
Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013

Monica Tanadi

Magister Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan

E-mail : Moniqtan@yahoo.co.id.com

ABSTRAK

Mobilitas yang tinggi dan karakter masyarakat yang dinamis serta didukung sifat manusia yang lebih suka dilayani, maka berdampak pada semakin bermunculannya biro – biro perjalanan. Biro perjalanan atau yang biasa disebut dengan *travel agent* merupakan jasa pelayanan transportasi yang bertujuan untuk mempermudah konsumen mengurus akomodasi dan tiket selama bepergian.

Objek dalam penelitian ini adalah PT. WITA Tour and Travel yang telah berdiri selama 32 tahun dan banyak menuai keberhasilan yang di tandai dengan banyaknya prestasi yang diperoleh. Chatab (2007), menyatakan salah satu keberhasilan perusahaan dapat di sebabkan oleh budaya organisasi. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui tipe budaya organisasi yang paling dominan yang melatarbelakangi keberhasilan perusahaan serta apa yang menjadi harapan anggota organisasi mengenai budaya organisasi kedepannya.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan instrument OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang selama ini melatarbelakangi keberhasilan adalah budaya *Hierarchy (Hierarchy culture)*. Hal tersebut ditandai dengan nilai *Hierarchy culture* sebesar 34,07; *Market culture* sebesar 26,93; *Adhocracy Culture* sebesar 21,76 dan *Clan Culture* sebesar 17,23. Dilain pihak, budaya organisasi yang menjadi harapan anggota di masa depan adalah budaya *Market (Market culture)*. Hal tersebut ditandai dengan nilai *Market culture* sebesar 33,46; *Adhocracy culture* sebesar 26,60; *Hierarchy Culture* sebesar 21,83 dan *Clan Culture* sebesar 18,10.

Rekomendasi yang dimunculkan dari penelitian ini dalam budaya *Hierarchy* utamanya adalah faktor kepemimpinan yang dapat mengelola koordinasi, mengelola system kontrol, dan mengelola penyesuaian atas kebiasaan baru (*Habits*). Di lain pihak, apabila kedepannya perusahaan berubah menjadi budaya *Market* seperti yang di harapkan bersama maka focus utamanya adalah kepemimpinan yang berorientasi mengelola kompetisi, memberikan motivasi dan dapat membaca panga pasar.

Kata Kunci: OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*); *Hierarchy Culture*; *Market Culture*.

Pendahuluan

Di era keterbukaan seperti yang terjadi pada saat ini di satu pihak membawa dampak yang positif bagi masyarakat. Namun, di pihak lain menimbulkan dampak negatif seperti adanya pergeseran nilai – nilai, sehingga mempengaruhi gaya hidup masyarakat seperti hedonisme dan gaya hidup konsumtif. Hal tersebut menimbulkan corak kehidupan yang serba instan dan cenderung lebih ingin dilayani. Dengan kata lain, perubahan gaya hidup tersebut di atas berdampak pada pergeseran budaya.

Dengan adanya perubahan gaya hidup masyarakat yang termasuk di dalamnya perubahan di sektor transportasi maka menyebabkan transportasi di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat, sehingga bermunculan berbagai maskapai baru serta dibukanya rute - rute baru baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Sebagai konsekuensinya hal tersebut menimbulkan tingkat mobilitas yang tinggi untuk berpindah dari satu kota ke kota lain bahkan dari satu negara ke negara lain.

Dengan semakin banyaknya pilihan maskapai yang ada, mobilitas yang tinggi dan karakter masyarakat yang dinamis serta didukung sifat manusia yang lebih suka dilayani, maka berdampak pada semakin bermunculannya biro – biro perjalanan baik biro perjalanan udara, laut maupun perjalanan darat. Pengertian biro perjalanan itu sendiri adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang transportasi dan mengurus berbagai kebutuhan konsumen yang berhubungan dengan perjalanan seperti penyediaan tiket, penginapan, paspor, dan sebagainya. Biro perjalanan atau yang biasa disebut dengan *travel agent* merupakan jasa pelayanan transportasi yang bertujuan untuk mempermudah konsumen mengurus akomodasi dan tiket selama bepergian. Hal tersebut menandakan bahwa bisnis *travel agent* adalah salah satu bisnis yang menguntungkan dan merupakan suatu bisnis yang menjanjikan.

Bermunculannya bisnis *travel agent* menyebabkan persaingan yang semakin ketat sehingga perusahaan menghadapi berbagai kendala dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mengantisipasi kendala - kendala yang dihadapi oleh perusahaan, mereka dituntut untuk memiliki daya saing yang kuat. Daya saing tersebut dapat berupa pilihan paket produk dan pelayanan yang dapat memuaskan konsumen bahkan dapat melebihi harapan konsumen. Oleh sebab itu, untuk dapat menghasilkan daya saing yang kuat perusahaan harus memiliki nilai lebih (*value added*) terhadap sumberdaya yang dimilikinya. Salah satu cara untuk mempertahankan dan meningkatkan keefektifan perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan memperbaiki dan mengembangkan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) khususnya di bidang sumberdaya manusia (Bangun, 2012).

Cara lain untuk menghadapi persaingan dan tuntutan perubahan dapat dilakukan melalui merger atau akuisisi. Kendatipun demikian dari hasil penelitian yang ada, 90% gagal memenuhi harapan dikarenakan adanya konflik budaya. Hasil riset tersebut juga menyebutkan bahwa 74% perusahaan/organisasi mengalami kegagalan karena tidak memperhatikan faktor budaya seperti nilai – nilai organisasi, tata nilai yang dianut secara luas dalam menghadapi tantangan perubahan (Chatab, 2007).

Keunggulan bersaing juga dapat ditimbulkan melalui adanya keunikan yang dimiliki oleh suatu perusahaan terhadap perusahaan sejenis lainnya. Perbedaan dalam nilai - nilai, tradisi, norma dan sebagainya dapat memberikan kontribusi pada keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Budaya organisasi (*corporate culture*) merupakan salah satu faktor fundamental dalam meningkatkan daya saing tersebut, sehingga budaya organisasi dapat menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Kotter dan Heskett, 2006).

Pengertian budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) “ *A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*” yang artinya, budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Dalam suatu budaya yang kuat nilai - nilai inti (*core values*) organisasi akan menjadi acuan yang intensif serta dianut secara bersama - sama. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai - nilai inti (*core values*) semakin kuat eksistensi budaya tersebut. Dengan kata lain, budaya yang kuat (*strong culture*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku anggota – anggotanya hal tersebut dikarenakan tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas akan menciptakan iklim internal yang kondusif.

Penulis tertarik dengan PT. Wisata Dewa Tour & Travel yang didirikan pada tahun 1981 oleh tim profesional perjalanan yang dipimpin oleh Mr.Stanley Suseno, yang memiliki lebih dari 36 tahun pengalaman dalam industri transportasi. Selama dua dekade terakhir perusahaan telah berkembang pesat dan telah muncul sebagai salah satu perusahaan biro perjalanan wisata yang terkemuka di Indonesia.

Atas dasar hasil wawancara tidak terstruktur yang telah dilakukan penulis dengan Vice President PT. Wisata Dewa Tour & Travel (WITA Tour) diperoleh informasi – informasi sebagai berikut: PT. Wisata Dewa Tour & Travel berdiri sejak 32 tahun yang lalu dan memiliki anak cabang yang berkembang di beberapa kota seperti Bandung, Surabaya, Denpasar dan beberapa kantor perwakilan seperti di kota Palembang, Bandar Lampung, Cirebon, Salatiga, Semarang, Yogyakarta, Solo/Surakarta, Ampenan – Lombok, Ujung Pandang, dan Manado.

Selain itu perusahaan tersebut telah memiliki banyak penghargaan yang diperoleh, yaitu penghargaan – penghargaan yang berasal dari:

Tabel 1.1 Data Penghargaan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel

	Penghargaan	Keterangan (Diperoleh dari)
1	Travel agent of the year	Travel News Asian Magazine
2	The best agents of selling China	China Tourism Board
3	Koala Awards	Australian Tourism Commissions
4	Adikarya Wisata	The Government of The Special Territory Jakarta
5	Cakra Empat The Highest Category of Travel Agency	Indonesia Tourism Departement
6	The Best Agents of Selling Swiss	Awards TTG Asia

Sumber : Data Perusahaan

Salah satu keunggulan perusahaan WITA Tour dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya, perusahaan tersebut telah menjadi anggota IATA (International Airport Transport Association). Sebuah keanggotaan yang cukup bergengsi bagi perusahaan karena untuk menjadi anggota tersebut bukan suatu hal yang mudah, karena perusahaan di nilai dari beberapa aspek seperti keadaan fisik perusahaan (letak perusahaan), seberapa kuat modal yang dimiliki oleh perusahaan dan omset perusahaan yang diperkirakan rata - rata sebesar 12Miliar perbulan (menurut vice president WITA).

Perusahaan tersebut sering menjadi pelopor rute perdana dalam perjalanan tour, sebelum perusahaan – perusahaan lain melakukannya, seperti:

Tabel 1.2 Data Pelopor Rute Perdana Perjalanan Tour PT. Wisata Dewa Tour dan Travel

	Keterangan
Europe	1. Romantic Swiss & Glacier 3000
	2. Iceland & Greenland
	3. Amazing France & Milan
	4. Beautiful Germany
	5. Wonders of Baltic & Poland
	6. Exotic Italy, Sicily & Poland
	7. Exotic Italy, Sicily & Greece
	8. Spain, France & Lourdes
	9. Great Britain, Scotland & Ierland
	10. East Europe & Swiss
	11. Russia, Scandinavia & Fjord
	12. Highlight Spain & Portugal
	13. Portugal, Spain & Morocco
	14. Cyprus, Malta & Tunisia
	15. Finland Rovaniemi & Santa Claus + Paris
Middle East	1. Latin America & Peru + Chile
	2. Alaska Cruise & Canadian Rockies
China	1. Beautiful Jiu Zhai Gou & Zhang Jia jie
	2. Inner Mongolia & Wutaishan
	3. China Shandong, Liaoning & Huangguoshu
Japan	1. Japan Alpine Route & Shirakaba

Sumber : Data Perusahaan

WITA Tour memiliki produk - produk yang di jual kepada perusahaan – perusahaan di Indonesia. Banyak perusahaan yang telah menjalin kerja sama dengan perusahaan tersebut, seperti misalnya : PT. Toyota Astra Motor Indonesia, PT.SONY Indonesia, PT. Yamaha Motor Indonesia, PT. Astra Honda Motor, PT.Sanbe Farma, PT. Kahatex Indonesia, PT. Famatex Indonesia, PT. Mitsui Indonesia (perusahaan leasing), Adaro (pertambangan), PT. Gajah Tunggal.Tbk, dan masih banyak beberapa perusahaan lainya (menurut Vice President).

