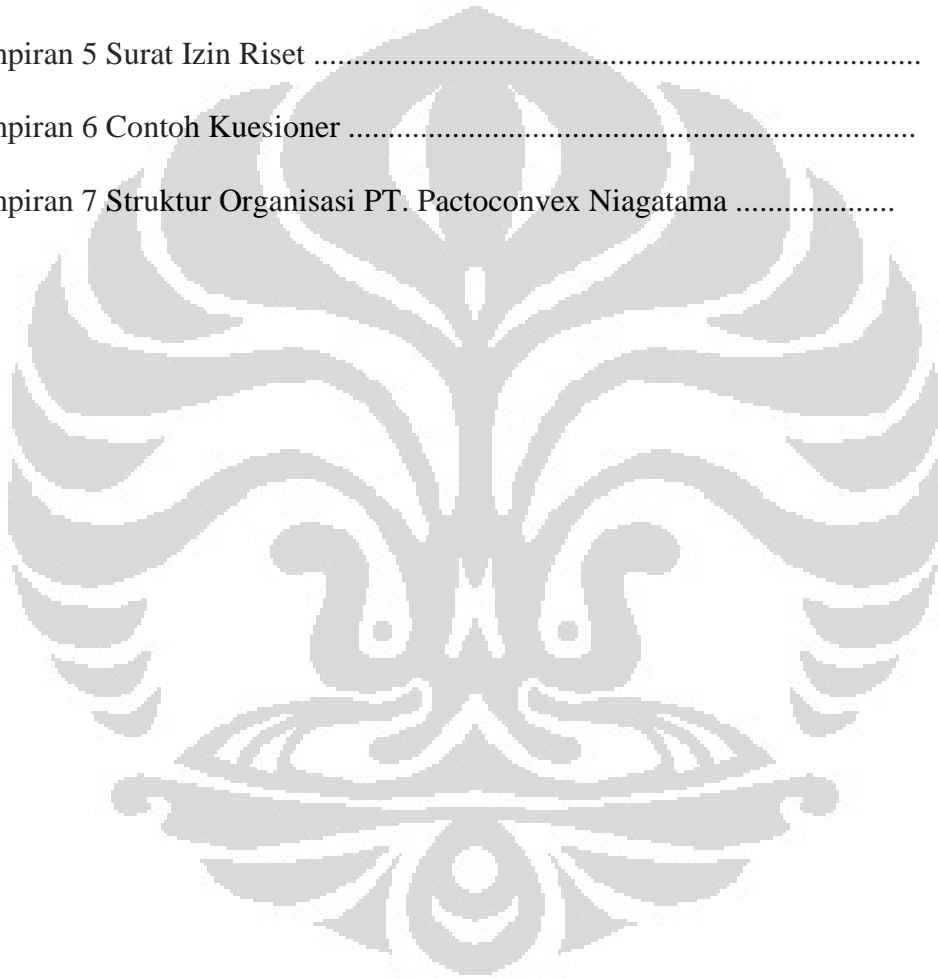
Tabel 1.1 Jumlah Wisatawan MICE 2005-2010 di Indonesia	2
Tabel 1.2 Peringkat Dunia MICE Asia Tenggara	3
Tabel 2.1 Definisi Budaya Organisasi	12
Tabel 3.1 Data Karyawan PT. PCN per Mei 2012	38
Tabel 3.2 Uji Reliabilitas dan Validitas	42
Tabel 3.3 Pembagian Dimensi dalam OCAI	45
Tabel 3.4. Pembagian Pertanyaan dalam MSAI	46
Tabel 5.1 Jenis Kelamin Responden	54
Tabel 5.2 Jenis Kelamin Atasan Langsung Responden.....	54
Tabel 5.3 Status Pernikahan Responden.....	55
Tabel 5.4 Status Pernikahan Atasan Langsung Responden ..	55
Tabel 5.5 Usia Responden.....	56
Tabel 5.6 Usia Atasan Langsung Responden.....	56
Tabel 5.7 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Responden.....	56
Tabel 5.8 Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Atasan Langsung Responden ..	57
Tabel 5.9 Masa Kerja Responden	57
Tabel 5.10 Masa Kerja Atasan Langsung Responden	58
Tabel 5.11 Masa Jabatan Responden	59
Tabel 5.12 Masa Jabatan Atasan Langsung Responden	59
Tabel 5.13 Status Pekerjaan Responden	59
Tabel 5.14 Status Pekerjaan Atasan Langsung Responden	60
Tabel 5.15 Unit Kerja Responden.....	60
Tabel 5.16 Unit Kerja Atasan Langsung Responden	60
Tabel 5.17 Jabatan Responden	61
Tabel 5.18 Jabatan Atasan Langsung Responden	61
Tabel 5.19 Jumlah Bawahan yang Melapor kepada Responden.....	62
Tabel 5.20 Jumlah Bawahan yang Melapor Pada Atasan Langsung Responden..	62
Tabel 5.21 Lama Bekerja dengan Atasan	63
Tabel 5.22 Perbandingan Kinerja Unit antara Saat Ini dan Tahun Lalu	63
Tabel 5.23 Perbandingan Kinerja Perusahaan dalam Industri Sejenis	64
Tabel 5.24 Jumlah Promosi Atasan Langsung dalam 5 Tahun Terakhir	64
Tabel 5.25 Budaya Organisasi di PT. PCN Saat Ini	66
Tabel 5.26 Budaya Organisasi di PT. PCN yang Diharapkan	66
Tabel 5.27 Perbedaan Proporsi Budaya Organisasi PT. PCN antar Saat Ini dengan yang Diharapkan	67
Tabel 5.28 Kompetensi Manajerial PT. PCN Saat Ini	68
Tabel 5.29 Kompetensi Manajerial PT. PCN yang Diharapkan	69
Tabel 5.30 Perbedaan Nilai Kompetensi Manajerial PT. PCN antara Saat Ini dengan yang Diharapkan	70
Tabel 5.31 Hasil Gap Analysis Berdasarkan Pernyataan 1-60 MSAI	71
Tabel 5.32 Hasil Gap Analysis Berdasarkan Pernyataan 61-72 MSAI	75
Tabel 5.33 Rangkuman Data Identitas Responden	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tipe Budaya Organisasi	18
Gambar 2.2 Kepemimpinan Berdasarkan Tipe Budaya Organisasi	19
Gambar 2.3 <i>Total Quality Management</i> Berdasarkan Tipe Budaya Organisasi ...	20
Gambar 2.4 Peran Manajemen SDM Berdasarkan Tipe Budaya Organisasi	20
Gambar 2.5 Dua Belas Kategori Kompetensi Manajerial	30
Gambar 3.1. Contoh Profil Budaya Organisasi	46
Gambar 3.2. Contoh Profil Kompetensi Manajerial	47
Gambar 3.3 Contoh Hasil <i>Importance Performance Analysis</i>	48
Gambar 4.1 Logo PT. Pactoconvex Niagatama	49
Gambar 5.1 Perbedaan Proporsi Budaya Organisasi PT. PCN antara Saat Ini dengan yang Diharapkan	67
Gambar 5.2 Perbedaan Nilai Kompetensi Manajerial PT. PCN antara Saat Ini dengan yang Diharapkan	70
Gambar 5.3. <i>Importance Performance Analysis</i> pada Pernyataan Nomor 61-72 dalam MSAI	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas	99
Lampiran 2 Frekuensi	115
Lampiran 3 <i>Importance Performance Analysis</i> pada Pernyataan 1-60 MSAI	124
Lampiran 4 Surat Pengantar Riset	130
Lampiran 5 Surat Izin Riset	131
Lampiran 6 Contoh Kuesioner	132
Lampiran 7 Struktur Organisasi PT. Pactoconvex Niagatama	151



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di tengah-tengah ketidakpastian pertumbuhan perekonomian dunia, sektor pariwisata masih menunjukkan perkembangan yang cukup melaju kencang (Ernowo, 2012b). Dalam Ernowo (2012b), World Trade Organization (WTO) menyatakan bahwa pada tahun 2011 pertumbuhan pariwisata dunia mencapai 4,5 persen sedangkan pertumbuhan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia mencapai 7,6 juta dengan pertumbuhan 9,5 persen. Lebih lanjut, Ernowo (2012b) mencatat bahwa untuk tahun 2012, WTO masih optimis bahwa jumlah wisatawan yang melakukan perjalanan akan menembus 1 miliar dengan pertumbuhan 3-4 persen. Indonesia harus dapat memanfaatkan pertumbuhan yang masih baik dari wisatawan mancanegara sebagai sumber pertumbuhan (Ernowo, 2012a).

Dalam Ernowo (2012a), Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Sapta Nirwandar menyatakan bahwa pada 2009 tercatat 40 persen kunjungan wisatawan mancanegara bertujuan untuk *business trip*. Wisatawan *Meeting, Incentive trip, Conference, Exhibition* (MICE), katanya, tidak bisa dibedakan dengan wisatawan *business trip* sebab dalam kartu imigrasi hanya ada pilihan kunjungan *business trip*, padahal keduanya saling terkait. (Ernowo, 2012a). Menurut Kesrul (2004), MICE adalah singkatan dari *Meeting, Incentive trip, Conference, Exhibition*. Lebih lanjut, Kesrul (2004) menjelaskan MICE adalah suatu kepariwisataan yang aktivitasnya merupakan perpaduan antara *leisure* dan *business*, biasanya melibatkan sekelompok orang secara bersama-sama. Sementara itu, menurut Pendit (1999), usaha jasa konvensi, perjalanan insentif dan pameran (MICE) merupakan usaha dengan kegiatan memberi jasa pelayanan bagi suatu pertemuan orang (negarawan, usahawan, cendikiawan, dan sebagainya) untuk membahas masalah-masalah yang berkaitan dengan kepentingan bersama. Pendit (1999) menyatakan bahwa pada umumnya kegiatan konvensi berkaitan dengan usaha pariwisata lain, seperti transportasi, akomodasi, hiburan (*entertainment*), perjalanan pra dan pasca konferensi (*pre- and post- conference tour*)

Industri MICE sebagai salah satu komponen sektor pariwisata, perlu dilihat kontribusi dan dampaknya terhadap perekonomian negara (Satrya, 2012). Lebih lanjut, Satrya (2012) menjelaskan bahwa berdasarkan data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf), jumlah wisatawan MICE di Indonesia mengalami peningkatan, seperti terlihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1. Jumlah Wisatawan MICE 2005-2010 di Indonesia

Tahun	Wisatawan MICE	Total Wisatawan
2005	67.147	5.002.101
2006	68.118	4.871.351
2007	89.770	5.505.759
2008	190.970	6.234.497
2009	205.037	6.323.730
2010	236.082	7.002.944

Sumber: Kemenparekraf dalam Satrya (2012)

Industri MICE merupakan produk unggulan karena kegiatan itu menghasilkan devisa negara yang besar (Kemendagri, 2011). Para wisatawan MICE pada umumnya mempunyai lama tinggal yang lebih panjang, karena mengikuti kegiatan *pre and post tour* dengan berbagai program seperti *ladies and children program* sehingga secara keseluruhan pengeluaran wisatawan tersebut lebih besar (Kemendagri, 2011). Selain itu wisatawan MICE memiliki tingkat kekebalan yang relatif lebih tinggi terhadap berbagai isu ketidakjelasan di suatu negara, sehingga tidak mudah membatalkan kunjungannya (Kemendagri, 2011). Selain itu, *event* MICE memberikan manfaat langsung pada ekonomi masyarakat seperti akomodasi, usaha kuliner, cinderamata, *guide*, hingga transportasi lokal sehingga sejalan dengan tiga strategi yang dijalankan pemerintah, yakni pro-pengentasan kemiskinan, pro-penciptaan lapangan kerja serta pro-pertumbuhan (Kemendagri, 2011).

Dori (2012) mencatat bahwa transaksi dari bisnis *Meeting Incentive Conference and Exhibition* (MICE) di Indonesia naik sebesar 30 persen dalam dua tahun terakhir (2010-2011). Kenaikan kinerja bisnis MICE ini didongkrak oleh geliat ekonomi yang meningkatkan jumlah pertemuan bisnis oleh korporasi yang dilakukan di Indonesia. Lebih lanjut, Dori (2012) menjelaskan bahwa berdasarkan data American Express Bank Danamon, transaksi MICE di Indonesia pada tahun

2009 tercatat sebesar 200 miliar Rupiah, meningkat menjadi 260 miliar Rupiah di tahun 2010 dan terus meningkat di tahun 2011 menjadi 340 miliar Rupiah.

Kemendagri (2011) menyatakan bahwa menurut ICCA (International Congress and Convention Association), Indonesia mencatat pertumbuhan sebesar 10,57 persen dalam sepuluh tahun terakhir dan berada di peringkat 39 dunia. Di tingkat Asia Tenggara, peringkat Indonesia masih belum optimal, seperti terlihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2. Peringkat Dunia MICE Asia Tenggara

No	Negara	Tahun										Trend
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	
25	Singapore	49	66	76	99	114	130	135	131	123	136	11,07
29	Malaysia	54	66	64	80	65	102	109	109	108	119	9,25
35	Thailand	47	72	88	110	101	103	118	112	114	88	6,44
39	Indonesia	24	30	22	27	41	49	51	51	37	64	10,57
54	Vietnam	11	9	16	18	29	28	32	42	34	29	16,04
52	Phillipines	31	23	38	22	33	44	39	42	36	27	2,70

Sumber: ICCA dalam Kemendagri (2011)

Tabel 1.2. menunjukkan bahwa di level Asia Tenggara, Indonesia menghadapi persaingan yang ketat di industri MICE, terutama dari Singapore dan Vietnam yang mencatat pertumbuhan signifikan.

Kemendagri (2011) menekankan perlunya agresivitas dari para penyedia jasa MICE di Indonesia untuk menarik pasar luar negeri. Kemendagri (2011) juga menyatakan bahwa tidak cukup hanya dengan pro-aktif merebut pasar MICE, tapi harus agresif dengan mengerahkan semua sumberdaya untuk melakukan lobi serta upaya memenangkan *bidding* internasional yang dilakukan pelaku bisnis pariwisata/MICE bersama pemerintah. Dalam Satrya (2012), Kemenparekraf telah mengidentifikasi sejumlah permasalahan di industri MICE Indonesia. Di antaranya adalah kualitas sumber daya manusia MICE yang terbatas. Lebih lanjut, Satrya (2012) menyatakan bahwa titik kritis kesuksesan penyelenggaraan MICE terutama terletak pada koordinasi, integrasi, sinergi dan sinkronisasi antar *stakeholder* MICE di berbagai daerah di Indonesia. Selain kompetisi setiap pelaku usaha terkait MICE, yang sama pentingnya adalah semangat kooperasi untuk memperkuat *destination branding* MICE. Koopetisi (kooperasi dalam kompetisi)

antar pelaku usaha dan pemerintah inilah yang perlu terus diintensifkan untuk pemerataan industri MICE di Indonesia.

Kondisi itu menuntut perusahaan-perusahaan MICE di Indonesia untuk melakukan tindakan antisipatif agar dapat memenangkan persaingan. Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi di dalam menghadapi dunia persaingan yang makin ketat (Dharma, 2002). Pendapat tersebut juga senada dengan yang diungkapkan oleh Espejo *et al.* (1996), bahwa situasi persaingan terus berubah dan daya saing yang baru diperlukan untuk menghadapi tantangan.

Untuk menghadapi ketatnya persaingan, perubahan menjadi faktor kunci, sebagaimana yang diungkapkan oleh Wibowo (2011), yaitu kinerja organisasi hanya akan dipertahankan dan ditingkatkan apabila organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang terjadi di sekitarnya. Organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan ke dalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menjawab setiap tantangan organisasi (Dharma, 2002).

Zwell (2000) menyatakan bahwa dasar untuk keberhasilan organisasi adalah kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya perusahaan yang memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Wibowo (2011) memberi penekanan mengenai pentingnya unsur budaya di dalam perusahaan/organisasi, yaitu bahwa kinerja organisasi sangat ditentukan oleh budaya organisasi dan budaya dari segenap sumber daya manusia dalam organisasi. Miller dan Katz (2002) mengemukakan bahwa dalam iklim bisnis saat ini, budaya organisasi yang berhubungan dengan keberagaman dan membangun keterlibatan bawahan penting untuk mencapai dan meningkatkan kinerja yang lebih baik dan karena itu menjadi kritis bagi keberhasilan misi jangka panjang dan keuntungan finansial organisasi.

Kotter dan Haskett (1992) melakukan penelitian yang menghasilkan fakta bahwa budaya yang kuat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun hubungan ini akan lebih kuat jika budaya mendukung adaptasi organisasi dengan lingkungan (Siregar, 2003). Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan fakta bahwa perusahaan yang menekankan pada budaya dapat meningkatkan pendapatan rata-rata 682%, sedangkan yang kurang memperhatikan budaya hanya mengalami peningkatan 166% dalam kurun waktu 11 tahun. Dengan demikian maka terlihat bahwa budaya merupakan faktor penting bagi sebuah organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di paragraf sebelumnya, terlihat bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan perubahan demi meningkatkan kinerja organisasi. Wibowo (2011) menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi di satu sisi dapat meningkatkan kinerja, namun di sisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Cameron dan Quinn (2006) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah salah satu kendala yang sering menyebabkan organisasi gagal melakukan transformasi. Schein (2010) juga berpendapat bahwa ketidaksesuaian budaya merupakan sumber utama terjadinya resistensi. Lebih lanjut, Kotter (1996) mengatakan bahwa budaya organisasi sering menjadi penghambat terbesar dalam upaya transformasi organisasi, yaitu ketika nilai-nilai dan norma-norma dari budaya yang lama masih tertanam dan membuat sebagian besar anggota bersikap resisten terhadap perubahan, walaupun visi dan sebagian praktik organisasi telah mengalami perubahan. Hal itu berarti bahwa di dalam melakukan transformasi, budaya merupakan faktor yang perlu diperhatikan dengan cara memahami budaya organisasi yang ada dan menentukan arah perubahan budaya yang tepat.

PT. Pactoconvex Niagatama sebagai salah satu pelaku di industri MICE Indonesia telah menyadari ketatnya persaingan di industri tersebut. Salah satu hal yang memicu ketatnya persaingan adalah dikeluarkannya Peraturan Presiden nomor 54 tahun 2010 mengenai pengadaan barang (Sugiwardani, 2012). Lebih lanjut, Sugiwardani (2012) menjelaskan bahwa peraturan tersebut menyebabkan mekanisme *bidding* untuk proyek menjadi lebih sistematis dan panitia *bidding*

menjadi lebih selektif, sehingga industri MICE di Indonesia menjadi lebih kompetitif.

Dari sisi internal, faktor pemicu perlunya langkah perbaikan di PT. Pactoconvex Niagatama adalah menurunnya profit perusahaan, yaitu dari 21,89% pada tahun 2010 menjadi 15,91% pada tahun 2011 (Pacto Convex, 2012a). Di sisi lain timbul ketidakpuasan terhadap sistem pengelolaan sumber daya manusia di PT. Pactoconvex Niagatama, terutama mengenai kompensasi dan kejelasan jenjang karir (Sugwardani, 2012). Sugwardani (2012) menjelaskan bahwa sebelum tahun 2011, PT. Pactoconvex Niagatama tidak memiliki *Human Resource Director*. Lebih lanjut, Sugwardani (2012) menjelaskan bahwa selama itu departemen sumber daya manusia hanya dipimpin oleh seorang manajer dan hanya mengurus masalah administrasi pegawai.

Human Resources Director PT. Pactoconvex Niagatama yang direkrut pada akhir tahun 2010, Suryani (2012) menyebutkan bahwa salah satu hal yang menjadi fokus perbaikan adalah merumuskan dan menerapkan visi dan misi perusahaan. Hal tersebut menjadi penting karena sebelum tahun 2011, PT. Pactoconvex Niagatama tidak memiliki visi dan misi perusahaan, sehingga karyawan tidak memiliki kesamaan pandangan mengenai tujuan dan strategi perusahaan (Suryani, 2012). Lebih lanjut, Suryani (2012) berpendapat bahwa dengan adanya visi dan misi yang jelas, maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan dan mampu membentuk budaya organisasi yang sesuai. Pentingnya hal tersebut juga terlihat pada pernyataan *President Director* PT. Pactoconvex Niagatama, Susilowani Daud (2011), yaitu bahwa perlunya karyawan PT. Pactoconvex Niagatama memiliki cara pandang yang sama dalam menjalankan kegiatan usaha melalui sosialisasi budaya, visi, misi dan nilai perusahaan yang baru dalam rangka menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat di masa kini dan mendatang. Salah satu contoh pembentukan budaya di PT. Pactoconvex Niagatama adalah peningkatan kedisiplinan karyawan melalui kebijakan penertiban *office hour*. Mengenai hal tersebut, Nanriana (2012) menjelaskan bahwa kebijakan tersebut mendapat tentangan dari sebagian besar

karyawan yang merasa bahwa jam kerja di industri MICE tidak bisa disamakan dengan industri lain.

Unsur lain yang juga menjadi fokus dari perbaikan PT. Pactoconvex Niagatama adalah kompetensi manajerial dan kepemimpinan melalui penyelenggaraan *Leadership / Supervisory Training Program* (Suryani, 2012). Pelatihan diberikan karena Suryani (2012) berpendapat bahwa selama ini para manajer belum mampu berperan sebagai pemimpin yang mampu memberi inspirasi kepada bawahan. Suryani (2012) memberi contoh bahwa selama ini para manajer terus-menerus memberi instruksi kepada bawahan mengenai hal yang harus dilakukan oleh bawahan, sehingga para bawahan kurang memiliki inisiatif bila bekerja tanpa pengawasan dari manajer. Namun, Nanriana (2012) menyatakan bahwa manfaat dari pelatihan tersebut belum terasa dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari. Contohnya adalah masih terjadi kerja tim yang tidak efisien karena beberapa manajer belum mampu mendelegasikan pekerjaan secara efektif (Hendarman, 2012).

Nanriana (2012) berpendapat bahwa kurang efektifnya usaha-usaha terkait perbaikan budaya organisasi dan kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama disebabkan karena sejak awal belum ada survei khusus yang mampu memberikan gambaran mengenai budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan dan penilaian karyawan mengenai kompetensi manajerial atasannya. Nanriana (2012) berpendapat bahwa tanpa adanya pemahaman mengenai budaya organisasi dan kondisi kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama, maka manajemen tidak akan mampu menerapkan kebijakan mengenai budaya organisasi dan merancang program pengembangan kompetensi manajerial yang tepat.

Berdasarkan pemikiran tersebut, penelitian ini membahas mengenai “Diagnosis Budaya Organisasi dan Kompetensi Manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama”. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui persepsi karyawan PT. Pactoconvex Niagatama mengenai budaya organisasi saat ini dan tipe budaya organisasi yang diharapkan di masa depan, serta penilaian para karyawan mengenai kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama. Sebagai

kerangka dasar penelitian, konsep yang digunakan adalah *Competing Values Framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006). Menurut Cameron dan Quinn (2006), budaya organisasi terbagi menjadi tipe *hierarchy*, *market*, *clan* dan *adhocracy*. Lebih lanjut, Cameron dan Quinn (2006) membagi kompetensi manajerial menjadi dua belas kategori. Hasil penelitian akan menunjukkan persepsi karyawan mengenai tipe budaya organisasi yang dimiliki saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan akan dimiliki di masa mendatang sekaligus menunjukkan penilaian karyawan mengenai kompetensi manajerial di PT.Pactoconvex Niagatama.

1.2. Rumusan Permasalahan Penelitian

Rumusan permasalahan pada penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi tipe apa yang dimiliki oleh PT. Pactoconvex Niagatama pada saat ini?
2. Budaya organisasi tipe apa yang diharapkan akan dimiliki oleh PT.Pactoconvex Niagatama di masa mendatang?
2. Bagaimanakah persepsi para karyawan mengenai kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi tipe apa yang dimiliki oleh PT.Pactoconvex Niagatama pada saat ini.
2. Untuk mengetahui budaya organisasi tipe apa yang diharapkan akan dimiliki oleh PT.Pactoconvex Niagatama di masa mendatang.
3. Untuk mengetahui persepsi para karyawan mengenai kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama.

1.4. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Akademik

Untuk memperkaya khazanah ilmu pengetahuan mengenai budaya organisasi dan kompetensi manajerial khususnya di dalam industri MICE Indonesia, serta sumber referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Manajerial

Memberikan gambaran mengenai tipe budaya organisasi yang dimiliki saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan, sekaligus menentukan kompetensi manajerial yang dibutuhkan untuk mendukung budaya organisasi di PT.Pactoconvex Niagatama.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Terdiri dari latar belakang yang menggambarkan alasan di balik penulisan penelitian ini. Juga terdapat rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penulisan serta penjelasan mengenai sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Berisi penjabaran teori yang menjadi dasar dari penelitian. Konsep yang dijabarkan adalah mengenai budaya organisasi, kompetensi manajerial dan mengelola perubahan. Pada bab ini juga terdapat pembahasan mengenai penelitian terdahulu.

Bab 3 Metode Penelitian

Uraian mengenai metode yang dipergunakan dalam penelitian, yaitu pendekatan penelitian, desain penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan responden, instrumen penelitian, uji validitas dan reliabilitas, definisi operasional dan teknik analisis data.

Bab 4 Profil Perusahaan

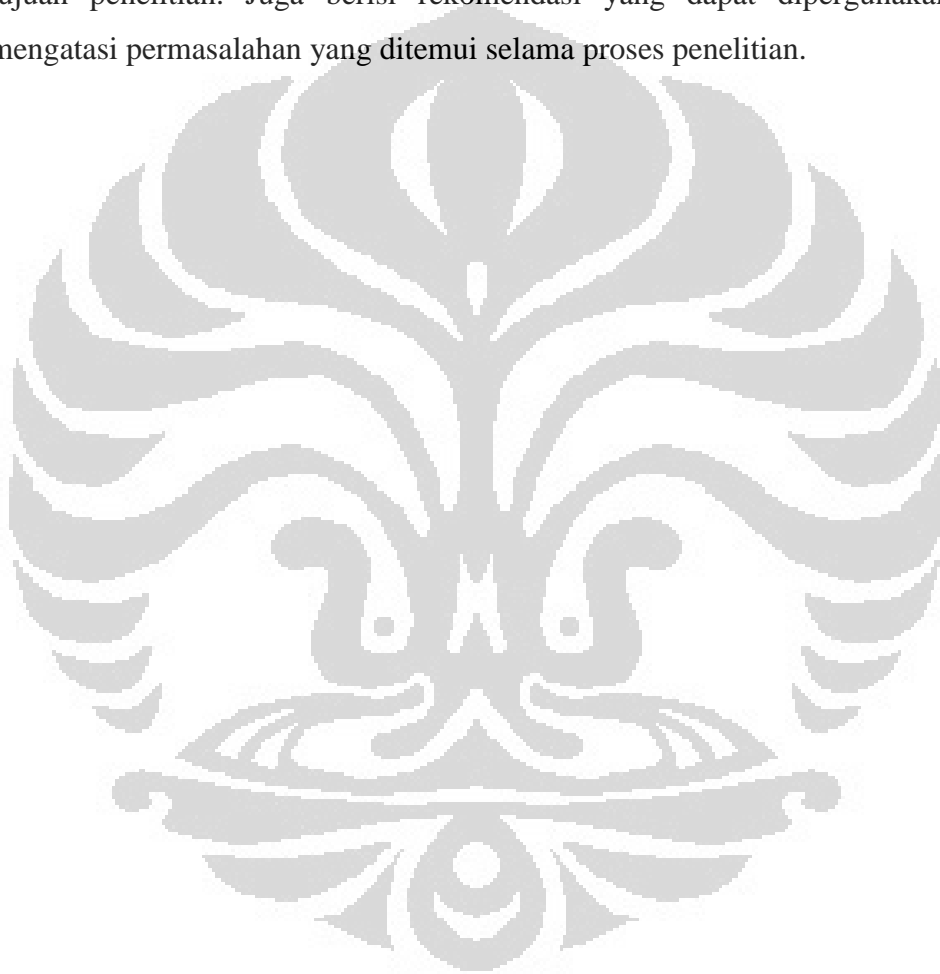
Uraian secara singkat mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, tata nilai perusahaan, lingkup pekerjaan, penghargaan yang pernah diterima oleh PT. Pactoconvex Niagatama, logo perusahaan dan struktur organisasi PT. Pactoconvex Niagatama.

Bab 5 Analisis Data

Analisis mengenai hasil penelitian yang dikaitkan dengan teori-teori yang dipergunakan. Pada bab ini terdapat analisis data identitas responden, analisis budaya organisasi, analisis kompetensi manajerial, diskusi dan implikasi manajerial.

Bab 6 Penutup

Simpulan dari hasil penelitian yang menjawab pokok permasalahan dan tujuan penelitian. Juga berisi rekomendasi yang dapat dipergunakan untuk mengatasi permasalahan yang ditemui selama proses penelitian.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Budaya Organisasi

Cartwright (1999) mendefinisikan budaya sebagai sebuah rasa kebersamaan dalam kelompok dengan keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang terbagi, serta motivasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam Flamholtz dan Randle (1998), Faucheux berpendapat bahwa budaya adalah kesamaan pengertian, penafsiran dan sudut pandang yang dapat diterima oleh akal sehat, yang memberikan arti untuk kehidupan, hingga pengalaman manusia yang utuh, sejauh yang dapat diingat. Schein (2010) memberi definisi bahwa budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dalam suatu proses pembelajaran mengenai permasalahan integrasi internal dan integrasi eksternal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dipertimbangkan sebagai sesuatu yang benar dan kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang benar untuk diterima, dipikirkan sehubungan dengan permasalahan-permasalahan tersebut.

Luthans (1992) menyatakan budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditanamkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang dianggap benar untuk diterima, dijadikan dasar pola pikir dan aktivitas sehari-hari. Dalam Wibowo (2011), Vecchio (1995) menyebutkan budaya organisasi sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.

Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem pengertian yang menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Wood *et al.* (1994) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi atau *sub unit* dan menjadi panduan bagi perilaku anggota organisasi.

Gibson *et al.* (2006) mengartikan budaya organisasi sebagai apa yang dipersepsikan oleh karyawan dan bagaimana persepsi tersebut membentuk pola keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan. Kolb, Rubin dan Osland

(1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Moorhead dan Griffin (1992) membuat rangkuman dari beberapa penulis mengenai makna dari budaya organisasi seperti yang terlihat pada Tabel 2.1.

Inti dari definisi budaya menurut Kolb, Rubin dan Osland (1991, p. 382-383) adalah:

1. *Is always in the process of formation and change*
2. *Tends to cover all aspects of human functioning*
3. *Is learned around the major issues of external adaptation and internal integration*
4. *Is ultimately embodied as an interrelated, patterned set of basic assumptions that deal with ultimate issue, such as the nature of humanity, human relationships, time, space and the nature of reality and truth itself.*

Secara umum, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu tata nilai yang diterima dalam suatu organisasi yang merupakan hasil dari pembelajaran atas permasalahan yang telah dihadapi dan kemudian dijadikan suatu dasar bagi anggota organisasi tersebut dalam berpikir dan berperilaku agar mampu mencapai kinerja yang diharapkan demi tujuan bersama.

Tabel 2.1. Definisi Budaya Organisasi

Definition	Source
<i>A belief system shared by an organization's members</i>	Spender (1983)
<i>Strong, widely-shared core values</i>	O'Reilly (1983)
<i>The way we do things around here</i>	Deal dan Kennedy (1982)
<i>The collective programming of the mind</i>	Holfstede (1980)
<i>A set of shared, enduring beliefs communicated through a variety of symbolic media, creating meaning in people's work lives</i>	Kouzes, Caldwell dan Posner (1983)
<i>A set of symbols, ceremonies and myths that communicate the underlying values and beliefs of that organization to its employees</i>	Ouchi (1981)

Sumber: Moorhead dan Griffin (1992, 627)

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka peluang timbulnya berbagai pandangan mengenai tipe-tipe budaya organisasi (Wibowo, 2011). Cartwright (1999) membagi empat tipe budaya, yaitu:

1. *Monoculture*

Merupakan organisasi dengan anggota yang memiliki kesamaan dalam hal pola pikir dan norma budaya. Dalam bisnis, *monoculture* dicirikan oleh adanya satu orang yang mendominasi dan memiliki jiwa kewirausahaan yang kuat.

2. *Superordinate culture*

Terdiri dari beberapa sub budaya yang terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilai-nilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, namun tetap berada pada pandangan umum yang sama sebagai bagian dari organisasi. Tipe budaya organisasi ini merupakan tipe ideal. Keberagaman budaya dapat menjadi penyebab perpecahan dan konflik atau sumber vitalitas, kreativitas dan energi. Kepemimpinan yang baik membawa orang-orang dari berbagai budaya bekerjasama dalam harmoni. Anggota organisasi memiliki komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Divisive culture*

Bersifat memecah belah. Dalam budaya ini, sub budaya dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuannya sendiri. Dalam tipe ini, organisasi bergerak ke arah yang berbeda. Tidak terdapat arah yang jelas dan kekurangan kepemimpinan. Dalam kasus tertentu, orang yang berada dalam *divisive culture* tidak merasa sebagai bagian dari organisasi. Vandalisme, kejahatan, inefisiensi dan kekacauan merupakan gejala tipe budaya ini. *Divisive culture* adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.

4. *Disjunctive culture*

Ditandai dengan terjadinya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual.

Pembagian tipe budaya menurut Cartwright (1999) tersebut menunjukkan adanya empat tahap siklus hidup budaya organisasi. Perbedaan pada keempat tipe itu terletak pada derajat kekuatan hubungan dalam organisasi.

Deal dan Kennedy (2000) mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat tipe, yaitu:

1. *Tough-guy, macho culture*

Merupakan organisasi bagi para individualis yang secara reguler mengambil risiko tinggi dan mendapatkan umpan balik cepat.

2. *Work hard-play hard culture*

Pada tipe ini, aturan utamanya adalah kegembiraan dalam beraktivitas. Para anggota organisasi mengambil sedikit risiko dengan umpan balik yang cepat.

3. *Bet-your-company culture*

Merupakan tipe budaya organisasi yang bercirikan pengambilan risiko tinggi dengan umpan balik yang lambat.

4. *Process culture*

Merupakan tipe budaya organisasi yang dicirikan dengan sedikitnya umpan balik yang diterima sehingga sulit untuk mengukur hasil pekerjaan. Tipe ini berfokus pada proses pengerjaan.

