

# ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI DI KPKNL SIDOARJO

Reydo Kuswurniawan

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Surabaya

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja pegawai melalui pemetaan budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Sidoarjo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Dalam OCAI, tipe budaya suatu organisasi akan dipetakan ke dalam 4 (empat) kuadran yaitu *clan culture* (kekeluargaan), *adhocracy culture* (kreatifitas), *market culture* (persaingan) dan *hierarchy culture* (pengendalian) dengan diukur melalui 6 dimensi utama. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi di KPKNL Sidoarjo saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan memerlukan perubahan namun tidak signifikan. Strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah meningkatkan *clan culture* dan *adhocracy culture* dapat dilakukan dengan lebih menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi serta kerja sama tim dan juga menumbuhkan semangat dalam berinovasi

Kata Kunci : strategi, kinerja, pegawai, OCAI

## ABSTRACT

*This study aims to analyze strategies to improve the performance of employees through mapping the organizational culture in the Office of State Assets and Auction (KPKNL) Sidoarjo. The method used in this research is descriptive method with quantitative approach. In this study the primary data were obtained from the questionnaire Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Cameron and Quinn. In OCAI, the cultural type of an organization will be mapped into 4 (four) quadrants: clan culture, ad- hocracy culture, market culture and hierarchy culture measured through 6 main dimensions. The results show the organizational culture in KPKNL Sidoarjo today and organizational culture is expected to require changes but not significant. The strategy needed to improve employee performance is to improve clan culture and ad- hocacy culture by doing more emphasis on intimacy and emotional bonding for sharing and teamwork as well as fostering enthusiasm for innovation.*

*Keywords: strategy, performance, employee, OCAI*

## 1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah organisasi. Bahkan bisa dikatakan SDM merupakan hal yang paling esensial dari seluruh *resources* yang diperlukan untuk sebuah organisasi berjalan dengan baik. Dalam sebuah organisasi, walaupun sarana prasarana sudah bagus dan didukung dengan aturan dan SOP yang memadai, namun apabila SDM yang ada tidak kompeten maka kinerja pegawai tidak optimal dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak akan tercapai dengan baik. Budaya organisasi yang baik adalah salah satu faktor yang dapat menunjang kinerja SDM dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi memiliki budayanya masing - masing. Menurut Stephen P. Robbins (2003 : 525) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu system tentang keberartian bersama. Oleh sebab itu, budaya organisasi merupakan dasar bagi pimpinan/staf anggota organisasi dalam membuat perencanaan atau strategi dan taktik dalam menyusun visi - misi untuk mencapai tujuan organisasi.

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) sebagai salah satu unit Eselon I pada Kementerian Keuangan mempunyai peranan yang sangat strategis untuk mensukseskan program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan yang telah dilaksanakan pada Kementerian Keuangan. Dengan visi menjadi pengelola kekayaan negara yang profesional dan akuntabel untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, DJKN diharapkan menjadi motor penggerak dan menularkan cara pola pikir dalam reformasi pengelolaan aset negara di Indonesia sehingga memiliki manfaat lebih banyak bagi rakyat. Menteri Keuangan mengingatkan agar DJKN apabila ingin menjadi institusi terbaik, agar mencari perbandingannya di dunia, mana institusi yang memiliki suatu *ability to perform top of the top*. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Sidoarjo sebagai salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kementerian Keuangan R I di daerah mempunyai peranan yang sangat penting untuk mendukung tercapainya visi dan misi DJKN yang telah ditetapkan yaitu untuk mewujudkan optimalisasi penerimaan, efisiensi pengeluaran, dan efektivitas pengelolaan kekayaan negara serta mengamankan kekayaan negara baik secara fisik, administrasi, dan hukum.

Berdasarkan analisis sementara yang dilakukan peneliti pada KPKNL Sidoarjo, budaya kerja yang masih individual dan membentuk kubu-kubu tertentu menjadi salah satu penyebab penurunan NKO, karena tidak adanya rasa saling membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi dan menjadi tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, sistem manajemen yang masih terpusat di level pimpinan membuat sulitnya informasi yang turun dari atas ke bawah. Apabila organisasi masih sulit untuk melakukan transformasi, maka dikhawatirkan organisasi tidak siap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dimasa yang akan datang. Agar organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, maka penguatan budaya organisasi menjadi salah satu faktor penting mengingat budaya dapat memperkuat arah dan standar perilaku anggota organisasinya.