Dari hasil pengamatan di berbagai organisasi atau perusahaan yang sukses, menunjukkan bahwa terdapat corak budaya yang paling dominan, seperti misalnya : Perusahaan Teh Sosro cenderung dengan orientasi inovasi; Mc Donald cenderung dengan orientasi hirarki; Perusahaan GE cenderung dengan orientasi pasar (market); Perusahaan – perusahaan di Jepang cenderung menggunakan orientasi *clan*.

Chatab (2007) menyatakan salah satu keberhasilan perusahaan dapat di sebabkan oleh budaya organisasi yang kuat dan sesuai tuntutan bisnis. Ciri – Ciri budaya kuat seperti : *pertama*, Kuatnya nilai inti organisasi yang dianut; *kedua*, persepsi umum yang diyakini dan dijunjung oleh para anggotanya; *ketiga*, nilai inti merupakansumber kekuatan yang penting dan berharga; *keempat*, nilai inti diatur dengan baik; *kelima*, nilai

inti dapat diterima dan dirasakan bersama secara luas; *keenam* merasakan terikat kepada nilai inti tersebut.

Hasi interpretasi yang diperoleh dari ciri – ciri budaya organisasi tersebut adalah adanya pemetaan sistem nilai yang dianut menjadi penting dan berharga. Oleh sebab itu, salah satu hal yang seharusnya di perhatikan oleh perusahaan yaitu, perlunya dipetakan Profil Budaya Organisasi (PBO).

Untuk keperluan memetakan Profil Budaya Organisasi (PBO) diperlukan elemen atau dimensi kunci yang akan membentuk atau memberikan arti terhadap perilaku anggota organisasi, sehingga dapat dijadikan acuan dalam organisasi untuk meningkatkan keefektifan organisasi. Rumusan persoalan dalam memetakan PBO difokuskan pada sistem nilai yang dinyatakan bersama dan dianut kuat sehingga dapat menjadi acuan yang mendasari perilaku anggota organisasi.

Manfaat dari PBO perusahaan/organisasi adalah untuk mengetahui jenis budaya organisasi apa yang paling dominan dalam perusahaan, faktor kekuatan apa yang dimiliki oleh perusahaan, dan kekurangan apa yang perlu diperbaiki oleh perusahaan, serta bagaimana arah perubahan yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi kekurangan yang dimilikinya.

PT. Wisata Dewa Tour & Travel hingga saat ini belum mengetahui secara pasti identitas budaya organisasi seperti apa yang lebih dominan dimiliki oleh perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk mengetahui tipe budaya organisasi seperti apa yang terdapat di PT. Wisata Dewa Travel & Tour yang menjadikan perusahaan tersebut dapat tetap bertahan dan terus berkembang selama 32 tahun di tengah banyaknya persaingan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013” Dengan demikian, permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut : Pertama, Tipe budaya organisasi seperti apa yang terdapat di PT. Wisata Dewa Tour & Travel tahun 2013; Kedua, Tipe budaya organisasi seperti apa yang diharapkan pada masa yang akan datang di PT. Wisata Dewa Tour & Travel. Selanjutnya, jika dirumuskan ke dalam tujuan penelitian adalah untuk mengetahui tipe budaya organisasi di PT. Wisata Dewa Tour & Travel tahun 2013 dan untuk mengetahui tipe budaya organisasi di PT. Wisata Dewa Tour & Travel yang diharapkan pada masa yang akan datang.

LANDASAN TEORITIKAL

Budaya organisasi merupakan suatu keunikan yang dimiliki oleh setiap perusahaan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan sejenis lainnya. Budaya organisasi merupakan ciri khas dari suatu perusahaan yang mencakup sekumpulan nilai, tindakan dan norma yang membantu menuntun karyawan dan organisasi untuk mengetahui perilaku apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan tujuan perusahaan. Selain itu budaya organisasi juga merupakan suatu nilai tambah secara kasat mata yang dapat mempengaruhi pola berpikir, persepsi dan perilaku manusia yang bekerja di dalam perusahaan.

Pengertian budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) “ *A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization*” yang artinya, budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi dapat bersifat permanen untuk jangka waktu yang lama, tetapi tidak pernah bersifat statis. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi ulang nilai, tindakan, dan norma yang ada di dalam sebuah perusahaan. Mengingat perubahan –

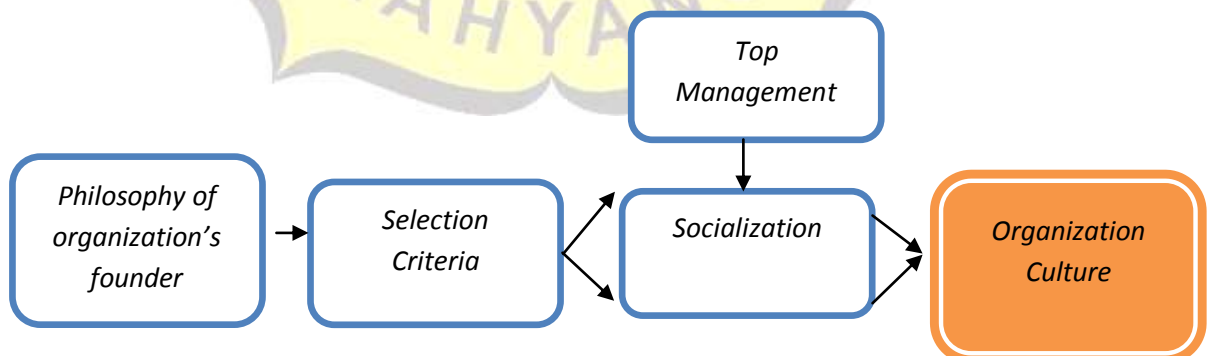
perubahan dalam lingkungan bisnis terjadi begitu cepat sehingga membuat perusahaan menciptakan metode dan cara baru dalam menjalankan proses bisnisnya. Keadaan tersebut menjadi pendorong perusahaan menemukan bentuk budaya organisasi baru yang dapat sesuai dan menunjang proses bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan – perubahan yang terjadi.

Budaya organisasi yang kuat (*strong culture*), dimana nilai – nilai organisasi dipegang teguh dan dijadikan pedoman dalam berperilaku anggota organisasi. Semakin banyak anggota yang menerima serta menghayati nilai – nilai inti (*core values*) maka akan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai tersebut, dengan demikian akan semakin kuat kultur tersebut. Selaras, dengan definisi tersebut, kultur yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota – anggotanya karena kadar kebersamaan dan intesitas yang tinggi akan menciptakan suasana internal berupa terkendalinya perilaku – perilaku anggota dalam organisasi. Menurut Robbins and Judge (2013) budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) memberikan dampak besar pada perilaku karyawan dan terkait langsung dengan *labor turnover*. Karena kultur yang kuat akan memberikan dampak pada kesepakatan anggota organisasi mengenai apa yang diyakin oleh sebuah organisasi. Tujuannya untuk membangun kekompakan karyawan; loyalitas; dan komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat mengurangi risiko karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi menurut Luthans (2008) yaitu:

1. Keteraturan perilaku yang dijalankan (*Observed Behavioral Regularitie*); seperti pemakaian bahasa atau terminologi yang sama.
2. Norma (*Norms*); seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
3. Nilai yang dominant (*Dominant Values*); seperti mutu produk yang tinggi, efisiensi yang tinggi.
4. Filosofi (*Philosophy*); seperti kebijakan bagaimana pekerja diperlakukan.
5. Aturan (*Rules*); seperti tuntunan bagi pekerja baru untuk bekerja didalam organisasi.
6. Iklim Organisasi (*Organizational Climate*); Seperti cara para anggota organisasi berinteraksi dengan pelanggan internal dan eksternal atau peraturan tata letak bekerja (secara fisik).

Terbentuknya budaya organisasi terutama karena adanya pendiri perusahaan / organisasi, yaitu orang yang berpengaruh paling dominan atau memiliki kharisma serta menjadi panutan mengenai bagaimana organisasi seharusnya bekerja dalam menjangkan misi guna meraih visi yang ditetapkan.



Gambar 1.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi
(Sumber : Stephen P. Robbins and Timothy A. Juge, *Organizational Behavior*, 15th ed., (Prentice Hall, 2013)

Banyak pendapat tentang dimensi budaya sebagai nilai bersaing, yang dikemukakan oleh para pakar atau ahli, ataupun praktisi dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi.

