

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR BUDAYA ORGANISASI DI PT.INDUSTRI TELEKOMUNIKASI (PERSERO) BANDUNG

ANALYSIS OF THE FACTORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PT. INDONESIAN TELECOMMUNICATION INDUSTRY (PERSERO) BANDUNG

Witri Maharani¹⁾, Ade Irma Susanty²⁾

Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom¹⁾

Dosen Fakultas Komunikasi Bisnis, Universitas Telkom²⁾

maharaniwitri03@gmail.com¹⁾,irma_samekto@yahoo.com²⁾

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui analisis faktor-faktor dominan budaya organisasi di PT.INTI (Persero) Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana budaya organisasi dan mengetahui faktor-faktor apa yang dominan menentukan dalam memperkuat budaya organisasi di PT.INTI (Persero) Bandung.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *probability sampling* jenis *simple random sampling*, dengan jumlah responden sebanyak 100 orang karyawan PT.INTI (Persero) Bandung. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis faktor-faktor.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggapan responden tentang budaya organisasi masuk dalam kategori baik dengan skor 71,7%. Berdasarkan hasil analisis faktor, terdapat dua komponen baru yang membentuk faktor Budaya Organisasi pada PT.INTI (Persero) Bandung, komponen satu yang diberi nama Budaya Konstruktif dengan memiliki nilai variance sebesar 49,59% yang berisi faktor Kejelasan, Penyebarluasan, Kohesi dan Komitmen. Komponen dua yang diberi nama Budaya Agresif memiliki nilai variance sebesar 19,26% yang berisi faktor Intensitas, Ritual, Jaringan Budaya dan Kinerja. Dengan demikian maka faktor dominan yang membentuk Budaya Organisasi di PT. INTI (Persero) Bandung adalah komponen yang diberi nama Budaya Konstruktif dengan memiliki nilai variance atau kontribusi sebesar 49,59%.

Kata Kunci : Perilaku Organisasi, Budaya Organisasi, dan Budaya Organisasi Kuat.

Abstract

This study was conducted to determine the analysis of the dominant factors of organizational culture at PT INTI (Persero) Bandung. The purpose of this study was to determine and analyze how the organizational culture and find out dominant factors determine in strengthening organizational culture at PT INTI (Persero) Bandung.

This study is a quantitative descriptive research. The sampling technique is a random sampling type under probability sampling, with the total number of 100 respondents at PT INTI (Persero) Bandung. The data analysis technique used in the study are descriptive analysis and factors analysis.

The result of this study indicate that respondents responses to organizational culture fall into the good category with a score of 71,7%. Based on the results of factor analysis, there are two new components that shape organizational culture factors at PT INTI (Persero) Bandung, component one which is named Constructive Culture with a variance value of 49,59% which contains factors of Clarity, Dissemination, Cohesion and Commitment. Component two, which is named Aggressive Culture has a variance value of 19,26% which contains the factors of Intensity, Ritual, Cultural Network and Performance. Thus the dominant factors that shape the Organizational Culture at PT INTI (Persero) Bandung are components that are named Constructive Culture by having a variance value or a contribution of 49,59%.

Keywords: Organizational Behavior, Organizational Culture, and Strong Organizational Culture.

PENDAHULUAN

PT INTI (Persero) yaitu perusahaan milik negara yang bergerak dibidang industri telekomunikasi. Dalam menjalankan kegiatan perusahaan untuk lebih maju diperlukan banyak faktor yang harus diperhatikan dan dikontrol agar bisa berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu faktornya adalah penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar para karyawan bisa menghasilkan kinerja yang maksimal pada perusahaan.

Fry (2009:266) menyatakan bahwa : “Organisasi harus beradaptasi untuk berubah dan mencari secara kreatif cara-cara yang baru dan lebih baik untuk mengoperasikan dan mempertemukan dengan kebutuhan para karyawan dan konsumen mereka”. Seluruh anggota PT INTI (Persero) memiliki tanggung jawab untuk terus meningkatkan kemampuan belajar agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terus terjadi guna mencapai target yang perusahaan inginkan sehingga dapat memperoleh hasil yang diinginkan secara bersama-sama, terutama mengingat PT INTI (Persero) adalah perusahaan yang kegiatan kerjanya didominasi dengan kerjasama dalam tim proyek.