Untuk mengetahui bagaimana budaya yang mendominasi di KPKNL Sidoarjo sehingga dapat meningkatkan efektifitas kinerja organisasi, maka dilakukan analisis dengan menggunakan konsep *The Competing Values Framework* yang hasilnya dapat digunakan untuk meninjau kembali bagaimana budaya dapat mempengaruhi kebijakan, strategis serta kesesuaian antara visi dan misi organisasi sehingga dapat merealisasikan apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka perlu dilakukan pemetaan budaya organisasi pada KPKNL Sidoarjo untuk mengetahui persepsi pegawai mengenai budaya saat ini dan tipe budaya organisasi yang diharapkan oleh pegawai di masa yang akan datang guna menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sebagai kerangka dasar penelitian, konsep yang digunakan adalah *The Competing Values Framework* menggunakan metode survei OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006) dengan membagi budaya organisasi menjadi 4 (empat) tipe yaitu *hierarchy*, *market*, *clan*, dan *adhocracy*. Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN METODE *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* (OCAI) DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL) SIDOARJO”**.

### **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana profil budaya organisasi pada saat ini berdasarkan persepsi dari pegawai pada KPKNL Sidoarjo ?
2. Bagaimana profil budaya organisasi yang diharapkan berdasarkan persepsi dari pegawai pada KPKNL Sidoarjo ?
3. Strategi apa yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada KPKNL Sidoarjo ?

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk identifikasi dan menginterpretasi profil budaya organisasi saat ini berdasarkan persepsi dari pegawai pada KPKNL Sidoarjo.
2. Untuk identifikasi dan menginterpretasi profil budaya organisasi yang diharapkan berdasarkan persepsi dari pegawai pada KPKNL Sidoarjo.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada KPKNL Sidoarjo.

### **2. Tinjauan Pustaka**

Menurut Cameron dan Quinn (2006), ada 4 (empat) tipe budaya organisasi yang dapat diukur dengan OCAI yaitu :

#### *a. Clan Culture*

Model atau jenis budaya yang lebih menitikberatkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan yang sangat menonjol. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi (fasilitator) konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi. Kriteria efektivitas ditekankan pada kohesivitas kelompok (team), pengembangan moral pegawai serta sumber daya manusia (SDM).

#### *b. Adhocracy Culture*

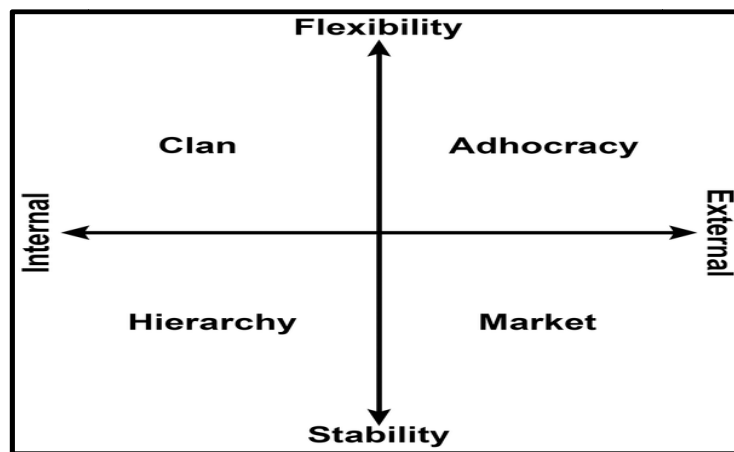
Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat “mengalir” dalam artian anggota organisasi tidak dibatasi oleh struktur, sebab model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai inovator, wirausaha, serta *visionary leadership*. *Effectiveness* atau kriteria efektivitas dititik beratkan pada output yang jelas, proses kerja yang efektif serta prinsip pertumbuhan.

c. *Market Culture*

Jenis budaya yang mengedepankan kompetisi yang ketat dan tinggi. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai competitor dan pendorong yang tangguh. Kriteria efektivitas terfokus pada bagaimana “menaklukan” pesaing serta pencapaian target. Pedoman manajemen yang dipakai tidak lain, kecuali prinsip persaingan dalam meraih produktivitas.

d. *Hierarchy Culture*

Budaya ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Kriteria efektivitas ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.