Pengelompokkan budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy (2000) mempertimbangkan hubungan antara tingkat risiko dengan kecepatan umpan balik yang diterima oleh organisasi.

Robbins (2001) membagi budaya organisasi menjadi empat tipe. Penetapan tipe budaya oleh Robbins didasarkan pada hubungan antara tingkat keramahan dan solidaritas. Dimensi keramahan ditandai dengan tingkat persahabatan di antara anggota organisasi. Dimensi solidaritas ditunjukkan dengan tingkatan pengertian bersama di antara anggota organisasi mengenai tugas dan tujuan pekerjaan. Tipe budaya organisasi yang dimaksud adalah:

1. *Networked culture*

Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman. Budaya ini ditandai dengan kesenangan bergaul yang tinggi dan tingkat kesetiakawanan yang rendah. Anggota organisasinya cenderung mengutamakan sosialisasi dan saling mengenal dengan cepat.

2. *Mercenary culture*

Tipe budaya ini ditandai dengan tingkat keramahan rendah dan tingkat solidaritas tinggi. Organisasi berfokus pada tujuan dan melibatkan anggota yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Komunikasi antar anggota organisasi dilakukan secara langsung, cepat dan terkendali. Kesuksesan merupakan tujuan utama dan anggota organisasi didorong melakukan pekerjaan hingga mampu mewujudkan kesuksesan tersebut.

3. *Fragmented culture*

Karakteristik dari tipe budaya ini adalah keramahan dan solidaritas yang rendah. Anggota organisasi sedikit melakukan kontak dalam aktivitas organisasi dan seringkali tidak saling mengenal. Kecenderungan lainnya adalah anggota organisasi tidak mengasosiasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, melainkan hanya merasa bagian dari profesinya saja.

4. *Communal culture*

Ciri yang ditunjukkan adalah organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja. Budaya ini ditandai dengan tingkat keramahan dan solidaritas yang tinggi. Anggota organisasi bergaul dengan akrab, baik secara pribadi maupun secara profesional. Komunikasi terjadi dengan sangat mudah (tanpa ada jarak) antar anggota organisasi di berbagai level. Setiap orang sangat bersahabat sehingga perbedaan antara pekerjaan dan bukan pekerjaan menjadi tidak jelas. Anggota organisasi merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan tidak segan menunjukkannya kepada orang lain.

Greenberg dan Baron (1997) membagi budaya organisasi menjadi empat tipe. Klasifikasi tipe budaya organisasi didasarkan pada orientasi organisasi dalam hal karakteristik dan pengembangan para anggotanya. Empat tipe budaya organisasi tersebut antara lain:

1. *Academy*

Memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk menguasai banyak pekerjaan berbeda dan bergerak dari tempat yang satu ke tempat pekerjaan berikutnya.

2. *Club*

Organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan anggota yang sesuai dan loyal.

3. *Baseball team*

Anggota organisasi cenderung menjadi wirausaha yang mengambil risiko dan diberi penghargaan karena keberhasilannya.

4. *Fortress*

Organisasi yang tepat bagi anggota yang memiliki semangat bekerja dan menyukai tantangan dalam mengikuti perubahan.

Dalam Wibowo (2011), Want (2006) membagi budaya organisasi menjadi tujuh klasifikasi, yaitu:

1. *Predatory culture*

Tidak memiliki visi yang bersifat memotivasi dan strategis yang mengikat perusahaan bersama. Terdapat beberapa aturan main, prinsip bimbingan, nilai-nilai bersama atau kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dalam organisasi. *Predatory culture* cenderung tidak memperhatikan *stakeholders* bisnis dan tidak dapat mengantisipasi konsekuensi dari tindakannya.

2. *Frozen culture*

Bersifat menentang inovasi dan pengambilan risiko. *Frozen culture* biasanya menganut misi dan strategi yang usang dan hampa, atau tidak menyentuh aspek perubahan pasar. Kepemimpinan bersifat otoriter dan menjadi sumber pengambilan keputusan. Hasilnya adalah manajemen yang tidak memperhatikan informasi lain.

3. *Chaotic culture*

Bersifat terpisah-pisah dan tidak fokus, serta jarang mempunyai misi dan strategi yang dapat bertahan di tengah persaingan. Banyak kekacauan akibat kepemimpinan *chaotic* yang bimbang, tidak konsisten dan tidak efektif. Konsekuensinya, organisasi sulit merespon kompetisi.

4. *Political culture*

Memiliki misi dan strategi yang didefinisikan dengan baik, tapi tidak diimplementasikan secara konsisten.

5. *Bureaucratic culture*

Mencakup sikap pandang, bukan hanya ukuran dan struktur. Karakteristik birokrasi adalah tidak responsif terhadap perubahan dan mengutamakan loyalitas.

6. *Service culture*

Berfokus pada melebihi kebutuhan pelanggan dengan maksud mencapai sasaran bisnis. Secara khusus, organisasi dengan tipe ini selalu berupaya untuk menyelesaikan masalah pelanggan. Memiliki *outward focus* yang jelas terhadap pasar. Adanya pengukuran kinerja dalam bentuk umpan balik dari pelanggan.

7. *New age culture*

Tipe budaya organisasi ini menunjukkan perilaku, nilai-nilai, kualitas dan karakteristik baru dalam menjalankan bisnis. Terdapat komitmen terhadap kepuasan pelanggan dan bersifat sangat demokratis, sehingga pengambilan keputusan bersifat *bottom-up* dan ide-ide tumbuh dari bawah.

Dalam Wibowo (2011), Want (2006) menyebutkan bahwa tipe budaya organisasi kesatu sampai dengan kelima merupakan tipe budaya organisasi berkinerja rendah dan menuju kegagalan (*cultures of shame*), sedangkan tipe budaya organisasi keenam dan ketujuh merupakan tipe budaya organisasi berkinerja tinggi yang dapat melebihi harapan *stakeholders* (*high performing culture*).

Selain beberapa tipe budaya organisasi tersebut, terdapat pula tipe budaya organisasi yang dikenal dengan konsep *Competing Values Framework*, yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006) dalam buku yang berjudul *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Tipe budaya menurut Cameron dan Quinn terlihat pada gambar 2.1.

1. Tipe budaya *adhocracy*

Tipe ini memiliki fokus keluar dan nilai-nilai yang lentur. Etos kerja yang diutamakan adalah keberanian mengambil risiko, kreatif dan inovatif dalam penciptaan ide-ide baru yang memungkinkan organisasi cepat memberikan respon atas segala perubahan yang terjadi di lingkungan

2. Tipe budaya *market*

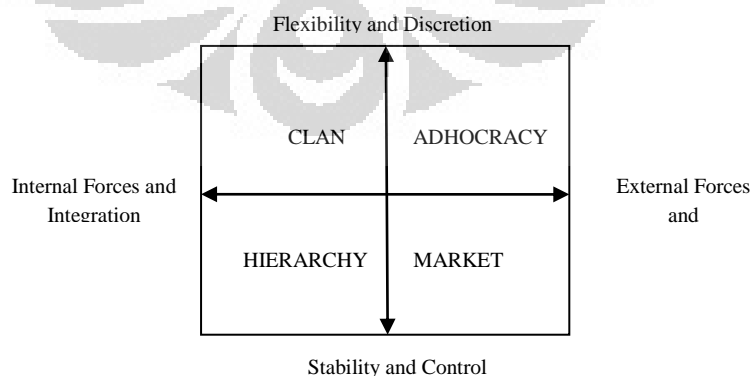
Ciri dari budaya ini adalah fokus ke arah luar organisasi serta adanya kecenderungan mengupayakan stabilitas dan terkontrol. Organisasi dengan tipe budaya ini memiliki karakter kompetitif dan keinginan yang kuat untuk mencapai target. Tipe anggota organisasi yang tepat adalah individu yang cepat tanggap, pekerja keras dan mampu bekerja sesuai jadwal dengan tetap mempertahankan kualitas hasil pekerjaan.

3. Tipe budaya *hierarchy*

Jenis budaya ini berfokus ke dalam organisasi dan mengutamakan kontrol yang ketat. Hal yang diutamakan pada budaya hirarki adalah stabilitas, konsistensi dan efisiensi melalui struktur dan sistem yang terformalisasi.

4. Tipe budaya *clan*

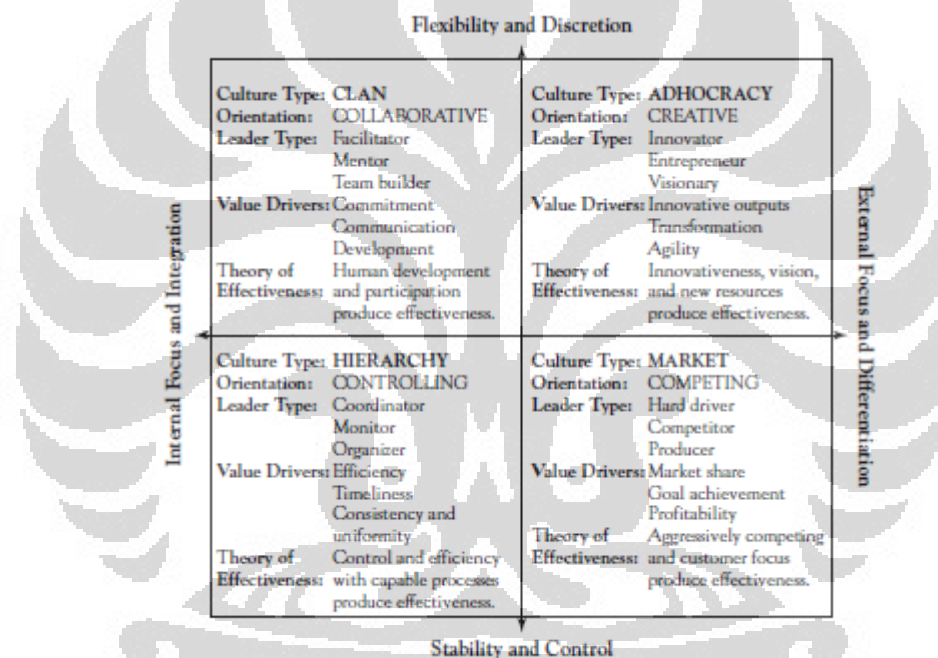
Budaya *clan* berfokus ke arah dalam organisasi dan memiliki fleksibilitas terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi. Ciri utama dari tipe budaya ini adalah hubungan antar anggota organisasi yang didasarkan pada rasa kekeluargaan, kebersamaan dan mengusung semangat loyalitas yang tinggi.



Gambar 2.1. Tipe Budaya Organisasi

Sumber : Cameron dan Quinn (2006)

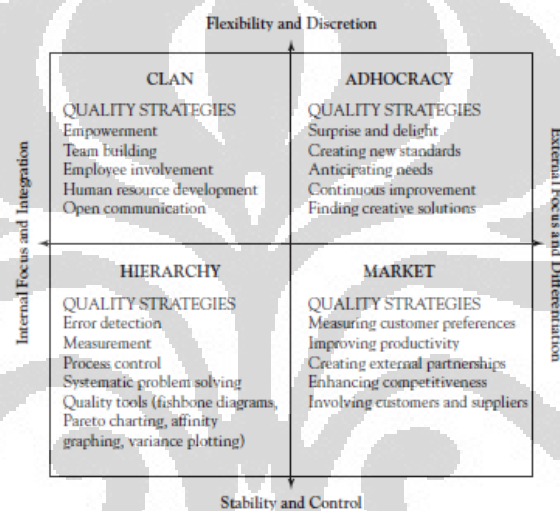
Cameron dan Quinn (2006) menyatakan bahwa perbedaan dominasi budaya organisasi juga berdampak pada perbedaan tipe kepemimpinan yang tepat untuk mengelola organisasi tersebut. Perbedaan tersebut tampak pada gambar 2.2. Gambar 2.2 menunjukkan bahwa untuk mengelola budaya organisasi berkarakter *clan*, dibutuhkan kepemimpinan yang menekankan aspek kerjasama dalam tim. Untuk karakter *adhocracy*, kepemimpinan yang tepat adalah penekanan pada penciptaan kreativitas. Untuk karakter *hierarchy*, kepemimpinan yang tepat adalah penekanan pada sistem kontrol terhadap kegiatan organisasi. Sedangkan untuk karakteristik *market*, kepemimpinan yang tepat adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong persaingan.



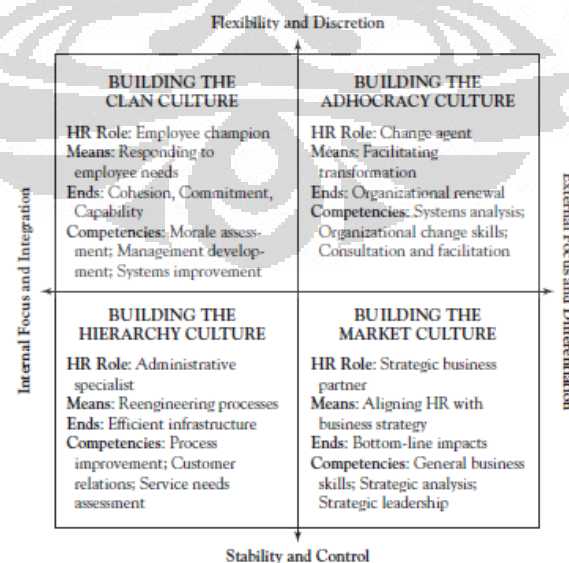
Gambar 2.2. Kepemimpinan Berdasarkan Tipe Budaya Organisasi
 Sumber : Cameron dan Quinn (2006)

Menurut Cameron dan Quinn (2006), *competing values framework* juga membantu menentukan aspek *total quality management* (TQM) yang tepat untuk mengelola organisasi. Hal tersebut terlihat pada gambar 2.3. Cameron dan Quinn (2006) juga mengemukakan pendapat bahwa peran manajemen sumber daya manusia di tiap organisasi juga dibedakan berdasarkan karakteristik budaya organisasi. Hal itu terlihat pada gambar 2.4.

Budaya organisasi memegang peranan penting bagi suatu perusahaan dalam membentuk kinerja yang baik. Dalam Siregar (2003), terdapat beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Cash *et al.* (1988), Kilmann, Saxton, Serpa (1986), Saffold (1988) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, budaya organisasi dapat diasumsikan sebagai elemen penting yang perlu mendapat perhatian dalam rangka memajukan organisasi. Budaya yang kuat dipandang akan memudahkan organisasi untuk mengimplementasikan kegiatan-kegiatan dan tujuan-tujuannya (Siregar, 2003).



Gambar 2.3. Total Quality Management Berdasarkan Tipe Budaya Organisasi
Sumber : Cameron dan Quinn (2006)



Gambar 2.4. Peran Manajemen SDM Berdasarkan Tipe Budaya Organisasi
Sumber : Cameron dan Quinn (2006)

Dari berbagai pandangan mengenai pembagian tipe budaya organisasi tersebut, dapat terlihat beberapa perbedaan. Di antaranya, Cartwright (1999) mendasarkan pengelompokan tipe budaya organisasi berdasarkan pada derajat kekuatan hubungan di dalam organisasi dan merupakan gambaran dari siklus hidup organisasi. Sementara itu, Deal dan Kennedy (2000) membagi tipe budaya organisasi berdasarkan hubungan antara tingkat risiko dengan kecepatan umpan balik yang diterima oleh organisasi. Greenberg dan Baron (1997) membedakan budaya organisasi berdasarkan cara pandang organisasi mengenai arti dari anggotanya. Di sisi lain, Robbins (2001) menetapkan empat tipe budaya organisasi yang didasarkan pada hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Konsep Wint (2006) dan Cameron dan Quinn (2006) memiliki persamaan dalam membedakan budaya organisasi, yaitu dengan didasarkan pada pemilihan strategi bisnis dalam menghadapi persaingan.

Untuk menganalisis budaya organisasi, penelitian ini menggunakan konsep *competing values framework* dari Cameron dan Quinn (2006). Alasan dari pemilihan konsep tersebut adalah karena *competing values framework* mampu memberikan gambaran mengenai fokus strategi organisasi dalam menghadapi persaingan dan memperlihatkan pola hubungan antar anggota di dalam organisasi.

Schein (2010) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan berbagai aktivitas organisasi seperti manajemen perubahan, pencapaian tujuan-tujuan organisasi, koordinasi tim kerja dan membangun orientasi konsumen dalam organisasi. Keberadaan budaya dapat dijadikan sebagai jiwa dari setiap kegiatan organisasi sehingga mampu memberikan hasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam Siregar (2003), Avolio *et al.* (1991) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan kunci untuk meningkatkan komitmen, produktivitas dan tingkat keuntungan

2.2. Kompetensi Manajerial

Perubahan budaya bergantung pada implementasi perubahan perilaku individu dalam organisasi berdasarkan nilai-nilai baru. (Qomaruzzaman, 2008). Lebih lanjut, Qomaruzzaman (2008) menekankan bahwa agar terjadi perubahan budaya organisasi secara mendasar, maka salah satu faktor penting yang harus

dilaksanakan adalah meningkatkan kompetensi manajerial bagi para manajer, terutama yang akan berperan sebagai agen perubahan.

Menurut Armstrong dan Baron (1998), kompetensi adalah perilaku seseorang ketika melakukan perannya dengan baik. Sementara itu, Wibowo (2011) berpendapat bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas dan pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan dan didukung dengan sikap yang menjadi karakteristik individu.

Dalam Wibowo (2011), Spencer dan Spencer (1993) membedakan lima karakteristik dasar kompetensi, yaitu:

1. Motif (*motive*)

Merupakan sesuatu yang secara terus-menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan.

2. Sifat (*traits*)

Merupakan karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.

3. Konsep diri (*self concept*)

Merupakan perilaku, nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang.

4. Pengetahuan (*knowledge*)

Merupakan informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu.

5. Keahlian (*skill*)

Merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu.

Lebih lanjut, dalam Wibowo (2011), Spencer dan Spencer (1993) menyebutkan bahwa pengetahuan dan ketrampilan cenderung mudah untuk dikenali dan diketahui, sedangkan motif, sifat dan konsep diri cenderung sulit untuk diketahui. Kelima karakteristik dasar tersebut merupakan komponen yang membentuk kompetensi. Gabungan dari motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keahlian akan tercermin pada perilaku individu dalam melaksanakan aktivitas organisasi.

Menurut Armstrong dan Baron (1998), kompetensi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. *Core competence*

Merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi sebagai persyaratan untuk bekerja di dalam organisasi tersebut.

2. *Generic competence*

Merupakan kompetensi yang perlu dimiliki oleh semua anggota organisasi yang bekerja di suatu bidang tertentu.

3. *Role specific competence*

Yaitu kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan suatu tugas tertentu yang bersifat spesifik dan unik.

Tiga tingkatan tersebut didasarkan pada jenis kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan cakupan tanggung jawab dalam melakukan aktivitas di organisasi.

Secara lebih terperinci, Zwell (2000) mengelompokkan kompetensi ke dalam lima kategori, antara lain:

1. *Task achievement competencies*

Berhubungan dengan apa yang dikerjakan, bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut. Dimensi dalam *task achievement* adalah:

a. *Result orientation* (orientasi pada hasil)

Menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut.

b. *Managing performance* (mengelola kinerja)

Merencanakan strategi dan taktik, memonitor dan mengukur kinerja, serta menunjukkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.

c. *Influence* (pengaruh)

Perwujudan dari pengaruh adalah (1) mengidentifikasi pengambil keputusan dan orang yang mempengaruhinya (2) mengantisipasi reaksi dan keberatan, serta merencanakan cara untuk mengatasinya.

d. *Inisiatif* (inisiatif)

Yaitu perasaan memiliki tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat tanggap terhadap segala sesuatu yang dibutuhkan.

e. *Production efficiency* (efisiensi produksi)

Pekerjaan dilakukan secara cepat, dengan standar kualitas yang tinggi dan menggunakan sumber daya secara minimal.

f. *Flexibility* (fleksibilitas)

Cepat menyesuaikan diri dan memberikan respon secara cepat dan efektif pada perubahan lingkungan,

g. *Innovation* (inovasi)

Memulai gagasan baru, metode, solusi dan merancang produk atau layanan baru.

h. *Concern for quality* (berkepentingan dengan kualitas)

Memastikan bahwa hasil semua pekerjaan akurat, mencapai standar internal dan memenuhi atau bahkan melebihi kebutuhan pelanggan.

i. *Continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan)

Berorientasi pada keunggulan dan secara alamiah mencari cara untuk menciptakan proses kerja yang lebih efektif dan efisien.

j. *Technical expertise* (keahlian teknis)

Melatih ketrampilan teknis dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

2. *Relationship competencies*

Berkaitan dengan hubungan atau interaksi antara diri sendiri dengan orang lain. Dimensi dalam *relationship competencies* adalah:

a. *Teamwork* (kerjasama tim)

Kemampuan untuk mengelola kerjasama dalam tim agar menghasilkan kinerja yang efektif.

b. *Service orientation* (orientasi pada pelanggan)

Komitmen untuk melayani dan memuaskan kebutuhan orang lain.

c. *Interpersonal awareness* (kepedulian interpersonal)

Melibatkan pendapat, perhatian, menginterpretasikan, mengantisipasi kepentingan dan perasaan orang lain.

d. *Organizational savvy* (kecerdasan organisasional)

Memahami dan memanfaatkan dinamika dalam organisasi dengan maksud mencapai tujuan.

e. *Relationship building* (membangun hubungan)

Memelihara kerja sama dengan orang lain, mengembangkan perhatian dan mempercayai hubungan.

f. *Conflict resolution* (penyelesaian konflik)

Menyelesaikan isu dan ketidaksepakatan dengan cara yang mampu menimbulkan persetujuan dan kepuasan dari semua pihak, memberikan pemikiran terbaik untuk mencari solusi yang efektif dan elegan.

g. *Attention to communication* (perhatian pada komunikasi)

Mampu menyerap dan menyebarluaskan informasi secara efektif serta memaksimalkan penggunaan jalur komunikasi.

h. *Cross cultural sensitivity* (sensitivitas lintas budaya)

Dapat memahami perbedaan di antara berbagai budaya serta mampu menarik dan mengembangkan bakat dari anggota organisasi sebagai manfaat keberagaman demi mencapai keunggulan kompetitif.

3. *Personal attribute competencies*

Bersifat intrinsik bagi individu, mencerminkan sifat dan karakteristik yang menghubungkan apa keyakinan individu, bagaimana pola pikir individu, apa yang dirasakan oleh tiap individu serta bagaimana individu belajar dan berkembang. Dimensi dari kompetensi *personal attribute* adalah:

a. *Integrity and truth* (integritas dan kebenaran)

Mencerminkan penilaian tentang individu dan tingkat penerimaan individu di dalam kelompok.

b. *Self development* (pengembangan diri)

Menunjukkan keinginan untuk secara berkelanjutan tumbuh, belajar dan berkembang.

c. *Decisiveness* (bersifat menentukan)

Tindakan membuat keputusan di waktu yang tepat.

d. *Decision quality* (kualitas keputusan)

Menyangkut proses (1) menyediakan alternatif solusi (2) mengumpulkan informasi dan menganalisis situasi (3) mempertimbangkan

sasaran (4) mempertimbangkan alternatif (5) menilai konsekuensi jangka panjang dan jangka pendek serta implikasinya (6) mengevaluasi potensi risiko dan *reward* dari setiap alternatif (7) membuat putusan berdasarkan alternatif terbaik.

e. *Stress management* (manajemen stres)

Kemampuan mengendalikan emosi dengan cara menjaga diri sendiri dan orang lain. Yang tercakup di dalamnya adalah (1) kemampuan memperhatikan kondisi emosional seseorang (2) menyatakan dan melepaskan emosi untuk mengurangi *stress* tanpa menyebabkan kerusakan hubungan (3) memanfaatkan perspektif dan humor untuk menurunkan *stress* (4) memanfaatkan listening dan empati untuk mengurangi stress orang lain (5) secara instan mampu mengubah kondisi emosional seseorang untuk merespon kondisi yang dihadapi (6) melacak kembali akar permasalahan penyebab timbulnya respon emosional dan (7) menyampaikan pesan secara ekspresif.

f. *Analytical Thinking* (berpikir analitis)

Menyangkut penggunaan alasan logis dan sistematis untuk memahami, menganalisis dan mengatasi masalah.

g. *Conceptual thinking* (berpikir konseptual)

Menyangkut penggunaan konsep dan abstraksi untuk menemukan kesamaan dan meletakkan alasan bersama dengan cara yang dapat meningkatkan saling pengertian, menyelesaikan masalah, berinovasi dan memberikan manfaat bagi organisasi.

4. *Managerial competencies*

Jenis kompetensi yang terdapat dalam dimensi kompetensi manajerial adalah sebagai berikut:

a. *Building teamwork* (membangun kerja sama tim)

Membangun unit kerja yang kooperatif dan berfungsi secara efektif. Perilaku kuncinya adalah (1) menentukan arah untuk proyek dan penugasan anggota tim (2) membantu menghilangkan hambatan organisasi dan mengidentifikasi sumber daya untuk membantu tim.

b. *Motivating others* (memotivasi orang lain)

Meningkatkan komitmen anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan cara meningkatkan motivasi.

c. *Empowering others* (memberdayakan orang lain)

Membantu orang lain untuk tumbuh dalam tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaannya.

d. *Developing others* (mengembangkan orang lain)

Menciptakan organisasi pembelajaran yang mendukung anggota organisasi untuk menjadi individu yang lebih baik.

5. *Leadership competencies*

Kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengarahkan organisasi agar sesuai dengan tujuan, visi dan misi yang telah ditetapkan. Kompetensi yang tercakup pada dimensi ini adalah:

a. *Visionary leadership* (kepemimpinan visioner)

Kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan misi, visi dan tata nilai organisasi untuk memberikan inspirasi bagi anggota organisasi.

b. *Strategic thinking* (pemikiran strategis)

Kemampuan untuk menggunakan pemahaman atas organisasi, posisi organisasi di pasar dan perkembangan bisnis untuk menciptakan dan menjalankan strategi organisasi.

c. *Entrepreneurial orientation* (orientasi kewirausahaan)

Kemampuan untuk mencari peluang bisnis dan melakukan risiko yang telah diperhitungkan secara seksama untuk mengembangkan organisasi.

d. *Change management* (manajemen perubahan)

Kemampuan membawa organisasi pada perubahan untuk mengantisipasi perkembangan yang terjadi di lingkungan.

e. *Building organizational commitment* (membangun komitmen organisasional)

Kemampuan membangun kesatuan dan keselarasan organisasi dengan visi, misi dan sasaran organisasi.

f. *Establishing focus* (menetapkan fokus)

Memastikan bahwa bawahan sejalan dengan sasaran bisnis dan memastikan bahwa sumber daya diprioritaskan dan diaplikasikan secara tepat.

g. *Purpose, principles and values* (tujuan, prinsip dan nilai-nilai)

Mampu menunjukkan konsistensi dan mampu menginspirasi anggota organisasi lain sesuai dengan tujuan, prinsip dan tata nilai yang berlaku dalam organisasi.

Uraian Zwell (2000) memberikan gambaran bahwa kelima kategori kompetensi merupakan unsur yang diperlukan dalam membentuk perilaku yang tepat bagi seorang individu untuk mengemban tanggung jawab dan melaksanakan peran dalam organisasi.

Sedikit berbeda dengan Zwell (2010) yang membagi kompetensi ke dalam lima kategori, Cameron dan Quinn berfokus pada kompetensi manajerial sebagai persyaratan yang dibutuhkan oleh para atasan untuk mengelola unit kerjanya. Cameron dan Quinn (2006) menyebutkan bahwa terdapat dua belas kategori kompetensi manajerial yang terbagi ke dalam empat kuadran budaya organisasi, seperti yang terlihat pada gambar 2.5. Penjabaran dari kedua belas kategori kompetensi manajerial tersebut adalah:

1. *Clan*

a. *Managing teams* (mengelola tim)

Mendorong efektivitas, kekompakan, keberlangsungan fungsi, dan kerjasama tim yang berkinerja baik.

b. *Managing interpersonal relationships* (mengelola hubungan antar individu)

Mendorong hubungan antar individu yang efektif, menghasilkan umpan balik yang mendukung, mendengarkan dan memberikan solusi atas permasalahan antar individu.

c. *Managing the development of others* (mengelola pengembangan anggota organisasi)

Membantu individu dalam memperbaiki kinerja, memperluas kompetensi dan meraih kesempatan pengembangan pribadi.

2. *Adhocracy*

a. *Managing innovation* (mengelola inovasi)

Mendorong individu untuk berinovasi, memperluas alternatif, menjadi lebih kreatif dan memfasilitasi ide baru.

b. *Managing the future* (mengelola masa depan)

Menginformasikan visi masa depan secara jelas dan membantu pencapaiannya.

c. *Managing continuous improvement* (mengelola perbaikan berkelanjutan)

Mendorong perbaikan berkelanjutan, fleksibilitas, dan perubahan produktif di antara individu dalam lingkungan kerja.

3. *Market*

a. *Managing competitiveness* (mengelola persaingan)

Mendorong kapabilitas kompetitif dan keinginan untuk melebihi kinerja pesaing.

b. *Managing employees* (mengelola karyawan)

Memotivasi dan menginspirasi individu untuk bersikap proaktif, memberikan usaha yang lebih banyak, dan bekerja dengan giat.

c. *Managing customer services* (mengelola layanan pelanggan)

Mendorong keinginan untuk melayani pelanggan, melibatkan pelanggan dan melebihi harapan pelanggan.

4. *Hierarchy*

a. *Managing acculturation* (mengelola peleburan budaya)

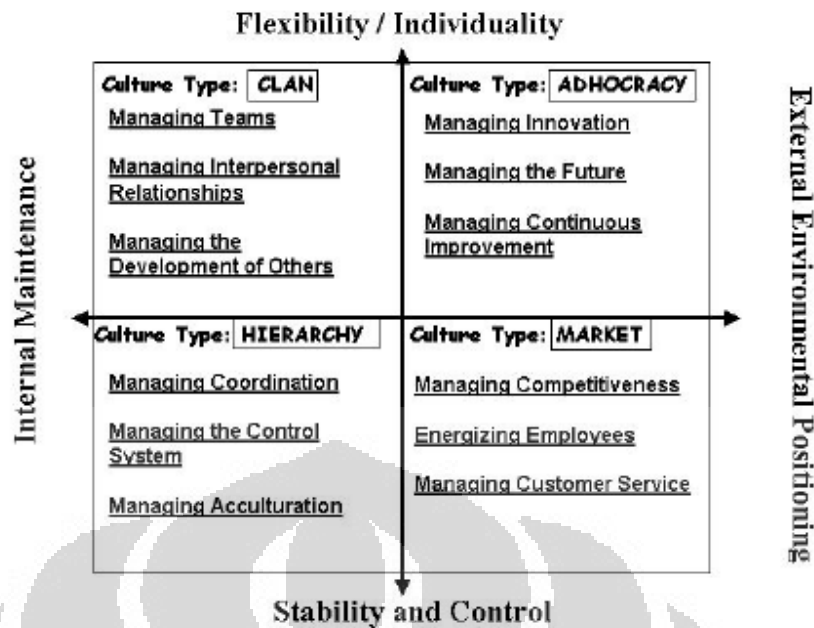
Membantu individu untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka, memahami budaya dan standar organisasi dan bagaimana cara untuk menyesuaikan dengan pekerjaan.

b. *Managing the control system* (mengelola sistem kendali)

Menjaga prosedur, pengukuran dan sistem pengawasan untuk menjamin kelangsungan proses dan hasil kinerja.

c. *Managing coordination* (mengelola koordinasi)

Mendorong koordinasi organisasi, baik dengan pihak luar, manajer dan berbagi informasi lintas fungsi.



Gambar 2.5. Dua Belas Kategori Kompetensi Manajerial
 Sumber: Cameron dan Quinn (2006)

Berdasarkan penjelasan mengenai konsep kompetensi manajerial menurut Zwell (2000) dan Cameron dan Quinn (2006), terlihat bahwa terlihat beberapa persamaan dalam hal mengelola tim, mengembangkan karyawan, memberi semangat dan memberdayakan karyawan. Penelitian ini menggunakan konsep kompetensi manajerial dalam *competing values framework* dari Cameron dan Quinn (2006). Alasan dari pemilihan konsep tersebut adalah karena konsep kompetensi manajerial dalam *competing values framework* memiliki dua belas kategori yang mencakup aspek lebih luas dalam menilai keahlian, pengetahuan dan atribut personal atasan langsung yang ditunjukkan melalui perilaku.

2.3. Mengelola Perubahan

Era perdagangan bebas menimbulkan iklim persaingan yang sangat ketat di segala bidang. Ketatnya persaingan tersebut menyebabkan setiap pihak yang terlibat di dalamnya perlu terus memantau perubahan yang terjadi di lingkungan dan melakukan langkah penyesuaian. David (2002) menyebutkan bahwa agar dapat bertahan hidup, semua organisasi harus mampu dengan cerdas mengenali dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Pentingnya perubahan bagi sebuah organisasi juga diungkapkan oleh Waterman (1987) dalam David (2002):

Dalam lingkungan bisnis dewasa ini, lebih dari era sebelumnya, satu-satunya yang tidak berubah adalah perubahan. Organisasi yang berhasil secara efektif mengatur perubahan, terus-menerus menyesuaikan birokrasi, strategi, sistem, produk dan budaya mereka agar dapat bertahan hidup dalam goncangan dan berhasil dari kekuatan yang mematikan banyak persaingan. (David, 2002, p.39)

Berdasarkan uraian tersebut, dapat terlihat bahwa sebuah organisasi yang tidak tanggap perubahan akan tertinggal dan tidak mampu bertahan di tengah ketatnya persaingan.

Deal dan Kennedy (2000) mengemukakan beberapa situasi yang menuntut perubahan budaya:

1. Ketika lingkungan sedang mengalami perubahan fundamental dan perusahaan sangat didorong oleh nilai-nilai
2. Ketika industri sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat
3. Ketika perusahaan sedang-sedang saja atau menjadi lebih buruk
4. Ketika perusahaan ingin berubah menjadi perusahaan yang lebih besar

Dengan memperhatikan situasi-situasi tersebut, suatu organisasi dapat merancang langkah antisipasi yang sesuai, termasuk usaha perbaikan dan penyusunan rencana perubahan yang dibutuhkan,

Untuk mencapai hasil perubahan yang diinginkan, suatu perubahan memerlukan proses yang bertahap. Kotter (1996) dalam *Leading Change* menjelaskan konsep delapan tahap dalam melakukan perubahan, yaitu:

1. Mengembangkan rasa keterdesakan
Tahap awal adalah mencairkan kondisi organisasi dengan menjelaskan alasan yang mendesak mengenai kebutuhan untuk berubah.
2. Menciptakan koalisi
Menentukan pihak-pihak yang dapat bekerja sama untuk memimpin jalannya perubahan.
3. Mengembangkan visi dan strategi
Menciptakan visi dan strategi serta menetapkan rencana sebagai panduan selama proses perubahan.

