

**KESESUAIAN BUDAYA ORGANISASI MENUJU PENCAPAIAN ERU
(ENTREPRENEURIAL RESEARCH UNIVERSITY)**

THESIS



Oleh:

Bernadetta Rosaline Maria

NIM : 13170027

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
2021**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bernadetta Rosaline Maria, S.Pd.
NIM : 13170027
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Kesesuaian Budaya Organisasi Menuju Pencapaian ERU (*Entrepreneurial Research University*)”

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta
Pada tanggal : 5 April 2021

Yang menyatakan,



(Bernadetta Rosaline Maria, S.Pd.)
NIM. 13170027

**KESESUAIAN BUDAYA ORGANISASI MENUJU PENCAPAIAN ERU
(ENTREPRENEURIAL RESEARCH UNIVERSITY)**

THESIS

**Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Magister Manajemen
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**

Disusun oleh :

Bernadetta Rosaline Maria

NIM : 13170027

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

2021

Kesesuaian Budaya Organisasi Menuju Penerapan ERU
(*Entrepreneurial Research University*).

ABSTRAK

Bernadetta Rosaline Maria, NIM : 13170027
Yogyakarta: Program Pascasarjana Universitas Kristen Duta Wacana, 2021.

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan kesesuaian budaya organisasi (*Clan/Adhocracy*) UKDW terhadap penerapan *Entrepreneurial Research University* (ERU). Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui survey kuesioner dengan mengakses 4 (empat) tipe budaya organisasi dengan indikatornya masing-masing. Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Akademik (PA) atau dosen dan Pegawai Pegawai Pendukung Akademik (PPA) atau staff administratif di lingkungan UKDW. Dari total 420 karyawan yang ada di lingkungan Universitas Kristen Duta Wacana, kuesioner kembali sebanyak 254 buah. Secara garis besar, kuesioner dibagi menjadi 3 bagian besar yaitu; 1). Identitas demografi responden; 2). Persepsi responden tentang arti penting terhadap variable yang diteliti; dan 3). Persepsi tentang kepuasan terhadap variable yang diteliti. Untuk mengukur keempat tipe tersebut, mengacu kepada konsep *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang didasarkan pada Quinn and Cameron's *Competing Values Framework Model (CVF)*, yang kemudian diterjemahkan dan disesuaikan dengan konteks UKDW. Kuesioner disebar pada pertengahan bulan September sampai dengan pertengahan bulan Desember 2019. Teknik analisis data menggunakan metode *Importance-Performance Analysis* dalam mengukur tingkat kepuasan pelayanan jasa dan *Gap analysis* untuk melakukan perbandingan kinerja aktual dengan kinerja potensial atau yang diharapkan. Serta adanya analisis Kurva laba-laba merupakan gambaran visualisasi dari arti penting dan kinerja dari masing-masing aspek dalam variabel yang diteliti. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi UKDW dipersepsikan karyawan (PA dan PPA) lebih pada kombinasi tipe *Clan* dan *Adhokrasi*. Hasil survey menunjukkan bahwa para karyawan sudah menghidupi budaya *Clan* dan *Adhocracy* didalam keseharian kerjanya, namun dengan ditemukannya gap pada level kepuasan menunjukkan adanya kebutuhan akan peningkatan dalam pengelolaan SDM yang sudah ada di UKDW saat ini. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya *Clan* dan *Adhocracy* ditemukan sebagai karakter yang paling sesuai dan mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang saling menghargai antar pemangku jabatan, baik yang setara maupun yang berjenjang. Hasil dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh seluruh karyawan dari seluruh tingkatan structural menunjukkan bahwa hal-hal yang menjadi point-point utama dalam karakteristik budaya *Clan* dan *Adhocracy* sudah dipandang penting oleh karyawan, meski belum seluruhnya memuaskan dalam implementasinya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepentingan dan kepuasan

karyawan terhadap budaya *Clan* dan *Adhocracy* sudah sesuai. GAP/jurang yang muncul antara pemahaman akan kepentingan dari point-point utama tadi dengan kepuasan yang dirasakan, menjadi catatan bagi pimpinan terutama pengelola SDM untuk merumuskan strategi-strategi yang tepat demi meningkatkan performa karyawan sehingga tingkat kepuasan dapat semakin ditingkatkan.

Kata kunci : *Clan, Adhocracy, Entrepreneurial Research University*

©UKDW

Suitability of Organizational Culture Towards the Implementation of ERU
(Entrepreneurial Research University).

ABSTRACT

Bernadetta Rosaline Maria, NIM : 13170027

Yogyakarta: Postgraduate Program at Duta Wacana Christian University, 2021.