Gambar : Dimensi Budaya Organisasi Menurut Cameron Dan Quinn

***Organizational Culture Assesment Instrument***

Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi perusahaan. Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap

alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Untuk menentukan organisasi mana yang akan diberi penilaian, setiap responden memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya, atau unit organisasi tempatnya bekerja yang memiliki batasan-batasan yang jelas. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, *now* dan *future*. Penilaian yang diberikan pada kolom *now* menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom *future* menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan. Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil organisasi. Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengetahui budaya yang mendominasi organisasi. Profil ini berdasarkan empat tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn yang telah disampaikan sebelumnya.

### **3. Metodologi Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan menggunakan metode penelitian survei dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dalam mendapatkan data primer menggunakan kuesioner OCAI yang diadaptasi secara langsung berdasarkan konsep dari Cameron dan Quinn (1999) yang disebar kepada semua pegawai pada KPKNL Sidoarjo yang berjumlah 55 orang. Penelitian ini menggunakan konsep *Competing Value Framework* dari Cameron dan Quinn (2006) untuk menganalisis budaya organisasi pada KPKNL Sidoarjo. Penggunaan konsep ini dikarenakan *Competing Value Framework* mampu memberikan gambaran mengenai fokus strategi organisasi dalam menghadapi persaingan dan memperlihatkan pola hubungan antar anggota di dalam organisasi. Dalam mengolah dan menganalisis data penelitian ini akan menggunakan instrumen yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan terdapat dua kolom yakni kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang. Skor rata-rata akan diolah menggunakan OCAI *Tools* dan kemudian diinterpretasikan ke dalam sebuah chart dengan tipe radar pada *Microsoft Excel 2010* sehingga dapat terlihat dengan jelas kecenderungan budaya yang terjadi saat ini dan budaya yang diharapkan.

#### 4. Hasil Penelitian

Berdasarkan data yang diperoleh melalui survei dengan menggunakan kuestioner OCAI diperoleh hasil sebagai berikut :

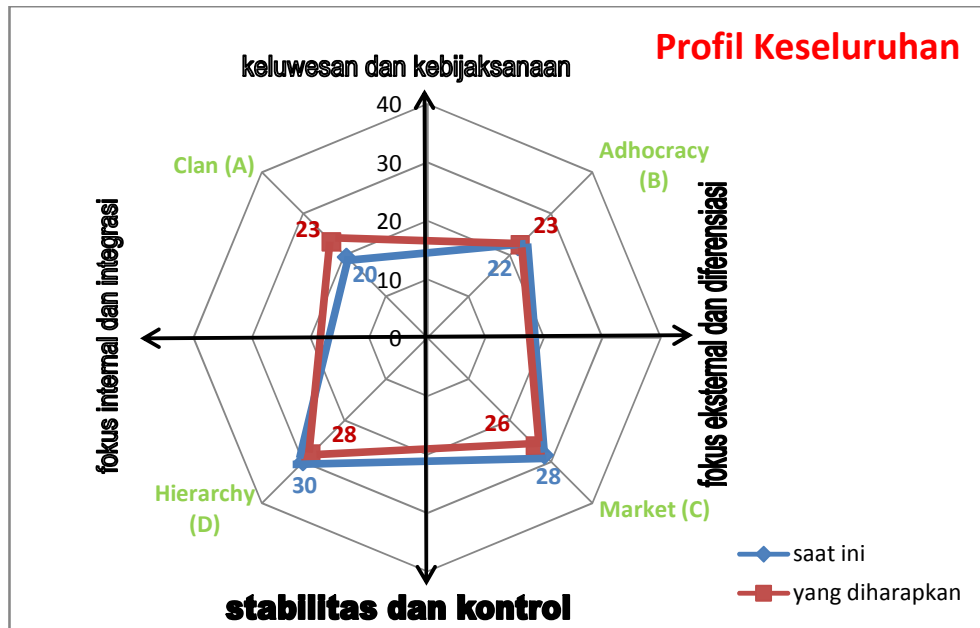
Tabel 5.4

Rekapitulasi Rata - Rata Hasil Survei Budaya Organisasi pada KPKNL Sidoarjo

No.	Dimensi Budaya Organisasi	Saat ini (%)				Yang diharapkan (%)			
		A	B	C	D	A	B	C	D
1.	Karakteristik Dominan	18	22	29	31	21	22	29	28
2.	Kepemimpinan Organisasi	18	21	29	32	22	23	28	27
3.	Pengelolaan Pegawai	19	23	30	28	25	23	25	27
4.	Perekat Organisasi	21	21	27	31	24	23	25	28
5.	Penekanan Strategis	18	22	30	30	22	24	24	30
6.	Kriteria Sukses	22	23	26	29	24	22	26	28
7.	Rata - Rata Keseluruhan	20	22	28	30	23	23	26	28

Notasi : A = clan, B = Adhocracy, C = Market, D = hierarchy.