PT INTI (Persero) Bandung memiliki sistem nilai mereka sendiri dalam mencapai tujuan perusahaan, atau disebut budaya kerja. Budaya kerja ini diterapkan pada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan dari perusahaan. Dalam setiap aktivitasnya, pegawai perusahaan diharapkan memiliki nilai-nilai yaitu : *Integrity* , *Networking*, *Teamwork*, *Trust*, dan juga *Innovation*. Seluruh nilai-nilai tersebut terangkum dalam budaya "INTTI", dimana nilai dan budaya perusahaan diharapkan dapat menjadikan karyawan PT INTI (Persero) Bandung menjadi karyawan yang profesional dan menjalankan tugas sesuai etika bisnis.

Adapun hasil yang didapat dari hasil observasi peneliti yaitu *key behavior* yang mencerminkan budaya organisasi yang ada pada PT INTI (Persero) Bandung adalah kekeluargaan. Hubungan tim dengan individu yang bekerja saling membantu dan mendukung antar satu dengan yang lainnya. Hal ini sesuai dengan budaya organisasi di PT INTI (Persero) Bandung yaitu “*Teamwork*”. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan budaya INTTI menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan budaya organisasi INTTI yang dilaksanakan karyawan sudah kuat yang di terapkan di PT.INTI (Persero) Bandung.

Selanjutnya pernyataan ini juga didukung oleh data kinerja perusahaan di PT INTI (Persero) Bandung selama periode 3 tahun dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini :

TABEL 1
DATA KINERJA PT INTI PERIODE 2014-2016

No	Tahun	Persentase Kinerja (%)
1.	2014	78,55
2.	2015	82,02
3.	2016	84,09

Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

Berdasarkan pada tabel 1 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan di PT INTI (Persero) Bandung berdasarkan kategorinya sudah baik dengan adanya peningkatan kinerja tiap tahunnya.

Menurut Deal dan Kennedy (1982) dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut :

- Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dengan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- Pedoman tingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan, misalnya pramujual terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.

- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT INTI (Persero) Bandung. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi di PT INTI (Persero) Bandung dan untuk mengetahui faktor-faktor apa yang dominan dalam memperkuat penerapan budaya organisasi di PT INTI (Persero) Bandung. Sehingga berdasarkan uraian diatas, penulis perlunya melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Faktor-Faktor Dominan Budaya Organisasi Di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung**”.

TINJAUAN PUSTAKA

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi yang biasa dikenal juga dengan sebutan hubungan manusiawi, menurut Mayo dan Roethlisberger dalam (Purwanti : 2014) perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang melakukan tindakan dalam organisasi, dan sebuah organisasi tidak bisa dipisahkan dari mana dan dimana organisasi itu berada, seperti sebuah organisasi yang beroperasi di Negara berkembang dan terbelakang atau di negara maju, tentunya pembentukan yang terjadi pada organisasi dipengaruhi juga oleh pembentukan perilaku (*behaviour*) organisasi tersebut berbeda-beda namun tujuannya tetap sama.

Kreitner dan Kinicki (2014:5) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan sebuah bidang interdisipliner yang ditujukan untuk memahami dan mengelola pegawai secara lebih baik, artinya dalam perilaku organisasi kita dapat menganalisis individu, kelompok, dan juga organisasi.

Budaya Organisasi

Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Menurut Robbins (1996:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah-masalah kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik (Schein,1990). Definisi tersebut terlalu kompleks sehingga menurut Robbins (1993), budaya organisasi cukup diartikan sebagai sebuah persepsi umum yang dipegang teguh oleh para anggota organisasi dan menjadi sebuah sistem yang memiliki kesamaan pengertian.

Level Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 1996 : 86) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain :

- a. Artefak
Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi.
- b. Nilai-nilai yang mendukung
Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal lain-lain yang ada dalam organisasi.
- c. Asumsi dasar
Asumsi dasar adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka.

Sumber-Sumber Budaya Organisasi

Deal & Kennedy (1982) dalam bukunya *Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate*, membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut :

- a. Lingkungan Usaha
Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.
- b. Nilai-Nilai
Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.
- c. Pahlawan
Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.
- d. Ritual
Ritual merupakan tempat di mana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya
- e. Jaringan Budaya
Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer.

Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Tika (2014:14) menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi, yaitu :

- a. Batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok lain.
- b. Perekat bagi anggota dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
- d. Mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- e. Integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
- f. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar para anggota dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
- g. Saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan internal.
- h. Acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan.
- i. Alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
- j. Penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan internal.

Menciptakan Budaya Organisasi

Isu dan kekuatan suatu budaya mempengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Budaya sebuah organisasi yang punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar dan etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap risiko tinggi, sedang, sampai rendah dalam hal keagresifan, dan fokus pada sarana selain itu juga hasil. Manajemen dapat melakukan beberapa hal dalam menciptakan budaya yang lebih etis, yaitu :

- a. Model peran yang visibel
Karyawan akan melihat sikap dan perilaku manajemen puncak (Top Manajemen) sebagai acuan / landasan standar untuk menentukan perilaku dan tindakan-tindakan yang semestinya diambil.
- b. Komunikasi harapan etis
Ambiguitas etika dapat diminimalisir dengan menciptakan dan mengkomunikasikan kode etik organisasi.
- c. Pelatihan etis
Pelatihan etis digunakan untuk memperkuat standar, tuntunan organisasi, menjelaskan praktik yang diperbolehkan dan yang tidak, dan menangani dilema etika yang mungkin muncul.

Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut, Luthans (1992) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipenuhi
- b. Norma-norma
- c. Nilai-nilai yang dominan
- d. Filosofi
- e. Aturan-aturan
- f. Iklim organisasi

Tipe Dasar Budaya Organisasi

Menurut Jerald Greenberg, Robert A. Baron dalam Purwanti (2014:10) tipe dasar budaya organisasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. *Networked culture*. Tipe organisasi ini ditandai oleh level *sociability* yang tinggi dan level solidaritas yang rendah. Budaya berjejaring sangat bersahabat dan ceria (*networked culture*).
- b. *Mercenary culture* (budaya tentara bayaran). Budaya organisasi ini ditandai oleh rendahnya tingkat *sociability* dan tinggi solidaritas.
- c. Budaya yang terfragmentasi. Budaya organisasi ini ditandai oleh rendahnya solidaritas dan rendahnya *sociability*.
- d. Budaya komunal. Budaya ini ditandai oleh tingginya *sociability* dan tingginya solidaritas.

Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Laurie J. Mullins dalam Purwanti (2014:10) mengklasifikasikan jenis budaya organisasi menjadi sebagai berikut :

- a. Budaya kekuasaan tergantung pada sumber sentral dengan poros pengaruh dari figur sentral pada keseluruhan organisasi. Budaya kekuasaan seringkali ditemukan pada organisasi *entrepreneur* kecil dan mengandalkan kepercayaan, empati dan komunikasi pribadi untuk efektifitasnya. Pengendalian dilakukan dari pusat dengan pemilihan orang-orang kunci. Terdapat beberapa aturan dan prosedur, dan sedikit birokrasi. Ini merupakan suatu organisasi politik dengan keputusan terutama diambil berdasarkan keseimbangan pengaruh.
- b. Budaya peran seringkali dipandang dengan *stereotype* sebagai birokrasi dan bekerja dengan logika dan rasionalitas. Budaya peran mengandalkan pada kekuatan “pilar” organisasi yang kuat yaitu fungsi-fungsi spesialis misalnya di dalam keuangan, pembelian dan produksi. Pekerjaan dan interaksi antara pilar dikendalikan oleh prosedur dan aturan, dan dikoordinasikan oleh sekelompok kecil manajer senior. Deskripsi peran atau pekerjaan seringkali lebih penting dari pada individu dan kekuatan posisi.
- c. Budaya tugas adalah berorientasi pada pekerjaan atau proyek. Dilihat dari segi struktur budaya tugas bisa disamakan dengan sebuah jaringan organisasi. Budaya tugas berusaha mengumpulkan sumber-sumber daya dan orang-orang yang tepat, dan menggunakan kekuatan yang menyatukan kelompok tersebut. Pengaruh tersebar luas dan lebih berdasarkan kepada kekuasaan keahlian dari pada jabatan atau posisi atau kekuasaan pribadi.