4. Mengkomunikasikan visi perubahan

Merancang dan mewujudkan strategi komunikasi yang tepat dan konsisten untuk menyebarkan visi dan strategi baru.

5. Melakukan aksi perubahan secara luas

Menghilangkan hambatan perubahan dan menggunakan target perubahan untuk melakukan transformasi organisasi. Cara yang dapat ditempuh adalah dengan melibatkan partisipasi dari orang-orang yang berani mengambil risiko dan memiliki kreativitas mengatasi permasalahan untuk bertindak sebagai agen perubahan.

6. Menetapkan target jangka pendek

Target jangka pendek diperlukan sebagai *mile stone* perubahan. Dengan demikian maka jalannya perubahan dapat dievaluasi dan dapat lebih ditingkatkan. Pada tahap ini, penting untuk memberikan penghargaan atas kontribusi dari pihak-pihak yang turut serta dalam perubahan sebagai cara untuk meningkatkan semangat untuk terus melanjutkan agenda perubahan.

7. Meningkatkan konsolidasi dan melakukan lebih banyak perubahan

Keberhasilan yang dicapai dalam jangka pendek dapat digunakan alat propaganda yang baik untuk menjangkau lebih banyak dukungan. Dengan adanya dukungan yang lebih luas, maka agenda perubahan dapat dilanjutkan dengan mengusung agenda yang lebih banyak dan cakupan yang lebih luas.

8. Menetapkan pendekatan baru dalam budaya organisasi

Memperkuat perubahan dengan menghubungkan antara perilaku baru dan proses baru dengan keberhasilan organisasi. Hubungan tersebut kemudian dirumuskan menjadi sebuah metode untuk menjamin stabilitas organisasi.

Dengan melakukan perubahan secara bertahap, suatu organisasi dapat meminimalkan terjadinya resistensi dari anggota organisasi dan dapat mengontrol jalannya perubahan agar tetap berada pada jalur yang direncanakan.

Wibowo (2011) menyebutkan bahwa keberhasilan perubahan budaya memerlukan beberapa elemen, yaitu:

1. Visi yang jelas dari budaya yang diharapkan. Visi yang jelas akan berperan sebagai dasar untuk menyusun strategi. Visi yang dikomunikasikan terus-

menerus dapat digunakan sebagai sumber inspirasi dan motivasi dalam mengubah budaya

2. Pernyataan tentang misi organisasi. Kombinasi visi dan misi memberikan alasan mengapa budaya perlu berubah dan menjadi kunci komunikasi
3. Serangkaian nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mendasari dan mendukung budaya yang diharapkan
4. Bahasa dan kerangka kerja konseptual yang berhubungan, sehingga mampu mengubah pola pikir dan cara bertindak
5. Analisis mendalam mengenai budaya yang ada saat ini untuk mengidentifikasi elemen dukungan dan hal-hal yang berpotensi menghambat perubahan
6. Serangkaian tujuan perubahan dalam keyakinan, perilaku dan sistem yang diperlukan untuk menciptakan budaya yang diharapkan. Hal tersebut memberikan arah dan konteks organisasi yang spesifik untuk dikembangkan dan diwujudkan.
7. Sebuah rencana dengan inisiatif, taktik, langkah dan batas waktu yang bertujuan untuk menciptakan acuan secara detail yang akan menuntun perubahan budaya organisasi
8. Sistem untuk mengukur, memonitor dan memperbaiki proses untuk menuju pencapaian budaya organisasi yang diinginkan.

Uraian dari Wibowo (2011) memperlihatkan bahwa usaha perubahan di dalam suatu organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan memerlukan sebuah perencanaan yang matang dan mencakup beberapa elemen untuk menjamin rencana perubahan berlangsung secara efektif.

2.4. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang membahas mengenai perubahan budaya organisasi dan kompetensi manajerial, antara lain:

1. Sebuah penelitian lain dilakukan oleh Qomaruzzaman yang berjudul “Implementasi dan Asesmen Perubahan Budaya Perusahaan PT. Pupuk Kalimantan Timur.” Penelitian tersebut dilaksanakan secara kuantitatif dengan

menjabarkan model *competing values framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006) untuk mengetahui tipe budaya yang dimiliki oleh PT.Pupuk Kalimantan Timur dan mengetahui apakah terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya perusahaan di antara karyawan dan pimpinan. Penelitian tersebut dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument* kepada 160 karyawan dari berbagai level di PT.Pupuk Kalimantan Timur. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa tipe budaya yang dominan di PT.Pupuk Kalimantan Timur adalah Klan dan Hirarki. Fakta lain yang terungkap melalui penelitian tersebut adalah adanya kesamaan pendapat antara pimpinan dan karyawan mengenai tipe budaya. Untuk menghadapi perubahan budaya yang diharapkan, perlu diberikan keterampilan manajerial kepada para manajer sebagai agen perubahan.

2. James G. Pierce melakukan penelitian pada tahun 2004 untuk disertasi yang berjudul "*Organizational Culture and Professionalism: An Assessment of the Professional Culture of the U.S. Army Senior Level Officer Cops*". Penelitian Pierce dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dan *Management Skill Assessment Instrument* (MSAI), mengacu pada model *Competing Values Framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006). Pertanyaan utama dari penelitian tersebut adalah "Apakah ada kesesuaian antara budaya organisasi di Angkatan Darat Amerika Serikat dengan pengembangan kompetensi *officer* seniornya?" Objek penelitian Pierce adalah 533 *officer* senior (Letnan Kolonel dan Kolonel) yang terdaftar sebagai mahasiswa program Master of Strategic di U.S. Army War College. Hasil OCAI menunjukkan bahwa budaya *market* dan *hierarchy* menjadi budaya dominan dengan angka sebesar 66,79. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa budaya organisasi di Angkatan Darat Amerika Serikat bercirikan stabilitas, terkontrol, berorientasi pada kompetisi serta memiliki lingkungan kerja yang formal dan terstruktur. Hal tersebut bertentangan dengan harapan dan tuntutan responden mengenai budaya organisasi dan pengembangan kompetensinya, yang bercirikan inovasi, fleksibilitas, inisiatif,

kegiatan dan pertumbuhan jangka panjang. Hasil pengukuran kompetensi manajerial melalui MSAI menunjukkan bahwa responden merasa karakteristik terkuat adalah *clan*, diikuti dengan karakteristik *adhocracy*, *hierarchy* dan yang terendah adalah *market*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara budaya organisasi di Angkatan Darat Amerika Serikat dengan pengembangan kompetensi *officer* seniornya.

3. Sebuah penelitian telah dilakukan oleh Dahris S. Siregar pada tahun 2003 dalam bentuk tesis yang berjudul "Diagnosis Perubahan Kultur Organisasi dalam Rangka Transformasi Organisasi: Studi Kasus pada Kantor Pusat PT. Kereta Api (Persero)". Penelitian tersebut dilaksanakan secara kuantitatif dengan menjabarkan model *competing values framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006). Dalam pengumpulan datanya, penelitian tersebut menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* dan *Management Skill Assessment Instrument*. Adapun yang menjadi objek penelitian adalah 30 karyawan level manajerial bawah yang terdapat di kantor pusat PT. Kereta Api (Persero). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT. Kereta Api (Persero) relatif seimbang pada setiap tipe dan tipe budaya yang memiliki skor tertinggi adalah Hirarki (33,50) dan Klan (28,50). Tipe budaya tersebut merupakan budaya yang banyak ditemukan pada organisasi yang berbentuk badan pemerintahan. Analisis terhadap budaya organisasi yang diharapkan menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan adalah budaya yang seimbang. Hal tersebut memperlihatkan bahwa tipe budaya yang perlu ditingkatkan adalah Adokrasi (4,77) dan pengurangan unsur Hirarki (-6,58). Analisis terhadap kemampuan manajemen memperlihatkan bahwa kapasitas manajerial yang dianggap signifikan untuk melakukan perbaikan adalah kemampuan mengelola organisasi (klan 1) dan kemampuan mengelola pelayanan konsumen (*market* 3). Di samping itu, diperlukan pula perhatian khusus pada kemampuan mengelola pengembangan diri karyawan (klan 3) dan kemampuan mengelola koordinasi (hirarki 3).
4. Sebuah penelitian dilakukan oleh Angel A. Berrio (2003) dalam bentuk jurnal yang berjudul "An Organizational Culture Assessment Using the Competing

Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension". Penelitian tersebut bertujuan untuk menggambarkan tipe budaya organisasi yang dominan di Ohio State University Extension (OSUE). Dalam penelitiannya, Berrio (2003) menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang disebarakan melalui *email* ke 434 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kondisi awal, budaya organisasi di OSUE didominasi oleh tipe *clan* dengan proporsi nilai 28,44, diikuti dengan *hierarchy* (25,63), *adhocracy* (23,44) dan *market* (22,09). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diinginkan di OSUE tetap didominasi oleh tipe *clan* (32,14), *adhocracy* (27,93), *hierarchy* (21,31) dan *market* (18,52). Data tersebut menunjukkan bahwa OSUE tetap ingin mempertahankan tipe budaya *clan*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa para responden ingin agar proporsi tipe *clan* dan *adhocracy* ditingkatkan, sebaliknya tipe budaya *market* dan *hierarchy* diturunkan proporsinya.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian tesis ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu rangkaian penelitian yang berawal dari teori (Neumann, 2003). Adapun hal yang dianalisis adalah diagnosis budaya organisasi dan kompetensi manajerial di PT Pactoconvex Niagatama. Teori tersebut selanjutnya menjadi kerangka pemikiran dan diwujudkan melalui indikator-indikator dalam operasionalisasi konsep.

3.2 Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai suatu gejala atau fenomena (Prasetyo dan Jannah, 2005). Pada penelitian ini, fenomena yang akan dikaji adalah tentang budaya organisasi dan kompetensi manajerial di PT Pactoconvex Niagatama

Berdasarkan dimensi waktunya, penelitian ini adalah penelitian yang bersifat *cross-sectional*, yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu (Prasetyo dan Jannah, 2005). Waktu pelaksanaan penelitian ini adalah antara bulan Maret sampai dengan Mei 2012.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka mengumpulkan data sebagai kelengkapan penelitian, digunakan beberapa metode, yaitu :

1. Studi Kepustakaan

Pada penelitian ini, studi kepustakaan dilakukan melalui buku-buku, jurnal-jurnal penelitian-penelitian terdahulu, artikel-artikel terkait dan sumber-sumber di internet. Data yang diperoleh merupakan data sekunder, yaitu data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk seperti tabel, grafik,

diagram, gambar dan sebagainya sehingga penyampaiannya lebih informatif (Umar, 2002).

2. Studi Lapangan

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik survei langsung terstruktur berupa kuesioner. Penelitian diadakan untuk memperoleh fakta-fakta tentang gejala-gejala atas permasalahan yang timbul. Survei dapat membandingkan kondisi-kondisi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan dengan cara sensus maupun *sampling* (Umar, 2002). Teknik ini dilaksanakan dengan memberikan pertanyaan terstruktur kepada responden guna mendapatkan informasi yang spesifik dan melibatkan pengolahan data (Neuman, 2003). Selain mengumpulkan data melalui kuesioner, juga dilakukan wawancara kepada beberapa karyawan sebagai pelengkap data untuk kepentingan analisis. Data yang diperoleh melalui studi lapangan adalah data primer, yaitu data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan (Umar, 2002).

3.4. Populasi dan Responden

a. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti (Siagian dan Sugiarto, 2000). Dalam penelitian ini, yang akan menjadi populasi adalah karyawan operasional dari berbagai level di PT. Pactoconvex Niagatama yang berjumlah lima puluh empat orang.

Tabel 3.1. Data Karyawan PT. PCN per Mei 2012

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Staf	31	57,41
Assisten Manajer	5	9,26
Manager	15	27,78
Sekretaris	3	5,55
Total	54	100

Sumber: Pacto Convex (2012b)

b. Responden

Menurut Malhotra (2010), penentuan responden dalam penelitian dapat dilakukan melalui metode sensus dan sampel. Metode sensus mengambil responden dari keseluruhan jumlah populasi secara lengkap (Malhotra, 2010). Sedangkan sampel merupakan sebagian anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Siagian, 2000). Dengan mempertimbangkan jumlah populasi di kantor pusat PT. Pactoconvex Niagatama yang terhitung kecil (lima puluh orang), maka penelitian ini menggunakan metode sensus dalam menentukan responden. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Malhotra (2010), yaitu *in the case of many industrial products, however, the population is small, making a census feasible as well as desirable*. Selain jumlah populasi, dasar pertimbangan selanjutnya adalah tingginya tingkat *variance* yang ditunjukkan dengan banyaknya divisi yang terdapat di dalam PT. Pactoconvex Niagatama. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Malhotra (2010), yaitu *small population as well as high variance in the characteristics to be measured favor a census*.

3.5. Instrumen Penelitian

Sebagai kerangka dasar, penelitian ini menggunakan konsep *Competing Values Framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006). Alasan dari pemilihan konsep *Competing Values Framework* adalah karena konsep tersebut mampu memberikan gambaran mengenai tipe budaya dari suatu organisasi. Selain itu, konsep tersebut juga mampu memberikan gambaran mengenai kompetensi manajerial apa yang diperlukan untuk mencapai kondisi budaya yang diharapkan.

Dalam melakukan pengumpulan data, penelitian ini menggunakan dua tipe kuesioner. Tipe kuesioner pertama yang digunakan adalah *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), yaitu kuesioner yang mendeteksi enam dimensi dalam budaya organisasi (Cameron dan Quinn, 2006). Keenam dimensi tersebut adalah :

1. Karakteristik dominan (*dominant characteristics*)

2. Kepemimpinan organisasi (*organization leadership*)
3. Pengelolaan Karyawan (*management of employees*)
4. Perekat organisasi (*organization glue*)
5. Pengutamakan strategik (*strategic emphases*)
6. Kriteria keberhasilan (*criteria of success*)

OCAI merupakan sebuah instrumen yang telah teruji reliabilitas dan validitasnya. Cameron dan Quinn (2006) menyebutkan beberapa penelitian mengenai budaya organisasi yang menggunakan metode survei OCAI, antara lain:

1. Quinn dan Spreitzer (1991) melakukan penelitian pada 86 perusahaan publik yang melibatkan 796 eksekutif dengan komposisi 13% pimpinan teratas, 45% manajer menengah ke atas, 39% manajer menengah dan 2% staf. Penelitian tersebut menghasilkan koefisien Alpha Cronbach berupa *clan* 0.74, *adhocracy* 0.79, *hierarchy* 0.73 dan *market* 0.71.
2. Yeung, Brockbank dan Ulrich (1991) meneliti 10300 eksekutif pada 1064 perusahaan yang menghasilkan koefisien reliabilitas sebagai berikut: *clan* 0.79, *adhocracy* 0.80, *hierarchy* 0.76 dan *market* 0.77.
3. Zammuto dan Krakower (1991) melakukan penelitian kepada 1300 responden yang berasal dari beberapa perguruan tinggi dengan komposisi 39% administrator, 34% pimpinan departemen dan 27% pengawas. Penelitian tersebut menunjukkan koefisien reliabilitas sebagai berikut: *clan* 0.82, *adhocracy* 0.83, *hierarchy* 0.67 dan *market* 0.78.

Hasil penelitian mengenai budaya organisasi di Indonesia dengan menggunakan instrumen OCAI juga menunjukkan reliabilitas yang baik. Hal tersebut terlihat pada penelitian Qomaruzzaman (2008) yang menunjukkan reliabilitas sebagai berikut: *market* 0,624, *clan* 0,731, *adhocracy* 0,773, dan *hierarchy* 0,855.

Tipe kuesioner kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Management Skill Assessment Instrument* yang bertujuan untuk mengukur kompetensi manajerial apa saja yang dibutuhkan untuk mencapai kondisi budaya organisasi yang diinginkan (Cameron dan Quinn, 2006). Kategori kompetensi manajerial tersebut adalah:

1. *Clan*
 - a. *Managing teams*
 - b. *Managing interpersonal relationships*
 - c. *Managing the development of others*
2. *Adhocracy*
 - a. *Managing innovation*
 - b. *Managing the future*
 - c. *Managing continuous improvement*
3. *Market*
 - a. *Managing competitiveness*
 - b. *Energizing employees*
 - c. *Managing customer service*
4. *Hierarchy*
 - a. *Managing acculturation*
 - b. *Managing the control system*
 - c. *Managing coordination*

3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Ghozali (2005), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Lebih lanjut, Ghozali (2005) menyatakan bahwa suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Menurut Ghozali (2005), suatu kuesioner dinyatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Pendapat senada juga diungkapkan oleh Aritonang (2005), yaitu suatu instrumen dinyatakan valid jika dapat mengukur apa yang dituju.

Menurut Malhotra (2010), salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji validitas adalah dengan melakukan *content validity* atau biasa disebut juga *face validity*, yaitu suatu cara evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui

apakah pertanyaan di dalam kuesioner menunjukkan keterwakilan atau dapat dimengerti oleh responden. Pada penelitian ini dilakukan *pretest* kepada 10 orang responden. Berdasarkan hasil uji *face validity*, terlihat bahwa responden dapat memahami seluruh pertanyaan pada OCAI dan MSAI, sehingga dinyatakan valid.

Tabel 3.2 Uji Reliabilitas

Kuadran / Dimensi	α
OCAI (<i>Organization Culture Assessment Instrument</i>)	
<i>Clan</i>	0,549
<i>Adhocracy</i>	0,358
<i>Market</i>	0,524
<i>Hierarchy</i>	0,396
MSAI (<i>Management Skill Assessment Instrument</i>)	
<i>Managing Team (MT)</i>	0,909
<i>Managing Interpersonal Relationships (MIR)</i>	0,808
<i>Managing the Development of Others (MDO)</i>	0,702
<i>Managing Innovation (MI)</i>	0,832
<i>Managing the Future (MF)</i>	0,860
<i>Managing Continuous Improvement (MCI)</i>	0,766
<i>Managing Competitiveness (MCom)</i>	0,766
<i>Energizing Employees (EE)</i>	0,785
<i>Managing Customer Services (MCS)</i>	0,785
<i>Managing Acculturation (MA)</i>	0,686
<i>Managing the Control System (MtCS)</i>	0,792
<i>Managing Coordination (Mcoor)</i>	0,845

Sumber: Hasil SPSS

Menurut Malhotra (2010), suatu dimensi dinyatakan *reliable* jika memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0,6. Sedangkan menurut Peterson dan Ronson (2004), suatu dimensi dinyatakan cukup konsisten (*reliable*) jika memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,3. Tabel 3.2 menunjukkan bahwa seluruh dimensi pada OCAI dan MSAI memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0,3 sehingga dinyatakan *reliable*.

Pertimbangan lain mengenai reliabilitas diungkapkan oleh Aritonang (2005), bahwa suatu kuesioner dinyatakan *reliable* jika setelah digunakan beberapa kali dapat memberikan hasil pengukuran yang relatif sama. Hasil beberapa penelitian (di luar negeri dan di Indonesia) terdahulu yang menggunakan OCAI menunjukkan konsistensi reliabilitas instrumen tersebut. Konsistensi hasil uji reliabilitas diperlihatkan pada sub bab 3.5.

Pertimbangan lain yang digunakan adalah bahwa kuesioner OCAI bertujuan untuk mengukur persepsi karyawan mengenai proporsi budaya organisasi yang terdiri dari enam dimensi, sehingga keenam dimensi tersebut sangat diperlukan untuk melakukan analisis secara menyeluruh. Selain itu, dengan adanya enam dimensi dalam budaya organisasi, sangat mungkin responden memiliki persepsi yang berbeda untuk setiap dimensinya. Sebagai contoh, seorang responden yang memiliki persepsi tipe budaya organisasi *clan* untuk dimensi perekat organisasi, mungkin saja memiliki persepsi tipe budaya organisasi *market* untuk dimensi kriteria keberhasilan. Atas dasar beberapa pemikiran tersebut, maka keenam dimensi OCAI tetap dimasukkan sebagai bahan analisis budaya organisasi di PT. Pactoconvex Niagatama

3.7. Definisi Operasional

Definisi dari beberapa konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Budaya organisasi adalah suatu filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi (Wibowo, 2011).
2. Budaya *hierarchy* merupakan budaya organisasi yang memiliki ciri-ciri: kejelasan dalam kewenangan pengambilan keputusan, peraturan dan prosedur yang terstandarisasi serta fungsi kontrol yang ketat (Cameron dan Quinn, 2006).
3. Budaya *market* merupakan budaya organisasi yang berfokus pada kebutuhan adaptasi terhadap perkembangan yang terjadi di lingkungan demi memperoleh keunggulan kompetitif, namun tetap mengupayakan stabilitas melalui fungsi kontrol (Cameron dan Quinn, 2006).
4. Budaya *clan* merupakan budaya organisasi yang memandang bahwa lingkungan dapat dikelola dengan baik melalui kerjasama dan pengembangan karyawan, pelanggan merupakan rekan (Cameron dan Quinn, 2006).

5. Budaya *adhocracy* merupakan tipe budaya yang sangat mengutamakan inovasi untuk merespon perubahan sangat cepat yang terjadi di lingkungan (Cameron dan Quinn, 2006).
6. Kompetensi *managing team* (mengelola tim) berarti mampu mendorong efektivitas, kekompakan, keberlangsungan fungsi, dan kerjasama tim yang berkinerja baik (Cameron dan Quinn, 2006).
7. Kompetensi *managing interpersonal relationships* (mengelola hubungan antar individu) berarti mampu mendorong hubungan antar individu yang efektif, menghasilkan umpan balik yang mendukung, mendengarkan dan memberikan solusi atas permasalahan antar individu (Cameron dan Quinn, 2006).
8. Kompetensi *managing the development of others* (mengelola pengembangan anggota organisasi) berarti membantu individu dalam memperbaiki kinerja, memperluas kompetensi dan meraih kesempatan pengembangan pribadi (Cameron dan Quinn, 2006).
9. Kompetensi *managing innovation* (mengelola inovasi) berarti mendorong individu untuk berinovasi, memperluas alternatif, menjadi lebih kreatif dan memfasilitasi ide baru (Cameron dan Quinn, 2006).
10. Kompetensi *managing the future* (mengelola masa depan) berarti menginformasikan visi masa depan secara jelas dan membantu pencapaiannya (Cameron dan Quinn, 2006).
11. Kompetensi *managing continuous improvement* (mengelola perbaikan berkelanjutan) berarti mendorong perbaikan berkelanjutan, fleksibilitas, dan perubahan produktif di antara individu dalam lingkungan kerja (Cameron dan Quinn, 2006).
12. Kompetensi *managing competitiveness* (mengelola persaingan) berarti mendorong kapabilitas kompetitif dan keinginan untuk melebihi kinerja pesaing (Cameron dan Quinn, 2006).
13. Kompetensi *energizing employees* (mengelola karyawan) berarti memotivasi dan menginspirasi individu untuk bersikap proaktif, memberikan usaha yang lebih banyak, dan bekerja dengan giat (Cameron dan Quinn, 2006).

14. Kompetensi *managing customer services* (mengelola layanan pelanggan) berarti mendorong keinginan untuk melayani pelanggan, melibatkan pelanggan dan melebihi harapan pelanggan (Cameron dan Quinn, 2006).
15. Kompetensi *managing acculturation* (mengelola peleburan budaya) berarti membantu individu untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka, memahami budaya dan standar organisasi dan bagaimana cara untuk menyesuaikan dengan pekerjaan (Cameron dan Quinn, 2006).
16. Kompetensi *managing the control system* (mengelola sistem kendali) berarti menjaga prosedur, pengukuran dan sistem pengawasan untuk menjamin kelangsungan proses dan hasil kinerja (Cameron dan Quinn, 2006).
17. Kompetensi *managing coordination* (mengelola koordinasi) berarti mendorong koordinasi organisasi, baik dengan pihak luar, manajer dan berbagi informasi lintas fungsi (Cameron dan Quinn, 2006).

3.8. Teknik Analisis Data

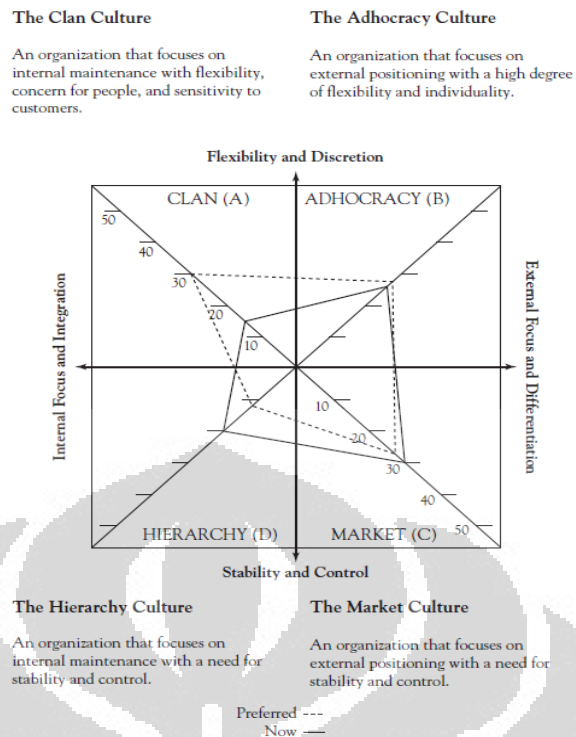
Data yang terkumpul melalui *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) kemudian diolah dengan mencari nilai rata-rata secara keseluruhan yang akan menunjukkan rentang perbedaan antara budaya organisasi pada saat ini dengan budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*. Setiap individu diminta membagi nilai 100 untuk empat alternatif jawaban pada setiap dimensi budaya organisasi (Siregar, 2003). Contoh pembagian dimensi dalam OCAI terlihat pada tabel 3.3.

Tabel 3.3. Pembagian Dimensi dalam OCAI

No	Dimensi	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
1	Karakteristik dominan	A1	B1	C1	D1
2	Kepemimpinan organisasi	A2	B2	C2	D2
3	Manajemen kepegawaian	A3	B3	C3	D3
4	Perekat organisasi	A4	B4	C4	D4
5	Penekanan strategi	A5	B5	C5	D5
6	Kriteria sukses	A6	B6	C6	D6

Sumber: Cameron dan Quinn (2006)

Contoh hasil pengolahan data OCAI yang memperlihatkan kondisi budaya organisasi diperlihatkan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Contoh Profil Budaya Organisasi
Sumber : Cameron dan Quinn (2006)

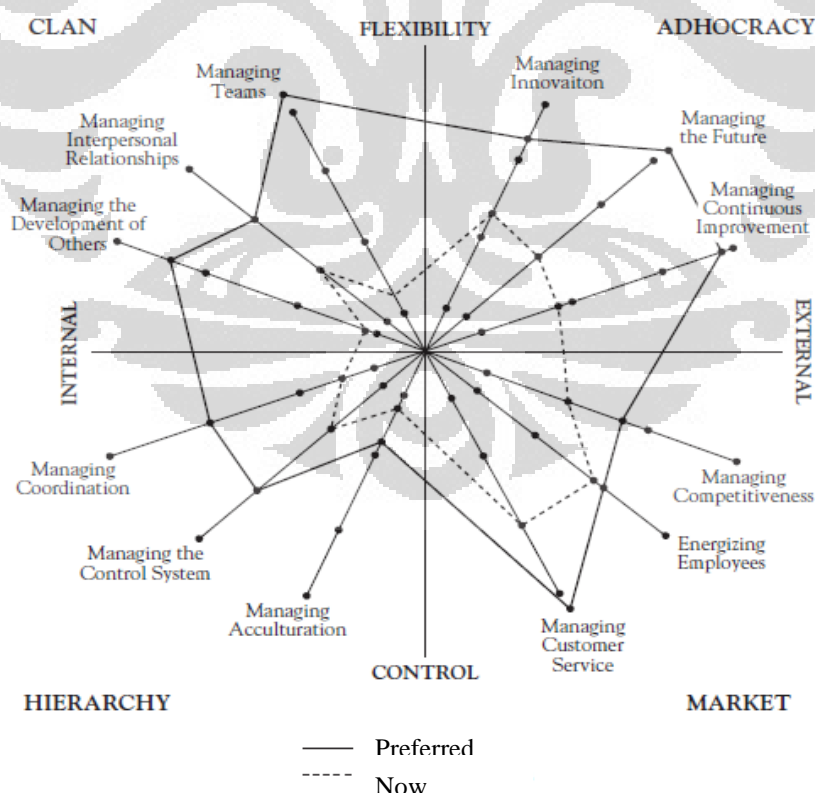
Data yang terkumpul melalui *Management Skill Assessment Instrument* (MSAI) dapat diolah dengan cara mencari nilai rata-rata dari jawaban seluruh responden yang akan memberikan gambaran mengenai kompetensi manajerial yang telah dimiliki oleh PT. Pactoconvex Niagatama dan kompetensi manajerial yang diharapkan. Pembagian pertanyaan dalam MSAI terlihat pada tabel 3.4.

Tabel 3.4. Pembagian Pertanyaan Dalam MSAI

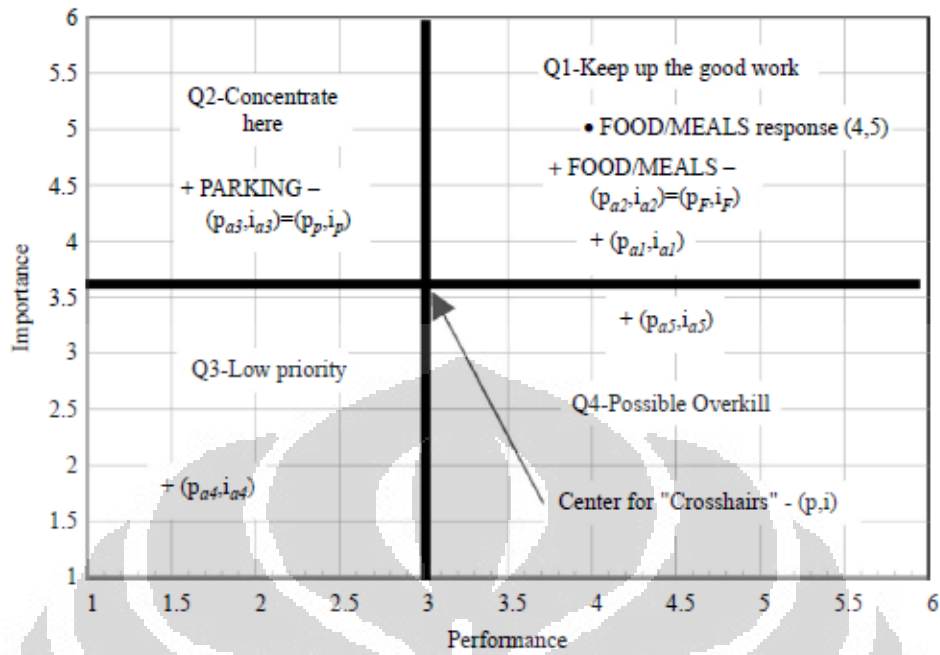
Kuadran Budaya	Nomor Pertanyaan dalam MSAI
Klan	
Mengelola tim	12, 18, 21, 22, 49
Mengelola hubungan antar individu	1, 13, 23, 48, 50
Mengelola pengembangan karyawan	5, 20, 24, 25, 47
Adokrasi	
Mengelola inovasi	2, 8, 9, 26, 51
Mengelola masa depan	14, 27, 28, 45, 46
Mengelola perbaikan berkelanjutan	29, 44, 52, 53, 59
Pasar	
Mengelola persaingan	15, 30, 35, 43, 60
Memberi semangat kepada karyawan	3, 6, 7, 31, 42
Mengelola pelayanan pelanggan	32, 33, 41, 54, 55
Hirarki	
Mengelola akulturasi budaya	10, 11, 34, 40, 56
Mengelola sistem kontrol	4, 16, 19, 36, 39
Mengelola koordinasi	17, 37, 38, 57, 58

Sumber: Cameron dan Quinn (2006)

Contoh hasil pengolahan data MSAI yang memperlihatkan kondisi kompetensi manajerial dan rentang perbedaannya diperlihatkan pada Gambar 3.2. Rentang perbedaan tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan *Improvement Performance Analysis* (IPA). Dalam Huan (2007), Martilla dan James (1977) menjelaskan bahwa metode IPA dilakukan dengan cara membandingkan *performance* dengan *importance* yang kemudian akan menempatkan suatu dimensi pada kuadran *concentrate here*, *low priority*, *keep up the good work* atau *possible overkill*. Pada penelitian ini, kondisi kompetensi manajerial (*performance*) dibandingkan dengan harapan mengenai kompetensi manajerial (*importance*). Contoh hasil analisis dengan menggunakan IPA terlihat pada gambar 3.3. Dengan adanya hasil analisis dengan menggunakan IPA, pihak manajemen PT. Pactoconvex Niagatama dapat menentukan kompetensi manajerial apa yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Selain menggunakan IPA, hasil perhitungan MSAI juga dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yaitu “rendah” (1 - 2,33), “sedang” (2,34 – 3, 67) dan “tinggi” (3,68 – 5,00).



Gambar 3.2. Contoh Profil Kompetensi Manajerial
Sumber: Cameron dan Quinn (2006)



Gambar 3.3. Contoh Hasil *Importance Performance Analysis*
 Sumber : Huan (2007)

BAB 4

PROFIL PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Perusahaan

PT Pactoconvex Niagatama (dikenal dengan nama dagang “Pacto Convex Ltd.”) merupakan perusahaan swasta nasional yang didirikan pada tahun 1992 sebagai perusahaan jasa yang bergerak di bidang perencanaan dan pengelolaan acara konferensi, pertemuan, pameran dagang, serta kegiatan serupa lainnya, baik berskala internasional maupun lokal, atau dalam istilah internasional lazim disebut *Meeting, Incentive, Convention & Exhibition (MICE) Organizer* atau *Professional Convention Organizer (PCO)* (Pactoconvex, 2011). Pacto Convex Ltd. merupakan bagian dari kelompok perusahaan Pacto Ltd. yang berdiri pada tahun 1967 dan bergerak di bidang penyelenggaraan perjalanan wisata (*travel management services*) dan *Destination Management Company (DMC)* (Pactoconvex, 2011). Sebagai salah satu perusahaan di dalam kelompok usaha Pacto, Pacto Convex Ltd. mempunyai jaringan organisasi yang sangat luas berupa kantor-kantor cabang di hampir tiap kota besar di Indonesia, yaitu Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Surabaya, Medan, Makassar dan Bali (Pactoconvex, 2011). Jaringan ini memungkinkan Pacto Convex Ltd. mengelola acara-acara secara lebih efisien, di mana pun acara tersebut berlangsung (Pactoconvex, 2011).