Dari tabel tersebut dapat digambarkan diagram radar untuk pemetaan budaya organisasi secara keseluruhan sebagai berikut :



Gambar Diagram Radar Pemetaan Budaya Organisasi Secara Keseluruhan

Gambar diatas menggambarkan pemetaan budaya organisasi KPKNL Sidoarjo secara keseluruhan. Dari keseluruhan hasil diatas pemetaan budaya organisasi KPKNL Sidoarjo pada kondisi saat ini dominan kearah *hierarchy culture* sebesar 30 % dan *market culture* sebesar 28 % diikuti *adhocracy culture* sebesar 22 % dan *clan culture* sebesar 20 %. Pemetaan budaya yang diinginkan tidak mengalami perubahan yang terlalu signifikan, untuk *clan culture* adanya keinginan untuk meningkatkan sebesar 3 % menjadi 23 % dan *adhocracy culture* adanya keinginan untuk meningkatkan sebesar 1% menjadi 23 %. Untuk *market culture* adanya keinginan untuk mengurangi sebesar 2 % menjadi 26 % dan terakhir *hierarchy culture* adanya keinginan untuk mengurangi sebanyak 2 % menjadi 28 %. Dari keseluruhan hasil diatas pemetaan budaya organisasi KPKNL sidoarjo pada kondisi saat ini dan keinginan dimasa yang akan datang nilai gap dalam keinginan untuk meningkatkan serta mengurangi kurang dari 5 % maka kebutuhan untuk melakukan perubahan tidak nampak secara signifikan.

Berdasarkan pembahasan pada enam dimensi dan profil keseluruhan budaya organisasi saat ini serta yang diharapkan dimasa yang akan datang pada KPKNL Sidoarjo akan dilakukan analisis oleh Peneliti untuk menetapkan strategi yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja pegawai. Analisis strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut berasal dari pemetaan tiap – tiap tipe budaya organisasi pada masing – masing dimensi yang telah dilakukan dengan penjelasan sebagai berikut :

#### **a. *Clan Culture***

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pemetaan budaya organisasi tipe *clan culture* pada KPKNL Sidoarjo antara kondisi saat ini dan yang diharapkan ada keinginan dari para pegawai untuk meningkatkan *clan culture* pada semua dimensi. Gap yang paling besar terdapat pada dimensi pengelolaan pegawai sebesar 6 % diikuti dimensi kepemimpinan organisasi dan penekanan strategis sebesar 4 %, kemudian dimensi karakteristik dominan dan perekat organisasi sebesar 3 % dan terakhir dimensi kriteria sukses sebesar 2 %.

Berdasarkan hal tersebut diatas yang perlu mendapat perhatian adalah dimensi pengelolaan pegawai dengan gap sebesar 6 %. Pimpinan pada KPKNL Sidoarjo perlu menerapkan pengelolaan pegawai yang lebih mengutamakan kerja sama tim, kesepakatan, partisipasi semua pegawai, lebih fokus pada pengelolaan



intern organisasi. Namun di samping mengembangkan nilai kekeluargaan, sistem pengelolaan sumber daya manusia pada KPKNL Sidoarjo juga perlu ditata dengan baik untuk menjamin objektivitas terhadap penilaian kinerja tiap – tiap pegawai.

Pembinaan jangka panjang bagi para pegawai juga perlu menjadi perhatian khususnya terkait dengan kompetensi para pegawai. Organisasi harus dapat menjadi tempat pengembangan lingkungan kerja dan tugas utama dalam manajemen adalah menguatkan pegawai dan memfasilitasi partisipasi pegawai sehingga menumbuhkan komitmen, dan loyalitas kepada organisasi. Hendaknya para pegawai diusulkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis substantive spesialisasi (DTSS) yang sesuai dengan tugas dan fungsinya di dalam organisasi seperti DTSS Pejabat Lelang untuk pegawai pada Seksi Pelayanan Lelang, DTSS Penilaian Properti untuk pegawai pada Seksi Pelayanan Penilaian, DTSS Pengelolaan BMN untuk Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara dan DTSS Pengurusan Piutang Negara bagi pegawai seksi Piutang Negara. Kepemimpinan dalam organisasi KPKNL Sidoarjo hendaknya juga dibuat lebih fleksibel dan lebih berperan sebagai mentor sehingga para pegawai dapat lebih leluasa dalam mengungkapkan ide - ide atau gagasannya serta memberikan masukan - masukan yang positif kepada organisasi. Perlu dibuat semacam rapat evaluasi kinerja secara berkala sebagai wadah bagi para pegawai untuk mengungkapkan ide – ide dan gagasannya untuk peningkatan kinerja organisasi.