- d. Budaya pribadi adalah dimana individu merupakan fokus sentral. Adanya setiap struktur adalah untuk melayani individu yang ada di dalamnya. Ketika suatu kelompok orang memutuskan bahwa mereka berkepentingan untuk berkumpul untuk melakukan urusan mereka dan berbagi ruang kantor, peralatan atau tenaga administrasi maka organisasi yang muncul akan mempunyai budaya pribadi. Contoh-contoh dari hal itu adalah kelompok pengacara, arsitek, dokter atau konsultan. Individu hamper mempunyai otonomi yang penuh dan setiap pengaruh terhadap mereka berdasarkan kekuasaan pribadi.

Kekuatan Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi Kuat

Menurut S.P.Robbins (2002) budaya organisasi kuat adalah dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi.

Budaya kuat didefinisikan oleh Deal dan Kennedy (1982) yaitu pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku, karena membantu para karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaannya dengan lebih baik terutama dalam dua hal :

- a. Budaya kuat merupakan sistem peraturan informal yang menjelaskan bagaimana orang-orang harus berperilaku setiap saat
- b. Budaya kuat membuat orang-orang merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung untuk bekerja lebih keras.

Faktor-Faktor Yang Menentukan Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006) "*Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.*", faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

- a. Kebersamaan
Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama.
- b. Intensitas
Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan.

Menurut Taliziduhu berdasarkan kutipan dalam buku (Tika, 2006. "*Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.*") dengan delapan unsur-unsur yaitu:

- a. Kejelasan Nilai-Nilai dan Keyakinan (*Clarity of Ordering*) : Ditentukan dalam bentuk filosofi usaha, slogan/moto perusahaan, asumsi dasar, tujuan umum perusahaan, dan prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.
- b. Penyebarluasan Nilai-Nilai dan Keyakinan (*Extent of Ordering*) : Terkait dengan seberapa banyak orang/anggota organisasi yang menganut nilai-nilai dan keyakinan budaya organisasi.
- c. Intensitas Pelaksanaan Nilai-Nilai Inti (*Core Values Being Intensely Held*) : Seberapa jauh nilai-nilai budaya organisasi dihayati, dianut, dan dilaksanakan secara konsisten oleh anggota-anggota organisasi.
- d. Kohesi : Kohesi dari suatu kelompok yang kuat menyebabkan nilai-nilai budaya organisasi dapat dipahami, dimengerti, dan dilaksanakan dengan penuh kesadaran oleh anggota-anggota organisasi.
- e. Komitmen : Komitmen yang kuat menyebabkan seseorang bisa mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan merasakan adanya ikatan batin dengan organisasi.
- f. Ritual : Bagaimana sikap pimpinan dan anggota organisasi terhadap acara-acara ritual seperti olahraga dan sebagainya.
- g. Jaringan Budaya : Bagaimana kegiatan tim informal dalam menyebabkan nilai-nilai budaya organisasi.
- h. Kinerja : Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja anggota-anggota organisasi.

Ciri-Ciri Budaya Organisasi Kuat

Menurut Deal dan Kennedy (1982) dalam bukunya *Corporate Culture* mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut :

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.

- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang didalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
- d. Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pramujual terbaik bulan ini, pembri saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Selanjutnya, menurut S.P.Robbins mengemukakan ciri-ciri budaya kuat, antara lain :

- a. Menurunnya tingkat keluarnya karyawan.
- b. Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang yang dipertahankan oleh organisasi.
- c. Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

Sedangkan Sathe (1985) menyatakan ada tiga ciri khas budaya kuat, yaitu kekokohan nilai-nilai inti (*thinkness*), penyebarluasaan nilai-nilai (*extent of sharing*), dan kejelasan nilai-nilai (*clarity of ordering*).