Pacto Convex Ltd. dikelola oleh tenaga-tenaga profesional berpengalaman di bidangnya, dan didukung oleh tenaga-tenaga muda terdidik dan terlatih yang bersertifikat internasional (Pactoconvex, 2011). Pacto Convex Ltd. memiliki beragam klien yang terdiri dari pemerintah maupun swasta, termasuk departemen, lembaga negara non departemen, organisasi internasional dan nasional, perusahaan, institusi dan asosiasi (Pactoconvex, 2011). Pacto Convex Ltd. memiliki rekam jejak yang panjang sebagai penyelenggara berbagai macam *event* tingkat dunia, baik dalam skala besar maupun kecil (Pactoconvex, 2011).

Tenaga profesional Pacto Convex Ltd. memiliki latar belakang pendidikan dan keahlian yang berbeda-beda, seperti pariwisata dan perhotelan (*hospitality*), komunikasi, teknologi informasi (IT), keuangan, manajemen, dan lain sebagainya

(Pactoconvex, 2011). Hampir seluruh tenaga profesional Pacto Convex Ltd. telah memiliki sertifikasi internasional bidang kongres dan konvensi, yaitu dari ICCA (*International Congress and Convention Association*) and IAPCO (*International Association of Professional Convention Organizer*) (Pactoconvex, 2011).

Dengan pengalaman lebih dari 10 tahun dan didukung oleh staf berjumlah lebih dari 60 orang, Pacto Convex Ltd. telah mengelola lebih dari 300 *event* di hampir seluruh kota besar di Indonesia dengan jumlah peserta sampai dengan 12.000 peserta, serta menyelenggarakan pameran dengan kapasitas ruang pameran sebesar 50 sampai 10.000 meter persegi (Pactoconvex, 2011). Pacto Convex Ltd. beberapa kali mendapat kepercayaan untuk mengelola keikutsertaan lembaga pemerintah, industri dan asosiasi dalam negeri pada beberapa pameran dagang di beberapa kota besar dunia (Pactoconvex, 2011).

Dalam mengelola event, Pacto Convex Ltd. menggunakan piranti lunak (*software*) tepat guna (Pactoconvex, 2011). Contohnya adalah penggunaan sistem *online registration* untuk mencapai ketepatan dan kecepatan, dengan didukung tenaga profesional di bidangnya. Pacto Convex Ltd. juga telah berhasil menjalin hubungan sangat baik dengan kalangan industri terkait, seperti perusahaan penerbangan, hotel, balai sidang (*convention center*), percetakan (*printing house*), biro iklan (*advertising agency*), media, perusahaan transportasi, agen perjalanan, jasa penerjemah, dan lain sebagainya (Pactoconvex, 2011). Sejak tahun 1993 sampai saat ini, Pacto Convex Ltd. tercatat sebagai anggota organisasi internasional penyelenggara kongres dan konvensi, yaitu *International Congress & Convention Association (ICCA)*, yang berkantor pusat di Amsterdam, Belanda (Pactoconvex, 2011).

4.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari PT. Pactoconvex Niagatama adalah:

To be the leading group of companies in the region focusing on global tourism industry (Pactoconvex, 2011).

Misi dari PT. Pactoconvex Niagatama adalah:

We seek to produce value added to the stakeholders. We provide opportunities for creativity. Growth and enhancement to our

employees, our business partners and our community in which we operate (Pactoconvex, 2011).

4.3. Tata Nilai Perusahaan

PT. Pactoconvex Niagatama memiliki lima nilai perusahaan yang tercantum dalam jargon EXPERTS yaitu: (Pactoconvex, 2011)

1. Excellence

- *Striving for quality or merit in all that we do*
- *A focus on excellence means we take time, work hard and think carefully about a project or activity*

2. Professionalism

- *The conduct, aims or qualities that characterise or mark a profession or a professional person*

3. Equitable

- *Having or exhibiting equity*
- *Dealing fairly and equity with all concerned*

4. Resourcefulness

- *Full of resource*
- *Able to deal creatively and effectively in difficult situation*

5. Trustworthy

- *Reliable*
- *Responsible*
- *Can be trusted completely*

4.4. Lingkup Pekerjaan

Jasa-jasa yang dapat diberikan oleh Pacto Convex Ltd. mencakup seluruh aspek perencanaan dan pelaksanaan kegiatan *meeting, incentive, convention* dan *exhibition* (MICE), antara lain: (Pactoconvex, 2011)

1. Penyiapan dokumen penawaran (*bid document*)
2. Pemilihan tempat acara
3. Pemilihan serta negosiasi hotel

4. Kegiatan promosi dan komunikasi pemasaran (*marketing communication*)
5. Hubungan masyarakat (*public relations*)
6. Konsultasi media (*media consultancy*)
7. Hubungan dengan media (*media relations*)
8. Penanganan delegasi
9. Pengelolaan dan administrasi keuangan
10. Jasa-jasa lain yang spesifik sesuai keinginan klien, termasuk kebutuhan logistik (*ground handling*), serta penyelenggaraan acara-acara sosial (*social function*) serta program pendamping (*accompanying person's program*).

4.5. Penghargaan

Selama kurun waktu 1995–2006, secara berturut-turut Pacto Convex Ltd. berhasil memperoleh penghargaan Adikarya Wisata dari Gubernur DKI Jakarta atas prestasi dan pengabdian dalam mendukung pengembangan kepariwisataan, yaitu: (Pactococonvex, 2011)

1. Adikarya Wisata 2006, 12 Desember 2006
2. Adikarya Wisata 2004, 9 Desember 2004
3. Adikarya Wisata 1997, 16 Desember 1997
4. Adikarya Wisata 1996, 11 Desember 1996
5. Adikarya Wisata 1995, 14 Desember 1995

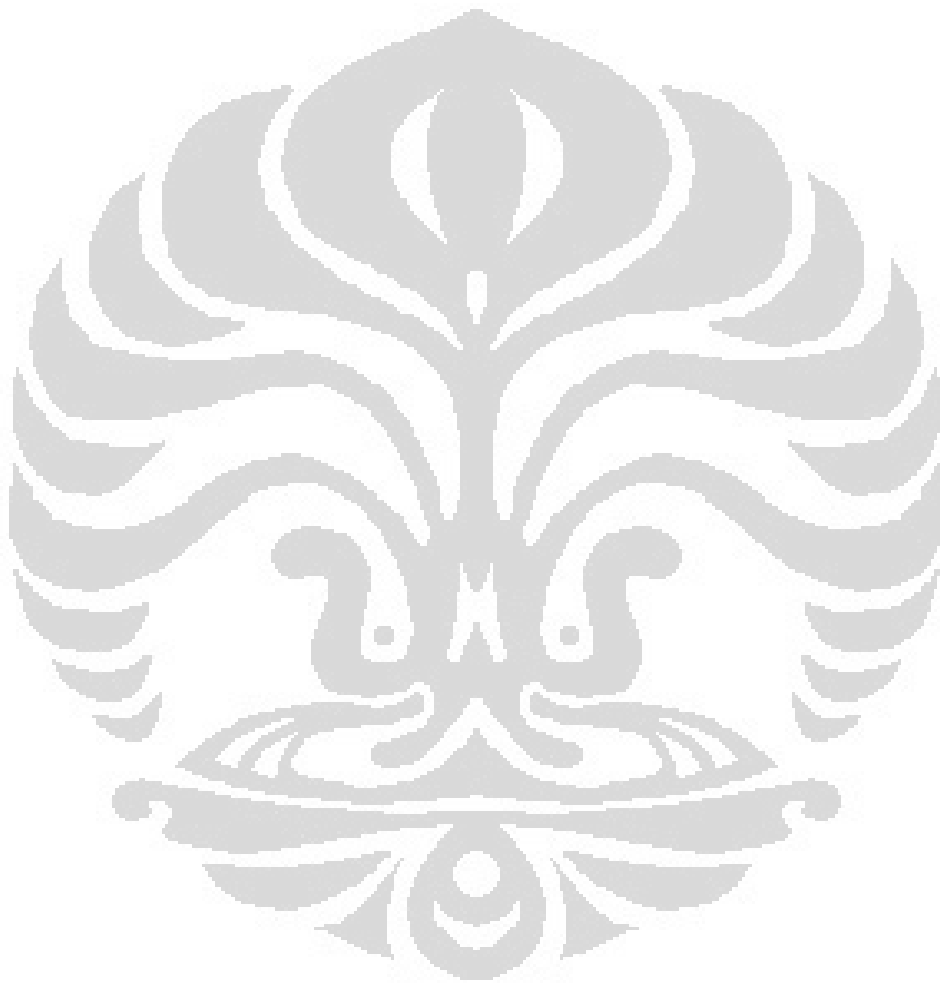
Penghargaan lain yang telah diperoleh Pacto Convex adalah:

1. Top 10 Producers, dari The Sultan Hotel Jakarta, 2006 - 2007
2. Appreciation of 20 Years Support, dari Melia Bali Villas & Spa Resort, 26 August 2005
3. “2003 Top Clients Awards” dari Jakarta Hilton International, 7 Mei 2004
4. “The Top Producer” dari Inna Hotel Group - Indonesia, 2003
5. “1999 Gold Awards - Best Professional Exhibition Organization” dari M&C - Asia Pacific, 1999
6. “Top Supporter 1997 - Kategori: Professional Convention Organizer” dari Jakarta Hilton International, Februari 1998
7. “Indonesia MICE Outlook & MICE Lifetime Achievement Award 2009” dari Venue Magazine, February 2009

8. “The 2nd Indonesia MICE Awards 2009 – Kategori: Profesional Convention Organizer” dari Venue Magazine, November 2009

4.6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi di PT. Pactoconvex Niagatama dapat terlihat pada lampiran 7



BAB 5

ANALISIS DATA

Bab kelima berisi pembahasan mengenai budaya organisasi dan kompetensi manajerial yang merupakan hasil pengolahan data dari kuesioner yang mencakup analisis data identitas responden dan analisis hasil pernyataan-pernyataan dalam *Organization Culture Assessment Instrument* dan *Management Skill Assessment Instrument*.

5.1. Analisis Data Identitas Responden

Berdasarkan data yang diperoleh melalui metode sensus, maka *response rate* identitas responden di PT. Pactoconvex Niagatama adalah sebagai berikut:

5.1.1. Jenis Kelamin

Tabel 5.1. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	15	27,8
Perempuan	39	72,2
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 39 orang (72,2%). Jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 15 orang (27,8%).

Tabel 5.2. Jenis Kelamin Atasan Langsung Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	13	24,1
Perempuan	41	75,9
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.2, dapat terlihat bahwa sebanyak 41 responden (75,9%) memiliki atasan langsung berjenis kelamin perempuan. Sementara itu, sebanyak 13 responden (24,1%) memiliki atasan langsung berjenis kelamin laki-laki.

5.1.2. Status Pernikahan

Tabel 5.3. Status Pernikahan Responden

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
<i>Single</i>	27	50
Menikah	26	48,1
Lainnya (janda)	1	1,9
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.3. memperlihatkan bahwa proporsi status pernikahan responden cukup berimbang, yaitu sebanyak 27 responden (50%) menyatakan belum menikah. Sebanyak 26 responden (48,1%) telah menikah dan satu responden (1,9%) berstatus janda.

Tabel 5.4. Status Pernikahan Atasan Langsung Responden

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
<i>Single</i>	17	31,5
Menikah	35	64,8
Lainnya (janda)	2	3,7
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa sebanyak 35 responden (64,8%) memiliki atasan langsung yang telah menikah. Tujuh belas responden (31,5%) lainnya memiliki atasan yang masih berstatus *single* dan terdapat dua responden (3,7%) yang memiliki atasan berstatus janda.

5.1.3. Usia

Tabel 5.5 memperlihatkan bahwa mayoritas responden berusia 21-25 tahun, yaitu sebanyak 16 orang (29,6%). Kategori kedua terbanyak adalah rentang usia 26-30 tahun, yaitu sejumlah 14 responden (25,9%). Sebanyak 10 responden (18,5%) lainnya berusia 31-35 tahun. Sementara itu, 6 responden (11,1%) berusia 36-40 tahun, 4 responden (7,4%) berusia 46-50 tahun, 3 responden (5,6%) berusia 41-45 tahun dan satu responden (1,9%) berusia di bawah 20 tahun.

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa mayoritas responden (15 orang atau 27,8%) memiliki atasan langsung yang berusia lebih dari 50 tahun. Sebanyak 12 responden (22,2%) memiliki atasan langsung berusia 36-40 tahun. Sebelas

responden lainnya (20,4%) memiliki atasan langsung berusia antara 46-50 tahun. Sementara itu, 9 responden (16,7%) memiliki atasan langsung berusia 31-35 tahun, 5 responden (9,3%) memiliki atasan langsung berusia 41-45 tahun dan terdapat 2 responden (3,7%) yang tidak mengetahui usia atasan langsungnya.

Tabel 5.5. Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 20 tahun	1	1,9
21 – 25 tahun	16	29,6
26 – 30 tahun	14	25,9
31 – 35 tahun	10	18,5
36 – 40 tahun	6	11,1
41 – 45 tahun	3	5,6
46 – 50 tahun	4	7,4
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.6. Usia Atasan Langsung Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
31 – 35 tahun	9	16,7
36 – 40 tahun	12	22,2
41 – 45 tahun	5	9,3
46 – 50 tahun	11	20,4
> 50 tahun	15	27,8
Tidak tahu	2	3,7
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

5.1.4. Pendidikan Terakhir Yang Ditamatkan

Tabel 5.7. Pendidikan Terakhir Yang Ditamatkan Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SLTA / sederajat	1	1,9
Diploma 1 / 2 / 3	11	20,4
Strata 1 / D4	39	72,2
Strata 2	3	5,6
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Melalui tabel 5.7 dapat diketahui bahwa mayoritas responden (39 orang atau 72,2%) telah menamatkan pendidikan di jenjang Strata 1 atau setara dengan D4. Sementara itu, terdapat 11 responden (20,4%) yang memiliki pendidikan sampai jenjang

Diploma. Sebanyak 3 responden lainnya (5,6%) telah menamatkan pendidikan hingga jenjang Strata 2 dan terdapat satu orang (1,9%) yang memiliki latar belakang pendidikan terakhir di jenjang SLTA/ sederajat.

Tabel 5.8. Pendidikan Terakhir Yang Ditamatkan Atasan Langsung Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Diploma 1 / 2 / 3	2	3,7
Strata 1 / D4	27	50
Strata 2	10	18,5
Strata 3	8	14,8
Tidak tahu	7	13
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.8 memperlihatkan bahwa terdapat 27 responden (50%) yang memiliki atasan langsung berlatar belakang pendidikan Strata 1 atau setara dengan D4. Sebanyak 10 responden (18,5%) lainnya memiliki atasan langsung berpendidikan Strata 2. Delapan responden lainnya (14,8%) menyebutkan bahwa atasan langsungnya berpendidikan Strata 3. Sementara itu, terdapat 2 responden (3,7%) memiliki atasan langsung berpendidikan Diploma dan 7 responden lainnya (13%) tidak mengetahui pendidikan terakhir atasan langsungnya.

5.1.5. Masa Kerja

Tabel 5.9. Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - <1 tahun	13	24,1
1 – 2 tahun	11	20,4
>2 – 5 tahun	12	22,2
>5 – 10 tahun	7	13
>10 – 15 tahun	8	14,8
>15 – 20 tahun	2	3,7
> 20 tahun	1	1,9
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Pada tabel 5.9 terlihat bahwa sebanyak 13 responden (24,1%) memiliki masa kerja di bawah satu tahun. Sejumlah 12 responden (22,2%) telah bekerja selama 2-5 tahun. Sebelas responden lainnya (20,4%) telah bekerja selama 1-2 tahun. Sementara itu, terdapat 8 responden (14,8%) telah bekerja selama 10-15

tahun, 7 responden (13%) telah bekerja selama 5-10 tahun dan satu responden (1,9%) yang telah bekerja selama lebih dari 20 tahun.

Tabel 5.10. Masa Kerja Atasan Langsung Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 2 tahun	4	7,4
>5 – 10 tahun	9	16,7
>10 – 15 tahun	10	18,5
>15 – 20 tahun	4	7,4
> 20 tahun	19	35,2
Tidak tahu	8	14,8
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa terdapat sejumlah 19 responden (35,2%) yang memiliki atasan langsung dengan masa kerja lebih dari 20 tahun. Sepuluh responden (18,5%) lainnya menyebutkan bahwa atasan langsung mereka telah bekerja selama 10-15 tahun. Sementara itu, 9 orang responden (16,7%) menyatakan bahwa atasan langsung mereka telah bekerja selama 5-10 tahun, 4 responden (7,4%) menyebutkan bahwa atasan langsungnya telah bekerja selama 0-2 tahun dan 4 responden lainnya (7,4%) memiliki atasan langsung yang telah bekerja selama 15-20 tahun. Terdapat pula 8 responden (14,8%) yang tidak mengetahui masa kerja atasan langsungnya.

5.1.6. Lama Menjabat Posisi Saat Ini

Tabel 5.11 memperlihatkan bahwa terdapat 16 responden (29,6%) yang telah menjabat posisi terkini selama 1-2 tahun dan juga terdapat 16 responden (29,6%) yang telah menjabat selama 2-5 tahun. Empat belas responden (25,9%) lainnya telah menjabat selama 0-1 tahun. Sementara itu, juga terdapat 4 responden (7,4%) yang telah menjabat selama 5-10 tahun dan 4 responden (7,4%) lainnya telah menjabat selama 10-15 tahun.

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa 9 responden (16,7%) memiliki atasan langsung yang telah menjabat posisi terkini selama 0-2 tahun. Selain itu, terdapat pula tiga kelompok kategori rentang masa jabatan atasan langsung yang masing-masing dinyatakan oleh 8 responden (14,8%), yaitu rentang 2-5 tahun, 5-10 tahun dan 10-15 tahun. Sementara itu, 2 responden (3,7%) menyatakan bahwa atasan

langsungnya telah menjabat selama 15-20 tahun dan juga terdapat 10 responden (18,5%) yang tidak mengetahui masa jabatan atasan langsungnya.

Tabel 5.11. Masa Jabatan Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - <1 tahun	14	25,9
1 – 2 tahun	16	29,6
>2 – 5 tahun	16	29,6
>5 – 10 tahun	4	7,4
>10 – 15 tahun	4	7,4
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.12. Masa Jabatan Atasan Langsung Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 – 2 tahun	9	16,7
>2 – 5 tahun	8	14,8
>5 – 10 tahun	8	14,8
>10 – 15 tahun	8	14,8
>15 – 20 tahun	2	3,7
> 20 tahun	9	16,7
Tidak tahu	10	18,5
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

5.1.7. Status Pekerjaan

Tabel 5.13. Status Pekerjaan Responden

Status Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Permanen	31	57,4
Kontrak	23	42,6
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Pada tabel 5.13 dapat terlihat bahwa sebagian besar responden (31 responden atau 57,4%) telah berstatus kerja permanen. Dua puluh tiga responden lainnya memiliki status kerja kontrak (42,6%). Sementara itu, tabel 5.14 menunjukkan bahwa seluruh responden (54 responden atau 100%) menyatakan bahwa atasan langsungnya telah berstatus kerja permanen.

Tabel 5.15 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden (31 responden atau 57,4%) bekerja di bidang *project management*. Dua kategori unit kerja (*business development* dan *human resources*) memiliki jumlah anggota yang

sama, yaitu masing-masing 5 responden atau 9,3%). Dua kategori kerja lainnya (*finance* dan *legal, tax & accounting*) juga memiliki jumlah anggota yang sama, yaitu masing-masing 3 responden atau 5,6%). Sementara itu, terdapat satu responden (1,9%) yang bekerja di unit teknologi informasi dan 6 responden (11,1%) lainnya menyatakan bekerja di unit kerja lain.

Tabel 5.14. Status Pekerjaan Atasan Langsung Responden

Status Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Permanen	54	100
Kontrak	0	0
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

5.1.8. Unit Kerja

Tabel 5.15. Unit Kerja Responden

Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
<i>Project Management</i>	31	57,4
<i>Business Development</i>	5	9,3
<i>Human Resources</i>	5	9,3
<i>Finance</i>	3	5,6
<i>Legal, Tax & Accounting</i>	3	5,6
Teknologi Informasi	1	1,9
Lainnya	6	11,1
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.16. Unit Kerja Atasan Langsung Responden

Unit Kerja	Frekuensi	Persentase
<i>Project Management</i>	26	48,1
<i>Business Development</i>	4	7,4
<i>Human Resources</i>	5	9,3
<i>Finance</i>	2	3,7
<i>Legal, Tax & Accounting</i>	2	3,7
Lainnya	15	27,8
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa sebanyak 26 responden (48,1%) menyatakan atasan langsungnya bekerja di unit *project management*. Lima responden (9,3%) memiliki atasan langsung yang bekerja di unit *human resource*, sedangkan empat responden lain (7,4%) menyatakan bahwa atasan langsungnya bekerja di unit *business development*. Dua orang responden (3,7%) menyebutkan

atasan langsungnya bekerja di unit kerja *finance*, begitu pula dengan unit kerja *legal, tax & accounting*. Sementara itu, 15 responden (27,8%) lainnya memiliki atasan langsung yang bekerja di unit kerja lain.

5.1.9. Jabatan

Tabel 5.17. Jabatan Responden

<i>Unit Kerja</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Staf	31	57,4
Asisten Manajer	5	9,3
Manajer	15	27,8
Lainnya	3	5,6
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Melalui tabel 5.17 dapat terlihat bahwa sebagian besar responden (31 responden atau 57,4%) menjabat posisi staf). Sementara itu, 15 responden (27,8%) menjabat posisi manajer, 5 responden (9,3%) menjabat posisi asisten manajer dan 3 responden (5,6%) menyatakan menjabat posisi lain. Tabel 5.18 menunjukkan bahwa sebanyak 36 responden (66,67%) memiliki atasan langsung yang menjabat posisi manajer, sementara 2 responden (3,7%) memiliki atasan langsung yang menjabat posisi *general manager*. Tabel 5.18 juga menunjukkan bahwa terdapat 15 responden (27,8%) yang menyatakan atasan langsungnya menjabat posisi lain (direktur) dan terdapat satu orang responden (1,9%) yang menyebutkan bahwa atasan langsungnya menduduki posisi staf.

Tabel 5.18. Jabatan Atasan Langsung Responden

<i>Unit Kerja</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Staf	1	1,9
Manajer	36	66,7
<i>General Manager</i>	2	3,7
Lainnya	15	27,8
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

5.1.10. Jumlah Bawahan

Pada tabel 5.19 dapat terlihat bahwa mayoritas responden (32 responden atau 59,3%) tidak memiliki bawahan. Selain itu, terdapat 15 responden (27,8%)

yang memiliki 1-3 orang bawahan, 5 responden (9,3%) memiliki 4-6 orang bawahan, dan 2 responden (3,7%) yang memiliki 7-9 orang bawahan.

Tabel 5.19. Jumlah Bawahan yang Melapor kepada Responden

Jumlah Bawahan	Frekuensi	Persentase
0	32	59,3
1 – 3	15	27,8
4 - 6	5	9,3
7 – 9	2	3,7
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.20 menunjukkan bahwa sebanyak 20 responden (37%) memiliki atasan langsung yang membawahi 4-6 karyawan, 16 responden (29,6%) memiliki atasan langsung yang membawahi 7-9 karyawan, dan 15 responden (27,8%) memiliki atasan langsung yang membawahi 1-3 karyawan. Sementara itu, terdapat 2 responden (3,7%) yang menyatakan bahwa atasan langsungnya membawahi 10-12 karyawan dan satu responden (1,9%) menyebutkan bahwa atasan langsungnya membawahi lebih dari 18 karyawan.

Tabel 5.20. Jumlah Bawahan yang Melapor kepada Atasan Langsung Responden

Jumlah Bawahan	Frekuensi	Persentase
1 – 3	15	27,8
4 - 6	20	37
7 – 9	16	29,6
10 - 12	2	3,7
>18	1	1,9
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

5.1.11. Lama Bekerja dengan Atasan

Tabel 5.21 menunjukkan bahwa sebagian besar responden (27 responden atau 50%) baru bekerja dengan atasan langsungnya selama 1 tahun. Selain itu, ada 6 responden (11.1%) yang telah bekerja dengan atasan langsungnya selama 3 tahun. Kategori lama bekerja dengan atasan selama “2 tahun” dan “4 tahun” masing-masing beranggotakan 5 responden (9,3%). Sementara itu, kategori lama bekerja dengan atasan selama “6 tahun”, “8 tahun”, “11 tahun” dan “15 tahun” dipilih oleh masing-masing 2 responden (3,7%). Selain itu, kategori lama bekerja

dengan atasan selama “5 tahun”, “7 tahun” dan “9 tahun” masing-masing dipilih oleh satu responden (1,9%).

Tabel 5.21. Lama Bekerja Dengan Atasan

Lama Bekerja dengan Atasan	Frekuensi	Persentase
1 tahun	27	50
2 tahun	5	9,3
3 tahun	6	11,1
4 tahun	5	9,3
5 tahun	1	1,9
6 tahun	2	3,7
7 tahun	1	1,9
8 tahun	2	3,7
9 tahun	1	1,9
11 tahun	2	3,7
15 tahun	2	3,7
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

5.1.12. Perbandingan Kinerja Unit antara Saat Ini dan Tahun Lalu

Tabel 5.22. Perbandingan Kinerja Unit antara Saat Ini dan Tahun Lalu

Perbandingan	Frekuensi	Persentase
Jauh di bawah	3	5,6
Di bawah	1	1,9
Sedikit di bawah	0	0
Hampir sama	23	42,6
Sedikit lebih tinggi	14	25,9
Lebih tinggi	9	16,7
Jauh lebih tinggi	4	7,4
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.22 menunjukkan bahwa mayoritas responden (23 responden atau 42,6%) merasa bahwa kinerja unit kerjanya tahun ini hampir sama dengan kinerja tahun lalu. Sementara itu, 14 responden (25,9%) menyatakan bahwa prestasi unit kerjanya sedikit lebih tinggi bila dibandingkan dengan tahun lalu. Sembilan responden lainnya (16,7%) menyebutkan kinerja unitnya lebih tinggi, 4 responden (7,4%) menyatakan jauh lebih tinggi, 3 responden (5,6) berpendapat jauh lebih rendah dan 1 responden (1,9%) merasa bahwa kinerja unitnya di bawah pencapaian tahun lalu.

5.1.13. Perbandingan Kinerja Perusahaan dalam Industri Sejenis

Tabel 5.23. Perbandingan Kinerja Perusahaan dalam Industri Sejenis

Perbandingan	Frekuensi	Persentase
Sangat buruk	0	0
Buruk	2	3,7
Hampir sama	13	24,1
Lebih baik	32	59,3
Jauh lebih baik	7	13
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Tabel 5.23 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden (32 responden atau 59,3%) merasa bahwa kinerja perusahaannya lebih baik daripada perusahaan lain dalam industri sejenis. Selain itu, 13 responden (24,1%) merasa bahwa kinerja perusahaannya hampir sama, 7 responden (13%) merasa kinerja perusahaannya jauh lebih baik dan 2 responden (3,7%) lainnya merasa bahwa kinerja perusahaannya lebih buruk bila dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri sejenis.

5.1.14. Jumlah Promosi Atasan Langsung dalam 5 Tahun Terakhir

Tabel 5.24. Jumlah Promosi Atasan Langsung dalam 5 Tahun Terakhir

Jumlah Promosi	Frekuensi	Persentase
1	11	20,4
2	6	11,1
3	3	5,6
0	32	59,3
Tidak tahu	2	3,7
Total	54	100

Sumber: Hasil SPSS

Dari tabel 5.24, dapat diketahui bahwa mayoritas responden 32 responden (59,3%) menyatakan atasan langsungnya tidak mengalami promosi jabatan dalam 5 tahun terakhir. Sementara itu, 11 responden (20,4%) menyebutkan bahwa atasan langsungnya mengalami promosi sebanyak satu kali, 6 responden (11,1%) menyatakan atasan langsungnya promosi sebanyak dua kali dan atasan langsung dari 3 responden (5,6%) mengalami promosi sebanyak tiga kali. Dua responden lainnya (3,7%) menyatakan tidak mengetahui perihal promosi yang dialami oleh atasan langsungnya.

5.2. Analisis Budaya Organisasi

Berdasarkan data yang diperoleh melalui metode sensus dan menggunakan *Organization Culture Assessment Instrument*, maka diketahui bahwa budaya organisasi di PT. Pactoconvex Niagatama pada saat ini adalah sebagaimana yang terlihat pada tabel 5.25. Pada tabel 5.25 terlihat bahwa rata-rata proporsi budaya organisasi secara keseluruhan di PT. Pactoconvex Niagatama saat ini didominasi oleh tipe *clan* dan *market*, yaitu masing-masing sebesar 26,65 dan 26,52. Tabel 5.25 juga memperlihatkan bahwa berdasarkan dimensi karakteristik dominan, budaya organisasi di PT. Pactoconvex Niagatama menampakkan budaya *clan* sebagai tipe budaya dominan, yaitu sebesar 31,43 sementara yang terendah adalah tipe budaya *hierarchy* yaitu sebesar 19,13. Berdasarkan dimensi kepemimpinan organisasi, tipe budaya yang dominan adalah *market* dengan proporsi sebesar 28,15 dan yang terendah adalah *adhocracy* dengan nilai 22,31. Berdasarkan dimensi manajemen kepegawaian, tipe budaya yang dominan adalah *clan* dengan proporsi sebesar 29,07 dan yang terendah adalah *adhocracy* dengan nilai 21,20. Menurut dimensi perekat organisasi, tipe budaya yang dominan adalah *clan* dengan proporsi sebesar 26,89 dan yang terendah adalah *adhocracy* dengan nilai 23,46. Berdasarkan dimensi penekanan strategi, dominasi ditunjukkan oleh tipe budaya *market* dengan proporsi sebesar 26,39, sementara yang terendah adalah *adhocracy* dengan nilai 22,59. Untuk dimensi kriteria sukses, tipe budaya *hierarchy* merupakan tipe yang mendominasi dengan proporsi 27,50 dan tipe terendah ditunjukkan oleh *clan* dan *adhocracy* dengan nilai proporsi yang sama, yaitu 22,96.

Budaya organisasi yang diharapkan di PT. Pactoconvex Niagatama dapat terlihat pada tabel 5.26. Melalui tabel 5.26 dapat diketahui bahwa rata-rata proporsi budaya organisasi yang diharapkan secara keseluruhan di PT. Pactoconvex Niagatama didominasi oleh tipe *clan* sebesar 29,03. Tabel 5.26 juga memperlihatkan bahwa berdasarkan dimensi karakteristik dominan, budaya organisasi di PT. Pactoconvex Niagatama menampakkan budaya *clan* sebagai tipe budaya dominan, yaitu sebesar 28,43 sementara yang terendah adalah tipe budaya *hierarchy* yaitu sebesar 20,65. Berdasarkan dimensi kepemimpinan organisasi,

tipe budaya yang dominan adalah *clan* dengan proporsi sebesar 29,17 dan yang terendah adalah *adhocracy* dengan nilai 22,69. Berdasarkan dimensi manajemen kepegawaian, tipe budaya yang dominan adalah *clan* dengan proporsi sebesar 30,65 dan yang terendah adalah *market* dengan nilai 21,85. Menurut dimensi perekat organisasi, tipe budaya yang dominan adalah *clan* dengan proporsi sebesar 29,35 dan yang terendah adalah *adhocracy* dengan nilai 20,74. Berdasarkan dimensi penekanan strategi, dominasi ditunjukkan oleh tipe budaya *clan* dengan proporsi sebesar 29,09, sementara yang terendah adalah *hierarchy* dengan nilai 22,48. Untuk dimensi kriteria sukses, tipe budaya *clan* merupakan tipe yang mendominasi dengan proporsi 27,50 dan tipe terendah ditunjukkan oleh *hierarchy* dengan proporsi 22,96.

Tabel 5.25. Budaya Organisasi di PT. PCN Saat Ini

No	Dimensi	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
1	Karakteristik dominan	31,43	23,11	26,52	19,13
2	Kepemimpinan organisasi	23,98	22,31	28,15	24,63
3	Manajemen kepegawaian	29,07	21,20	24,91	24,63
4	Perekat organisasi	26,89	23,46	25,85	23,80
5	Penekanan strategi	25,93	22,59	26,39	25,09
6	Kriteria sukses	22,59	22,59	27,31	27,50
	Rata-rata keseluruhan	26,65	22,55	26,52	24,13

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 5.26. Budaya Organisasi di PT. PCN Yang Diharapkan

No	Dimensi	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
1	Karakteristik dominan	28,43	25,93	25,37	20,65
2	Kepemimpinan organisasi	29,17	22,69	24,54	23,80
3	Manajemen kepegawaian	30,65	23,33	21,85	24,35
4	Perekat organisasi	29,35	24,72	25,19	20,74
5	Penekanan strategi	29,09	24,35	24,07	22,48
6	Kriteria sukses	27,50	25,46	24,07	22,96
	Rata-rata keseluruhan	29,03	24,41	24,18	22,50

Sumber: Hasil Olah Data

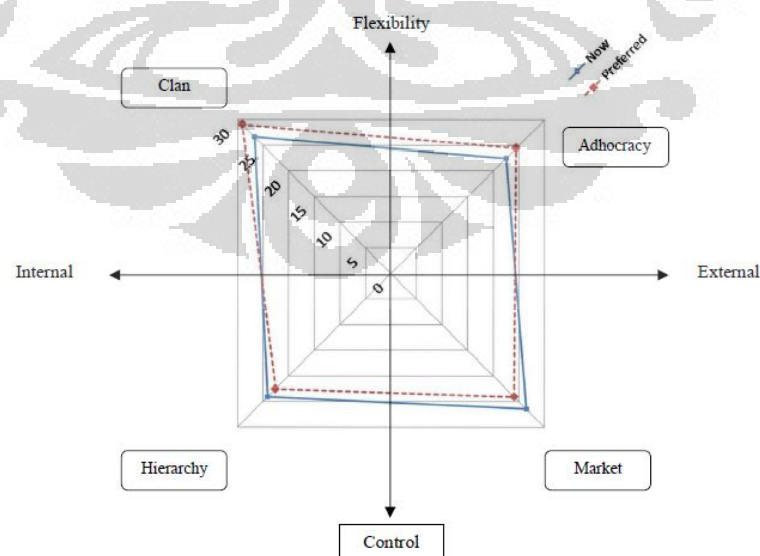
Hasil penelitian mengenai budaya organisasi di PT.Pactoconvex Niagatama menunjukkan adanya perbedaan antara proporsi budaya organisasi saat ini dengan proporsi budaya organisasi yang diharapkan. Perbedaan proporsi budaya organisasi secara keseluruhan tampak pada tabel 5.27.