#### **b. *Adhocracy Culture***

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pemetaan budaya organisasi tipe *adhocracy culture* pada KPKNL Sidoarjo antara kondisi saat ini dan yang diharapkan ada keinginan dari para pegawai untuk meningkatkan *adhocracy culture* pada 3 dimensi dan mengurangi pada 1 dimensi. Gap terdapat pada dimensi kepemimpinan organisasi, perekat organisasi dan penekanan strategis sebesar 2 %. Pengurangan terjadi pada dimensi kriteria sukses dimana para pegawai berkehandak agar dikurangi sebesar -1 %. Untuk dimensi pengelolaan pegawai tidak terdapat perbedaan antara kondisi saat ini dan yang diharapkan.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka berdasarkan persepsi para pegawai budaya organisasi pada KPKNL Sidoarjo untuk tipe *adhocracy culture* kebutuhan untuk melakukan perubahan tidak tampak secara signifikan. Namun apabila diperlukan maka dapat dilakukan dengan mengelola lingkungan kerja yang dapat

menumbuhkan semangat bagi para pegawai dalam berinovasi dan keberanian dalam mengambil resiko. Inovasi dibidang birokrasi dengan memanfaatkan teknologi informasi diperlukan untuk membuat proses bisnis yang ada menjadi lebih efisien dan efektif sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi.

### **c. *Market Culture***

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pemetaan budaya organisasi tipe *market culture* pada KPKNL Sidoarjo antara kondisi saat ini dan yang diharapkan ada keinginan dari para pegawai untuk mengurangi *market culture* pada 4 dimensi. Gap yang paling besar terdapat pada dimensi penekanan strategis sebesar -6 % diikuti dimensi pengelolaan pegawai sebesar -5 %, kemudian dimensi perekat organisasi sebesar -2 % dan terakhir dimensi kepemimpinan organisasi sebesar -1 %. Untuk dimensi karakteristik dominan dan kriteria sukses tidak terdapat perbedaan. Berdasarkan hal tersebut diatas yang perlu diperhatikan adalah dimensi penekanan strategis dengan gap sebesar 6 %.

Para pegawai pada KPKNL Sidoarjo menginginkan agar tipe *market culture* untuk dikurangi cukup signifikan yang dapat dilakukan dengan mengurangi keagresifan persaingan, berorientasi pada hasil serta mengurangi kegiatan dengan prosedur yang menghambat kinerja organisasi. Diharapkan KPKNL Sidoarjo tidak terlalu fokus untuk bersaing dengan KPKNL yang lain tetapi lebih fokus untuk memperbaiki kekurangan – kekurangan yang ada pada internal organisasi. Dalam hal ini agar tercapai misi strategis yang diharapkan, KPKNL Sidoarjo dapat lebih meningkatkan komunikasi dan perhatian terhadap performa, kinerja dan pengembangan kerja pegawai. Dimensi pengelolaan pegawai juga perlu mendapat perhatian karena terdapat gap yang besar antara kondisi budaya organisasi saat ini dengan kondisi budaya organisasi yang diharapkan yaitu sebesar 5 %. Hal tersebut berarti para pegawai menginginkan pengelolaan pegawai yang lebih mengutamakan kerja sama tim, kesepakatan, dan partisipasi semua pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **d. *Hierarchy Culture***

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pemetaan budaya organisasi tipe *hierarchy culture* pada KPKNL Sidoarjo antara kondisi saat ini dan yang diharapkan ada keinginan dari para pegawai untuk mengurangi *hierarchy culture* pada 5 dimensi. Gap yang paling besar terdapat pada dimensi kepemimpinan

organisasi sebesar -5 % diikuti dimensi perekat organisasi dan karakteristik dominan sebesar -3 %, kemudian diikuti dimensi pengelolaan pegawai dan kriteria sukses sebesar -1 %. Untuk dimensi penekanan strategis tidak terdapat perbedaan. Berdasarkan hal tersebut diatas yang perlu mendapat perhatian adalah dimensi kepemimpinan organisasi dengan gap sebesar 5 %.