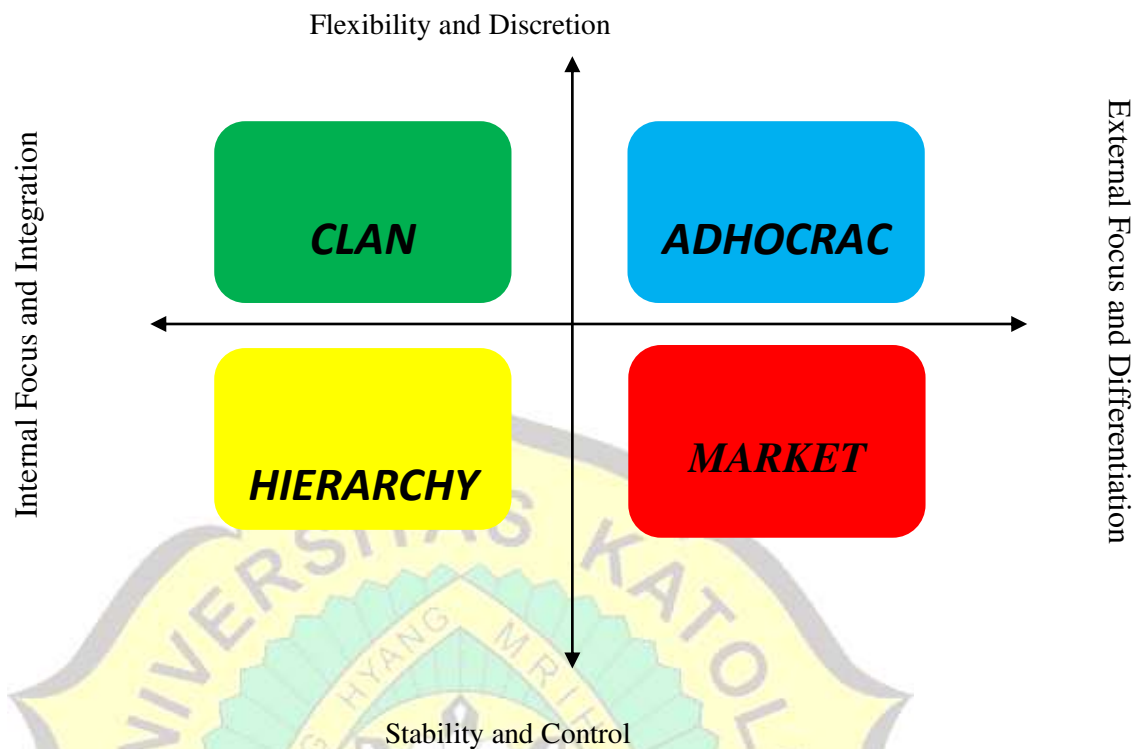
Menurut Cameron and Quinn (2011) untuk keperluan analisis statistika, dimunculkan 2 dimensi utama yang indikator – indikatornya diorganisasikan kedalam 4 kelompok utama, atau 4 kuadran budaya atau disebut juga sebagai 4 jenis budaya sebagai berikut:

- Dimensi pertama
Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan (*discretion*) dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif jika mereka melakukan perubahan, dapat beradaptasi dan bersifat organik, seperti *Microsoft* atau *Nike*. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka stabil; dapat diramalkan dan bersifat mekanistik seperti halnya organisasi pemerintahan. Jangkauannya dari keterampilan/ kepandaian dalam banyak hal (aneka ragam) beserta fleksibilitasnya pada satu sisi, dengan kestabilan dan daya organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility dan discretion* (kadang disebut *people*) dan *stability and control* (kadang disebut *process*).
- Dimensi kedua
Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi (pembedaan) dan persaingan. Sebagai contoh, beberapa organisasi dipandang efektif apabila mereka memiliki karakteristik keharmonisan internal seperti “*IBM Way* atau *HP Way*”. Organisasi lainnya dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya seperti Toyota dan Honda yang dikenal sebagai : “*Thinking globally but acting locally*”. Jangkauannya dari kesetupaduan dan kecocokan / kesesuaian organisasi di satu sisi dengan pemisah (*separation*) dan kebebasan organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *External focus and Differentiation* (kadang disebut *strategic*) dan *Internal Focus and Integration* (kadang disebut *Operational*).

Dua dimensi ini bersama – sama membentuk 4 kuadran dengan masing – masing menggambarkan suatu perangkat yang berbeda/ nyata dari indikator/ faktor keefektifan organisasi. Bagan di bawah akan mengilustrasikan hubungan dari 2 dimensi ini satu sama lain dan sering dikenal sebagai Kerangka Nilai Bersaing (*The Competing Values Framework*).

Kedua dimensi tersebut merupakan indikator keefektifan organisasi. Indikator keefektifan tersebut menggambarkan mengenai nilai para personil tentang kinerja organisasi. Mereka mengidentifikasi apa yang terlihat sebagai hal yang baik dan benar serta memadai menurut pandangannya. Setiap kuadran menggambarkan anggapan dasar (*basic assumption*), orientasi dan tata nilai yang mencirikan elemen atau jenis budaya organisasi.

Dua dimensi budaya yang membentuk 4 kuadran budaya diatas disebut juga sebagai jenis budaya yang sekaligus mendefinisikan nilai inti yang dirasakan atau dikehendaki dan diyakini mempengaruhi keefektifan organisasi dan kinerja sesuai dengan tantangan perubahan lingkungan.



Gambar 1.2 Dimensi Budaya Organisasi (*The Competing Values Framework*)
External Focus and Differentiation
(Sumber : Cameron and Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*,
3th ed. 2011)

Tidak ada organisasi yang secara total hanya memiliki satu jenis budaya, namun kenyataannya dicirikan dengan budaya yang dominan. Diidentifikasi mengenai hubungan antara 3 faktor budaya, yaitu kekuatan, keserasian/kecocokan (*congruence*), jenis budaya dengan keefektifan organisasi.

Studi Cameron & Quinn (2011) telah mengidentifikasi 6 dimensi budaya organisasi: *pertama*, *Dominant Organizational Characteristics*; *kedua*, *Organizational leadership*; *ketiga*, *Management of Employees*; *keempat*, *Organizational Glue*; *kelima*, *Strategic Emphasis*; *keenam*, *Criteria of Success*. Untuk menyelidiki sejauh mana budaya organisasi yang kuat akan lebih efektif dari pada budaya organisasi yang lemah, budaya yang serasi (sesuai atau *congruent*) akan lebih efektif dari pada budaya yang tidak serasi (*incongruent*), dan keefektifan dibedakan diantara berbagai jenis budaya organisai. Hasil studi ditemukan bahwa kekuatan budaya dan kecocokan / keserasian (*congruence*) hampir tidak sama kuatnya dalam memprediksikan keefektifan organisasi dibandingkan dengan jenis budaya. Dengan demikian, tidak ada perbedaan yang cukup signifikan antara budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah dan antara budaya yang serasi (*congruent*) dan budaya tidak serasi (*incongruent*) dan berbagai dimensi keefektifan organisasi (seperti pengambilan keputusan, struktur, dan strategi yang digunakan), akan tetapi ada perbedaan signifikan ketika membandingkan berbagai jenis budaya. Empat Profil Budaya Organisasi menurut Cameron and Quinn (2011) yaitu:

1. *The Hierarchy Culture*

Budaya *Hierarchy* dicirikan dengan garis wewenang (*authority*) pengambilan keputusan yang jelas, adanya standar peraturan dan prosedur, *controll*, dan mekanisme akuntabilitas yang di nilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses, formalisasi yang baku, terdapatnya struktur kerja yang jelas dan seluruh anggota organisasi dikendalikan oleh prosedur kerja. Dimana seorang pimpinan (*leader*) yang efektif berperan sebagai koordinator dan penyelenggara (*organizer*) yang baik dan dapat menjaga atau memelihara organisasi agar dapat berraktivitas dengan lancar karena, merupakan hal tersebut suatu hal penting dalam organisasi.

2. *The Market Culture*

Budaya *Market* dapat menghasilkan rancangan - rancangan baru yang terkait dengan organisasi yang dalam menghadapi tantangan yang kompetitif ditunjukkan sebagai bentuk organisasi pasar (*market*). Terminologi 'market' tidak sama dengan fungsi pemasaran ataupun pelanggan di dalam pasar tertentu. Jenis organisasi ini diorientasikan menuju lingkungan eksternal daripada lingkungan internal. Fokusnya pada permasalahan - permasalahan eksternal yang mencakup pemasok, pelanggan, kontraktor, pemegang lisensi, pemerintah dan seterusnya. Fokus utama tipe budaya ini adalah kompetisi dan produktivitas di dalam organisasi 'market' dicapai melalui suatu penekanan kuat pada posisi eksternal dan pengendalian. Diasumsikan bahwa suatu tujuan yang jelas dan strategi yang agresif membawa produktivitas dan profit. Kesuksesan didefinisikan dari segi pangsa pasar dan penetrasi.

3. *The Clan Culture*

Disebut 'Clan' karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatuapaduan, kepribadian, partisipatif, dan rasa kebersamaan, merupakan jenis organisasi dengan budaya 'Clan'. Karakteristik dari jenis organisasi dengan budaya 'Clan' adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen korporat kepada para pegawai. Dalam lingkungan budaya 'Clan' dapat dikelola dengan baik melalui kerja tim (tidak individual) dan pengembangan pegawai dan pelanggan dianggap sebagai mitra.

4. *The Adhocracy Culture*

Adhocracy adalah *Adhoc*; menunjukkan unit yang dinamis. Asumsinya adalah inovasi dan memelopori inisiatif yang dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis mengembangkan produk dan jasa baru, dan menyiapkan perubahan – perubahan untuk masa yang akan datang. Tujuan utama *adhocracy* adalah memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Contoh pada budaya ini sering ditemukan pada pengembangan *software house*. Tantangan penting dari organisasi ini adalah untuk memproduksi produk dan jasa yang inovatif dan beradaptasi dengan cepat untuk peluang baru tidak seperti budaya *market* dan *hierarchy*, *adhocracy* yang tidak mempunyai keleluasaan terpusat atau hubungan kewenangan.

Secara keseluruhan dari keempat kuadran/jenis budaya tersebut. Tentunya ada kuadran / jenis budaya tertentu yang mungkin cenderung paling ditekankan di dalam organisasi sesuai dengan yang dirasakan oleh para anggota organisasi pada saat itu ataupun sesuai dengan tuntutan kebutuhan bisnisnya pada masa yang akan datang.

Atribut budaya adalah jenis atribut seperti kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai dan lain – lain, yang dirasakan keberadaanya atau nilainya pada keempat

kuadran /jenis budaya. Namun, bisa berbeda atau ditekankan lebih penilaiannya atau penghargaannya atau kuadran/ jenis budaya tertentu.

Dari keempat kuadran/ jenis budaya tersebut, tentunya terdapat kuadran/jenis budaya tertentu yang mungkin memiliki suatu jenis profil atribut budaya serta kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, kriteria sukses dan lain – lain, yang paling dihargai atau lebih kuat/dominan untuk atribut budaya yang bersangkutan, dibandingkan kuadran/jenis budaya lain.

Sebagai kerangka dasar, penelitian ini menggunakan *Competing Values Framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2011). Alasan dari pemilihan konsep *Competing Values Framework* karena konsep tersebut mampu memberikan gambaran mengenai tipe budaya dari suatu organisasi. Selain itu, konsep tersebut juga mampu memberikan gambaran mengenai kompetensi apa yang perlu dimiliki oleh manager pada berbagai kondisi budaya dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi budaya yang diharapkan.