Tabel 5.27. Perbedaan Proporsi Budaya Organisasi PT. PCN Antara Saat Ini Dengan Yang Diharapkan

Tipe Budaya Organisasi	Saat Ini	Diharapkan	Perbedaan
<i>Clan</i>	26,65	29,03	2,38
<i>Adhocracy</i>	22,55	24,41	1,86
<i>Market</i>	26,52	24,18	-2,34
<i>Hierarchy</i>	24,13	22,50	-1,63

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 5.27 menunjukkan tipe budaya organisasi yang ingin ditingkatkan proporsinya adalah tipe budaya *clan* dan *adhocracy*, yaitu masing-masing bertambah sebesar 2,38 dan 1,86. Sebaliknya, tipe budaya *market* dan *hierarchy* justru ingin diturunkan proporsinya, yaitu masing-masing sebesar -2,34 dan -1,63. Perubahan pada proporsi tipe budaya organisasi di PT.Pactoconvex Niagatama secara umum memperlihatkan bahwa tipe budaya organisasi yang diharapkan akan mendominasi adalah tipe budaya organisasi *clan* dan *adhocracy*. Hasil tersebut sesuai dengan karakteristik industri MICE yang menuntut pekerjaannya untuk tanggap membuat keputusan demi mengantisipasi dinamika di *venue*. Pembahasan lebih lanjut dapat dilihat pada diskusi mengenai budaya organisasi di sub bab 5.4.1. Perbedaan proporsi budaya organisasi di PT.Pactoconvex Niagatama juga dapat terlihat pada gambar 5.1.



Gambar 5.1. Perbedaan Proporsi Budaya Organisasi PT.PCN Antara Saat Ini Dengan Yang Diharapkan

Sumber: Hasil Olah Data

5.3. Analisis Kompetensi Manajerial

Berdasarkan data yang diperoleh melalui metode sensus dan menggunakan *Management Skill Assessment Instrument*, maka diketahui bahwa kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama pada saat ini adalah sebagaimana yang terlihat pada tabel 5.28. Tabel 5.28 memperlihatkan bahwa kompetensi manajerial saat ini di PT. Pactoconvex Niagatama yang mendapat nilai tertinggi adalah *managing customer service* (3,36) dan *energizing employees* (3,30). Sementara itu nilai terendah ditempati oleh kategori kompetensi *managing the future*, yaitu 2,79. Rata-rata nilai kompetensi manajerial tertinggi ditempati oleh kuadran *market* (3,23), diikuti oleh kuadran *clan* (3,13), kuadran *hierarchy* (3,11) dan kuadran *adhocracy* yang menempati posisi terendah dengan nilai 2,97. Hasil perhitungan MSAI dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yaitu “rendah” (1-2,33), “sedang” (2,34–3,67) dan “tinggi” (3,68–5,00). Secara keseluruhan nilai kompetensi manajerial PT. Pactoconvex Niagatama pada saat ini adalah sebesar 3,11 dan berada di kategori “sedang”.

Tabel 5.28. Kompetensi Manajerial PT.PCN Saat Ini

Kategori Kompetensi Manajerial	Nilai Saat Ini	Klasifikasi
<i>Managing Team (MT)</i>	3,11	Sedang
<i>Managing Interpersonal Relationships (MIR)</i>	3,13	Sedang
<i>Managing the Development of Others (MDO)</i>	3,14	Sedang
Nilai rata-rata kuadran <i>clan</i>	3,13	Sedang
<i>Managing Innovation (MI)</i>	3,07	Sedang
<i>Managing the Future (MF)</i>	2,79	Sedang
<i>Managing Continous Improvement (MCI)</i>	3,05	Sedang
Nilai rata-rata kuadran <i>adhocracy</i>	2,97	Sedang
<i>Managing Competitiveness (MCom)</i>	3,05	Sedang
<i>Energizing Employees (EE)</i>	3,30	Sedang
<i>Managing Customer Services (MCS)</i>	3,36	Sedang
Nilai rata-rata kuadran <i>market</i>	3,23	Sedang
<i>Managing Acculturation (MA)</i>	3,15	Sedang
<i>Managing the Control System (MtCS)</i>	3,17	Sedang
<i>Managing Coordination (Mcoor)</i>	3,01	Sedang
Nilai rata-rata kuadran <i>hierarchy</i>	3,11	Sedang
Nilai rata-rata kompetensi manajerial	3,11	Sedang

Sumber: Hasil Olah Data

Sementara itu, hasil penelitian juga menunjukkan kompetensi manajerial yang diharapkan di PT.Pactoconvex Niagatama, sebagaimana yang terlihat pada

tabel 5.29. Berdasarkan data pada tabel 5.29 dapat diketahui bahwa kompetensi manajerial yang diharapkan di PT. Pactoconvex Niagatama yang mendapat nilai tertinggi adalah *managing customer service* (4,23), *managing the development of others* (4,23), *managing team* (4,21) dan *managing interpersonal relationships* (4,20). Sementara itu nilai terendah ditempati oleh kategori kompetensi *managing the future*, *managing innovation* dan *managing coordination* yang mendapat nilai sama, yaitu (4,10). Rata-rata nilai kompetensi manajerial tertinggi ditempati oleh kuadran *clan* (4,21), diikuti oleh kuadran *market* (4,18), kuadran *hierarchy* (4,15) dan kuadran *adhocracy* yang menempati posisi terendah (4,11). Hasil perhitungan MSAI dapat digolongkan ke dalam tiga kategori, yaitu “rendah” (1-2,33), “sedang” (2,34–3,67) dan “tinggi” (3,68–5,00). Secara keseluruhan nilai kompetensi manajerial PT. Pactoconvex Niagatama yang diharapkan adalah sebesar 4,16 dan berada di kategori “tinggi”.

Tabel 5.29. Kompetensi Manajerial PT.PCN Yang Diharapkan

Kategori Kompetensi Manajerial	Nilai yang Diharapkan	Klasifikasi
<i>Managing Team (MT)</i>	4,21	Tinggi
<i>Managing Interpersonal Relationships (MIR)</i>	4,20	Tinggi
<i>Managing the Development of Others (MDO)</i>	4,23	Tinggi
Nilai rata-rata kuadran <i>clan</i>	4,21	Tinggi
<i>Managing Innovation (MI)</i>	4,10	Tinggi
<i>Managing the Future (MF)</i>	4,10	Tinggi
<i>Managing Continous Improvement (MCI)</i>	4,14	Tinggi
Nilai rata-rata kuadran <i>adhocracy</i>	4,11	Tinggi
<i>Managing Competitiveness (MCom)</i>	4,13	Tinggi
<i>Energizing Employees (EE)</i>	4,16	Tinggi
<i>Managing Customer Services (MCS)</i>	4,23	Tinggi
Nilai rata-rata kuadran <i>market</i>	4,18	Tinggi
<i>Managing Acculturation (MA)</i>	4,18	Tinggi
<i>Managing the Control System (MtCS)</i>	4,19	Tinggi
<i>Managing Coordination (Mcoor)</i>	4,10	Tinggi
Nilai rata-rata kuadran <i>hierarchy</i>	4,15	Tinggi
Nilai rata-rata kompetensi manajerial	4,16	Tinggi

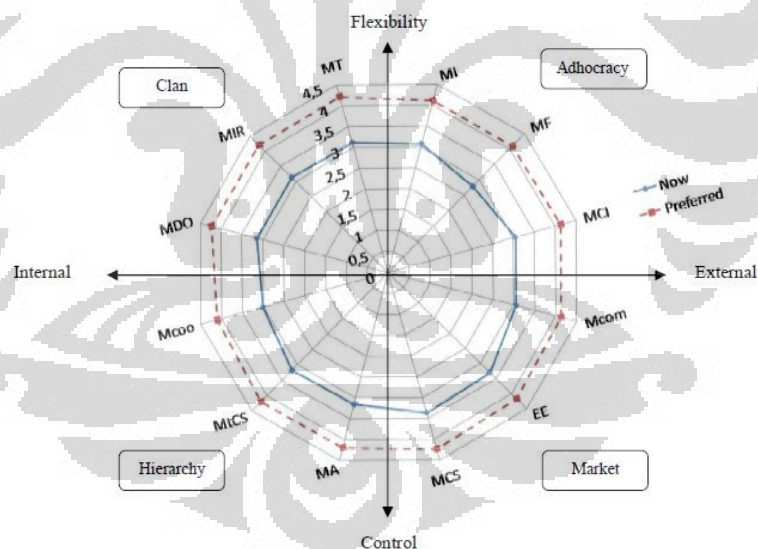
Sumber: Hasil Olah Data

Hasil penelitian mengenai kompetensi manajerial di PT.Pactoconvex Niagatama menunjukkan adanya perbedaan antara nilai kompetensi manajerial saat ini dengan nilai kompetensi manajerial yang diharapkan. Perbedaan tersebut tampak pada tabel 5.30 dan gambar 5.2.

Tabel 5.30. Perbedaan Nilai Kompetensi Manajerial PT. PCN Antara Saat Ini Dengan Yang Diharapkan

Kategori Kompetensi Manajerial	Saat Ini	Yang Diharapkan	Selisih
<i>Managing Team (MT)</i>	3,11	4,21	1,10
<i>Managing Interpersonal Relationships (MIR)</i>	3,13	4,20	1,07
<i>Managing the Development of Others (MDO)</i>	3,14	4,23	1,09
Nilai rata-rata kuadran <i>clan</i>	3,13	4,21	1,08
<i>Managing Innovation (MI)</i>	3,07	4,10	1,03
<i>Managing the Future (MF)</i>	2,79	4,10	1,31
<i>Managing Continous Improvement (MCI)</i>	3,05	4,14	1,09
Nilai rata-rata kuadran <i>adhocracy</i>	2,97	4,11	1,14
<i>Managing Competitiveness (MCom)</i>	3,05	4,13	1,08
<i>Energizing Employees (EE)</i>	3,30	4,16	0,86
<i>Managing Customer Services (MCS)</i>	3,36	4,23	0,87
Nilai rata-rata kuadran <i>market</i>	3,23	4,18	0,95
<i>Managing Acculturation (MA)</i>	3,15	4,18	1,03
<i>Managing the Control System (MtCS)</i>	3,17	4,19	1,02
<i>Managing Coordination (Mcoor)</i>	3,01	4,10	1,09
Nilai rata-rata kuadran <i>hierarchy</i>	3,11	4,15	1,04
Nilai rata-rata kompetensi manajerial	3,11	4,16	1,05

Sumber: Hasil Olah Data



Gambar 5.2. Perbedaan Nilai Kompetensi Manajerial PT.PCN Antara Saat Ini Dengan Yang Diharapkan

Sumber: Hasil Olah Data

Perbedaan nilai tertinggi terlihat pada kategori kompetensi manajerial *managing the future*, yaitu sebesar 1,31. Sementara itu, perbedaan nilai terendah terlihat pada kategori kompetensi manajerial *energizing employess* (0,86) dan *managing customer service* (0,87). Tabel 5.30 dan gambar 5.2 juga menunjukkan bahwa

kuadran yang memiliki perbedaan nilai kompetensi manajerial terbanyak adalah *adhocracy* (1,14) dan yang paling sedikit memiliki perbedaan nilai adalah pada kuadran *market* (0,95).

Untuk mengetahui kompetensi manajerial apa yang membutuhkan fokus perbaikan, dilakukan *gap analysis* dengan menggunakan metode *Important Performance Analysis* (IPA). Hasil analisis menurut pernyataan nomor 1-60 dalam MSAI memperlihatkan bahwa terdapat 16 indikator yang perlu menjadi perhatian utama dalam perbaikan, 14 indikator menjadi target perbaikan yang bersifat *low priority*, 19 indikator telah menunjukkan kondisi baik serta perlu dipertahankan dan 11 indikator telah bersifat *possible overkill* atau berlebihan. Hasil *gap analysis* pada pernyataan nomor 1-60 terlihat pada tabel 5.31.

Tabel 5.31. Hasil Gap Analysis Berdasarkan Pernyataan 1-60 MSAI

No	Kuadran	Kategori	Indikator	Keterangan
12	<i>Clan</i>	MT	Membangun kekompakan dan tim yang berkomitmen	<i>Good work</i>
18	<i>Clan</i>	MT	Memfasilitasi penyebaran informasi dan pemecahan masalah dalam kelompok	<i>Concentrate here</i>
21	<i>Clan</i>	MT	Menciptakan lingkungan yang mendorong dan menghargai partisipasi dalam pembuatan keputusan	<i>Concentrate here</i>
22	<i>Clan</i>	MT	Memperhatikan pencapaian hasil dan hubungan antar individu	<i>Concentrate here</i>
49	<i>Clan</i>	MT	Memastikan kolaborasi dan resolusi konflik yang positif	<i>Possible overkill</i>
1	<i>Clan</i>	MIR	Mempersilakan bawahan untuk menceritakan permasalahan kerja	<i>Good work</i>
13	<i>Clan</i>	MIR	Memberi umpan balik mengenai pekerjaan secara teratur	<i>Concentrate here</i>
23	<i>Clan</i>	MIR	Mendorong bawahan untuk melakukan perbaikan saat menerima <i>feedback</i>	<i>Low priority</i>
48	<i>Clan</i>	MIR	Bersikap terbuka dan penuh perhatian kepada ide-ide baru	<i>Low priority</i>
50	<i>Clan</i>	MIR	Menunjukkan pemahaman terhadap sudut pandang orang yang sedang menceritakan permasalahan kerja	<i>Good work</i>
5	<i>Clan</i>	MDO	Membimbing bawahan untuk meningkatkan kemampuan manajerial agar dapat meningkatkan kinerja	<i>Good work</i>

Sumber: Hasil Olah Data

**Tabel 5.31. Hasil Gap Analysis Berdasarkan Pernyataan 1-60 MSAI
(lanjutan)**

No	Kuadran	Kategori	Indikator	Keterangan
20	<i>Clan</i>	MDO	Memberi kesempatan dalam pertumbuhan dan perkembangan pribadi	<i>Concentrate here</i>
24	<i>Clan</i>	MDO	Memberi tugas dan tanggung jawab kepada bawahan yang mampu mendorong perkembangan pribadi	<i>Goodwork</i>
25	<i>Clan</i>	MDO	Membantu karyawan untuk naik ke jenjang berikutnya	<i>Concentrate here</i>
47	<i>Clan</i>	MDO	Memfasilitasi lingkungan yang kerja yang membuat bawahan saling belajar dan membantu	<i>Goodwork</i>
2	<i>Adhocracy</i>	MI	Mendorong bawahan untuk menghasilkan ide dan metode kerja baru	<i>Possible overkill</i>
8	<i>Adhocracy</i>	MI	Membantu bawahan memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide inovatif	<i>Low priority</i>
9	<i>Adhocracy</i>	MI	Mendukung bawahan untuk menindaklanjuti ide-ide baru	<i>Possible overkill</i>
26	<i>Adhocracy</i>	MI	Memberi ide kreatif mengenai proses kerja dan produk	<i>Concentrate here</i>
51	<i>Adhocracy</i>	MI	Menciptakan lingkungan yang mengakui dan menghargai eksperimen dan kreativitas	<i>Low priority</i>
14	<i>Adhocracy</i>	MF	Mengungkapkan visi perusahaan secara jelas	<i>Concentrate here</i>
27	<i>Adhocracy</i>	MF	Terus-menerus menyatakan dan memperkuat visi masa depan perusahaan kepada bawahan	<i>Low priority</i>
28	<i>Adhocracy</i>	MF	Membantu bawahan menggambarkan masa depan perusahaan, termasuk menangkap berbagai peluang	<i>Low priority</i>
45	<i>Adhocracy</i>	MF	Mengembangkan strategi yang jelas untuk membantu unit kerja mencapai visi masa depan perusahaan	<i>Low priority</i>
46	<i>Adhocracy</i>	MF	Memahami imajinasi dan komitmen emosional dari bawahan ketika ia berbicara mengenai visi masa depan perusahaan	<i>Low priority</i>
29	<i>Adhocracy</i>	MCI	Meningkatkan proses kerja untuk mencapai hasil yang diinginkan	<i>Low priority</i>
44	<i>Adhocracy</i>	MCI	Memfasilitasi iklim kerja untuk perbaikan berkelanjutan	<i>Concentrate here</i>
52	<i>Adhocracy</i>	MCI	Mendorong karyawan untuk terus memperbaiki dan memperbarui segala sesuatu yang dilakukan	<i>Possible overkill</i>

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 5.31. Hasil Gap Analysis Berdasarkan Pernyataan 1-60 MSAI (lanjutan)

No	Kuadran	Kategori	Indikator	Keterangan
53	<i>Adhocracy</i>	MCI	Mendorong karyawan melakukan perbaikan secara terus-menerus mengenai cara bekerja	<i>Possible overkill</i>
59	<i>Adhocracy</i>	MCI	Membantu karyawan untuk memperbaiki aspek kehidupan, termasuk urusan di luar pekerjaan	<i>Concentrate here</i>
15	<i>Market</i>	MCom	Mendorong unit kerjanya untuk melebihi kinerja unit kerja lain	<i>Low priority</i>
30	<i>Market</i>	MCom	Mendorong unit kerja untuk mencapai kinerja yang kompetitif dalam memberi pelayanan kelas dunia kepada klien	<i>Possible overkill</i>
35	<i>Market</i>	MCom	Meningkatkan persaingan di unit kerja dengan mendorong karyawan untuk memberi pelayanan yang melebihi harapan klien	<i>Possible overkill</i>
43	<i>Market</i>	MCom	Terus memantau kondisi kompetitor dan memberikan informasi tersebut kepada unit kerja	<i>Concentrate here</i>
60	<i>Market</i>	MCom	Menciptakan iklim kerja yang mendorong terciptanya kinerja yang tinggi untuk melebihi kompetitor	<i>Concentrate here</i>
3	<i>Market</i>	EE	Memotivasi dan menyemangati karyawan untuk bekerja lebih baik	<i>Good work</i>
6	<i>Market</i>	EE	Bersikeras menuntut bawahan untuk bekerja keras dan berproduktivitas tinggi	<i>Possible overkill</i>
7	<i>Market</i>	EE	Menetapkan target yang menantang karyawan untuk mencapai tingkat kinerja di atas standar	<i>Possible overkill</i>
31	<i>Market</i>	EE	Mendorong iklim kerja yang menyemangati setiap karyawan untuk berpartisipasi	<i>Good work</i>
42	<i>Market</i>	EE	Menciptakan iklim kerja yang kompetitif dan penuh antusiasme	<i>Concentrate here</i>
32	<i>Market</i>	MCS	Selalu konsisten dan secara berkala membina hubungan dengan klien internal dan eksternal	<i>Good work</i>
33	<i>Market</i>	MCS	Memastikan karyawan memahami bagaimana cara memenuhi harapan klien	<i>Good work</i>
41	<i>Market</i>	MCS	Memastikan segala sesuatu berfokus pada pelayanan kepada klien	<i>Good work</i>
54	<i>Market</i>	MCS	Memastikan unit kerja mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan dan keinginan klien	<i>Good work</i>
55	<i>Market</i>	MCS	Melibatkan klien dalam membuat rencana dan evaluasi unit kerja	<i>Good work</i>

Sumber: Hasil Olah Data

**Tabel 5.31. Hasil Gap Analysis Berdasarkan Pernyataan 1-60 MSAI
(lanjutan)**

No	Kuadran	Kategori	Indikator	Keterangan
10	<i>Hierarchy</i>	MA	Memastikan bawahan memahami kebijakan, nilai dan tujuan perusahaan secara jelas	<i>Possible overkill</i>
11	<i>Hierarchy</i>	MA	Memastikan bawahan memiliki gambaran jelas tentang bagaimana unit kerjanya sejalan dengan unit kerja lain di dalam perusahaan	<i>Possible overkill</i>
34	<i>Hierarchy</i>	MA	Berbagi pengalaman agar bawahan memahami dan menyatu ke dalam budaya perusahaan	<i>Good work</i>
40	<i>Hierarchy</i>	MA	Menjelaskan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dari bawahan	<i>Good work</i>
56	<i>Hierarchy</i>	MA	Memberi penghargaan atas kinerja sebagai wujud nilai dan budaya perusahaan	<i>Concentrate here</i>
4	<i>Hierarchy</i>	MtCS	Tetap memantau kinerja unit kerjanya	<i>Good work</i>
16	<i>Hierarchy</i>	MtCS	Memastikan bahwa laporan dan penilaian telah dilakukan di unit kerja secara teratur	<i>Low priority</i>
19	<i>Hierarchy</i>	MtCS	Mendorong analisis pengambilan keputusan yang rasional dan sistematis di dalam unit kerja	<i>Good work</i>
36	<i>Hierarchy</i>	MtCS	Telah membentuk sistem kontrol yang menjamin konsistensi dalam hal kualitas layanan, biaya dan produktivitas dalam unit kerja	<i>Good work</i>
39	<i>Hierarchy</i>	MtCS	Menggunakan sistem pengukuran yang konsisten untuk memantau proses kerja dan hasilnya	<i>Concentrate here</i>
17	<i>Hierarchy</i>	MCoor	Menafsirkan dan menyederhanakan informasi yang rumit sehingga dapat dimengerti oleh bawahan dan dapat disebarluaskan	<i>Low priority</i>
37	<i>Hierarchy</i>	MCoor	Berkoordinasi secara teratur dengan pimpinan unit kerja lain	<i>Good work</i>
38	<i>Hierarchy</i>	MCoor	Secara rutin berbagi informasi lintas unit kerja untuk memudahkan koordinasi	<i>Concentrate here</i>
57	<i>Hierarchy</i>	MCoor	Membentuk tata cara untuk mengumpulkan dan menanggapi informasi dari unit kerja lain	<i>Low priority</i>
58	<i>Hierarchy</i>	MCoor	Membentuk kelompok lintas fungsi yang berfokus pada isu penting dalam perusahaan	<i>Low priority</i>

Sumber: Hasil Olah Data

Untuk membuat perbandingan, maka pernyataan nomor 61-72 dalam MSAI yang merupakan pernyataan konklusif dari dua belas kategori kompetensi manajerial juga dianalisis dengan menggunakan *importance performance analysis*, yang ditunjukkan pada gambar 5.3. Analisis tersebut memperlihatkan bahwa terdapat tiga kategori yang memerlukan perhatian utama, seperti terlihat pada tabel 5.32. Perbandingan antara hasil pada kedua analisis tersebut memperlihatkan bahwa terdapat kesesuaian, yaitu kategori yang perlu menjadi perhatian utama perbaikan adalah *managing team*, *managing continuous improvement* dan *managing coordination* Sementara itu, kategori *managing the development others* dan kategori *managing competitiveness* juga memerlukan perbaikan, namun masih berada di tingkat *low priority*. Kesesuaian juga ditunjukkan oleh kategori *managing customer service* yang dinilai telah baik dan hanya perlu untuk dipertahankan.

Tabel 5.32. Hasil Gap Analysis Berdasarkan Pernyataan 61-72 MSAI

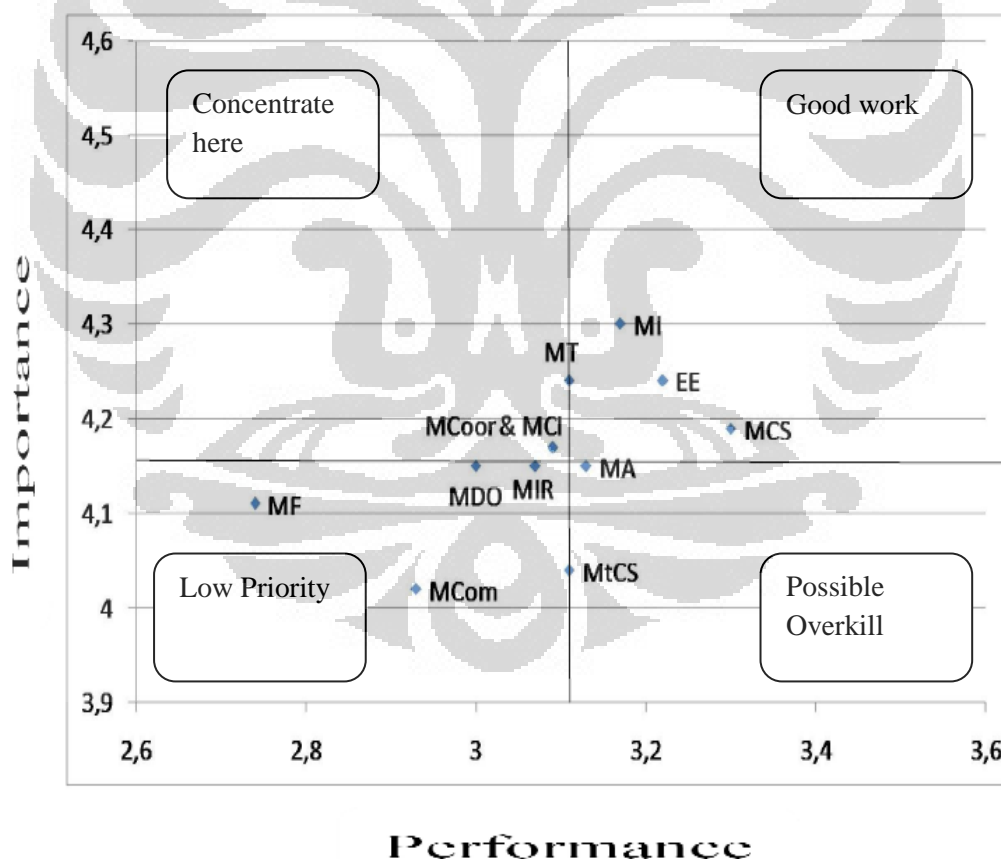
Kuadran	Kategori	Indikator	Keterangan
Clan	MT	Mengelola tim (membangun tim yang efektif, kompak dan berkinerja baik)	<i>Concentrate Here</i>
Clan	MIR	Mengelola hubungan antar individu (mendengarkan dan memberi umpan balik yang mendukung bawahannya)	<i>Low priority</i>
Clan	MDO	Mengelola pengembangan bawahan (membantu bawahan memperbaiki kinerja dan mendapat kesempatan pengembangan pribadi)	<i>Low priority</i>
Adhocracy	MI	Mendorong inovasi (berinovasi dan menghasilkan ide-ide baru)	<i>Good work</i>
Adhocracy	MF	Mengelola masa depan (mengkomunikasikan visi masa depan perusahaan secara jelas dan memfasilitasi pencapaiannya)	<i>Low priority</i>
Adhocracy	MCI	Mengelola perbaikan berkelanjutan (membantu orientasi perbaikan berkelanjutan di antara karyawan mengenai segala hal yang mereka lakukan)	<i>Concentrate here</i>
Market	MCom	Mengelola persaingan kerja (membantu orientasi agresif untuk melampaui kinerja kompetitor)	<i>Low priority</i>
Market	EE	Memberi semangat kepada karyawan (memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih keras dan agresif)	<i>Good work</i>

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 5.32. Hasil Gap Analysis Berdasarkan Pernyataan 61-72 MSAI (lanjutan)

Kuadran	Kategori	Indikator	Keterangan
<i>Market</i>	MCS	Mengelola pelayanan terhadap klien (membantu bawahan untuk fokus pada layanan dan keterlibatan klien)	<i>Good work</i>
<i>Hierarchy</i>	MA	Mengelola peleburan budaya kerja (membantu bawahan untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengenai standar serta budaya organisasi)	<i>Possible overkill</i>
<i>Hierarchy</i>	MtCS	Mengelola sistem kontrol (memiliki sistem pengukuran dan pemantauan untuk menjaga proses kerja dan kinerja)	<i>Low priority</i>
<i>Hierarchy</i>	MCoor	Melakukan koordinasi (berbagi informasi lintas unit kerja dan mendorong koordinasi dengan unit lain)	<i>Concentrate here</i>

Sumber: Hasil Olah Data



Gambar 5.3. Importance Performance Analysis pada Pernyataan Nomor 61-72 dalam MSAI

Sumber: Hasil Olah Data

5.4. Diskusi

Rangkuman data identitas responden yang juga akan digunakan pada diskusi dapat terlihat pada tabel 5.33.

Tabel 5.33. Rangkuman Data Identitas Responden

Profil	Responden		Atasan Langsung Responden	
	Kategori	%	Kategori	%
Jenis Kelamin	Perempuan	72,2	Perempuan	75,9
Status pernikahan	<i>Single</i>	50	Menikah	64,8
Usia	21-25 tahun	29,6	>50 tahun	27,8
Pendidikan terakhir	S1 / D4	72,2	S1 / D4	50
Masa kerja	<1 tahun	24,1	>20 tahun	16,7
Status kerja	Permanen	57,4	Permanen	100
Unit kerja	<i>Project Mgt</i>	57,4	<i>Project Mgt</i>	48,1
Jabatan	Staf	57,4	Manajer	66,7
Lama menjabat	1-2 tahun	29,6	0-2 tahun	16,7
	2-5 tahun		>20 tahun	
Jumlah bawahan	0 orang	59,3	4-6 orang	37
Kinerja perusahaan tahun ini	Hampir sama dengan tahun lalu (42,6%)			
Kinerja perusahaan dalam industri	Lebih baik (59,3%)			

Sumber: Hasil SPSS

5.4.1. Diskusi Mengenai Budaya Organisasi

Data hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan, karyawan PT. PactoConvex Niagatama merasa bahwa budaya organisasi didominasi oleh tipe *clan* (26,65) dan *market* (26,52). Menurut Cameron dan Quinn (2006), tipe budaya *clan* berfokus ke arah dalam organisasi dan memiliki fleksibilitas terhadap nilai-nilai yang dianut dalam organisasi. Ciri utama dari tipe budaya ini adalah hubungan antar anggota organisasi yang didasarkan pada rasa kekeluargaan, kebersamaan dan mengusung semangat loyalitas yang tinggi. Suasana kekeluargaan di PT. Pactoconvex Niagatama tergambar pada komentar salah satu responden, “Di Pacto itu rasa kekeluargaannya tinggi *banget*, bukan hanya dalam bergaul atau bercanda. Dalam urusan pekerjaan pun semuanya saling membantu (responden nomor 23)”. Namun di sisi lain, terkadang besarnya rasa kekeluargaan menimbulkan beberapa sisi negatif dari sisi penegakan peraturan. Kekuatiran karyawan terhadap lemahnya tindakan terhadap pelanggaran dinyatakan oleh

responden nomor 4 yang berpendapat, “tingkatkan kedisiplinan dan peraturan perusahaan.”

Tipe budaya lain yang menunjukkan proporsi tinggi di PT. Pactoconvex Niagatama adalah *market*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), tipe budaya *market* berfokus ke arah luar organisasi dan cenderung untuk mengutamakan stabilitas melalui fungsi kontrol. Organisasi dengan tipe budaya *market* memiliki karakter kompetitif dan keinginan kuat untuk mencapai target. Cameron dan Quinn (2006) menambahkan bahwa anggota organisasi yang tepat adalah individu yang cepat tanggap, pekerja keras dan mampu bekerja sesuai jadwal dengan tetap mempertahankan kualitas hasil pekerjaan. Tipe budaya *market* di PT. Pactoconvex Niagatama juga terlihat pada komentar Suryani (2012) yang menyatakan bahwa sistem kerja di PT. Pactoconvex Niagatama sangat berorientasi pada hasil. Namun Suryani (2012) juga mengakui bahwa seringkali tuntutan untuk mengupayakan stabilitas menyebabkan pekerjaan menjadi tidak efisien. Stabilitas merupakan salah satu karakteristik dari tipe budaya *market* (Cameron dan Quinn (2006). Suryani (2012) memberi contoh bahwa dalam membuat satu keputusan, seorang bawahan belum memiliki wewenang dan harus selalu menunggu persetujuan dari manajernya. Suryani (2012) berpendapat bahwa seorang pemimpin sebaiknya mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahan sesuai porsi dan mampu menginspirasi bawahan untuk bekerja mandiri sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pendapat Suryani tersebut menunjukkan bahwa PT. Pactoconvex Niagatama sebaiknya berupaya membentuk tipe budaya *adhocracy* yang sangat menekankan pada kreativitas dan pengambilan risiko.

Penelitian pada aspek budaya organisasi yang diharapkan memperlihatkan bahwa karyawan PT. Pactoconvex Niagatama berkeinginan agar dominasi tipe budaya *clan* dipertahankan dan diperbesar proporsinya. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat responden nomor 15, yaitu “budaya kekeluargaan di Pacto harus dipertahankan, karena ketika saya *sharing* ke teman-teman saya dari perusahaan lain, hanya Pacto yang kental kekeluargaannya”. Pendapat senada juga disampaikan oleh Sugiwardani (2012), yaitu sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa *organizer*, rasa kekeluargaan menjadi hal yang sangat penting untuk

meningkatkan kekompakan di PT. Pactoconvex Niagatama. Namun eratnya rasa kekeluargaan di PT. Pactoconvex Niagatama juga perlu dikelola secara tepat. Responden nomor 16 menyatakan, “masih terdapat adanya kepentingan pribadi di dalam perusahaan”. Responden nomor 38 berpendapat, “sebaiknya budaya kekeluargaan yang berlebihan di Pacto Convex dihilangkan, karena dapat disalahgunakan oleh manajer”. Hendarman (2012) mengemukakan bahwa pada beberapa kasus, manajer melimpahkan beban pekerjaan yang terlalu berat kepada bawahannya, sementara manajer tersebut dapat bersantai. Responden nomor 3 menyatakan, “pelaksanaan pekerjaan banyak tidak sesuai dengan jabatan & *jobdesc*”. Eratnya rasa kekeluargaan dapat diimbangi dengan adanya sistem kerja yang jelas dan terformalisasi.