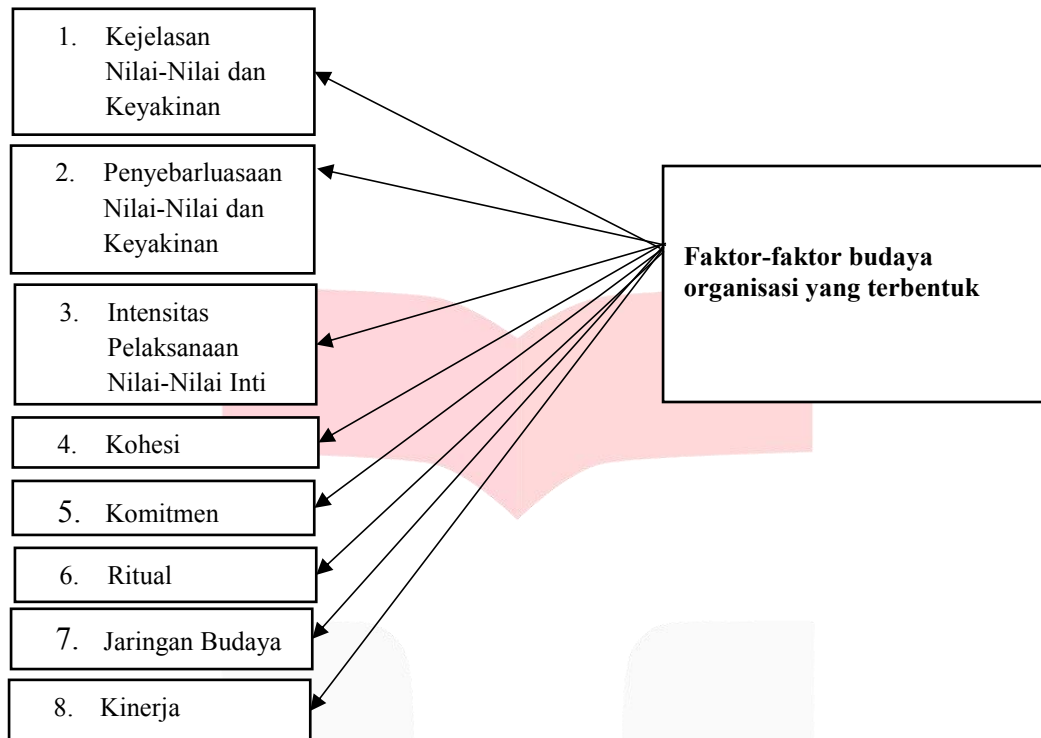
Mengukur Kekuatan Budaya Organisasi

Dalam mengukur budaya organisasi kuat, Taliziduhu berpedoman pada pendapat Sathe (1985) dan Robbins (1997). Menurut Sathe 1985 (dalam buku Taliziduhu), ciri khas budaya kuat adalah *thickness*, *extent of ordering*, dan *clarity of ordering*. Pendapat Robbins mirip dengan pendapat Sathe yang mengatakan *a strong culture is characterized by organization's core values being intensely held, clearly ordered and widely shared*.

Berdasarkan pendapat kedua tokoh budaya organisasi diatas, Taliziduhu berdasarkan kutipan dalam buku (Tika : 2006) mendefinisikan “budaya organisasi kuat sebagai budaya organisasi yang dipegang semakin intensif (semakin mendasar dan kokoh), semakin luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan”. Unsur-unsur yang merupakan ciri khas budaya kuat adalah sebagai berikut :

- a. Kejelasan Nilai-Nilai dan Keyakinan (*Clarity of Ordering*)
- b. Penyebarluasan Nilai-Nilai dan Keyakinan (*Extent of Ordering*)
- c. Intensitas Pelaksanaan Nilai-Nilai Inti (*Core Values Being Intensely Held*)
- d. Kohesi
- e. Komitmen
- f. Ritual
- g. Jaringan Budaya
- h. Kinerja

Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Tika (2006 : 16)