Dalam melakukan pengumpulan data, penelitian ini menggunakan satu kuesioner yaitu kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*). Kuesioner tersebut yang akan mendeteksi enam dimensi dalam budaya organisasi (Cameron dan Quinn,2011), seperti : *Dominant Organizational Characteristics; Organizational leadership; Management of Employees; Organizational Glue; Strategic Emphasis; Criteria of Success.*

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk menerangkan keadaan yang sebenarnya dari variabel yang akan diteliti. Penelitian deskriptif pada umumnya dilakukan untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik subjek dan objek penelitian. (Sekaran,2010) mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai berikut :*“A descriptive study is undertaken in order to ascertain and be able to describe the characteristics of variables of interest in situations. Descriptive study is also undertaken to understand the characteristics of the organization that follows certain common practices.”* Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan fenomena nyata yang terjadi dalam suatu organisasi, dalam penelitian ini fenomena yang digambarkan mengenai budaya organisasi.

Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner secara langsung. Dari 198 kuesioner yang disebar ke seluruh karyawan PT. WITA Tour dan Travel yang berjumlah 198 orang yang diantaranya sebagai berikut, 1 *President*; 1 *Vice President*; 2 *Director*; 7 *Manager*; 12 *Supervisor*; dan 175 *Staff*.

Sebagai kerangka dasar, penelitian ini menggunakan *Competing Values Framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2011). Alasan dari pemilihan konsep *Competing Values Framework* karena konsep tersebut mampu memberikan gambaran mengenai tipe budaya dari suatu organisasi. Selain itu, konsep tersebut juga mampu memberikan gambaran mengenai kompetensi apa yang perlu dimiliki oleh manager pada berbagai kondisi budaya dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi budaya yang diharapkan.

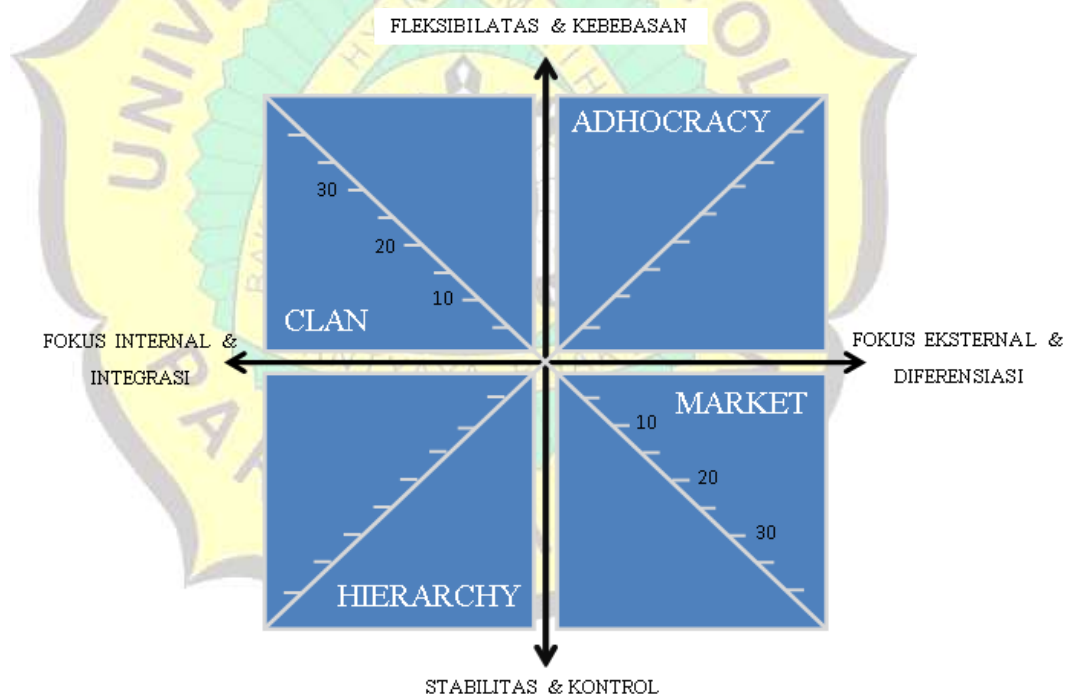
Dalam melakukan pengumpulan data, penelitian ini menggunakan satu instrumen yaitu kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*). Kuesioner tersebut yang akan mendeteksi enam dimensi dalam budaya organisasi (Cameron dan Quinn,2011). Keenam dimensi tersebut adalah: Karakteristik Organisasi Dominan (*Dominant Organizational Characteristic*); Kepemimpinan Organisasi (*Organization Leadership*); Pengelolaan Karyawan (*Management of Employees*); Perikat Organisasi

(*Organization Glue*); Pengutamakan Stratejik (*Strategic Emphases*); dan Kriteria Keberhasilan (*Criteria of Success*).

Instrumen OCAI terdiri dari 6 (enam) pertanyaan, dimana setiap pertanyaan memiliki 4 (empat) alternative jawaban. Setiap responden akan diminta memberikan penilaian pada setiap alternative jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternative 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, yaitu kolom “sekarang dan kolom harapan”. Penilaian yang diberikan pada kolom sekarang menyatakan penilaian terhadap keadaan kondisi saat ini dan penilaian yang diberikan pada kolom harapan merupakan keadaan organisasi yang seharusnya pada 5 (lima) tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan.

Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil budaya organisasi. Tujuan pemetaan budaya organisasi adalah untuk mengetahui karakteristik budaya yang paling dominan di organisasi. Gambar berikut memperlihatkan sebuah diagram yang digunakan untuk menempatkan skor rata – rata setiap alternative jawaban yang hasilnya akan menggambarkan pemetaan budaya organisasi suatu perusahaan.

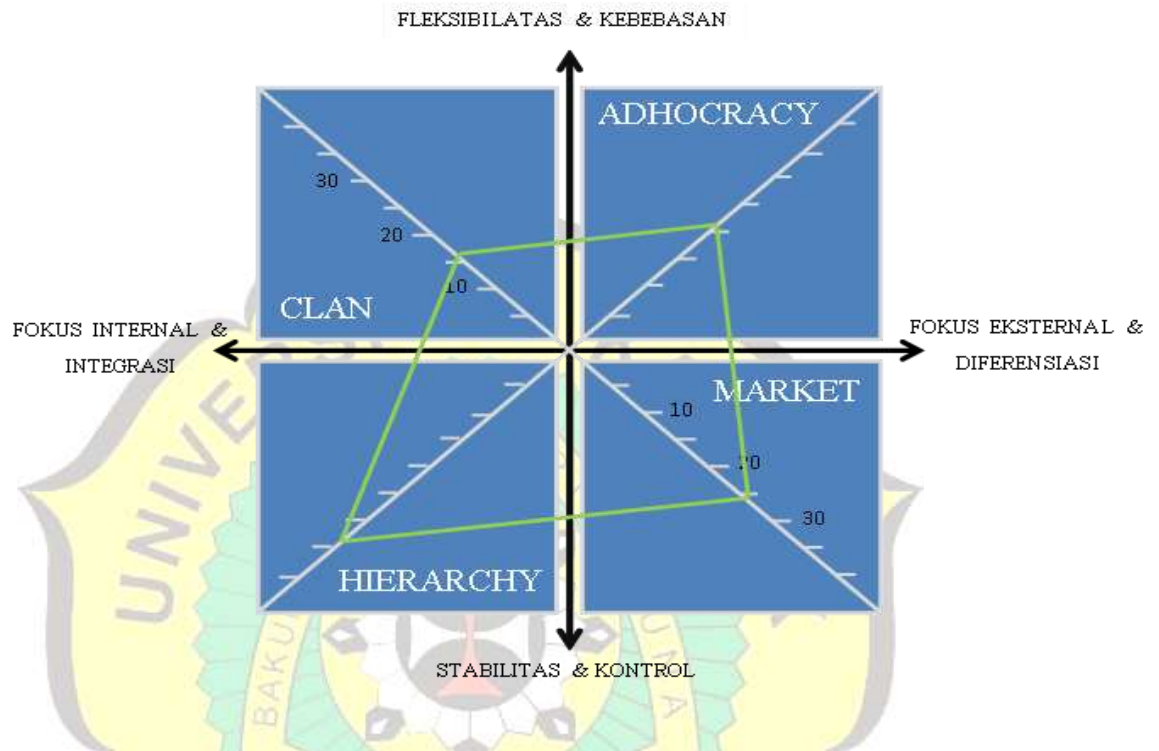


HASIL PENELITIAN

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa karakteristik yang paling dominan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013 adalah *Hierarchy Culture* yaitu sebesar 34,07 %. Dimana organisasi dalam perusahaan yang bersifat formal, terstruktur dan lebih berorientasi terhadap hasil dibandingkan proses. Prosedur adalah pengatur utama yang menjadi pedoman dalam anggota

organisasi. Peran pemimpin menjadi organisator dan koordinator yang efektif dengan penekanan pada efisiensi. Aturan dan kebijakan formal adalah hal yang utama. Fokus jangka panjang adalah pada aspek stabilitas dan kinerja yang efisien dan kelancaran operasional. Kesuksesan lebih didefinisikan sebagai penjadwalan yang ketat, biaya rendah, serta formalisasi yang tinggi

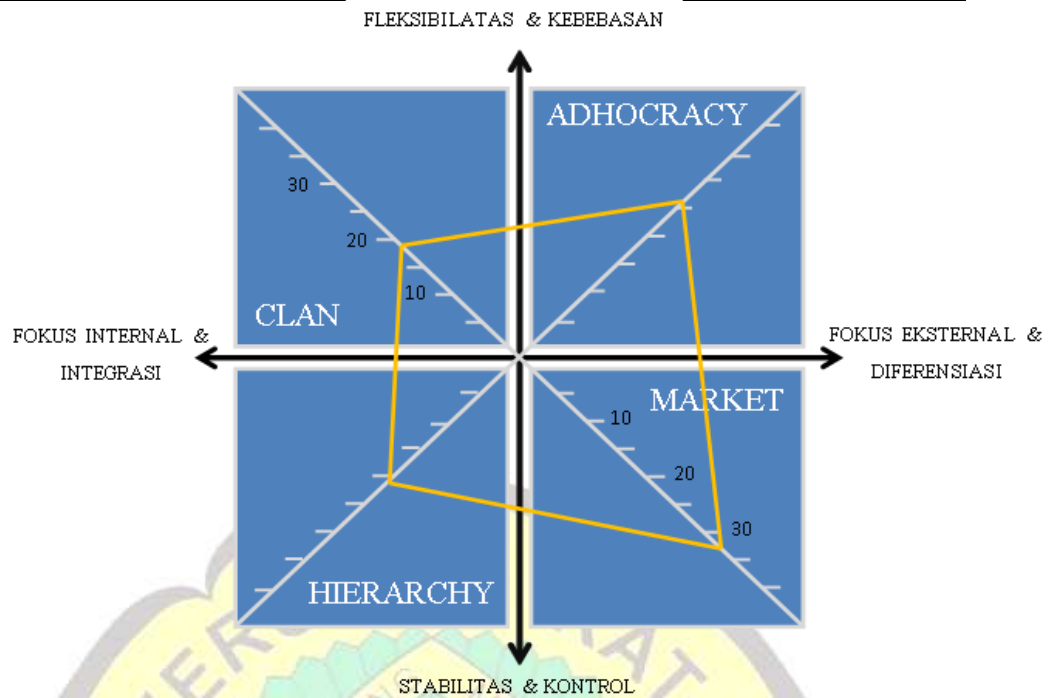
Berikut disajikan melalui gambar pemetaan budaya organisasi PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013, sebagai berikut:



Gambar peta budaya organisasi di atas diperoleh dari hasil pengolahan kuesioner yang kemudian diolah kedalam tabel rekapitulasi skor budaya PT. WITA Tour (sekarang) kemudian dituangkan menjadi gambar peta budaya organisasi. Gambar tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tersebut sekarang (tahun 2013) memiliki karakteristik budaya yang paling dominan adalah *Hierarchy Culture* sebesar 34,07 ; Karakteristik budaya organisasi yang ke dua berada pada *Market Culture* sebesar 26,93; Karakteristik budaya organisasi yang dominan ke tiga berada pada *Adhocracy Culture* sebesar 21,76 dan Karakteristik yang paling terkecil berada pada *Clan Culture* sebesar 17,23.

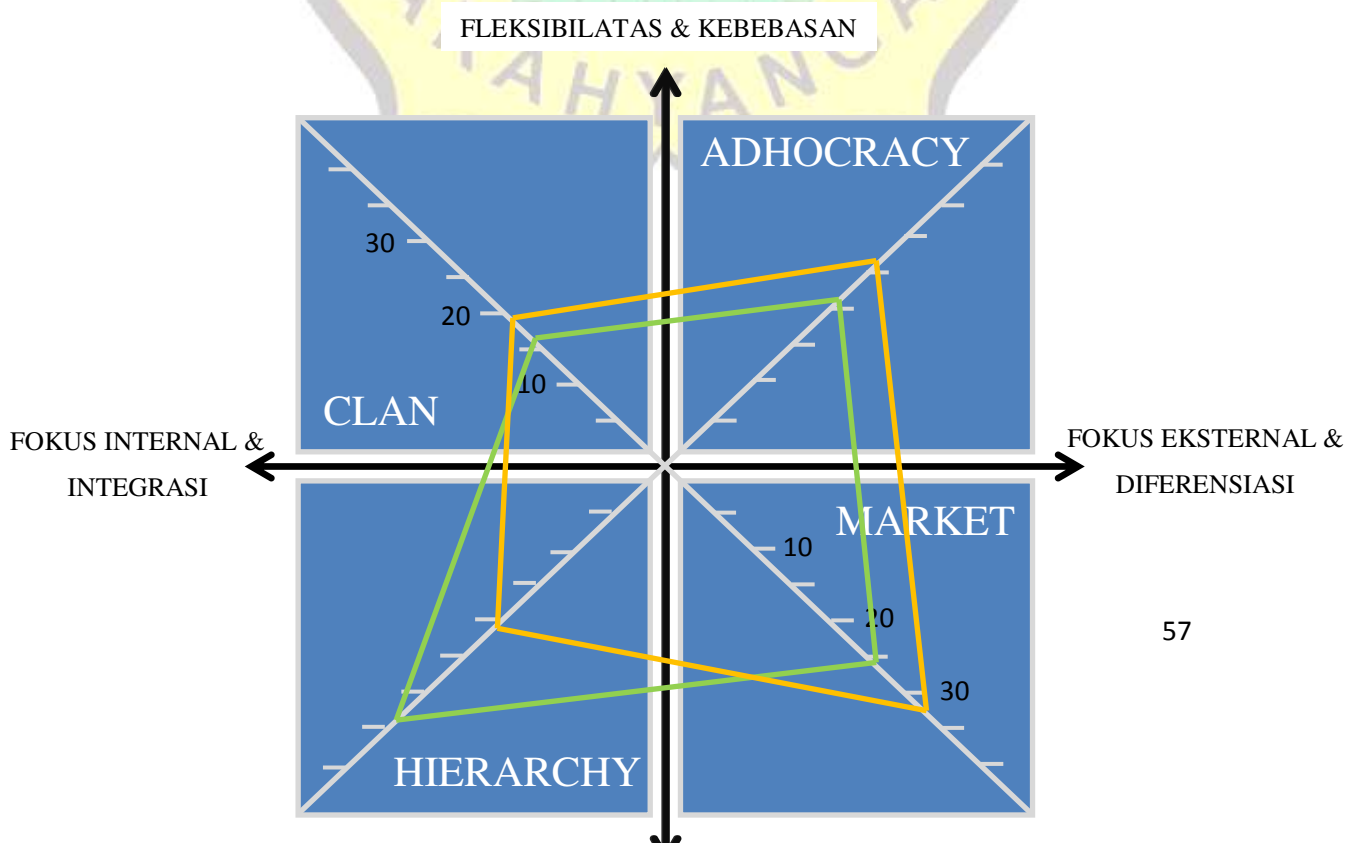
Namun, karakteristik budaya organisasi yang menjadi harapan anggota organisasi adalah *Market Culture* yaitu sebesar 33,46%. Karakteristik budaya *Market* merupakan organisasi yang berorientasi pada hasil, di mana perhatian utamanya adalah bagaimana hasil dari pekerjaan apakah sesuai dengan target. Dimana para anggota cenderung kompetitif dan berorientasi pada tujuan. Peran pemimpin menjadi pengarah yang ketat sekaligus sebagai motivator. Reputasi perusahaan, kesuksesan jangka panjang merupakan hal yang utama untuk menghadapi persaingan dunia usaha.

Berikut disajikan melalui gambar pemetaan budaya organisasi PT. Wisata Dewa Tour dan Travel yang menjadi harapan anggota untuk perusahaan kedepannya, sebagai berikut:



Gambar peta budaya organisasi di atas diperoleh dari hasil pengelolaan kuesioner kemudian diolah kedalam tabel rekapitulasi skor budaya PT. WITA Tour yang menjadi harapan kemudian dituangkan menjadi gambar peta budaya organisasi. Menunjukkan yang menjadi harapan karyawan PT. WITA Tour sekarang memiliki karakteristik budaya yang paling dominan adalah *Market Culture* sebesar 33,46 ; Karakteristik budaya organisasi ke dua berada pada *Adhocracy Culture* sebesar 26,60; Karakteristik budaya organisasi ke tiga berada pada *Hierarchy Culture* sebesar 21,83 dan Karakteristik dominan yang paling terkecil berada pada *Clan Culture* sebesar 18,10.

Berikut merupakan penggabungan dua hasil pemetaan budaya organisasi sekarang (tahun 2013) dan yang menjadi harapan anggota organisasi untuk perusahaan kedepannya:



Dari gambar di atas, maka dapat dikemukakan hasil, sebagai berikut:

1. Pertanyaan pada karakteristik A (*Clan Culture*) dapat diklasifikasikan pada kategori sekarang sebesar 3.416,67 sedangkan pada kategori harapan sebesar 3.577,50 tingkat kesesuaian antara sekarang dan harapan di dapat nilai GAP sebesar 160,83. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel memiliki harapan untuk lebih mengembangkan *Clan Culture* sebesar 160,83. Di mana perusahaan lebih meningkatkan suasana kekeluargaan yang dapat mengatur perusahaan dengan baik melalui teamwork, pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekan.
2. Pertanyaan pada karakteristik B (*Adhocracy Culture*) dapat diklasifikasikan pada kategori sekarang sebesar 4.302,50 sedangkan pada kategori harapan sebesar 5.264,83 tingkat kesesuaian antara sekarang dan harapan di dapat nilai GAP sebesar 962,33. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel memiliki harapan untuk lebih mengembangkan *Adhocracy Culture* sebesar 962,33. Dimana perusahaan memberikan peluang kepada karyawannya untuk lebih berinovasi dan inisiatif serta menciptakan sesuatu yang kreatif untuk mengantisipasi perusahaan menghadapi persaingan di masa depan.
3. Pertanyaan pada karakteristik C (*Market Culture*) dapat diklasifikasikan pada kategori sekarang sebesar 5.331,17 sedangkan pada kategori harapan sebesar 6.620,83 tingkat kesesuaian antara sekarang dan harapan di dapat nilai GAP sebesar 1.289,67. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel memiliki harapan untuk lebih mengembangkan *Market Culture* sebesar 1.289,67. Dimana perusahaan yang memiliki asumsi budaya pasar yang berorientasi terhadap hasil bukan proses, serta perilaku yang cenderung tertarik pada nilai - nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan kompetensi perusahaan untuk dapat menghadapi persaingan dan dapat menjadi perusahaan yang lebih unggul di bandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya.
4. Pertanyaan pada karakteristik D (*Hierarchy Culture*) dapat diklasifikasikan pada kategori sekarang sebesar 6.749,67 sedangkan pada kategori harapan sebesar 4.326,00 tingkat kesesuaian antara sekarang dan harapan di dapat nilai GAP sebesar 2.423,67 . Dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel memiliki harapan untuk lebih mengurangi *Hierarchy Culture* sebesar 2.426,67. Dimana perusahaan lebih dapat flexibel terhadap aturan – aturan dan kebijakan – kebijakan yang terdapat di perusahaan dan lebih berorientasikan terhadap hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditentukan dibandingkan proses kerja.

Budaya organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel apabila ditinjau dari 4 karakteristik budaya, yang menjadi harapan karyawan lebih ingin mengembangkan budaya market dengan rata – rata sebesar 1.289,67. Seiring dengan perubahan kondisi yang semakin cepat berubah menuntut tingkat persaingan yang semakin ketat sehingga menimbulkan harapan anggota organisasi untuk fokus terhadap pencapaian target perusahaan untuk dapat mengalahkan persaingan pasar dan menjadi *market leader* di bandingkan perusahaan tour dan travel lainnya.