Perubahan lain yang ditunjukkan melalui hasil penelitian adalah adanya keinginan karyawan untuk mengurangi proporsi tipe budaya *market*. Perubahan tersebut terlihat pada tabel 5.27. Sebaliknya, karyawan berharap agar adanya peningkatan proporsi tipe budaya *adhocracy*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), tipe budaya *adhocracy* memiliki ciri-ciri berfokus pada lingkungan luar organisasi dan nilai-nilai yang fleksibel. Etos kerja yang diutamakan adalah keberanian mengambil risiko, kreatif dan inovasi dalam penciptaan ide-ide baru yang memungkinkan organisasi cepat memberikan respon atas segala perubahan yang terjadi di lingkungan. Fakta di dalam sistem kerja PT.Pactoconvex Niagatama menunjukkan bahwa ide-ide kreatif belum sepenuhnya didukung. Hal tersebut terlihat pada komentar responden nomor 30, “inovasi dan kreativitas kadang terkendali oleh kebijakan sentral BOD, seperti *monarchy management*.” Suryani (2012) juga sependapat dengan keinginan karyawan bahwa apabila telah memiliki pemikiran yang searah, sebaiknya karyawan diberi kebebasan untuk berimprovisasi selama masih berada pada koridor yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa karyawan berkeinginan agar proporsi tipe budaya *hierarchy* dikurangi. Data mengenai pengurangan proporsi tersebut dapat terlihat pada tabel 5.27. Menurut Cameron dan Quinn (2006), tipe budaya *hierarchy* berfokus pada lingkungan internal organisasi dan mengutamakan kontrol yang ketat. Hal yang diutamakan adalah stabilitas,

konsistensi dan efisiensi melalui struktur yang sistem yang terformalisasi. Keinginan karyawan untuk mengurangi proporsi tipe budaya *hierarchy* sesuai dengan kondisi yang dihadapi oleh PT. Pactoconvex Niagatama. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa *organizer*, PT. Pactoconvex Niagatama harus tetap mengutamakan kepuasan pelanggan dan memiliki sistem kerja yang fleksibel untuk memberikan respon terhadap perkembangan yang terjadi di lapangan secara cepat.

Hasil penelitian mengenai budaya organisasi di PT. Pactoconvex Niagatama memiliki kemiripan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Berrio (2003) yang juga melakukan diagnosis budaya organisasi pada perusahaan jasa. Hasil penelitian Berrio memperlihatkan bahwa kondisi awal budaya organisasi di Ohio State University Extension (OSUE) didominasi oleh tipe *clan*. Data pada penelitian Berrio juga memperlihatkan bahwa responden berkeinginan agar dominasi tipe budaya *clan* dipertahankan sekaligus ditingkatkan proporsinya. Seperti halnya karyawan di PT. Pactoconvex Niagatama, responden di OSUE juga berkeinginan agar proporsi tipe budaya *adhocracy* ditingkatkan, sementara tipe budaya *market* dan *hierarchy* diturunkan proporsinya.

5.4.2. Diskusi Mengenai Enam Dimensi Pada Budaya Organisasi

Berdasarkan dimensi karakteristik dominan pada budaya organisasi, karyawan PT. Pactoconvex Niagatama merasa bahwa tipe *clan* menunjukkan proporsi tertinggi dan karyawan berharap agar dominasi tersebut dipertahankan. Hal tersebut terlihat pada tabel 5.25 dan tabel 5.26. Kondisi tersebut sesuai dengan industri MICE yang menekankan pada kekompakan tim dalam mengatur pelaksanaan kegiatan. Kekompakan tersebut akan timbul melalui rasa kekeluargaan yang erat di antara anggota tim (Sugwardani, 2012).

Berdasarkan dimensi kepemimpinan organisasi, diketahui bahwa proporsi terbesar diperlihatkan oleh tipe budaya *market*. Suryani (2012) mengakui bahwa pimpinan PT. Pactoconvex Niagatama memang menunjukkan ciri-ciri berorientasi pada hasil. Contohnya adalah ketatnya tuntutan dari *top management* kepada para manajer tentang pencapaian target. Responden nomor 19 berpendapat, “menurut

saya, secara langsung maupun tidak langsung, gaya dan segala hal pimpinan tinggi (BOD) tercermin pada gaya kepemimpinan bawahannya, sehingga ada sisi negatif dan positif yang tercipta di lingkungan kerja perusahaan”. Data penelitian menunjukkan bahwa untuk dimensi kepemimpinan organisasi, karyawan menginginkan budaya organisasi bertipe *clan*. Pendapat tersebut didukung oleh Suryani (2012 yang menyatakan bahwa dengan peran manajer yang mampu menginspirasi bawahannya untuk bekerja secara kompak, maka tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Menurut dimensi manajemen kepegawaian, karyawan merasa bahwa dominasi ditunjukkan oleh tipe budaya *clan* dan berkeinginan agar dominasi tersebut tetap dipertahankan. Namun di samping mengembangkan nilai kekeluargaan, sistem pengelolaan sumber daya manusia di PT. Pactoconvex Niagatama juga perlu ditata dengan baik untuk menjamin objektivitas. Responden nomor 31 berpendapat, “di samping eratnya rasa kekeluargaan, setiap karyawan pun berhak untuk dapat memperoleh penilaian serta penghargaan pada porsi masing-masing, dengan standar penilaian yang terstruktur (bukan dengan sistem *like or dislike*)”. Pentingnya sistem penilaian dan penghargaan secara objektif dinyatakan oleh responden nomor 1, “kurangnya sistem *reward* yang berarti, sehingga karyawan tidak semangat. *Toh* yang didapat bila kerja sungguh-sungguh dan biasa saja tidak berbeda. *Reward* hanya pada posisi manajerial, bukan staf”.

Dimensi perekat organisasi memperlihatkan bahwa *clan* menjadi tipe budaya organisasi yang dominan dan ingin tetap dipertahankan oleh karyawan. Sebagai sebuah *professional convention organizer*, PT. Pactoconvex Niagatama memerlukan rasa kebersamaan yang erat untuk menciptakan kerjasama tim yang *solid*.

Dimensi penekanan strategi dan dimensi kriteria sukses menunjukkan kondisi yang identik. Pada saat ini, dimensi penekanan strategi didominasi oleh tipe budaya *market*. Sementara itu, dimensi kriteria sukses didominasi oleh tipe budaya *hierarchy* dan *market*. Karyawan PT. Pactoconvex Niagatama berkeinginan agar dominasi pada kedua dimensi tersebut bergeser ke arah tipe budaya *clan*. Mengenai pergeseran tersebut, Suryani (2012) berpendapat bahwa

pada saat ini PT. Pactoconvex Niagatama memang sangat berorientasi pada hasil. Sebagai contoh, *board of director* hanya mempertanyakan besaran *profit* yang akan diterima pada setiap strategi bisnis yang diterapkan. Lebih lanjut Suryani (2012) menyatakan bahwa dengan mengelola dimensi penekanan strategi dan kriteria sukses berdasarkan kekompakan dan pengembangan kapabilitas tim, maka kesuksesan finansial akan datang dengan sendirinya.

5.4.3. Diskusi Mengenai Kompetensi Manajerial

Hasil penelitian mengenai kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama memperlihatkan bahwa pada saat ini, keseluruhan kategori kompetensi manajerial berada pada nilai “sedang”. Hal itu berarti karyawan PT. Pactoconvex Niagatama berpendapat bahwa kondisi kompetensi manajerial cukup memuaskan. Sementara itu, para karyawan memperlihatkan harapan agar kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama berada pada nilai “tinggi”.

Hasil *importance performance analysis* pada kedua belas kategori kompetensi manajerial menunjukkan bahwa terdapat tiga kategori yang perlu mendapat fokus perbaikan utama. Ketiga kategori tersebut adalah *managing team* (kuadran *clan*), *managing continuous improvement* (kuadran *adhocracy*) dan *managing coordination* (kuadran *hierarchy*).

Cameron dan Quinn (2006) menjelaskan bahwa kompetensi *managing team* berarti mampu mendorong efektivitas, kekompakan, keberlangsungan fungsi dan kerjasama tim yang berkinerja baik. Keinginan karyawan untuk memperbaiki kategori kompetensi *managing team* memperlihatkan bahwa keinginan tersebut sejalan dengan arah pergeseran budaya organisasi yang ingin mempertahankan dan memperbesar proporsi tipe budaya *clan*. Suryani (2012) menyebutkan bahwa salah satu aspek yang harus dimiliki oleh para manajer adalah kepemimpinan, agar mampu menjadi *role model*, *mentor* dan memberi inspirasi kepada bawahannya. Jika dirinci lebih dalam, terdapat tiga indikator dari kategori *managing team* yang perlu mendapat perhatian khusus, yaitu (1) memfasilitasi penyebaran informasi dan pemecahan masalah dalam kelompok, (2) menciptakan

lingkungan yang mendorong dan menghargai partisipasi dalam pembuatan keputusan dan (3) memperhatikan pencapaian hasil dan hubungan antara individu.

Kategori kompetensi kedua yang perlu menjadi fokus perbaikan utama adalah *managing continuous improvement*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), kompetensi *managing continuous improvement* berarti mendorong perbaikan berkelanjutan, fleksibilitas dan perubahan produktif di antara individu dalam lingkungan kerja. Suryani (2012) menyebutkan bahwa kunci sukses perbaikan kompetensi *managing continuous improvement* adalah kemampuan para manajer untuk menyebarluaskan dan menanamkan budaya, tata nilai, visi dan misi perusahaan kepada bawahannya agar seluruh anggota organisasi memiliki kesamaan sudut pandang dan kesatuan tujuan. Rencana perbaikan kompetensi *managing continuous improvement* sesuai dengan keinginan karyawan PT. Pactoconvex Niagatama untuk memperbesar proporsi tipe budaya *adhocracy*, karena kategori kompetensi tersebut berada pada kuadran *adhocracy*. Terdapat dua indikator utama dari kategori kompetensi *managing continuous improvement* yang perlu mendapat perhatian khusus, yaitu (1) memfasilitasi iklim kerja untuk perbaikan berkelanjutan dan (2) membantu karyawan untuk memperbaiki aspek kehidupan termasuk urusan di luar pekerjaan. Suryani (2012) menyatakan bahwa sebenarnya telah ada program *sharing* untuk berbagi pengalaman dan memecahkan permasalahan, namun program tersebut belum terlaksana secara optimal.

Kategori kompetensi ketiga yang perlu menjadi fokus perbaikan utama adalah *managing coordination*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), *managing coordination* mengandung pengertian mendorong koordinasi dengan pihak luar, manajer dan berbagi informasi antar unit kerja. Pada tabel 5.33 terlihat bahwa mayoritas responden berada di unit kerja *project management* dan sebagian besar atasan memiliki bawahan berjumlah 4-6 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT. Pactoconvex Niagatama terdiri dari beberapa unit kerja kecil dan kerjasama koordinasi antar tim sangat diperlukan. Responden nomor 7 menyatakan, “sistem manajemen perusahaan kami kurang terkoordinir, sehingga kurang koordinasi antar divisi“. Penilaian ini senada dengan pendapat Suryani (2012), yaitu sistem

komunikasi dan koordinasi di PT. Pactoconvex Niagatama belum terkelola dengan baik, sehingga timbul *silo effect*. Kondisi tersebut menyebabkan setiap unit kerja cenderung berfokus pada bisnisnya sendiri tanpa memahami kondisi perusahaan secara menyeluruh. Pada kategori *managing coordination*, indikator yang perlu mendapat perhatian khusus adalah “secara rutin berbagi informasi lintas unit kerja untuk memudahkan koordinasi”. Temuan ini dibenarkan oleh Suryani (2012) yang menyatakan bahwa PT. Pactoconvex Niagatama perlu melakukan perbaikan pada *meeting taxonomy* agar mekanisme koordinasi dapat berjalan secara sistematis.

Selain tiga kategori yang patut mendapat perhatian khusus tersebut, tabel 5.32 dan gambar 5.3 juga memperlihatkan lima kategori yang layak mendapat perhatian dalam perbaikan, walaupun berada pada level *low priority*. Keempat kategori kompetensi tersebut adalah *managing the development others*, *managing interpersonal relationship*, *managing the future*, *managing competitiveness* dan *managing the control system*.

Menurut Cameron dan Quinn (2006), *managing the development of others* berarti membantu individu dalam memperbaiki kinerja, memperluas kompetensi dan meraih kesempatan pengembangan pribadi. Terdapat dua indikator yang perlu diperbaiki pada kategori kompetensi *managing the development of others*, yaitu (1) memberi kesempatan dalam pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan (2) membantu karyawan untuk naik ke jenjang berikutnya. Mengenai indikator pertama, terdapat komentar dari responden nomor 54, yaitu “karyawan harus dijadikan aset, bukan budak”. Sementara itu, responden nomor 14 berpendapat, “tidak ada fasilitas *training* berkala dan berkelanjutan”. Menyikapi hal tersebut, responden nomor 30 menyarankan “pengembangan SDM melalui seminar, ujian kompetensi dan lain-lain, khususnya dalam bidang MICE”. Melalui komentar-komentar tersebut, terlihat bahwa PT. Pactoconvex Niagatama perlu merancang dan menerapkan program pengembangan karyawan yang terarah dan tepat demi mencapai tingkat kompetensi yang diinginkan. Berkaitan dengan indikator kedua, responden nomor 23 menyebutkan, “saya rasa untuk jenjang karier, di sini sepertinya agak susah. Untuk naik jabatan, perlu waktu yang sangat lama”.

Responden nomor 24 juga menyatakan, “tidak bisa melihat jenjang karir di Pacto”. Ketidakpastian mengenai jenjang karir menyebabkan tingginya tingkat *turn over* karyawan di PT. Pactoconvex Niagatama. Sugiwardani (2012) menyebutkan bahwa PT. Pactoconvex Niagatama seringkali hanya menjadi tempat bagi para karyawan untuk belajar dan memperoleh pengalaman bekerja di bidang MICE. Lebih lanjut Sugiwardani (2012) menjelaskan bahwa sebagian besar karyawan potensial pindah ke *professional convention organizer* lain yang menawarkan jabatan dan kompensasi lebih tinggi. Gambaran mengenai hal ini terlihat pada tabel 5.33. Tabel 5.33 memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Pactoconvex Niagatama adalah perempuan dan memiliki masa kerja di bawah satu tahun. Sugiwardani (2012) menyatakan bahwa karyawan laki-laki cenderung mengejar jenjang karir, yang sulit didapatkan di PT. Pactoconvex Niagatama. Pada tabel 5.33 juga terlihat bahwa masa jabatan atasan langsung sebagian besar berada di rentang lebih dari 20 tahun. Hal ini memperlihatkan bahwa kenaikan karir di PT. Pactoconvex Niagatama merupakan suatu hal yang membutuhkan waktu lama, karena tertahan oleh keberadaan atasan, sementara jenjang karir tidak banyak tersedia.

Kategori kompetensi kedua yang berada pada level *low priority* adalah *managing interpersonal relationship*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), *managing interpersonal relationship* berarti mampu mendorong hubungan antar individu yang efektif, menghasilkan umpan balik yang mendukung, mendengarkan dan memberikan solusi atas permasalahan antar individu. Indikator utama yang perlu diperbaiki pada kategori ini adalah “memberi umpan balik mengenai pekerjaan secara teratur”. Responden nomor 8 berpendapat, “HRD / GA harus lebih netral, tidak memihak atasan atau staf tertentu”. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa karyawan merasa belum adanya mekanisme yang baku dalam mengatasi permasalahan antar individu secara objektif.

Kategori kompetensi ketiga yang berada pada level *low priority* adalah *managing the future*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), *managing the future* berarti menginformasikan visi masa depan secara jelas dan membantu pencapaiannya. Indikator pada kategori *managing the future* yang perlu diperbaiki

adalah “mengungkapkan visi perusahaan secara jelas”. Mengenai permasalahan ini, Suryani (2012) mengakui bahwa internalisasi visi dan misi perusahaan serta tata nilai perusahaan belum sepenuhnya optimal. PT.Pactconvex Niagatama pada saat ini memang telah memiliki visi dan misi serta tata nilai, hanya saja penerapannya perlu didukung oleh komitmen dari *top management* dan para manajer yang berperan sebagai agen perubahan.

Kategori kompetensi keempat yang berada pada level *low priority* adalah *managing competitiveness*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), *managing competitiveness* berarti mendorong kapabilitas kompetitif dan keinginan untuk melebihi kinerja pesaing. Dua indikator utama pada kategori kompetensi *managing competitiveness* yang perlu diperbaiki adalah (1) terus memantau kondisi kompetitor dan memberikan informasi tersebut kepada unit kerja dan (2) menciptakan iklim kerja yang mendorong terciptanya kinerja yang tinggi untuk melebihi kompetitor. Mengenai hal tersebut, Suryani (2012) menjelaskan bahwa data mengenai persaingan di dunia MICE sulit untuk diketahui karena perusahaan-perusahaan yang bersaing di dalamnya masih berbentuk perusahaan tertutup, sehingga sulit untuk melakukan *benchmarking*. Hal tersebut perlu menjadi perhatian utama karena tabel 5.33 menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa kinerja PT. Pactconvex Niagatama lebih baik bila dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri sejenis. Di sisi lain, mayoritas karyawan merasa bahwa kinerja perusahaan tahun ini hampir sama saja dengan kinerja tahun sebelumnya. Kondisi tersebut berpotensi menyebabkan karyawan merasa lengah akan ketatnya persaingan dan tidak merasakan keterdesakan untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

Kategori kompetensi kelima yang berada pada level *low priority* adalah *managing the control system*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), *managing the control system* berarti menjaga prosedur, pengukuran dan sistem pengawasan untuk menjamin kelangsungan proses dan hasil kinerja. Indikator utama pada kategori kompetensi *managing the control system* yang perlu diperbaiki adalah “menggunakan sistem pengukuran yang konsisten untuk memantau proses kerja dan hasilnya. Sejauh ini, karyawan merasa bahwa sistem penilaian kerja di PT.

Pactoconvex Niagatama belum memberikan objektivitas. Responden nomor 30 berpendapat, “penilaian kinerja karyawan dan apresiasi ke karyawan perlu diperbaiki dan ditata.” Menanggapi hal tersebut, Suryani (2012) mengakui bahwa sistem *performance management* sebetulnya telah dibuat, namun belum bisa dilaksanakan karena belum mendapat persetujuan dari *board of directors*.

Tabel 5.32 dan gambar 5.3 juga memperlihatkan bahwa terdapat tiga kategori kompetensi manajerial yang telah berada pada posisi baik dan perlu dipertahankan. Ketiga kompetensi tersebut adalah *managing innovation*, *energizing employees* dan *managing customer service*.

Kategori kompetensi pertama yang berada pada level *goodwork* adalah *managing innovation*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), *managing innovation* berarti mendorong individu untuk berinovasi, memperluas alternatif, menjadi lebih kreatif dan memfasilitasi ide baru. Penilaian mengenai baiknya kompetensi *managing innovation* ini sedikit bertolak belakang dengan hasil penilaian terhadap tipe budaya *market*. Sugiwardani (2012) berkomentar bahwa proses penciptaan ide-ide di PT. Pactoconvex Niagatama memang mudah tercipta karena suasana informal yang terbangun dalam tim. Namun, seringkali pihak *top management* mengganti ide tersebut dengan menggunakan kekuasaannya. Indikator yang perlu diperbaiki dari kategori *managing innovation* adalah “memberi ide kreatif mengenai proses kerja dan produk”.

Kategori kompetensi kedua yang berada pada level *goodwork* adalah *energizing employees*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), *energizing employees* adalah kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi individu untuk bersikap proaktif, memberikan usaha yang lebih banyak dan bekerja dengan giat. Indikator yang perlu diperbaiki pada kategori *energizing employees* adalah “menciptakan iklim kerja yang kompetitif dan penuh antusiasme”. Responden nomor 20 berpendapat, “sebagai atasan dalam perusahaan di Pacto Convex, para petinggi tersebut dan manajemennya sudah sangat baik dalam memotivasi dan sangat *professional*. Sebagai tim mereka sudah sangat cukup maksimal dan cukup baik dalam bekerja.” Pendapat senada juga dinyatakan oleh responden nomor 17, “Pekerjaan seberat apapun, akan terasa ringan dengan adanya rasa bahagia dan

nyaman pada setiap individu / *team member*”. Komentar-komentar tersebut memperlihatkan bahwa para atasan di PT. Pactoconvex Niagatama telah mampu membangun situasi kerja yang memberikan kenyamanan bagi karyawan. Namun hal yang perlu diperbaiki adalah kemampuan atasan untuk menumbuhkan semangat bawahannya untuk bekerja lebih kompetitif.

Kategori kompetensi ketiga yang berada pada level *goodwork* adalah *managing customer service*. Menurut Cameron dan Quinn (2006), kompetensi *managing customer service* adalah mendorong keinginan untuk melayani pelanggan, melibatkan pelanggan dan melebihi harapan pelanggan. Pada kategori kompetensi manajerial ini, karyawan merasa bahwa keseluruhan indikator telah berada pada posisi baik. Tabel 5.33 memperlihatkan bahwa mayoritas atasan langsung berusia di atas 50 tahun, memiliki masa kerja di atas 20 tahun dan juga menjabat posisi tersebut untuk waktu yang lama. Hal tersebut menunjukkan bahwa para atasan di PT. Pactoconvex Niagatama telah memiliki pengalaman dalam mengelola hubungan dengan klien dan memenuhi harapan pelanggan.

Hasil *importance performance analysis* juga memperlihatkan bahwa terdapat satu kategori kompetensi manajerial yang berada pada posisi *possible kill*, yaitu *managing acculturation*. Posisi itu berarti bahwa manajemen terlalu terfokus pada penerapan kompetensi tersebut, sementara para karyawan merasa bahwa hal tersebut bukanlah sesuatu yang penting untuk dilakukan. Menurut Cameron dan Quinn (2006), *managing acculturation* adalah membantu individu untuk memahami apa yang diharapkan dari mereka, memahami budaya dan standar organisasi dan bagaimana cara untuk menyesuaikan dengan pekerjaan. Hal itu memperlihatkan bahwa karyawan memandang bahwa pihak manajemen terlalu terlibat dalam hal cara kerja yang dilakukan oleh karyawan. Suryani (2012) berpendapat bahwa semestinya dengan adanya kesamaan visi antara atasan dan bawahan, maka karyawan sebaiknya diberikan kebebasan untuk berimprovisasi selama berada pada koridor yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator yang perlu diperbaiki pada kategori kompetensi *managing acculturation* adalah “memberi penghargaan atas kinerja sebagai wujud nilai dan budaya perusahaan. Responden nomor 12 berpendapat, “satu hal yang paling mendasar adalah

mengenai kesejahteraan pegawai, yang kurang diperhatikan oleh perusahaan”. Pendapat tersebut memperlihatkan bahwa PT. Pactoconvex Niagatama perlu memperbaiki sistem *reward* dan *recognition* agar karyawan merasa termotivasi untuk bekerja lebih baik bagi perusahaan.

5.5. Implikasi Manajerial

5.5.1. Implikasi Manajerial Pada Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat ini budaya organisasi di PT.Pactoconvex Niagatama didominasi oleh tipe budaya *clan* dan *market*. Tipe budaya *clan* berarti bahwa PT. Pactoconvex Niagatama merupakan organisasi yang pengelolaannya berdasarkan pada rasa kekeluargaan, kebersamaan dan mengusung semangat loyalitas yang tinggi. Tipe budaya *market* berarti PT.Pactoconvex Niagatama memiliki karakter kompetitif dan keinginan yang kuat untuk mencapai target dengan kecenderungan mengupayakan stabilitas dan terkontrol. Implikasi dari tipe budaya organisasi dominan tersebut adalah di dalam kegiatan organisasinya, PT.Pactoconvex Niagatama mengutamakan kekompakan dalam tim dan berupaya mencapai target dengan adanya kontrol yang ketat dari para atasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan menginginkan budaya organisasi yang didominasi oleh tipe *clan* dan *adhocracy*. Tipe budaya *adhocracy* berarti PT.Pactoconvex Niagatama diharapkan memiliki keberanian mengambil risiko, kreatif dan inovatif dalam penciptaan ide-ide baru yang memungkinkan PT.Pactoconvex Niagatama cepat memberikan respon atas segala perubahan yang terjadi di lingkungan. Implikasi dari tipe budaya organisasi yang diharapkan tersebut adalah agar PT.Pactoconvex Niagatama tetap mempertahankan kekompakan dalam tim dan berupaya mencapai target, namun lebih memberikan ruang kepada karyawan untuk berkreaitivitas untuk menciptakan ide-ide baru dan melakukan pekerjaannya.

5.5.2. Implikasi Manajerial Pada Kompetensi Manajerial

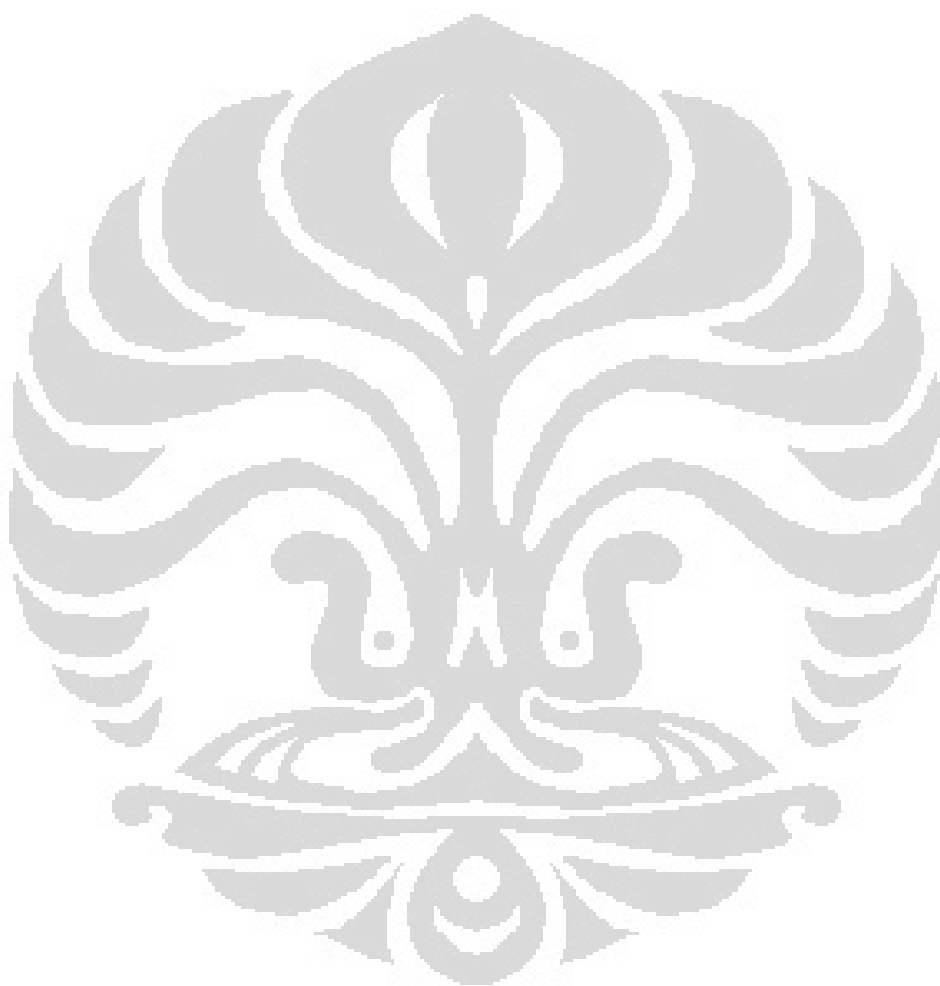
Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan menyatakan terdapat tiga kategori kompetensi manajerial yang telah menunjukkan kondisi baik dan perlu dipertahankan (*good work*), yaitu *managing innovation*, *energizing employees* dan *managing customer services*. Hal tersebut menunjukkan bahwa para atasan di PT.Pactoconvex Niagatama telah mampu mengelola penciptaan ide-ide baru, menciptakan situasi kerja yang memotivasi karyawan dan mampu mendorong tim untuk memberikan pelayanan yang baik kepada klien.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan menyatakan ada satu kategori kompetensi manajerial yang telah berlebihan (*possible overkill*), yaitu *managing acculturation*. Hal tersebut memperlihatkan bahwa karyawan merasa para atasan di PT.Pactoconvex Niagatama terlalu banyak memberi pengarahan kepada karyawan mengenai apa yang harus mereka lakukan.

Hasil lain yang ditunjukkan oleh penelitian adalah bahwa karyawan menyatakan ada tiga kategori kompetensi manajerial yang perlu menjadi fokus perbaikan, yaitu *managing team*, *managing continuous improvement* dan *managing coordination*. Hal tersebut memperlihatkan bahwa karyawan merasa para atasan di PT.Pactoconvex Niagatama belum mampu mengelola tim secara efektif, belum mampu menciptakan iklim organisasi yang mendukung perbaikan di berbagai aspek dan belum mampu membangun koordinasi yang baik antar fungsi di dalam organisasi.

Hasil penelitian mengenai kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama juga menunjukkan bahwa karyawan menyatakan terdapat lima kategori kompetensi manajerial yang menunjukkan kondisi kurang baik, namun perbaikannya bukan merupakan prioritas utama. Kelima kategori tersebut adalah *managing internal relationship*, *managing the development of others*, *managing the future*, *managing competitiveness* dan *managing the control system*. Hal tersebut menunjukkan bahwa para atasan di PT. Pactoconvex Niagatama kurang mampu membangun hubungan antar individu secara efektif, kurang mampu mengembangkan potensi bawahannya, kurang mampu mengkomunikasikan visi perusahaan secara jelas, kurang mampu mendorong karyawan untuk bekerja

secara kompetitif dan kurang mampu menerapkan sistem pengukuran dan pengawasan demi menjaga proses dan hasil kinerja.



BAB 6 PENUTUP

6.1. Simpulan

Berdasarkan analisis dan diskusi yang dilakukan mengenai hasil penelitian di PT. Pactoconvex Niagatama, maka simpulannya adalah:

1. Budaya organisasi di PT. Pactoconvex Niagatama pada saat ini didominasi oleh tipe *clan* dan tipe *market*. Proporsi tipe budaya organisasi saat ini adalah *clan* 26,65, *market* 26,52, *hierarchy* 24,13 dan *adhocracy* 22,55.
2. Budaya organisasi yang diharapkan di PT. Pactoconvex Niagatama didominasi oleh tipe *clan* dan *adhocracy*. Proporsi tipe budaya organisasi yang diharapkan adalah *clan* 29,03, *adhocracy* 24,41, *market* 24,18 dan *hierarchy* 22,50.
3. Karyawan PT. Pactoconvex Niagatama menilai bahwa pada saat ini kompetensi manajerial di PT. Pactoconvex Niagatama berada pada kategori “sedang” (cukup memuaskan), sementara karyawan berharap agar kompetensi manajerial PT. Pactoconvex Niagatama berada pada kategori “tinggi” (memuaskan). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa karyawan menilai kategori kompetensi “mengelola inovasi”, “memberi semangat kepada karyawan” dan “mengelola layanan pelanggan” telah berada pada posisi baik dan perlu dipertahankan. Sementara itu, kategori kompetensi manajerial yang perlu menjadi fokus perbaikan utama adalah “mengelola tim”, “mengelola perbaikan berkelanjutan” dan “mengelola koordinasi”. Kategori kompetensi yang menjadi prioritas perbaikan selanjutnya adalah “mengelola pengembangan karyawan”, “mengelola hubungan antar individu”, “mengelola masa depan”, “mengelola persaingan” dan “mengelola sistem kontrol”. Sementara itu, karyawan menilai bahwa kategori kompetensi “mengelola perpaduan” (membantu karyawan memahami standar organisasi) berada pada posisi *possible overkill* yang berarti telah menjadi berlebihan dan manajemen sebaiknya tidak terlalu berfokus pada aspek tersebut.

6.2. Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diberikan kepada pihak manajemen PT.Pactoconvex Niagatama adalah:

1. **Komitmen *board of director*.**

Diperlukan adanya komitmen dari *board of director* untuk mendukung implementasi seluruh program perbaikan manajemen di PT.Pactoconvex Niagatama.

2. **Aspek “mengelola tim”**

- Penetapan *job description* secara jelas

3. **Aspek “mengelola koordinasi”**

- Membuat *meeting taxonomy* secara terjadwal

4. **Aspek “mengelola perbaikan berkelanjutan”**

- Peningkatan peran staf melalui proses pendelegasian tanggung jawab

5. **Aspek “mengelola hubungan antar individu”**

- Peningkatan kualitas hubungan antar individu melalui *team building*
- Adanya mekanisme penyelesaian konflik dan konseling secara jelas

6. **Aspek “mengelola pengembangan karyawan”**

- Pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai kebutuhan
- Kejelasan sistem jenjang karir

7. **Aspek “mengelola masa depan”**

- Penanaman budaya organisasi, tata nilai dan visi perusahaan melalui forum *sharing*

8. **Aspek “mengelola persaingan”**

- *Benchmarking* dengan perusahaan lain di industri sejenis
- Survei internal untuk mengetahui aspirasi karyawan

9. **Aspek “mengelola sistem kontrol”**

- Penerapan *performance management* untuk menilai kinerja secara objektif
- Pemberian apresiasi kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi

10. **Mengelola perubahan dan pelaksanaan program secara tepat melalui delapan tahap perubahan Kotter**

DAFTAR PUSTAKA

- Aritonang, L.R. (2005). *Kepuasan pelanggan: Pengukuran dan penganalisisan dengan SPSS*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Berrio, A.A. (2003, April). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension, Vol 41*. Maret 14, 2012. <http://www.joe.org/joe/2003april/a3/php>
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on competing values framework*. San Fransisco: Addison-Wesley.
- Cartwright, J. (1999). *Cultural tranformation: Nine factors for improving the soul of your business*. London: Prentice Hall.
- David, F.R. (2002). *Manajemen strategis: Konsep*. (Alexander Sindoro, Penerjemah). Jakarta: Prenhallindo.
- Daud, S. (2011, April 1). Pacto on the move. *Pacto Newsflash*, 1.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (2000). *Corporate culture*. Massachussets: Perseus Publishing.
- Dharma, S. (2002). Transformasi organisasi menggunakan pendekatan 4R. *Usahawan*, 4, 11-15.
- Dori, M.A. (2012, Maret 20). *Industri MICE tumbuh kian mekar*. 17 April 2012. <http://industri.kontan.co.id/news/industri-mice-tumbuh-kian-mekar>
- Ernowo, P. (2012a, Februari 29). *Banyak pameran, industri MICE Indonesia terus berkembang*. 17 April 2012.

<http://travel.okezone.com/read/2012/02/29/407/584553/banyak-event-wisata-mice-indonesia-terus-berkembang>

Ernowo, P. (2012b, Maret 6). *Pariwisata dunia melaju kencang, Indonesia makin pede*. 17 April 2012.