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif, dimana Suliyanto (2014) dalam (Timotius 2017) mendefinisikan metode deskriptif sebagai berikut : “Metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan satu atau lebih variabel tanpa perlu membandingkan atau mencari hubungan antar variabel. Dimaksudkan untuk memberi gambaran tentang fakta atau populasi tertentu secara sistematis, aktual dan cermat”.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis faktor. Analisis deskriptif adalah penelitian yang dimaksud untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu keadaan gejala apa adanya pada saat penelitian dilakukan yang hasilnya tidak dimaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum (Hikmawati, 2017:88). Fungsi dari analisis deskriptif adalah memberikan gambaran secara umum terhadap perolehan hasil data. Dalam penelitian ini, dalam melakukan pengukuran adalah dengan melalui angket atau kuesioner yang berisi pernyataan mengenai faktor-faktor budaya organisasi di PT INTI (Persero). Analisis faktor adalah analisis yang berfungsi mereduksi atau meringkas beberapa varriabel independent menjadi lebih sedikit variabel (Baroroh, 2013:83). Analisis faktor dalam penelitian ini adalah bertujuan untuk mereduksi sejumlah variabel asal yang memiliki jumlah banyak menjadi beberapa variabel baru dengan jumlah lebih sedikit. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode *Principal Component Analysis* (PCA) dengan memperhatikan nilai *eigenvalue*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Tanggapan Responden terhadap Kejelasan

Penelitian ini menggunakan 100 responden yang disebarkan kepada karyawan PT. INTI (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa posisi variabel kejelasan pada garis kontinum termasuk dalam kategori Baik. Sehingga secara keseluruhan, variabel kejelasan di PT. INTI (Persero) Bandung sudah baik dengan skor 81,5%.

Tanggapan Responden terhadap Penyebarluasan

Penelitian ini menggunakan 100 responden yang disebarkan kepada karyawan PT. INTI (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa posisi variabel penyebarluasan pada garis kontinum termasuk dalam kategori Baik. Sehingga secara keseluruhan, variabel kejelasan di PT. INTI (Persero) Bandung sudah baik dengan skor 76,6%.

Tanggapan Responden terhadap Intensitas

Penelitian ini menggunakan 100 responden yang disebarkan kepada karyawan PT. INTI (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa posisi variabel intensitas pada garis kontinum termasuk dalam kategori Cukup. Sehingga secara keseluruhan, variabel kejelasan di PT. INTI (Persero) Bandung sudah baik dengan skor 61,2%.

Tanggapan Responden terhadap Kohesi .

Penelitian ini menggunakan 100 responden yang disebarkan kepada karyawan PT. INTI (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa posisi variabel kohesi pada garis kontinum termasuk dalam kategori Baik. Sehingga secara keseluruhan, variabel kohesi di PT. INTI (Persero) Bandung sudah baik dengan skor 76,2%.

Tanggapan Responden terhadap Komitmen

Penelitian ini menggunakan 100 responden yang disebarkan kepada karyawan PT. INTI (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa posisi variabel komitmen pada garis kontinum termasuk dalam kategori Baik. Sehingga secara keseluruhan, variabel komitmen di PT. INTI (Persero) Bandung sudah baik dengan skor 70,8%.

Tanggapan Responden terhadap Ritual

Penelitian ini menggunakan 100 responden yang disebarkan kepada karyawan PT. INTI (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa posisi variabel ritual pada garis kontinum termasuk dalam kategori Cukup. Sehingga secara keseluruhan, variabel ritual di PT. INTI (Persero) Bandung sudah baik dengan skor 66,8%.

Tanggapan Responden terhadap Jaringan Budaya

Penelitian ini menggunakan 100 responden yang disebarkan kepada karyawan PT. INTI (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa posisi variabel jaringan budaya pada garis kontinum termasuk dalam kategori Baik. Sehingga secara keseluruhan, variabel jaringan budaya di PT. INTI (Persero) Bandung sudah baik dengan skor 70,4%.

Tanggapan Responden terhadap Kinerja

Penelitian ini menggunakan 100 responden yang disebarkan kepada karyawan PT. INTI (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan diketahui bahwa posisi variabel kinerja pada garis kontinum termasuk dalam kategori Baik. Sehingga secara keseluruhan, variabel kinerja di PT. INTI (Persero) Bandung sudah baik dengan skor 70,0%.

Analisis Faktor

Analisis faktor digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor Budaya Organisasi di PT INTI (Persero) Bandung yang akan menghasilkan faktor baru hingga teridentifikasi faktor dominan yang menjadi pembentuknya.