Dengan demikian, pihak manajemen PT. Wisata Dewa Tour dan Travel dapat melihat prioritas utama yang perlu dikembangkan dari atribut budaya organisasi. Secara garis besarnya, dari penjelasan di atas terlihat bahwa karyawan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel telah memiliki kinerja yang sangat baik selama 32 tahun. Namun demikian,

terlihat pula bahwa karyawan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel memiliki harapan terhadap perusahaan untuk lebih memberikan peluang kepada karyawannya untuk lebih flexible dan memberikan peluang kepada karyawannya untuk dapat berinovasi dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan penacapaian target yang diharapkan oleh perusahaan.

Berkaitan dengan hal di atas, apabila seorang karyawan dalam sebuah organisasi merasakan kepuasan di perusahaannya, hal tersebut akan berdampak terhadap pekerjaannya sehingga hasil kerjanya akan sesuai dengan target yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan yang merasakan kepuasan di perusahaan akan cenderung meningkatkan prestasi kerjanya dan loyal terhadap perusahaan, sehingga akan berdampak terhadap produktivitas perusahaan.

Untuk lebih detailnya, dari keenam dimensi (Cameron dan Quinn,2011) dalam budaya organisasi, yaitu: Karakteristik Organisasi Dominan (*Dominant Organizational Characteristic*); Kepemimpinan Organisasi (*Organization Leadership*); Pengelolaan Karyawan (*Management of Employees*); Perekat Organisasi (*Organization Glue*); Pengutamaan Stratejik (*Strategic Emphases*); dan Kriteria Keberhasilan (*Criteria of Success*). Maka selanjutnya dipaparkan sebagai berikut:

Tingkat Budaya Organisasi dalam Karakteristik Dominan

Pertanyaan	Sekarang	Harapan	GAP (H-S)	Rata-Rata Sekarang	Rata – Rata Harapan	GAP (R.H-R.S)
A. <i>Clan</i>	3.415	3.575	160	17,25	18,06	0,81
B. <i>Adhocracy</i>	4.335	5.265	930	21,89	26,60	4,71
C. <i>Market</i>	5.295	6.605	1.310	26,74	33,36	6,62
D. <i>Hierarchy</i>	6.755	4.355	-2.400	34,12	21,99	-12,13

Sumber: Data Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan kuesioner penilaian budaya organisasi dalam karakteristik dominan dari pertanyaan A) Perusahaan adalah tempat yang menyenangkan. Karyawannya seperti suatu keluarga yang bisa saling bercerita mengenai keadaan masing – masing. B) Perusahaan adalah tempat yang terbuka terhadap ide – ide baru. Karyawannya giat bekerja dan berani mencoba hal baru. C) Yang terpenting di perusahaan adalah pencapaian target kerja dan penyelesaian tugas. Karyawannya berlomba – lomba untuk menyelesaikan target. D) Perusahaan adalah perusahaan yang seluruh peraturannya telah ada dan diawasi dengan ketat dalam pelaksanaannya. SOP menentukan apa yang dikerjakan karyawan.

Maka diperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 1.310 atau 6,62. (Karakteristik dominan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum menekankan terhadap pencapaian target kerja dan penyelesaian tugas masing – masing karyawan. Dimana karyawan di tuntut agar berlomba – lomba menyelesaikan target) dan rata – rata nilai terkecil -2.400 atau -12,13 (Karakteristik dominan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum memperlihatkan peraturan perusahaan yang telah ada diawasi dengan ketat dalam pelaksanaannya). Dari dimensi pertama, mengenai keadaan organisasi di perusahaan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel dalam dimensi karakteristik dominan dari hasil yang diperoleh, Karakteristik dominan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum memperlihatkan peraturan perusahaan yang ada diawasi dengan ketat dalam

pelaksanaannya. Dimana SOP (*Standard Operating Procedure*) menjadi acuan mengenai apa yang di kerjakan oleh para karyawan di perusahaan. Karakteristik yang di rasakan oleh anggota organisasi tersebut dirasakan birokrasinya masih sangat ketat, karena organisasi sangat dikendalikan oleh peraturan yang baku dan kebijakan formal yang berlaku. Seperti halnya masing – masing individu yang berada dalam organisasi terikat oleh SOP (*Standard Operating Procedure*) yang sangat ketat. Selain itu, untuk mengambil keputusan yang darurat dan sangat penting masih sangat sulit, karena harus melalui banyak pihak yang terlibat yang sebenarnya masih dapat dikurangi dengan hanya mengikutsertakan pihak yang berkepentingan dan berkompentensi dalam pengambilan keputusan tersebut. Namun, yang menjadi harapan anggota organisasi kedepannya, karakteristik yang terdapat dalam perusahaan masih kurangnya *Market Culture* dimana organisasi lebih berorientasi terhadap tujuan perusahaan dibandingkan proses kerja. Seperti halnya organisasi lebih memberikan apresiasi dengan memberikan bonus pada karyawan yang dapat mencapai target dan juga jika dapat memenuhi target berulang – ulang akan dipertimbangkan untuk promosi jabatan.

Tingkat Budaya Organisasi dalam Kepemimpinan Dalam Perusahaan

Pertanyaan	Sekarang	Harapan	GAP (H-S)	Rata - Rata Sekarang	Rata-Rata Harapan	GAP (R.H-R.S)
A.Clan	3.685	3.700	15	18,60	18,69	0,09
B.Adhocracy	4.370	5.435	1.065	22,06	27,45	5,39
C.Market	5.225	6.522	1.297	26,36	32,94	6,58
D.Hierarchy	6.530	4.143	-2.387	32,96	20,93	-12,03

Sumber:Data Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan kuesioner penilaian budaya organisasi dalam kepemimpinan dalam perusahaan dari pertanyaan A) Para atasan di perusahaan dapat memberi contoh dalam hal nasihat, memperhatikan kebutuhan bawahan, dan mampu mengayomi. B) Para atasan di perusahaan dapat memberi contoh dalam hal kewirausahaan, ide – ide baru, dan pengambilan risiko. C) Para atasan di perusahaan sangat menekankan pada pencapaian target. D) Para atasan di perusahaan menekankan pada koordinasi, pengelolaan aktivitas, dan efisiensi.

Maka diperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 1.297 atau 6,58. (Kepemimpinan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum memperlihatkan perilaku para atasan di perusahaan yang menekankan pada pencapaian target) dan rata – rata nilai terkecil -2.387 atau -12,03 (Kepemimpinan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum memperlihatkan perilaku para atasan di perusahaan yang menekankan pada koordinasi, pengelolaan aktivitas, dan efisiensi). Dari dimensi kedua, mengenai keadaan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel dari dimensi kepemimpinan hasil yang diperoleh. Di mana para pemimpin memiliki kecenderungan pada pengimplementasian gaya atau perilaku yang termasuk dalam tipe kepemimpinan otoriter. Kecenderungan itu disebabkan oleh tuntutan ketepatan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin berpikir bahwa tugas dan proses pelaksanaannya sudah diatur dan ditetapkan dan tidak memerlukan partisipasi anggota organisasi untuk memperbaiki atau mengubahnya meskipun dengan maksud untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan melaksanakan tugasnya yang sebagaimana telah diatur dan ditetapkan pemimpin meyakini bahwa kepemimpinannya mampu mengefektifkan organisasi. Sehingga ruang lingkup anggota organisasi untuk lebih berkembang itu sangat terbatas. Dalam hal ini anggota organisasi menginginkan agar tipe kepemimpinan otoriter yang terdapat dalam organisasi tersebut lebih dapat di kurangi. Seperti halnya pemimpin memberikan sedikit ruang bagi para karyawannya untuk dapat mengembangkan diri namun, tidak terlepas

dari kontrol atasan manager masing – masing departemen agar dapat tetap memenuhi target yang diharapkan oleh perusahaan, anggota organisasi di berikan hak suara untuk menyuarakan pendapatnya untuk memberikan masukan atau saran untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dengan cara misalnya, perusahaan mengadakan kompetisi bagi para karyawan (Karyawan yang sudah sesuai dengan persyaratan mengikuti ajang kompetisi yang diadakan) untuk menciptakan ide – ide baru dalam penyusunan program tour dan travel perusahaan. Untuk karyawan yang memiliki masukan baru yang dinilai merupakan terbaik dan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan, maka perusahaan memberikan apresiasi terhadap karyawan tersebut berupa bonus ataupun kenaikan jabatan. Jadi, selain perusahaan mendapatkan sesuatu hal baru yang di pandang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan membuat perusahaan dapat tetap bertahan menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin ketat. Di sisi lain, karyawan pun merasa di hargai keberadaannya karena diikut sertakan menjadi bagian perusahaan, serta secara tidak langsung menanamkan tanggung jawab kepada karyawan untuk bersama – sama meningkatkan kinerja perusahaan sehingga di harapkan dapat menciptakan loyalitas terhadap perusahaan.

Tingkat Budaya Organisasi dalam Pengelolaan Karyawan

Pertanyaan	Sekarang	Harapan	GAP (H-S)	Rata-Rata Sekarang	Rata-Rata Harapan	GAP (R.H-R.S)
<i>A.Clan</i>	3.325	3.465	140	16,79	17,92	1,13
<i>B.Adhocracy</i>	4.290	5.202	912	21,66	26,90	5,24
<i>C.Market</i>	5.465	6.385	920	27,60	33,01	5,41
<i>D.Hierarchy</i>	6.720	4.288	-2.432	33,94	22,17	-11,77

Sumber: Data Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan kuesioner penilaian budaya organisasi dalam pengelolaan karyawan dari pertanyaan A) Pengelolaan karyawan perusahaan menekankan pada kerjasama kelompok, kesepakatan PKB, dan keterlibatan karyawan. B) Pengelolaan karyawan perusahaan menekankan pada kebebasan dalam menciptakan ide - ide baru dan mengambil risiko dalam menjalankannya. C) Pengelolaan karyawan perusahaan menekankan pentingnya untuk berkompetisi baik antar karyawan untuk mencapai target yang telah ditentukan. D) Pengelolaan karyawan perusahaan menekankan pada penyesuaian diri dan stabilitas hubungan antar karyawan.