<http://travel.okezone.com/read/2012/03/06/407/587923/pariwisata-dunia-melaju-kencang-indonesia-makin-pede>

Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M., & Biliello, U. (1996). *Organizational transformation and learning: A cybernetic approach to management*. San Fransisco: Wiley, John & Sons Inc.

Flamholtz, E.G., & Randle, Y. (1998). *Changing the game: Organizational transformations of the first, second and third kinds*. New York: Oxford University Press.

Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr, J.H., & Konospake, R. (2006). *Organizations: Behavior, structure, process* (12th ed.). Singapore: McGraw-Hill.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Hendarman, B. (2012, Mei 30). Personal interview. Staf senior PT. Pactoconvex Niagatama.

Huan, T.C. (2007). Executive learning exercise and trainer's notes for importance-performance analysis (IPA): Confronting validity issues. *International Journal of Culture*, Vol 1, 315-327.

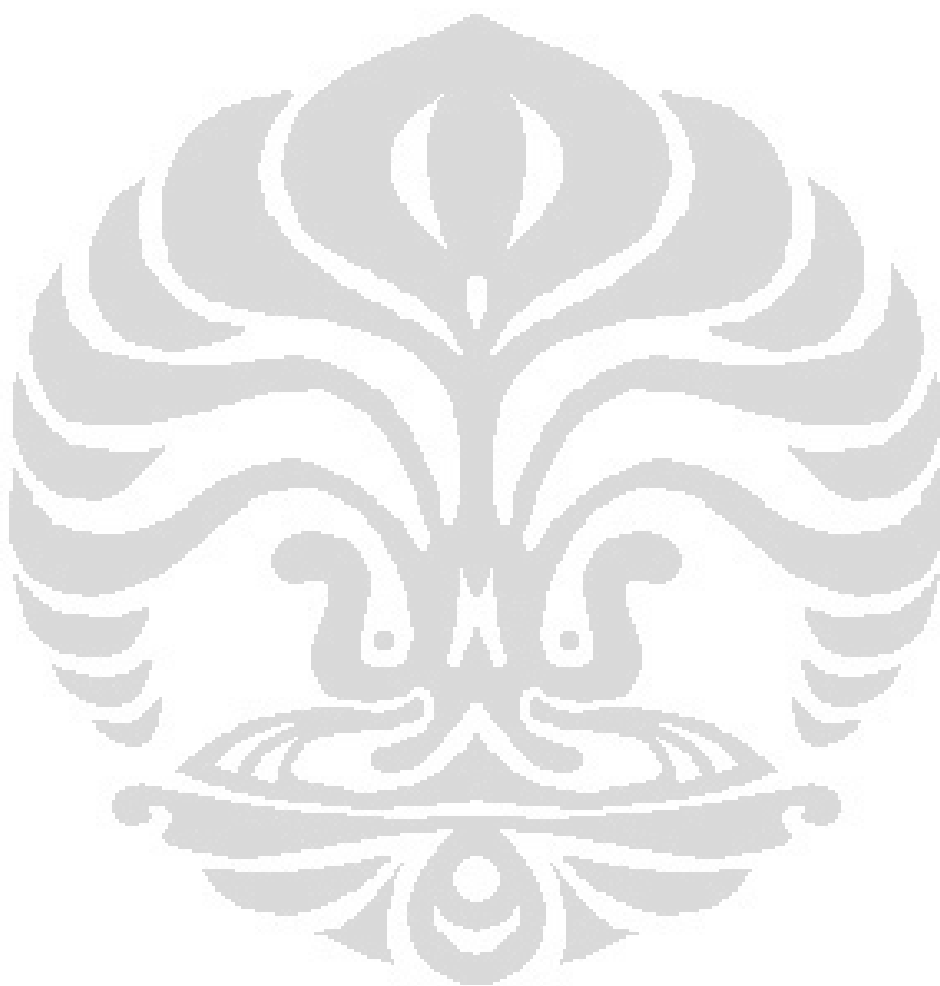
Kemendagri. (2011). *Warta ekspor: Potensi industri MICE Indonesia*. Jakarta: Tim redaksi.

- Kesrul (2004). *Meeting incentive trip conference exhibition*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kolb, D.A., Rubin, I.M., & Osland, J.S. (1991). *The organizational behavior reader* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Veritas Press.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Malhotra, N.K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6th ed.). New Jersey: Pearson.
- Miller, F.A., & Katz, J.H. (2002). *The inclusion breakthrough*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1992). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Nanriana, A. (2012, Mei 25). Personal interview. Staf PT. Pactoconvex Niagatama.
- Neumann W.L. (2003). *Social research methods: Quantitative and qualitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pactoconvex (2011). *Company profile*. Jakarta.
- Pacto Convex (2012a). *Financial Performance 2011*. Jakarta.
- Pacto Convex (2012b). *Struktur Organisasi*. Jakarta.
- Pendit, N. (1999). *Wisata konvensi: Potensi gede bisnis besar*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pierce, J.G. (2004). *Organizational culture and professionalism: An assessment of the professional culture of the U.S. army senior level officer corps*. Disertasi The Graduate School of Public Affair, The Pennsylvania State University.

- Prasetyo, B., & Jannah, L.M. (2005). *Metode penelitian kuantitatif: Teori dan aplikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Qomaruzzaman (2008). *Implementasi dan asesmen perubahan budaya perusahaan PT.Pupuk Kalimantan Timur*. Tesis Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Satrya, D.G. (2012, Januari 3). *Keampuan MICE dan kesiapan daerah*. 18 April 2012. <http://www.bandungmedia.com/interaksi/opini/201201/keampuan-mice-dan-kesiapan-daerah/>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Siagian, D., & Sugiarto (2000). *Metode statistika untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Siregar, D. S. (2003). *Diagnosis perubahan kultur organisasi dalam rangka transformasi organisasi: Studi kasus pada kantor pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero)*. Tesis Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Sugwardani, R.M. (2012, Mei 25). Personal interview. *Business Development Manager* PT. Pactoconvex Niagatama.
- Suryani, D.T. (2012, Mei 30). Personal interview. *Human Resources Director* PT.Pactoconvex Niagatama.
- Umar, H. (2002). *Metode riset bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo (2011). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Wood, J.M., Wallace, J., Zeffane, R.M., Kennedy, D.J., Schermerhon, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (1998). *Organizational behaviour: An Asia-Pacific perspective*. Brisbane: Jacaranda Wiley.

Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.



Lampiran 1
Uji Reliabilitas dan Validitas

Budaya Organisasi Tipe Clan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,549	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
cl_a_n	31,43	9,059	54
cl_b_n	23,98	7,671	54
cl_c_n	29,07	10,328	54
cl_d_n	26,89	9,548	54
cl_e_n	25,93	9,765	54
cl_f_n	22,59	7,186	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
cl_a_n	128,46	735,499	,158	,564
cl_b_n	135,91	775,444	,142	,562
cl_c_n	130,81	546,644	,501	,383
cl_d_n	133,00	582,038	,482	,403
cl_e_n	133,96	694,527	,204	,547
cl_f_n	137,30	731,760	,287	,508

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
159,89	895,044	29,917	6

Budaya Organisasi Tipe *Adhocracy*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,358	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
adh_a_n	23,11	5,682	54
adh_b_n	22,31	8,110	54
adh_c_n	21,20	7,827	54
adh_d_n	23,46	5,749	54
adh_e_n	22,59	6,640	54
adh_f_n	22,59	5,385	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
adh_a_n	112,17	287,840	,302	,237
adh_b_n	112,96	314,225	-,006	,456
adh_c_n	114,07	290,221	,100	,371
adh_d_n	111,81	321,437	,115	,346
adh_e_n	112,69	282,710	,231	,271
adh_f_n	112,69	282,144	,371	,202

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
135,28	378,280	19,449	6

Budaya Organisasi Tipe Market

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,524	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
mar_a_n	26,52	5,794	54
mar_b_n	28,15	6,317	54
mar_c_n	24,91	9,033	54
mar_d_n	25,85	7,994	54
mar_e_n	26,39	7,916	54
mar_f_n	27,31	7,118	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mar_a_n	132,61	517,978	,147	,529
mar_b_n	130,98	460,056	,333	,456
mar_c_n	134,22	424,855	,225	,512
mar_d_n	133,28	458,280	,199	,518
mar_e_n	132,74	398,007	,410	,403
mar_f_n	131,81	434,191	,355	,439

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
159,13	590,266	24,295	6

Budaya Organisasi Tipe *Hierarchy*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,396	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
hie_a_n	19,13	7,095	54
hie_b_n	24,63	9,052	54
hie_c_n	24,63	8,787	54
hie_d_n	23,80	6,511	54
hie_e_n	25,09	6,623	54
hie_f_n	27,50	9,652	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
hie_a_n	125,65	528,346	,006	,449
hie_b_n	120,15	418,921	,215	,334
hie_c_n	120,15	366,091	,408	,186
hie_d_n	120,98	494,283	,152	,374
hie_e_n	119,69	466,484	,246	,325
hie_f_n	117,28	437,148	,125	,404

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
144,78	580,591	24,095	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing Team*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MT_1_n	3,17	1,060	54
MT_2_n	3,06	,979	54
MT_3_n	3,11	1,058	54
MT_4_n	3,07	,968	54
MT_5_n	3,17	,746	54
MT_6_n	3,11	1,040	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT_1_n	15,52	17,386	,783	,915
MT_2_n	15,63	17,596	,836	,908
MT_3_n	15,57	17,570	,760	,919
MT_4_n	15,61	17,374	,881	,902
MT_5_n	15,52	20,330	,675	,929
MT_6_n	15,57	17,230	,824	,909

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,69	25,427	5,043	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing Interpersonal Relationship*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MIR_1_n	3,39	,856	54
MIR_2_n	2,96	,868	54
MIR_3_n	3,07	,773	54
MIR_4_n	3,02	,812	54
MIR_5_n	3,22	,861	54
MIR_6_n	3,07	,887	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MIR_1_n	15,35	10,723	,543	,837
MIR_2_n	15,78	10,818	,513	,843
MIR_3_n	15,67	10,906	,586	,829
MIR_4_n	15,72	10,204	,700	,807
MIR_5_n	15,52	9,764	,741	,798
MIR_6_n	15,67	9,849	,694	,808

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,74	14,498	3,808	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing the Development Others*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MDO_1_n	3,28	,920	54
MDO_2_n	3,07	,866	54
MDO_3_n	3,31	,639	54
MDO_4_n	2,78	,965	54
MDO_5_n	3,24	,867	54
MDO_6_n	3,00	,824	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MDO_1_n	15,41	8,472	,338	,731
MDO_2_n	15,61	7,563	,591	,652
MDO_3_n	15,37	9,143	,407	,709
MDO_4_n	15,91	7,406	,531	,670
MDO_5_n	15,44	7,874	,513	,676
MDO_6_n	15,69	8,408	,426	,702

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,69	11,125	3,335	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing Innovation*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MI_1_n	3,24	,889	54
MI_2_n	3,06	,998	54
MI_3_n	3,13	,870	54
MI_4_n	2,91	,875	54
MI_5_n	3,00	,801	54
MI_6_n	3,17	,746	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MI_1_n	15,26	10,648	,544	,814
MI_2_n	15,44	9,648	,637	,795
MI_3_n	15,37	10,955	,501	,822
MI_4_n	15,59	9,831	,729	,774
MI_5_n	15,50	9,991	,783	,766
MI_6_n	15,33	11,811	,434	,832

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,50	14,594	3,820	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing Future*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MF_1_n	3,04	1,027	54
MF_2_n	2,67	,890	54
MF_3_n	2,63	,938	54
MF_4_n	2,89	,925	54
MF_5_n	2,70	,983	54
MF_6_n	2,74	,955	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MF_1_n	13,63	14,502	,582	,870
MF_2_n	14,00	14,792	,661	,855
MF_3_n	14,04	14,451	,671	,854
MF_4_n	13,78	14,403	,692	,850
MF_5_n	13,96	13,168	,837	,823
MF_6_n	13,93	14,598	,630	,860

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,67	20,113	4,485	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing Continuous Improvement*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MCI_1_n	3,00	,824	54
MCI_2_n	3,09	,957	54
MCI_3_n	3,13	,870	54
MCI_4_n	3,26	,757	54
MCI_5_n	2,78	1,040	54
MCI_6_n	3,09	,875	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MCI_1_n	15,35	10,723	,608	,773
MCI_2_n	15,26	10,422	,542	,788
MCI_3_n	15,22	10,629	,582	,778
MCI_4_n	15,09	11,821	,440	,806
MCI_5_n	15,57	9,570	,627	,768
MCI_6_n	15,26	10,347	,635	,766

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,35	14,685	3,832	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing Competitiveness*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Mcom_1_n	2,98	1,090	54
MCom_2_n	3,17	,863	54
MCom_3_n	3,19	,729	54
MCom_4_n	2,94	1,071	54
MCom_5_n	2,96	,910	54
MCom_6_n	2,93	,866	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mcom_1_n	15,19	10,607	,586	,778
MCom_2_n	15,00	11,698	,594	,775
MCom_3_n	14,98	12,207	,631	,773
MCom_4_n	15,22	11,836	,403	,823
MCom_5_n	15,20	11,184	,647	,763
MCom_6_n	15,24	11,469	,637	,766

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,17	15,953	3,994	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Energizing Employees*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EE_1_n	3,41	1,055	54
EE_2_n	3,56	,793	54
EE_3_n	3,39	,920	54
EE_4_n	3,19	,870	54
EE_5_n	2,94	,920	54
EE_6_n	3,22	,769	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EE_1_n	16,30	9,231	,650	,753
EE_2_n	16,15	11,600	,423	,802
EE_3_n	16,31	9,956	,640	,756
EE_4_n	16,52	10,330	,613	,763
EE_5_n	16,76	10,450	,541	,779
EE_6_n	16,48	11,273	,513	,785

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,70	14,514	3,810	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing Customer Services*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,779	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MCS_1_n	3,30	,924	54
MCS_2_n	3,31	,820	54
MCS_3_n	3,57	,767	54
MCS_4_n	3,39	,738	54
MCS_5_n	3,20	,786	54
MCS_6_n	3,30	,838	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MCS_1_n	16,78	7,912	,498	,756
MCS_2_n	16,76	8,337	,495	,754
MCS_3_n	16,50	7,991	,639	,719
MCS_4_n	16,69	8,182	,623	,725
MCS_5_n	16,87	8,153	,575	,734
MCS_6_n	16,78	8,818	,368	,785

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
20,07	11,353	3,369	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing Acculturation*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MA_1_n	3,26	,828	54
MA_2_n	3,20	,919	54
MA_3_n	3,13	,802	54
MA_4_n	3,39	,811	54
MA_5_n	2,76	1,115	54
MA_6_n	3,13	,802	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MA_1_n	15,61	9,035	,481	,692
MA_2_n	15,67	8,566	,503	,685
MA_3_n	15,74	8,762	,571	,669
MA_4_n	15,48	9,009	,503	,687
MA_5_n	16,11	8,780	,317	,755
MA_6_n	15,74	9,026	,508	,686

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,87	12,115	3,481	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing the Control System*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MtCS_1_n	3,59	,687	54
MtCS_2_n	3,02	,942	54
MtCs_3_n	3,22	,925	54
MtCS_4_n	3,13	,912	54
MtCS_5_n	2,91	,976	54
MtCS_6_n	3,11	,793	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MtCS_1_n	15,39	10,506	,564	,756
MtCS_2_n	15,96	9,470	,541	,756
MtCs_3_n	15,76	9,130	,627	,733
MtCS_4_n	15,85	9,751	,510	,763
MtCS_5_n	16,07	8,825	,640	,729
MtCS_6_n	15,87	10,907	,373	,792

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,98	13,490	3,673	6

Kompetensi Manajerial Kategori *Managing Coordination*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	54	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MCor_1_n	3,09	,996	54
MCor_2_n	3,22	,861	54
MCor_3_n	3,04	,931	54
MCor_4_n	2,81	,892	54
MCor_5_n	2,87	,953	54
MCor_6_n	3,09	,875	54

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MCor_1_n	15,04	12,942	,605	,856
MCor_2_n	14,91	13,595	,618	,852
MCor_3_n	15,09	12,161	,807	,818
MCor_4_n	15,31	13,314	,639	,849
MCor_5_n	15,26	12,837	,662	,845
MCor_6_n	15,04	13,282	,662	,845

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,13	18,266	4,274	6

Lampiran 2

Frekuensi

Jenis Kelamin Responden

		sex			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	15	27,8	27,8	27,8
	Wanita	39	72,2	72,2	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Status Pernikahan Responden

		status			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Single	27	50,0	50,0	50,0
	Menikah	26	48,1	48,1	98,1
	Janda/Duda	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Usia Responden

		age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<20 tahun	1	1,9	1,9	1,9
	21-25 tahun	16	29,6	29,6	31,5
	26-30 tahun	14	25,9	25,9	57,4
	31-35 tahun	10	18,5	18,5	75,9
	36-40 tahun	6	11,1	11,1	87,0
	41-45 tahun	3	5,6	5,6	92,6
	46-50 tahun	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Responden

edu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA / Sederajat	1	1,9	1,9	1,9
	Diploma 1/2/3	11	20,4	20,4	22,2
	Strata 1 / D4	39	72,2	72,2	94,4
	Strata 2	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Suku Bangsa Responden

ethnic

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jawa	24	44,4	44,4	44,4
	Sunda	9	16,7	16,7	61,1
	Minang	2	3,7	3,7	64,8
	Batak	5	9,3	9,3	74,1
	Lainnya	14	25,9	25,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Masa Kerja Responden

yr_exp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-1 tahun	13	24,1	24,1	24,1
	1-2 tahun	11	20,4	20,4	44,4
	>2 - 5 tahun	12	22,2	22,2	66,7
	>5-10 tahun	7	13,0	13,0	79,6
	>10-15 tahun	8	14,8	14,8	94,4
	>15-20 tahun	2	3,7	3,7	98,1
	>20 tahun	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Lama Menjabat Posisi Saat Ini (Responden)

pos_lv

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-<1 tahun	14	25,9	25,9	25,9
	1-2 tahun	16	29,6	29,6	55,6
	>2-5 tahun	16	29,6	29,6	85,2
	>5-10 tahun	4	7,4	7,4	92,6
	>10-15 tahun	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Status Kerja Responden

wrk_st

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Permanen	31	57,4	57,4	57,4
	Kontrak	23	42,6	42,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Unit Kerja Responden

div

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Project Management	31	57,4	57,4	57,4
	Business Development	5	9,3	9,3	66,7
	Human Resources	5	9,3	9,3	75,9
	Finance	3	5,6	5,6	81,5
	Legal, Tax & Accounting	3	5,6	5,6	87,0
	Teknologi Informasi	1	1,9	1,9	88,9
	Lainnya	6	11,1	11,1	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Jabatan Responden

post

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Staf	31	57,4	57,4	57,4
	Asisten Manajer	5	9,3	9,3	66,7
	Manajer	15	27,8	27,8	94,4
	Lainnya	3	5,6	5,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Jumlah Bawahan yang Melapor kepada Responden

sub_or

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	32	59,3	59,3	59,3
	1-3	15	27,8	27,8	87,0
	4-6	5	9,3	9,3	96,3
	7-9	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Lama Bekerja dengan Atasan

rel_dur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	27	50,0	50,0	50,0
	11	2	3,7	3,7	53,7
	15	2	3,7	3,7	57,4
	2	5	9,3	9,3	66,7
	3	6	11,1	11,1	77,8
	4	5	9,3	9,3	87,0
	5	1	1,9	1,9	88,9
	6	2	3,7	3,7	92,6
	7	1	1,9	1,9	94,4
	8	2	3,7	3,7	98,1
	9	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Kinerja Perusahaan Saat Ini dibandingkan dengan Kinerja Tahun Lalu

perform

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jauh di bawah	3	5,6	5,6	5,6
	Di bawah	1	1,9	1,9	7,4
	Hampir sama	23	42,6	42,6	50,0
	Sedikit lebih tinggi	14	25,9	25,9	75,9
	Lebih tinggi	9	16,7	16,7	92,6
	Jauh lebih tinggi	4	7,4	7,4	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Kinerja Perusahaan dibandingkan dengan Perusahaan Lain dalam Industri Sejenis

industry

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buruk	2	3,7	3,7	3,7
	Hampir sama	13	24,1	24,1	27,8
	Lebih baik	32	59,3	59,3	87,0
	Jauh lebih baik	7	13,0	13,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Jumlah Promosi Atasan Langsung dalam 5 Tahun Terakhir

promo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	20,4	20,4	20,4
	2	6	11,1	11,1	31,5
	3	3	5,6	5,6	37,0
	0	32	59,3	59,3	96,3
	Tidak tahu	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Jenis Kelamin Atasan Langsung Responden

sex_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	13	24,1	24,1	24,1
	Wanita	41	75,9	75,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Status Pernikahan Atasan Langsung Responden

status_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Single	17	31,5	31,5	31,5
	Menikah	35	64,8	64,8	96,3
	Janda/Duda	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Usia Atasan Langsung Responden

age_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-35 tahun	9	16,7	16,7	16,7
	36-40 tahun	12	22,2	22,2	38,9
	41-45 tahun	5	9,3	9,3	48,1
	46-50 tahun	11	20,4	20,4	68,5
	>50 tahun	15	27,8	27,8	96,3
	Tidak tahu	2	3,7	3,7	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Pendidikan Terakhir yang Ditamatkan Atasan Langsung Responden

edu_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma 1/2/3	2	3,7	3,7	3,7
	Strata 1 / D4	27	50,0	50,0	53,7
	Strata 2	10	18,5	18,5	72,2
	Strata 3	8	14,8	14,8	87,0
	Tidak tahu	7	13,0	13,0	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Suku Bangsa Atasan Langsung Responden

etnic_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jawa	25	46,3	46,3	46,3
	Sunda	3	5,6	5,6	51,9
	Minang	1	1,9	1,9	53,7
	Batak	2	3,7	3,7	57,4
	Lainnya	23	42,6	42,6	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Masa Kerja Atasan Langsung Responden

yr_exp_b

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-2 tahun	4	7,4	7,4	7,4
	>5-10 tahun	9	16,7	16,7	24,1
	>10-15 tahun	10	18,5	18,5	42,6
	>15-20 tahun	4	7,4	7,4	50,0
	>20 tahun	19	35,2	35,2	85,2
	Tidak tahu	8	14,8	14,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Lama Menjabat Posisi Saat Ini (Atasan Langsung Responden)

pos_lv_b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-2 tahun	9	16,7	16,7	16,7
>2-5 tahun	8	14,8	14,8	31,5
>5-10 tahun	8	14,8	14,8	46,3
>10-15 tahun	8	14,8	14,8	61,1
>15-20 tahun	2	3,7	3,7	64,8
>20 tahun	9	16,7	16,7	81,5
Tidak tahu	10	18,5	18,5	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Status Kerja Atasan Langsung Responden

wk_st_b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Permanen	54	100,0	100,0	100,0

Unit Kerja Atasan Langsung Responden

div_b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Project Management	26	48,1	48,1	48,1
Business Development	4	7,4	7,4	55,6
Human Resources	5	9,3	9,3	64,8
Finance	2	3,7	3,7	68,5
Legal, Tax & Accounting	2	3,7	3,7	72,2
Lainnya	15	27,8	27,8	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Jabatan Atasan Langsung Responden

post_b

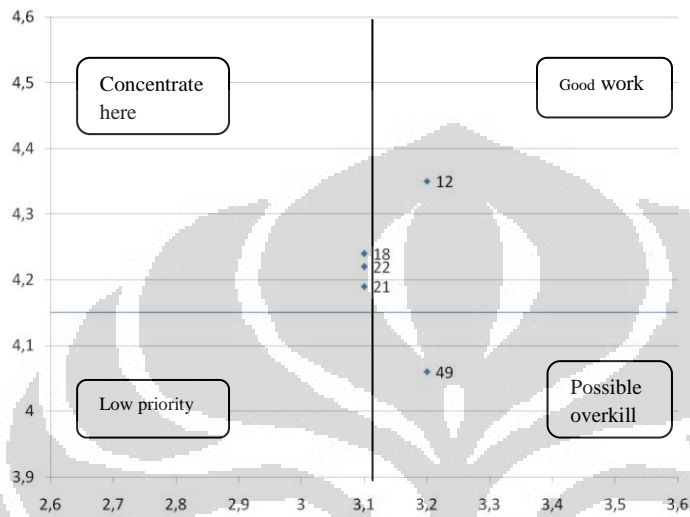
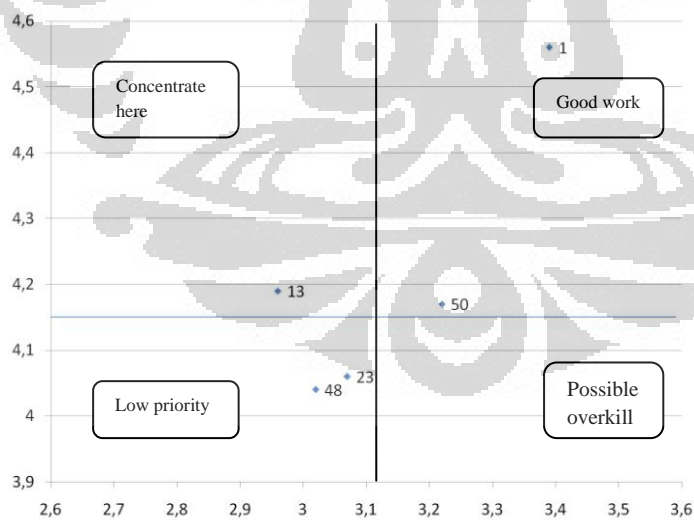
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Staf	1	1,9	1,9	1,9
	Manajer	36	66,7	66,7	68,5
	General Manager	2	3,7	3,7	72,2
	Lainnya	15	27,8	27,8	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Jumlah Bawahan yang Melapor kepada Atasan Langsung Responden

sub_or_b

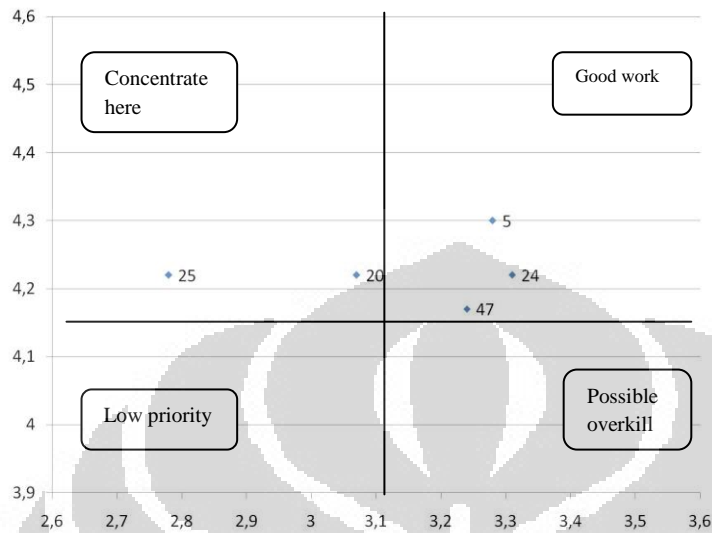
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3	15	27,8	27,8	27,8
	4-6	20	37,0	37,0	64,8
	7-9	16	29,6	29,6	94,4
	10-12	2	3,7	3,7	98,1
	>18	1	1,9	1,9	100,0
	Total	54	100,0	100,0	

Lampiran 3

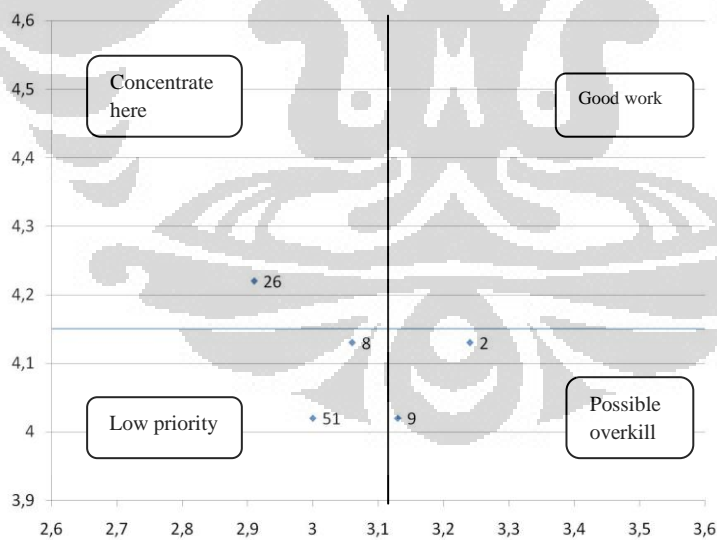
*Importance Performance Analysis pada Pernyataan 1-60 MSAI**Managing Team**Managing Interpersonal Relationship*

Keterangan: *Concentrate here* : butuh perbaikan segera
Low priority : sebaiknya diperbaiki, tetapi tidak mendesak
Good work : sudah baik dan perlu dipertahankan
Possible overkill : manajemen memberi terlalu banyak perhatian pada aspek ini, perlu dikurangi

Managing the Development of Others

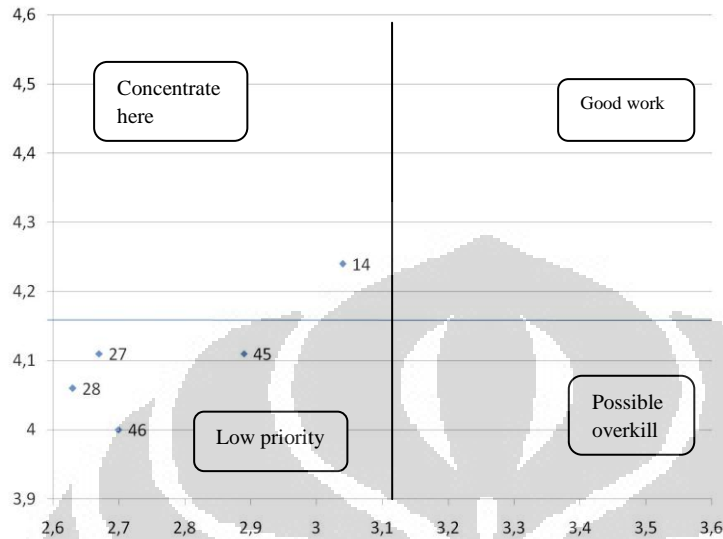


Managing Innovation

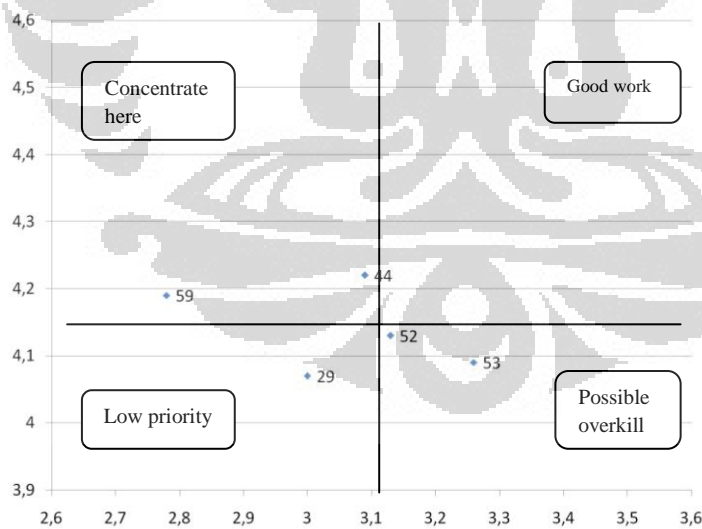


Keterangan: *Concentrate here* : butuh perbaikan segera
Low priority : sebaiknya diperbaiki, tetapi tidak mendesak
Good work : sudah baik dan perlu dipertahankan
Possible overkill : manajemen memberi terlalu banyak perhatian pada aspek ini, perlu dikurangi

Managing the Future



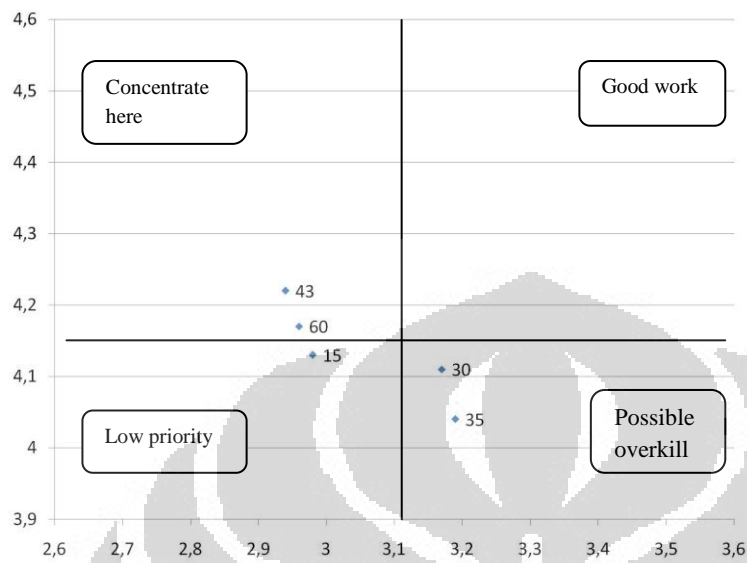
Managing Continuous Improvement



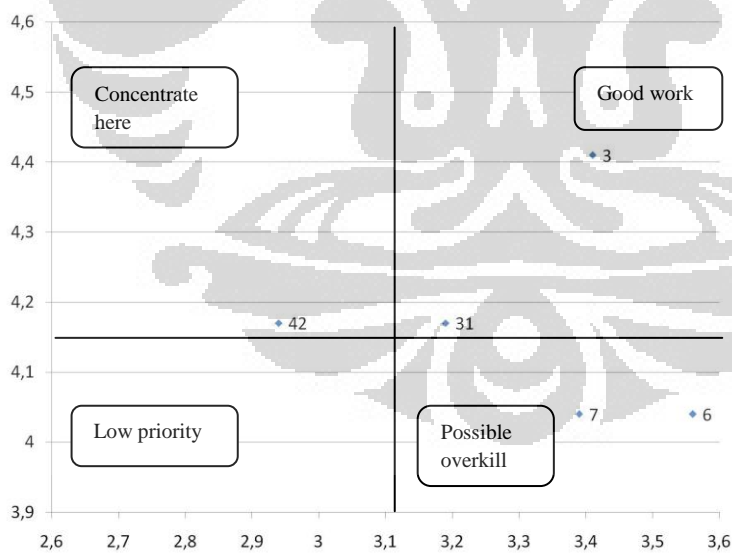
Keterangan:

- Concentrate here* : butuh perbaikan segera
- Low priority* : sebaiknya diperbaiki, tetapi tidak mendesak
- Good work* : sudah baik dan perlu dipertahankan
- Possible overkill* : manajemen memberi terlalu banyak perhatian pada aspek ini, perlu dikurangi

Managing Competitiveness

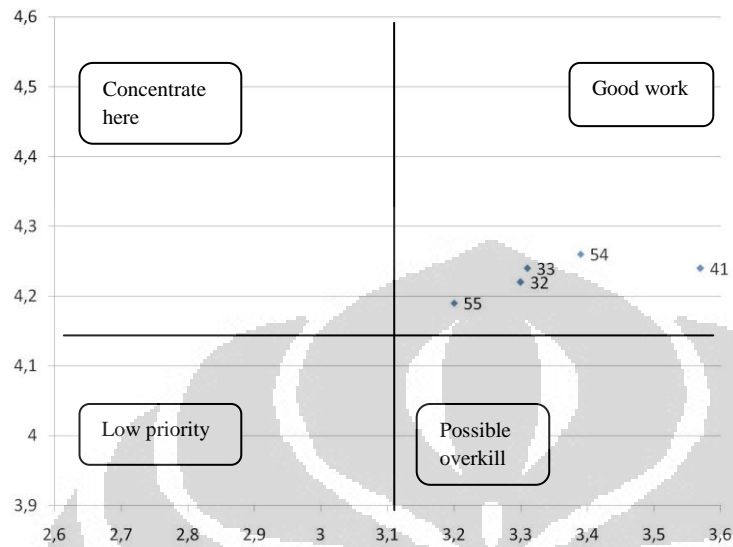


Energizing Employees

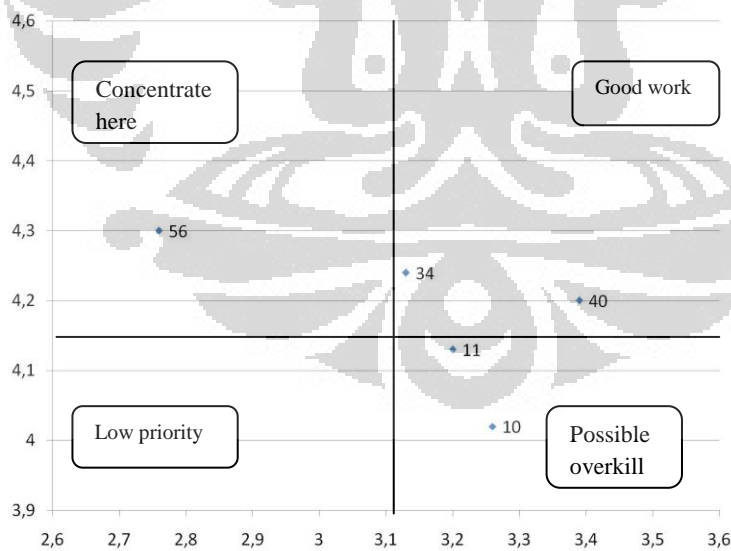


Keterangan: *Concentrate here* : butuh perbaikan segera
Low priority : sebaiknya diperbaiki, tetapi tidak mendesak
Good work : sudah baik dan perlu dipertahankan
Possible overkill : manajemen memberi terlalu banyak perhatian pada aspek ini, perlu dikurangi

Managing Customer Services

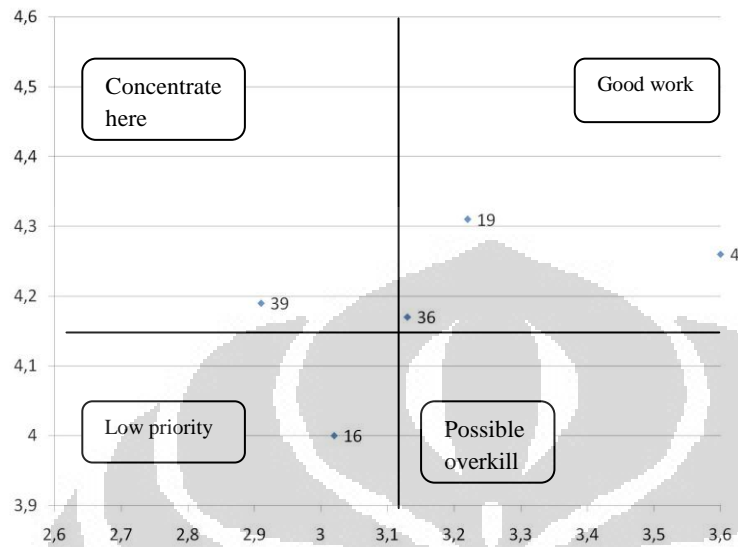


Managing Acculturation

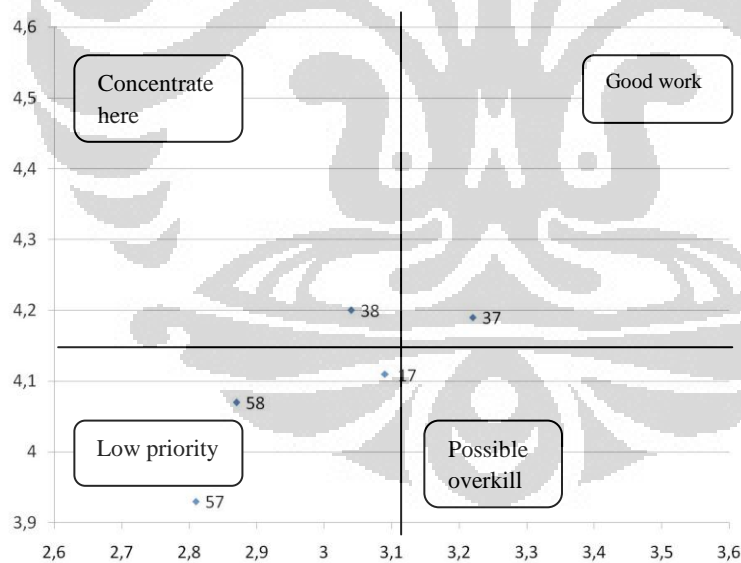


Keterangan: *Concentrate here* : butuh perbaikan segera
Low priority : sebaiknya diperbaiki, tetapi tidak mendesak
Good work : sudah baik dan perlu dipertahankan
Possible overkill : manajemen memberi terlalu banyak perhatian pada aspek ini, perlu dikurangi

Managing the System Control



Managing Coordination



Keterangan: *Concentrate here* : butuh perbaikan segera
Low priority : sebaiknya diperbaiki, tetapi tidak mendesak
Good work : sudah baik dan perlu dipertahankan
Possible overkill : manajemen memberi terlalu banyak perhatian pada aspek ini, perlu dikurangi

Lampiran 4
Surat Pengantar Riset



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

MAGISTER MANAJEMEN

Gdg. MMUI
Jl. Salemba Raya No.4
Kampus UI Salemba 10430
Tel. 021 - 3103976
Fax. 021 - 3923952
<http://www.fe.ui.ac.id>

No. : 373/H2.F6.D1.MMJ/PDP/2012
Perihal : Surat Pengantar Riset

Jakarta, 15 April 2012

Kepada Yth.
Ibu Titiek Retnowatie
HR Manager
Pacto Convex, Ltd
Lagoon, Tower Level B1, The Sultan Hotel
Jalan Jend. Gatot Subroto
Jakarta 10270

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Prof. Rhenald Kasali, Ph.D
Jabatan : Ketua Program Studi MM-FEUI

menerangkan bahwa :

Nama : Billyawan Sugiantoro
NPM : 1006829952
Konsentrasi : Manajemen SDM Pagi

adalah benar mahasiswa pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang memerlukan bahan-bahan dan keterangan berupa data dalam rangka pembuatan tugas **Karya Akhir**.

Semua bahan/keterangan yang diperoleh akan digunakan semata-mata demi perkembangan ilmu pengetahuan dan tidak akan diumumkan/dipublikasikan.

Agar usaha penelitian ini dapat berhasil dengan baik, kami sangat mengharapkan bantuan dari perusahaan Ibu.

Terima kasih atas perhatian dan kerjasama yang baik ini.

Ketua Program,

Prof. Rhenald Kasali, Ph.D
NIP196008131990031004

Lampiran 5
Surat Izin Riset



*The
Professional
Convention
Organizer*

Jakarta, 25 April 2012
No. : 006/PACTOHR/TR/IV/2012

Kepada Yth.
Ketua Program
Magister Manajemen – Universitas Indonesia
Gedung MMUI, Jl. Salemba Raya No.4 Kampus UI Salemba 10430

Hal : Izin Riset

Mengacu surat Saudara nomor 373/H2.F6.D1.MMJ/PDP/2012 tanggal 18 April 2012 perihal Surat Pengantar Riset, dengan ini diberitahukan bahwa mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, yaitu:

Nama : Billyawan Sugiantoro
NPM : 1006829952
Konsentrasi : Manajemen SDM – Pagi

Dapat disetujui untuk melakukan riset di kantor kami. Harap yang bersangkutan segera melapor kepada bagian Sumber Daya Manusia PT. Pactoconvex Niagatama.

Demikian disampaikan. Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Titiek Retnowatie
HR & GA Manager

pactoconvex ltd.

Lagoon Tower Level B 1, The Sultan Hotel, Jl. Jend. Gatot Subroto, Jakarta 10270 - Indonesia. Phone: (62-21) 570 5800, Fax: (62-21) 570 5798, E-mail : info@pacto-convex.com, Website: www.pacto-convex.com
Bank: Lippo-Cab, Kuningan, Jl. HR. Rasuna Said Kav. B5, Jakarta 12910, Acc. (US\$) 705-30-70053-7 (Rp.) Acc. No: 705-30-07944-1 ; BNI-Cab. Jakarta Pusat, (Rp.) Acc. No: 20206735, a/n: PT. Pactoconvex Niagatama

Lampiran 6
Contoh Kuesioner



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

DIAGNOSIS BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI MANAJERIAL
DI PACTO CONVEX, LTD.

Bapak / Ibu responden yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Pada kesempatan ini saya bermaksud untuk meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan diagnosis mengenai budaya organisasi dan kompetensi manajerial di Pacto Convex. Ltd

Kuesioner ini terdiri dari 4 (empat) bagian, yaitu Data Demografi, Budaya Organisasi, Kompetensi Manajerial, serta Komentar dan Saran. Data responden akan dirahasiakan, oleh karena itu besar harapan saya agar Bapak/Ibu dapat mengisi kuesioner ini berdasarkan keadaan sebenarnya. Atas perhatian dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Billyawan Sugiantoro
NPM : 1006829952
0811-922241
billyawansugiantoro@yahoo.com

BAGIAN 1: DATA DEMOGRAFI

(silakan beri tanda silang pada pilihan yang sesuai dengan informasi anda dan atasan langsung anda)

1. Jenis Kelamin Anda:

- Laki-Laki
 Perempuan

Jenis Kelamin atasan langsung Anda:

- Laki-laki
 Perempuan

2. Status pernikahan Anda

- Single
 Menikah
 Lainnya: _____

Status pernikahan atasan langsung Anda:

- Single
 Menikah
 Lainnya: _____

3. Usia Anda:

- ≤ 20 tahun
 21-25 tahun
 26-30 tahun
 31-35 tahun
 36-40 tahun
 41-45 tahun
 46-50 tahun
 > 50 tahun

Usia atasan langsung Anda:

- 21-25 tahun
 26-30 tahun
 31-35 tahun
 36-40 tahun
 41-45 tahun
 46-50 tahun
 > 50 tahun
 Tidak tahu

4. Pendidikan terakhir yang ditamatkan:**Anda:**

- SLTA / sederajat
 Diploma 1 / 2 / 3
 Strata 1
 Strata 2
 Lainnya: _____

Atasan langsung Anda:

- Diploma 1 / 2 / 3
 Strata 1
 Strata 2
 Lainnya: _____
 Tidak tahu

5. Etnis Anda:

 Jawa Sunda Minang Batak Lainnya: _____

Etnis atasan langsung Anda:

 Jawa Sunda Minang Batak Lainnya: _____

6. Masa kerja Anda :

 0-<1 tahun 1-2 tahun >2-5 tahun >5-10 tahun >10-15 tahun >15-20 tahun > 20 tahun

Masa kerja atasan langsung Anda:

 0-2 tahun >2-5 tahun >5-10 tahun >10-15 tahun >15-20 tahun > 20 tahun Tidak tahu

7. Lama menjabat posisi saat ini:

Anda:

 0-<1 tahun 1-2 tahun >2-5 tahun >5-10 tahun >10-15 tahun >15-20 tahun > 20 tahun

Atasan langsung Anda:

 0-2 tahun >2-5 tahun >5-10 tahun >10-15 tahun >15-20 tahun > 20 tahun Tidak tahu

8. Status kerja Anda:

 Permanen Kontrak

Status kerja atasan langsung Anda:

 Permanen Kontrak

9. Unit kerja Anda:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> <i>Project Management</i> | <input type="checkbox"/> <i>Project Management</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Business Development</i> | <input type="checkbox"/> <i>Business Development</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Human Resources</i> | <input type="checkbox"/> <i>Human Resources</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Finance</i> | <input type="checkbox"/> <i>Finance</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Legal, Tax & Accounting</i> | <input type="checkbox"/> <i>Legal, Tax & Accounting</i> |
| <input type="checkbox"/> Teknologi Informasi | <input type="checkbox"/> Teknologi Informasi |
| <input type="checkbox"/> Lainnya: _____ | <input type="checkbox"/> Lainnya: _____ |

Unit kerja atasan langsung Anda:

10. Jabatan Anda:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Staf | <input type="checkbox"/> Staf |
| <input type="checkbox"/> Asisten manajer | <input type="checkbox"/> Asisten manajer |
| <input type="checkbox"/> Manajer | <input type="checkbox"/> Manajer |
| <input type="checkbox"/> <i>General Manager</i> | <input type="checkbox"/> <i>General Manager</i> |
| <input type="checkbox"/> Lainnya: _____ | <input type="checkbox"/> Lainnya: _____ |

Jabatan atasan langsung Anda:

11. Jumlah bawahan yang melapor kepada

Anda:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 0 |
| <input type="checkbox"/> 1-3 | <input type="checkbox"/> 1-3 |
| <input type="checkbox"/> 4-6 | <input type="checkbox"/> 4-6 |
| <input type="checkbox"/> 7-9 | <input type="checkbox"/> 7-9 |
| <input type="checkbox"/> 10-12 | <input type="checkbox"/> 11-12 |
| <input type="checkbox"/> 13-15 | <input type="checkbox"/> 13-15 |
| <input type="checkbox"/> 16-18 | <input type="checkbox"/> 16-18 |
| <input type="checkbox"/> >18 | <input type="checkbox"/> >18 |

Atasan langsung Anda:

12. Lama Anda bekerja dengan atasan langsung Anda saat ini: _____ tahun.

13. Dibandingkan kinerja unit kerja Anda tahun lalu, apa penilaian Anda tentang **kinerja unit kerja Anda** secara keseluruhan pada saat ini?

- Jauh di bawah kinerja tahun lalu
- Di bawah kinerja tahun lalu
- Sedikit di bawah kinerja tahun lalu
- Hampir sama dengan kinerja tahun lalu
- Sedikit lebih tinggi dari kinerja tahun lalu
- Lebih tinggi dari kinerja tahun lalu
- Jauh lebih tinggi dari kinerja tahun lalu

14. Dibandingkan dengan pesaing global dalam industri sejenis, apa penilaian Anda tentang **kinerja perusahaan Anda** dalam beberapa tahun terakhir?

- Sangat buruk
- Buruk
- Hampir sama
- Lebih baik
- Jauh lebih baik

15. **Jumlah promosi atasan langsung Anda** dalam 5 tahun terakhir:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- >8
- 0

BAGIAN 2: BUDAYA ORGANISASI

Bagian ini mengukur enam dimensi budaya organisasi. Kolom jawaban terdiri dari dua bagian, yaitu (1) budaya saat ini, yang menunjukkan budaya organisasi yang Bapak/Ibu rasakan dan (2) budaya yang diharapkan, yang menggambarkan budaya organisasi yang Bapak/Ibu inginkan.

Bapak/Ibu diminta untuk memberi penilaian dengan menuliskan nilai pada masing-masing pernyataan A-D, di mana total nilai pada setiap dimensi harus berjumlah 100 (seratus)

Contoh pengisian:

1. Karakteristik Dominan		Saat ini	Diharapkan
A	Perusahaan kami merupakan sebuah tempat yang sangat akrab, seperti sebuah keluarga besar. Para karyawan saling berbagi dalam banyak hal.	30	30
B	Perusahaan kami adalah tempat yang sangat dinamis untuk berkarya dan berinovasi. Para karyawan bersedia untuk mengambil risiko.	20	30
C	Perusahaan kami sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Para karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi kerja.	25	30
D	Perusahaan kami adalah tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur resmi umumnya mengatur apa yang karyawan lakukan.	25	10
Total		100	100

Keterangan: total nilai pada setiap dimensi harus berjumlah 100 (seratus)

1. Karakteristik Dominan		Saat ini	Diharapkan
A	Perusahaan kami merupakan sebuah tempat yang sangat akrab, seperti sebuah keluarga besar. Para karyawan saling berbagi dalam banyak hal.		
B	Perusahaan kami adalah tempat yang sangat dinamis untuk berkarya dan berinovasi. Para karyawan bersedia untuk mengambil risiko.		
C	Perusahaan kami sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Para karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi kerja.		
D	Perusahaan kami adalah tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur resmi umumnya mengatur apa yang karyawan lakukan.		
Total		100	100

2. Kepemimpinan Organisasional		Saat ini	Diharapkan
A	Kepemimpinan dalam perusahaan kami secara umum dianggap sebagai contoh dalam memberi mentoring, memfasilitasi atau mengembangkan para karyawan.		
B	Kepemimpinan dalam perusahaan kami secara umum dianggap sebagai contoh dari kewirausahaan, berinovasi, atau pengambilan risiko.		
C	Kepemimpinan dalam perusahaan kami secara umum dianggap sebagai menunjukkan usaha yang sungguh-sungguh, agresif dan berorientasi hasil.		
D	Kepemimpinan di perusahaan kami secara umum dianggap sebagai contoh dari mengkoordinasi, mengorganisir atau menjalankan unit kerja secara lancar dan efisien.		
Total		100	100

Keterangan: total nilai pada setiap dimensi harus berjumlah 100 (seratus)

3. Manajemen Kepegawaian		Saat ini	Diharapkan
A	Gaya manajemen perusahaan kami bercirikan kerja tim, konsensus dan partisipasi dari para karyawan		
B	Gaya manajemen dalam perusahaan kami bercirikan pengambilan risiko individu, berinovasi, kebebasan dalam berkreasi, dan keunikan individu		
C	Gaya manajemen perusahaan kami bercirikan persaingan yang ketat, tuntutan yang tinggi dan pencapaian/prestasi kerja.		
D	Gaya manajemen perusahaan kami bercirikan keamanan kerja, kenyamanan, sesuatu yang dapat diprediksi, dan stabilitas dalam hubungan kerja.		
Total		100	100

4. Perekat Organisasi		Saat ini	Diharapkan
A	Hal yang mempererat kebersamaan kami dalam perusahaan adalah kesetiaan dan rasa saling percaya. Komitmen perusahaan ini tinggi		
B	Hal yang mempererat kebersamaan kami dalam perusahaan adalah komitmen terhadap inovasi dan pengembangan. Ada penekanan untuk selalu berada pada posisi terdepan dalam hal inovasi		
C	Hal yang mempererat kebersamaan kami dalam perusahaan adalah penekanan pada prestasi dan pencapaian tujuan. Tema umum adalah agresivitas dan kemenangan.		
D	Hal yang mempererat kebersamaan kami dalam perusahaan adalah peraturan dan kebijakan formal. Penting untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan secara lancar		
Total		100	100

Keterangan: total nilai pada setiap dimensi harus berjumlah 100 (seratus)

5. Penekanan Strategi		Saat ini	Diharapkan
A	Perusahaan kami menekankan pada pengembangan manusia. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, dan partisipasi yang terus menerus		
B	Perusahaan kami menekankan pada perolehan sumber daya baru dan menciptakan tantangan baru. Hal yang sangat dihargai adalah mencoba hal baru dan melakukan prospek untuk mendapatkan peluang		
C	Perusahaan kami menekankan tindakan dan pencapaian kinerja yang kompetitif. Menetapkan target kerja yang tinggi dan mencapai kemenangan dalam pasar.		
D	Perusahaan kami menekankan pada stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran kegiatan perusahaan merupakan hal yang dianggap penting.		
Total		100	100

6. Kriteria Sukses		Saat ini	Diharapkan
A	Perusahaan mendefinisikan keberhasilan berdasarkan pada pengembangan sumber daya manusia, kerja sama tim, komitmen karyawan, dan kepedulian terhadap karyawan.		
B	Perusahaan mendefinisikan keberhasilan berdasarkan pada kemampuannya dalam menghasilkan produk yang paling unik atau terbaru. Perusahaan unggul dalam produk yang dihasilkannya dan selalu berinovasi		
C	Perusahaan mendefinisikan keberhasilan berdasarkan pada kemenangan di pasar dan memenangi persaingan. Kuncinya adalah kepemimpinan dalam pasar yang kompetitif.		
D	Perusahaan mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Hal-hal penting: pengiriman yang dapat diandalkan, penjadwalan yang berjalan dengan mulus dan produksi berbiaya rendah		
Total		100	100

BAGIAN 3: KOMPETENSI MANAJERIAL ATASAN ANDA

Bagian ini terdiri dari 75 butir pernyataan mengenai keterampilan manajemen atasan langsung Bapak/Ibu. Kolom jawaban terdiri dari dua bagian, yaitu (1) kompetensi manajerial saat ini, yang menunjukkan kompetensi manajerial yang Bapak/Ibu rasakan dan (2) kompetensi manajerial yang diharapkan, yang menggambarkan kompetensi manajerial yang Bapak/Ibu inginkan. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

Keterangan:		
1 = sangat tidak baik	3 = cukup baik	5 = sangat baik
2 = tidak baik	4 = baik	

No	PERNYATAAN	SAAT INI					DIHARAPKAN				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Atasan langsung saya berkomunikasi dengan cara mempersilakan kami untuk menceritakan permasalahan kerja kami.										
2	Atasan langsung saya mendorong kami untuk menghasilkan ide dan metode kerja baru										
3	Atasan langsung saya memotivasi dan menyemangati kami untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik										
4	Atasan langsung saya tetap memantau kinerja unit kerja kami										
5	Atasan langsung saya secara teratur membimbing kami untuk memperbaiki kemampuan manajemen kami sehingga kami dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih baik										
6	Atasan langsung saya bersikeras menuntut kami untuk bekerja keras dan berproduktivitas tinggi										
7	Atasan langsung saya menetapkan target yang menantang bawahan untuk mencapai tingkat kinerja di atas standar										
8	Atasan langsung saya membantu kami memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide inovatif kami										

Keterangan:

1 = sangat tidak baik 3 = cukup baik 5 = sangat baik
2 = tidak baik 4 = baik

No	PERNYATAAN	SAAT INI					DIHARAPKAN						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
9	Di saat kami memiliki ide baru, atasan langsung saya mendukung kami untuk menindaklanjuti ide tersebut												
10	Atasan langsung saya memastikan bahwa kami memahami kebijakan, nilai dan tujuan perusahaan secara jelas												
11	Atasan langsung saya memastikan bahwa kami memiliki gambaran yang jelas tentang bagaimana pekerjaan kami sesuai dengan unit kerja lain di dalam perusahaan												
12	Atasan langsung saya membangun kekompakan dan tim yang penuh komitmen												
13	Atasan langsung saya memberi kami umpan balik secara teratur mengenai pekerjaan yang kami lakukan.												
14	Atasan langsung saya mengungkapkan visi perusahaan secara jelas mengenai apa yang dapat dicapai di masa depan												
15	Atasan langsung saya mendorong keinginan untuk bersaing yang membantu anggota tim untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi dari anggota unit kerja lain												
16	Atasan langsung saya memastikan bahwa laporan dan penilaian secara teratur telah dilakukan di unit kerja kami												
17	Atasan langsung saya menafsirkan dan menyederhanakan informasi yang kompleks sehingga dapat dimengerti oleh kami dan dapat disebarluaskan ke seluruh perusahaan.												
18	Atasan langsung saya memfasilitasi penyebaran informasi dan pemecahan masalah dalam kelompok dengan efektif												

Keterangan:

1 = sangat tidak baik 3 = cukup baik 5 = sangat baik
 2 = tidak baik 4 = baik

No	PERNYATAAN	SAAT INI					DIHARAPKAN				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Atasan langsung saya mendorong analisis pengambilan keputusan yang rasional dan sistematis di dalam unit kerja saya (misalnya: menganalisis bagian dari permasalahan secara logis) untuk menyederhanakan isu penting yang rumit										
20	Atasan langsung saya yakin bahwa kami mendapat kesempatan dalam pertumbuhan dan perkembangan pribadi										
21	Atasan langsung saya menciptakan lingkungan yang mendorong dan menghargai keterlibatan serta partisipasi dalam pembuatan keputusan										
22	Pada kelompok yang dipimpinnya, atasan langsung saya memastikan bahwa perhatian yang cukup diberikan pada pencapaian hasil pekerjaan dan hubungan antar individu										
23	Saat atasan langsung saya memberikan umpan balik yang negatif kepada kami, ia mendorong kami untuk melakukan perbaikan diri daripada bersikap defensif atau marah										
24	Atasan langsung saya memberikan kami tugas dan tanggung jawab yang memberi kami kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi										
25	Atasan langsung saya secara aktif membantu mempersiapkan kami untuk naik ke jenjang berikutnya dalam perusahaan										
26	Atasan langsung saya secara teratur memberikan ide baru dan kreatif mengenai proses, produk atau prosedur di dalam unit kerja kami										
27	Atasan langsung saya terus menerus menyatakan dan memperkuat visi masa depan perusahaan kepada kami										

Keterangan:

1 = sangat tidak baik 3 = cukup baik 5 = sangat baik
 2 = tidak baik 4 = baik

No	PERNYATAAN	SAAT INI					DIHARAPKAN						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
28	Atasan langsung saya membantu kami menggambarkan masa depan perusahaan, termasuk berbagai peluang kemungkinan yang akan terjadi												
29	Atasan langsung saya bekerja untuk meningkatkan proses kerja yang kami gunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan												
30	Atasan langsung saya mendorong unit kerja kami untuk mencapai kinerja kompetitif yang berkelas dunia dalam layanan kepada klien dan atau produk												
31	Dengan memberdayakan para karyawan dalam unit kami, atasan langsung saya mendorong iklim kerja yang menyemangati setiap orang untuk ikut berpartisipasi												
32	Atasan langsung saya selalu konsisten dan secara berkala membina hubungan dengan klien internal dan eksternal												
33	Atasan langsung saya memastikan bahwa karyawan memahami bagaimana cara memenuhi harapan klien												
34	Atasan langsung saya berbagi pengalaman kepada karyawan agar kami menjadi paham dan menyatu ke dalam budaya perusahaan kami												
35	Atasan langsung saya meningkatkan persaingan di dalam unit kerja kami dengan mendorong kami untuk memberi pelayanan dan/atau produk melebihi harapan klien												
36	Atasan langsung saya telah membentuk sistem kontrol yang menjamin konsistensi dalam hal kualitas, layanan, biaya dan produktivitas dalam unit kerja kami												

Keterangan:

1 = sangat tidak baik 3 = cukup baik 5 = sangat baik
 2 = tidak baik 4 = baik

No	PERNYATAAN	SAAT INI					DIHARAPKAN							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
37	Atasan langsung saya berkoordinasi secara teratur dengan pimpinan unit kerja lain di dalam perusahaan													
38	Atasan langsung saya secara rutin berbagi informasi lintas fungsi kerja di dalam perusahaan untuk memudahkan koordinasi													
39	Atasan langsung saya menggunakan sistem pengukuran yang secara konsisten memantau proses kerja dan hasilnya													
40	Atasan langsung saya menjelaskan kepada kami mengenai apa yang diharapkannya dari kami													
41	Atasan langsung saya memastikan bahwa segala sesuatu yang kami lakukan berfokus pada memberikan pelayanan yang lebih baik kepada klien													
42	Atasan langsung saya menciptakan iklim kerja yang kompetitif dan penuh antusiasme di dalam unit kerja kami													
43	Atasan langsung saya terus menerus memantau kekuatan dan kelemahan pesaing terbaik kami dan menyediakan informasi untuk unit kerja kami mengenai cara pengukurannya													
44	Atasan langsung saya memfasilitasi iklim kerja untuk perbaikan berkelanjutan di dalam unit kerja kami													
45	Atasan langsung saya telah mengembangkan strategi yang jelas untuk membantu unit kerja kami berhasil mencapai visi masa depan perusahaan.													
46	Atasan langsung saya memahami imajinasi dan komitmen emosional (keinginan untuk terlibat) dari bawahannya ketika ia berbicara mengenai visi masa depan perusahaan.													

Keterangan:

1 = sangat tidak baik 3 = cukup baik 5 = sangat baik
 2 = tidak baik 4 = baik

No	PERNYATAAN	SAAT INI					DIHARAPKAN						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
47	Atasan langsung saya memfasilitasi lingkungan kerja yang membuat kami saling belajar dan membantu												
48	Atasan langsung saya mendengar secara terbuka dan penuh perhatian kepada bawahan yang mengungkapkan ide baru, walaupun ia tidak setuju dengan ide tersebut												
49	Saat memimpin kelompok, atasan langsung saya memastikan kolaborasi dan resolusi konflik yang positif di antara anggota kelompok												
50	Atasan langsung saya menumbuhkan kepercayaan dan keterbukaan dengan menunjukkan pemahaman terhadap sudut pandang orang yang menceritakan permasalahan terkait dengan pekerjaannya												
51	Atasan langsung saya menciptakan lingkungan di mana percobaan dan kreativitas dihargai dan diakui												
52	Atasan langsung saya mendorong setiap orang di dalam unit kerja kami untuk terus-menerus memperbaiki dan memperbarui segala sesuatu yang kami lakukan												
53	Atasan langsung saya mendorong semua karyawan untuk membuat perbaikan kecil secara terus-menerus mengenai cara kami melakukan pekerjaan												
54	Atasan langsung saya memastikan bahwa unit kerja kami terus-menerus mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan dan keinginan klien												
55	Atasan langsung saya melibatkan klien dalam membuat rencana dan evaluasi unit kerja kami												

Keterangan:

1 = sangat tidak baik 3 = cukup baik 5 = sangat baik
 2 = tidak baik 4 = baik

No	PERNYATAAN	SAAT INI					DIHARAPKAN						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
56	Atasan langsung saya mengadakan acara penghargaan di dalam unit kerja kami untuk memperkuat nilai-nilai dan budaya perusahaan												
57	Atasan langsung saya membentuk tata cara untuk mengumpulkan dan menanggapi informasi yang berasal dari unit kerja lain												
58	Atasan langsung saya membentuk kelompok lintas fungsi atau tugas kerja yang berfokus pada isu penting dalam perusahaan												
59	Atasan langsung saya membantu bawahannya berjuang untuk memperbaiki segala aspek kehidupan kami, tidak hanya yang berhubungan dengan aktivitas pekerjaan												
60	Atasan langsung saya menciptakan iklim kerja di mana individu di dalam unit kerja kami berkeinginan untuk mencapai kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi daripada pesaing kami												
61	Atasan langsung saya mengelola tim (membangun tim yang efektif, kompak dan berkinerja dengan baik)												
62	Atasan langsung saya mengelola hubungan antar personal (mendengarkan dan memberi umpan balik yang mendukung bawahannya)												
63	Atasan langsung saya mengelola pengembangan bawahannya (membantu para karyawan memperbaiki kinerja dan mendapatkan kesempatan pengembangan pribadi)												
64	Atasan langsung saya mendorong inovasi (mendorong para karyawan untuk berinovasi dan menghasilkan ide baru)												

Keterangan:

1 = sangat tidak baik 3 = cukup baik 5 = sangat baik
2 = tidak baik 4 = baik

No	PERNYATAAN	SAAT INI					DIHARAPKAN						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
65	Atasan langsung saya mengelola masa depan (mengkomunikasikan visi masa depan perusahaan secara jelas dan memfasilitasi pencapaiannya)												
66	Atasan langsung saya mengelola perbaikan kerja berkelanjutan (membantu orientasi perbaikan berkelanjutan di antara karyawan mengenai segala hal yang mereka lakukan)												
67	Atasan langsung saya mengelola persaingan kerja (membantu orientasi agresif untuk melampaui kinerja pesaing kami)												
68	Atasan langsung saya memberi semangat kepada karyawan (memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih keras dan agresif)												
69	Atasan langsung saya mengelola layanan klien (membantu untuk fokus pada layanan dan keterlibatan klien)												
70	Atasan langsung saya mengelola akulturasi / perpaduan budaya kerja (membantu bawahan untuk memahami apa yang diharapkan dari kami dan mengenai standar serta budaya organisasi)												
71	Atasan langsung saya mengelola sistem kontrol (memiliki sistem pengukuran dan pemantauan di tempat untuk menjaga proses kerja dan kinerja)												
72	Atasan langsung saya melakukan koordinasi (berbagi informasi lintas unit kerja dan mendorong koordinasi dengan unit lain)												
73	Kompetensi manajemen atasan langsung saya secara keseluruhan (level umum dari kemampuan manajerial)												

74. Berdasarkan tingkat kompetensi manajerial atasan langsung Anda, seberapa tinggi posisi dalam perusahaan yang Anda harapkan akan ia capai? (hanya pilih satu alternatif berikut) :

- (5) Tingkat teratas dalam perusahaan
- (4) Dekat dengan posisi puncak (*Board of Director*)
- (3) Posisi senior (*Board of Manager*)
- (2) Satu tingkat di atas posisinya sekarang
- (1) Tidak lebih tinggi dari posisi saat ini

75. Dibandingkan dengan seluruh manajer yang Anda kenal, bagaimana Anda menilai kompetensi atasan langsung Anda sebagai manajer dibandingkan dengan para manajer lainnya? (hanya pilih satu alternatif berikut) :

- (5) 5% teratas
- (4) 10% teratas
- (3) 25% teratas
- (2) 50% teratas
- (1) 50% terbawah

Struktur Organisasi PT. Pactoconvex Niagatama