Pada *component* faktor 1 nilai *variance* terbesar yaitu 49,59% yang menjadikan faktor dominan dalam memengaruhi penerapan Budaya Organisasi. Faktor dominan tersebut terdiri atas empat faktor yakni Kejelasan, Penyebarluasan, Kohesi dan Komitmen. Penamaan berdasar pada sub-dimensi yang memiliki nilai faktor loading terbesar yaitu budaya konstruktif, yang mana budaya konstruktif pada jurnal Chaudhry *et al* didefinisikan bahwa budaya konstruktif terkait positif dengan hasil positif di berbagai industri termasuk kualitas dalam organisasi, dan memiliki dampak positif pada anggota organisasi termasuk kepercayaan pada atasan dan organisasi, serta kepuasan kerja dan kinerja.

Pada *component* faktor 2 nilai *variance* terbesar yaitu 19,26% yang menjadi faktor dominan kedua dalam memengaruhi penerapan Budaya Organisasi. Faktor baru yang kedua tersebut terdiri atas empat faktor yakni Intensitas, Ritual, Jaringan Budaya dan Kinerja. Penamaan berdasarkan pada sub-dimensi yang memiliki nilai faktor loading terbesar yaitu budaya agresif, yang mana budaya agresif pada jurnal Chaudhry *et al* didefinisikan bahwa budaya yang dicirikan oleh persetujuan, konvensional, mendorong atau secara implisit mengharuskan anggota untuk berinteraksi dengan orang dengan cara yang tidak akan mengancam keamanan pribadi mereka sendiri.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dari penelitian yang telah diuraikan mengenai analisis Faktor-Faktor Dominan Budaya Organisasi di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung, diperoleh beberapa kesimpulan.

1. Kondisi implementasi Budaya Organisasi di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya data kuesioner yang memberikan hasil yang tinggi mencapai angka 71,7% dari hasil keseluruhan presentase faktor-faktor Budaya Organisasi yang menandakan bahwa Budaya Organisasi yang diterapkan PT. INTI (Persero) Bandung telah berjalan dengan baik.
2. Berdasarkan hasil analisis faktor, terdapat dua komponen baru yang membentuk faktor Budaya Organisasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung, komponen satu yang diberi nama Budaya Konstruktif dengan memiliki nilai *variance* sebesar 49,59% yang berisi faktor Kejelasan, Penyebarluasan, Kohesi dan Komitmen. Komponen dua yang diberi nama Budaya Agresif memiliki nilai *variance* sebesar 19,26% yang berisi faktor Intensitas, Ritual, Jaringan Budaya dan Kinerja. Dengan demikian maka faktor dominan yang membentuk Budaya Organisasi di PT. INTI (Persero) Bandung adalah komponen yang diberi nama Budaya Konstruktif dengan memiliki nilai *variance* atau kontribusi sebesar 49,59%.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Baroroh, Ali. (2003). *Analisis Multivariate dan Time Series dengan SPSS 21*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- [2] Deal, T.E., & Kennedy. (1982). *Corporate Culture, The Rites and Ritual of Corporate Life*. Addition-Wesley Publishing Inc.
- [3] Fry, H. dkk (2009). *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education; Enhacing Academic Practice*. Third Edition. New Yor: Routledge Taylor & Francis Group.
- [4] Hikmawati, Fenti. (2017). *Metodologi Penelitian*. Depok : Rajawali Pers.
- [5] Kreitner, R., & Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat

- [6] Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill Company.
- [7] Mohyi, Ach. (1993). *Teori dan Perilaku Organisasi*. UMM Perss. Malang
- [8] Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press)
- [9] Purwanti, A. (2014). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Di Woonjin Tech Busan South Korea. *Univeritas Komputer*
- [10] Robbins, S.P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- [11] Robbins, S.P. (1996). *Organization Behavior*, Alih Bahasa Dr. Hadyana Pujoatmoko. Jakarta: PT Prenhaltindo.
- [12] Robbins, S.P. (1993). *Organization Behavior* (6th ed). USA: Prentice Hall International.
- [13] Sathe Vijay. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Home Wood: Richard D.Irwin Inc.
- [14] Schein, E.H. (1990). *Psikologi Organisasi*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- [15] Tika, M. P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* . Jakarta: PT Bumi Aksara.
- [16] Tika, M.P. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- [17] Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, & Osborn. (2001). *Organizational Behavior A Global Perspective*. John Wiley & Sons. Australia.