Maka diperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 920 atau 5,41 (Pengelolaan karyawan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum memperlihatkan bahwa perusahaan menekankan perntingnya untuk berkompetisi baik antar karyawan untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan) dan rata – rata nilai terkecil - 2.432 atau -11,77 (Pengelolaan karyawan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum memperlihatkan bahwa pengelolaan karyawan di perusahaan menekankan pada penyesuaian diri dan stabilitas hubungan antar karyawan). Dari dimensi ketiga, mengenai keadaan keadaan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel dari dimensi pengelolaan karyawan dari hasil yang diperoleh. Bagaimana manajemen mengelola karyawan, yang menjadi harapan anggota organisasi dimana organisasi dapat memberikan apresiasi untuk setiap prestasi yang di peroleh para karyawannya untuk mencapai produktivitas perusahaan yang maksimal. Dimana manajemen dapat memberikan apresiasi kepada anggota organisasi baik secara intrinsik ataupun ekstrinsik. Apresiasi intrinsik yang dapat diberikan oleh manajemen terhadap anggota organisasi yang memiliki kinerja baik misalnya dengan memperhatikan masing – masing anggota organisasi yang bekerja agar tanggung jawab dalam pekerjaannya sesuai atau cocok dengan kemampuan anggota organisasi. Sehingga karyawan dapat memberikan kemampuannya secara maksimal

terhadap tanggung jawab yang diberikan dan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. selain itu memperhatikan ekstrinsik reward seperti halnya bonus – bonus yang diberikan atas pencapaian target, kesempatan anggota organisasi untuk memperoleh training untuk anggota organisasi dapat mengembangkan diri yang tujuannya agar dapat memberikan dampak terhadap pencapaian target perusahaan.

Tingkat Budaya Organisasi dalam Perikat Perusahaan

Pertanyaan	Sekarang	Harapan	GAP (H-S)	Rata-Rata Sekarang	Rata-Rata Harapan	GAP (R.H-R.S)
<i>A.Clan</i>	3.580	3.659	79	18,08	18,66	0,58
<i>B.Adhocracy</i>	4.300	5.245	945	21,72	26,49	4,77
<i>C.Market</i>	5.202	6.510	1.308	26,27	32,88	6,61
<i>D.Hierarchy</i>	6.718	4.350	-2.368	33,93	21,97	-11,96

Sumber: Data Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan kuesioner penilaian budaya organisasi dalam perekat perusahaan dari pertanyaan A) Komitmen karyawan terhadap perusahaan didorong oleh adanya rasa saling percaya dan setia. B) Komitmen karyawan terhadap perusahaan didorong oleh keterbukaan terhadap ide – ide baru dalam pengembangan perusahaan. C) Komitmen karyawan terhadap perusahaan didorong oleh target dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai. D) Komitmen karyawan terhadap perusahaan didorong oleh penegakan peraturan dan kebijakan perusahaan yang jelas dan tegas.

Maka diperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 1.038 atau 6,61 (Perekat perusahaan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum memperlihatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan didorong oleh target dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai) dan rata – rata nilai terkecil -2.368 atau -11,96 (Perekat perusahaan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum memperlihatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan didorong oleh peraturan dan kebijakan perusahaan yang jelas dan tegas bagi para karyawan). Dari dimensi keempat, mengenai keadaan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel dari dimensi perekat perusahaan dari hasil yang diperoleh, Di mana loyalitas anggota organisasi sekarang ini masi menjadi salah satu hal yang masih perlu di perhatikan kembali oleh organisasi, karena mengingat masih tingginya tingkat *turnover* di perusahaan tersebut. Karena yang selama ini terjadi terkaitnya karyawan terhadap perusahaan didasari oleh peraturan yang baku dan kebijakan formal perusahaan. Namun, yang menjadi harapan anggota yang masih bertahan dalam organisasi. Organisasi dapat memperhatikan apresiasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik, memberikan ruang untuk karyawan memberikan masukan agar karyawan merasa dirinya terlibat atau menjadi bagian dalam organisasi. Sehingga dengan terjalinnya hubungan yang baik antara perusahaan dengan anggota organisasi dapat menciptakan rasa loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Tingkat Budaya Organisasi dalam Strategi yang Ditekankan

Pertanyaan	Sekarang	Harapan	GAP (H-S)	Rata-Rata Sekarang	Rata-Rata Harapan	GAP (R.H-R.S)
<i>A.Clan</i>	3.315	3.515	200	16,75	17,75	1,00
<i>B.Adhocracy</i>	4.370	5.257	887	22,08	26,54	4,46
<i>C.Market</i>	5.340	6.638	1.298	26,98	33,52	6,54
<i>D.Hierarchy</i>	6.765	4.395	-2.370	34,18	22,19	-11,99

Sumber: Data Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan kuesioner penilaian budaya organisasi dalam pengelolaan karyawan dari pertanyaan A) Perusahaan menekankan pada kepercayaan, keterbukaan, keterlibatan, dan pengembangan karyawan. B) Perusahaan menghargai munculnya ide – ide dan tantangan baru yang bermanfaat. C) Perusahaan menekankan pada persaingan dalam pencapaian target sehingga menjadi lebih unggul di antara perusahaan lain. D) Perusahaan menekankan pada efisiensi, kontrol, stabilitas, dan kelancaran operasional.

Diperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 1.298 atau 6,54 (strategi yang ditekankan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum menekankan pada persaingan dalam pencapaian target sehingga menjadi lebih unggul di antara perusahaan lain) dan rata – rata nilai terkecil -2.370 atau -11,99 (perekat perusahaan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel secara umum menekankan pada efisiensi, kontrol, stabilitas, dan kelancaran operasional). Dari dimensi kelima, mengenai keadaan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel dari dimensi strategi yang ditekankan dari hasil yang diperoleh, strategi yang ditekankan oleh perusahaan menekankan pada efisiensi, kontrol, stabilitas, dan kelancaran operasional. Sedangkan, yang menjadi harapan anggota organisasi agar organisasi dapat lebih meningkatkan *market culture*. Dimana organisasi dapat lebih dinamis menyesuaikan dengan kondisi lingkungan bisnis yang cepat berubah dan lebih berorientasi terhadap hasil yang diperoleh bukan keadaan operasional atau proses kerja. Karena, untuk dapat menghadapi persaingan dunia usaha yang semakin mengedepankan tingkat efisiensi, stabilitas, dan kontrol yang ketat tidaklah cukup di dalam suatu organisasi. Namun, diperlukan sesuatu hal yang baru atau unik sehingga dapat menciptakan prestasi yang unggul dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya, serta dapat membaca pangsa pasar agar produk yang diberikan organisasi terhadap konsumen dapat sesuai dengan ekspektasi konsumen dan menciptakan loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Dengan hal – hal tersebut merupakan salah satu strategi perusahaan agar memiliki keunggulan untuk dapat memenangkan persaingan di antara perusahaan sejenis lainnya dan dapat bertahan dalam persaingan global.

Tingkat Budaya Organisasi dalam Kriteria dari Kesuksesan

Pertanyaan	Sekarang	Harapan	GAP (H-S)	Rata-Rata Sekarang	Rata-Rata Harapan	GAP (R.H-R.S)
A. Clan	3.180	3.575	395	16,06	18,05	1,99
B. Adhocracy	4.150	5.185	1.035	20,96	26,19	5,23
C. Market	5.460	6.615	1.155	27,58	33,41	5,83
D. Hierarchy	7.010	4.425	-2.585	35,40	22,35	-13,05

Sumber: Data Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan kuesioner penilaian budaya organisasi dalam pengelolaan karyawan dari pertanyaan A) Perusahaan mengartikan sukses berdasarkan adanya pengembangan karyawan, kerjasama kelompok, komitmen karyawan, dan tanggung jawab terhadap masyarakat. B) Perusahaan mengartikan sukses berdasarkan adanya ide – ide baru dan unik. C) Sukses bagi perusahaan adalah menjadi perusahaan tour dan travel terbaik di antara perusahaan – perusahaan lain. D) Perusahaan mengartikan sukses berdasarkan efisiensi biaya operasional dan penjadwalan kerja yang efektif.

Maka diperoleh nilai rata – rata tertinggi sebesar 1.155 atau 5,83 (PT. Wisata Dewa Tour dan Travel mendefinisikan kesuksesan sebagai perusahaan tour dan travel terbaik di antara perusahaan – perusahaan lain) dan rata – rata nilai terkecil -2.585 atau -13,05 (PT. Wisata Dewa Tour dan Travel mendefinisikan kesuksesan perusahaan berdasarkan efisiensi biaya operasional dan penjadwalan kerja yang efektif). Dari dimensi keenam, mengenai keadaan di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel dari dimensi kriteria dari kesuksesan dari hasil yang diperoleh, Organisasi mengartikan kriteria kesuksesan

organisasi saat ini adalah efisiensi produksi dengan biaya rendah dan pejadwalan kerja yang rutin. Namun, untuk menyesuaikan dengan kondisi lingkungan bisnis yang cepat mengalami perubahan di masa mendatang yang menjadi harapan anggota organisasi untuk kedepannya agar organisasi dapat mengartikan kriteria kesuksesan adalah dengan menciptakan produk dan jasa yang unggul sehingga dapat memenangkan kompetisi dengan perusahaan sejenis lainnya dan dapat menjadi pemimpin (*market leader*) dalam persaingan yang kompetitif.