Tipe kepemimpinan organisasi pada tipe *hierarchy culture* adalah koordinator, pemantau dan organisator. Para pegawai menginginkan kepemimpinan dalam organisasi yang lebih fleksibel dan sebagai mentor namun tidak juga melanggar aturan sehingga para pegawai dapat lebih leluasa dalam mengungkapkan ide atau gagasannya serta memberikan masukan - masukan yang positif kepada organisasi. Para atasan langsung pegawai (kepala seksi) hendaknya lebih didorong untuk dapat menginspirasi bawahannya agar bekerja lebih kompak sehingga tujuan organisasi lebih mudah tercapai.

Adanya gap sebesar -3 % untuk dimensi karakteristik dominan juga mengindikasikan para pegawai menghendaki agar lingkungan kerja dibuat secara terbuka dan ramah yang memungkinkan setiap orang saling berinteraksi dan berbagi. Disamping itu, untuk dimensi perekat organisasi juga terdapat gap sebesar -3 %. Hal tersebut juga dapat diartikan para pegawai menginginkan untuk mengurangi formalitas aturan dan SOP yang mengatur tata kerja pegawai. Terdapat beberapa SOP yang terlalu kompleks sehingga dapat menghambat kinerja pegawai. Hendaknya dilakukan penyederhanaan proses bisnis sehingga pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa dapat lebih ditingkatkan.

## **5. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan profil budaya organisasi pada KPKNL Sidoarjo pada saat ini didominasi oleh *hierarchy culture* sebesar 30 %, kemudian *market culture* sebesar 28 % diikuti *adhocracy culture* sebesar 22 % dan *clan culture* sebesar 20 %.
2. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, budaya organisasi yang diinginkan berdasarkan persepsi pegawai secara keseluruhan tidak mengalami perubahan yang terlalu signifikan. Untuk budaya organisasi tipe *clan culture* adanya keinginan untuk meningkatkan sebesar 3 % menjadi 23 % dan *adhocracy culture* adanya keinginan untuk meningkatkan sebesar 1% menjadi 23 %. Untuk

*market culture* adanya keinginan untuk mengurangi sebesar 2 % menjadi 26 % dan terakhir *hierarchy culture* adanya keinginan untuk mengurangi sebanyak 2 % menjadi 28 %.

3. Strategi - strategi yang diperlukan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan hasil pemetaan budaya organisasi pada tiap – tipe tipe budaya adalah sebagai berikut :
  - a. Meningkatkan *clan culture* dan *adhocracy culture* dilakukan dengan lebih menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi serta kerja sama tim dan juga menumbuhkan semangat dalam berinovasi dan keberanian dalam mengambil resiko. Selain itu dengan mementingkan partisipasi pegawai dan inovasi dibidang birokrasi diharapkan dapat membuat proses bisnis yang ada menjadi lebih efisien dan efektif.
  - b. Mengurangi *market culture* dan *hierarchy culture* dilakukan dengan mengurangi keagresifan persaingan, berorientasi pada hasil serta mengurangi kegiatan dengan prosedur yang menghambat kinerja pegawai dan kontrol yang terlalu ketat terhadap para pegawai.

#### **Daftar Pustaka**

- Cameron, K.S. & Quinn, R. E., 2006, *Diagnosing And Changing Organizational Culture : Based On The Competing Values Framework*, Revised Edition, San Francisco : Jossey - Bass.
- Bingol, Dursun; Irge Sener; and Emin Cevik (2013). The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity : Evidence from a Pharmaceutical Company, *9th International Strategic Management Conference*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99, 222 – 229.
- Lapina Inga; Ilze Kairisa; and Daira Aramina (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University, *20th International Scientific Conference Economics and Management*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 213, 770 – 774.
- Sarmanu, 2017, *Dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Statistika*, Cetakan Pertama, Surabaya : Airlangga university Press.
- Sofwandi, Herman dan Iwa Garniwa, 2007, *Perilaku Organisasional*, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Graha ilmu.
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Cetakan ke-25, Bandung : Alfabeta.
- Uha, Ismail Nawawi, 2017, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan & Kinerja*, Cetakan Ke-3, Depok : Kencana.
- Wibowo, 2010, *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Cetakan Pertama, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirawan, 2008, *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori Aplikasi dan Penelitian*, cetakan kedua, Jakarta : Salemba Empat.