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, maka budaya organisasi dianggap sebagai salah satu faktor dalam pencapaian tujuan organisasi PT. Wisata Dewa Tour dan Travel. Karena apabila kinerja pelayanan perusahaan menurun menyebabkan tidak tercapainya ekspektasi konsumen maka akan menimbulkan dampak yang negatif terhadap perusahaan yaitu, menurunnya produktivitas perusahaan. Namun, sebaliknya bila kinerja pelayanan dapat sesuai atau melebihi ekpektasi konsumen maka akan menimbulkan dampak yang positif terhadap perusahaan, yaitu meningkatnya produktivitas perusahaan. Sebab, budaya organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap tata cara anggota organisasi berperilaku di dalam organisasi. Oleh sebab itu, PT. Wisata Dewa Tour dan Travel harus dapat mengupayakan dan mengembangkan budaya organisasi (nilai – nilai) yang terdapat di perusahaan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan penulis untuk Untuk mengetahui tipe budaya organisasi di PT. Wisata Dewa Tour & Travel tahun 2013 dan mengetahui tipe budaya organisasi di PT. Wisata Dewa Tour & Travel yang diharapkan pada masa yang akan datang maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Gambaran mengenai budaya organisasi PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013 termasuk pada *Hierarchy Culture* rata – rata sebesar 34,07 yang memiliki nilai rata – rata terbesar dibanding tipe budaya lainnya. Perusahaan saat ini memiliki karakter yang bersifat formal dan terstruktur. Prosedur yang terdapat di dalam perusahaan adalah peraturan yang mutlak harus dilakukan oleh anggota organisasi. Kesuksesan perusahaan didefinisikan dalam penjadwalan yang lancar, biaya yang rendah, dan peraturan yang mutlak.
2. Gambaran mengenai budaya organisasi yang menjadi harapan PT. Wisata Dewa Tour dan Travel termasuk pada karakteristik Budaya Organisasi *Market Culture* sebesar 33,46 yang diharapkan untuk masa yang akan datang memiliki budaya perusahaan yang berorientasi terhadap hasil yang di peroleh bukan dari proses. Perhatian utamanya adalah bagaimana pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target yang telah ditetapkan. dimana para anggota diharuskan beorientasi terhadap tujuan perusahaan. Dalam *Market Culture* reputasi perusahaan dan kesuksesan merupakan tujuan utama perusahaan dan berfokus pada jangka panjang untuk menghadapi persaingan.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan dan diajukan menjadi saran untuk organisasi saat ini sebagai sebagai berikut:

1. a. Kepemimpinan yang dapat mengelola koordinasi dimana pemimpin dapat memupuk dan membantu pengembangan koordinasi di dalam masing – masing department ataupun pihak eksternal.
b. Kepemimpinan yang dapat mengelola sistem kontrol seperti memastikan SOP (*Standard Operating Procedure*), pengukuran, dan pemantauan untuk menjaga proses dan kkinerja agar sesuai dengan yang telah ditetapkan.
c. Kepemimpnan yang dapat mengelola penyesuaian atas kebiasaan – kebiasaan baru (*habits*) , seperti halnya membantu individu menjelaskan dan mengerti

- apa yang diharapkan oleh departemen, bagaimana standar kerja yang ada di dalam suatu perusahaan.
2. Peranan SDM sebagai *administrative Specialist* memperbaharui proses kerja yang ada di dalam perusahaan agar dapat tercapainya infrastruktur yang efisien. Misalnya, selalu memperbaharui SOP (Standard Operating Procedure) untuk lebih efektif dan efisien.
 3. Desentralisasikan otoritas (memberikan kewenangan kepada bawahan atau subordinates) sehingga setiap kepala unit memiliki kontrol atas semua budget didalam unitnya.
 4. *Mereview* kembali dampak dari setiap prosedur SOP (Standard Operating Procedure) dan kebijakan formal perusahaan agar sesuai tepat sasaran.

Kesimpulan yang telah dikemukakan dan diajukan menjadi saran untuk organisasi Harapan sebagai sebagai berikut:

1. a. Kepemimpinan yang dapat mengelola kompetisi yang sehat yang di dalam perusahaan dan mengelola pengembangan para karyawan agar dapat mengoptimalkan kinerjanya agar dapat melampaui kinerja competitor.
b. Kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi terhadap karyawannya dan dapat menginspirasi kepada bawahannya untuk menjadi proaktif, berupaya keras dan bekerja dengan penuh semangat.
c. Kepemimpinan yang dapat membaca pangsa pasar agar dapat tercapainya ekspektasi konsumen bahkan dapat memberikan keunikan dalam setiap produk dan jasa yang diberikan dan mempuik hubungan baik agar terciptanya loyalitas konsumen terhadap perusahaan.
2. Peranan SDM sebagai *Strategic Business Partner* yaitu menyatukan Sumber Daya Manusia yang ada dengan Strategic Business yang akan digunakan dengan tujuan memberikan *bottom line impact* (memberikan dampak yang positif sampai level manajerial yang paling bawah).
3. Merumuskan kembali goals dan target yang belum tercapai dan bagaimana cara pencapaiannya agar dapat terwujud.
4. Mengimplementasikan Talent Management & CBHRM (*Competency Base Human Resource Managemen*): Development Performance Management, Carrer Management & Compentation Management.

Kesimpulan yang telah dikemukakan dan diajukan menjadi saran untuk organisasi agar sedikit demi sedikit dapat melakukan perubahan dari *Hierarchy Culture* menjadi *Market Culture* sebagai sebagai berikut:

1. Formulasikan kembali visi yang jelas, perubahan budaya yang efektif seharusnya mulai dari suatu visi yang jelas, strategi baru organisasi, dan perilaku serta nilai bersama (Shared Values) yang dibutuhkan untuk membuatnya beroperasi dengan tujuan yang sama.
2. Sistem kepemimpinan (leadership system) yang ada sekarang telah dirasakan cukup sesuai akan tetapi adanya pengharapan untuk tidak terlalu hirarki (mengontrol), oleh karena itu kepemimpinan sebaiknya orientasinya tetap fokus pada hasil tanpa mengabaikan keterbuka dan partisipasi dari anggota. Pemimpin harus dapat *aggressive and decisive* (cepat dan tanggap dalam mengambil keputusan dalam mengejar tujuan dan sasaran). Memiliki prinsip bahwa kemenangan adalah tujuan utama, dan fokus kepada kompetitor serta posisi pasar.
3. Karyawan membutuhkan *spesifikasi*. Informasi spesifik secara lengkap dengan tata cara pelaksanaan yang baik dan terarah, pencapaian target yang diinginkan perusahaan dan apresiasi apa yang akan diperoleh apabila karyawan dapat

- mencapai target yang telah ditetapkan. Hal – hal tersebut akan sangat membantu stabilitas kinerja, sekaligus memperbaiki kekurangan- kekuarangan dalam organisasi. Hal tersebut dapat dicapai dengan manajemen *Job Description* (pembagian bidang kerja, tugas pokok dan fungsi, kewenangan, dll) yang baik. Hal tersebut dapat pula diwujudkan dengan penempatan orang yang tepat pada posisi/jabatan yang sesuai bidang keahliannya (*right man in the right place*) . Manajer tidak perlu memberikan pengawasan yang terlalu ketat dan berkesan kaku atau membatasi kepada karyawan karena untuk mengatasi hal tersebut manajer melakukan sistem penilaian 360 derajat (360 degree feedback). Merupakan proses yang mencakup penilaian dari beragam titik, yakni penilaian dari diri sendiri, dari atasan, kemudian dari rekan kerja, serta juga penilaian dari bawahan (bagi karyawan yang punya bawahan). Dengan penilaian dari beragam sumber, maka diharapkan akan muncul gambaran yang lebih obyektif mengenai aspek kinerja dan kompetensi dari karyawan tersebut.
4. Selalu memperhatikan CRM (Customer Relationship Management) merupakan salah satu strategi dan usaha untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Pada intinya CRM adalah suatu cara untuk melakukan analisa perilaku pelanggan terutama untuk perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Dari analisa ini akhirnya perusahaan bisa mengambil cara bagaimana melayani pelanggannya secara lebih personal sehingga efeknya pelanggan menjadi loyal kepada perusahaan. Target utama CRM bukan customer satisfaction tetapi lebih kepada customer loyalty. Pelanggan tidak hanya puas sekali menggunakan produk atau jasa, tetapi juga akan selalu terus menjadi pelanggan setia. Contoh dari kegiatan CRM adalah menelpon untuk mengetahui keluhan konsumen atau mengirimkan newsletter kepada setiap pelanggan dengan isi yang relevan contoh : paket produk kesukaan atau pesan dari setiap pelanggan. Tujuan akhir dari CRM juga akan meningkatkan penjualan dari perusahaan beserta peningkatan brand image dari perusahaan itu sendiri.
 5. Para Manajer dan para senior perlu peran sertanya untuk mengkomunikasikan dan memberikan contoh tata nilai baru dan mendorong para bawahan yang terkait agar sedikit demi sedikit merasakan adanya perubahan yang sesuai dengan harapan.
 6. Memberikan target serta reward dalam upaya meningkatkan keinginan karyawan untuk mencapai tujuan departemen.
 7. Memberi kebebasan pada karyawan, baik untuk memberi saran maupun kritik. Dengan asumsi bahwa semakin banyak masukan semakin baik bagi produktivitas departemen.
 8. Menciptakan cara-cara untuk mempelajari kesuksesan departemen lain dalam divisi, baik dengan mengadakan diskusi sehingga dapat dilihat kekuatan serta kelemahan masing - masing departemen.
 9. Mengumpulkan data-data , seperti data keluhan konsumen, keluhan karyawan, absensi, serta paket produk *tour and travel* yang belum efektif di pangsa pasar dengan tujuan agar departemen mampu mencari solusi dan meningkatkan produktivitas perusahaan.
 10. Merayakan setiap keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan dengan cara memberikan apresiasi baik intrinsic reward ataupun ekstrinsik reward kepada anggota organisasi yang berprestasi. Hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal. (2010). *Peran Budaya Organisasi Dalam Keberhasilan Perusahaan*.Harvindo.Jakarta.
- Bangun, Wilson.(2012).*Intisari Manajemen*, Bandung: Refika Aditama.
- Cameron. S. Kim and Quinn. E Robert (2011).3thedition. *Diagnosing and Changing Organizational Culture* based on The Competing Values Framework. USA. Addison-Wesley Publishing Company.Inc.
- Chatab.Nevizond.(2007). *Profil Budaya Organisasi*.Alfabeta. Bandung.
- Jones, Gareth R. And Jennifer M.George. (1999). *Contemporary Management*. Edisi 1. New York : McGraw Hill.
- Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behavior*. Edisi XI. New York : McGraw Hill.
- Kotter, John P., dan James L. Heskett.(2006). *Budaya Korporat dan Kinerja*, Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana.
- Mathis,L.Robert, and Jackson H.John. (2000).9thedition.*Human Resource Management*.South-Western College Publishing.
- Riani, Asri Laksmi. (2011). *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Robbins, Stephen P.and Timothy A. Judge (2013).*Organizational Behavior*. Edisi 15th. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.
- Sekaran,Uma. (2010). 5th edition.*Research Methods For Business*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Silalahi, Ulber. (2010). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Schein, Edgar H. (2004).*Organizational Culture and Leadership*.3rd edition, John Wiley & sons, Inc.