This study aims to prove the suitability of the organizational culture (Clan/Adhocracy) Duta Wacana Christian University to the application of Entrepreneurial Research University (ERU). This study uses primary data collected through a questionnaire survey by accessing 4 (four) types of organizational culture with their respective indicators. Respondents in this study were Academic Staff (AS) or lecturers and Academic Supporting Staff (ASS) or administrative staff at Duta Wacana Christian University. Of the total 420 employees at Duta Wacana Christian University, 254 questionnaires were returned. Broadly speaking, the questionnaire is divided into 3 major parts, namely; 1). Respondent demographic identity; 2). Respondents' perceptions about the importance of the variables studied; and 3). Perceptions of satisfaction with the variables studied. To measure the four types, refer to the concept Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) which is based on Quinn and Cameron's Competing Values Framework Model (CVF), which was then translated and adjusted to the Duta Wacana Christian University context. Questionnaires were distributed in mid-September to mid-December 2019. Data analysis techniques used the method Importance-Performance Analysis to measure the level of service satisfaction and Gap analysis to compare actual performance with potential or expected performance. As well as the existence of the spider curve analysis is a visualization of the importance and performance of each aspect of the variables studied. The results of this study indicate that the organizational culture of Duta Wacana Christian University is perceived by employees (AS and ASS) more in the combination of Clan and Adhocracy types. The survey results showed that employees have lived the culture of Clan and Adhocracy in their daily work, but the finding of a gap in the level of satisfaction shows that there is a need for improvement in HR management that currently exists at Duta Wacana Christian University. Based on the results of the study, it can be concluded that the cultural characteristics of Clan and Adhocracy were found to be the most appropriate characters and support the formation of a work environment that respects each other among office holders, both equal and tiered. The results of filling out the questionnaire conducted by all employees from all structural levels show that the things that are the main points in the characteristics of culture Clan and Adhocracy are considered important by employees, although not entirely satisfactory in their implementation. This shows that the level of interest and satisfaction of employees towards culture Clan and Adhocracy is appropriate. GAP / the gap that arises

between the understanding of the importance of the main points and the perceived satisfaction is a note for leaders, especially HR managers, to formulate appropriate strategies to improve employee performance so that the level of satisfaction can be further improved.

Keyword : *Clan, Adhocracy, Entrepreneurial Research University*

©UKDW

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa dengan judul :

**KESESUAIAN BUDAYA ORGANISASI MENUJU PENCAPAIAN ERU
(ENTREPRENEURIAL RESEARCH UNIVERSITY)**

Adalah hasil Karya saya, dengan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Perguruan Tinggi.

Apabila saya dengan sengaja atau tidak sengaja melakukan kebohongan atas hal tersebut diatas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi sesuai dengan ketentuan berupa pembatalan gelar akademik dan ijazah.

Yogyakarta, 23 Maret 2021

Yang Menyatakan



Bernadetta Rosaline Maria

NIM : 13170027

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : KESESUAIAN BUDAYA ORGANISASI MENUJU
PENERAPAN ERU (*ENTREPRENEURIAL RESEARCH
UNIVERSITY*).

Nama Mahasiswa : Bernadetta Rosaline Maria

NIM : 13170027

Matakuliah : Tesis (Tugas Akhir)

Kode : MM5025

Semester : Ganjil

Tahun Akademik : 2020/2021

Telah diperiksa dan disetujui

Yogyakarta, 30 Maret 2021

Ketua Program Studi

Dosen Pembimbing


Dr. Singgih Santoso, MM.


Dr. Perminas Pangeran, SE., M.Si.

Mengetahui,
Dekan Fakultas Bisnis


Dr. Perminas Pangeran, SE., M.Si.

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS dengan judul

**KESESUAIAN BUDAYA ORGANISASI MENUJU PENCAPAIAN ERU
(ENTREPRENEURIAL RESEARCH UNIVERSITY)**

Telah diajukan dan dipertahankan Oleh:

**Bernadetta Rosaline Maria
(13170027)**


Dalam Ujian Tesis Program Studi S2 Magister Manajemen
Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta


Dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen pada tanggal 30 Maret 2021


Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. **Dr. Singgih Santoso, M.M.**
(Ketua Penguji)
2. **Drs. Sisnuhadi, M.B.A., Ph.D.**
(Dosen Penguji)
3. **Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si.**
(Dosen Pembimbing/Peguji)







Yogyakarta, 30 Maret 2021

Disahkan Oleh:

Dekan Fakultas Bisnis



Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si.

Kepala Program Studi Magister
Manajemen

Dr. Singgih Santoso, M.M.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan, saya persembahkan thesis ini sebagai bentuk rasa terima kasih untuk :

1. Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan kekuatan dan tiada hentihentinya memberikan kasihNya dalam setiap langkah hidup saya.
2. Bapak Dr. Perminas Pangeran, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar menuntun dalam setiap proses penyusunan thesis dan selalu memberikan ilmu-ilmu baru yang berguna bagi saya.
3. Bapak Pungki Purnadi, ST., MM., MHRM selaku pembimbing dan motivator saya untuk melanjutkan studi saya ke jenjang Master Human Resource Management.
4. Universitas Kristen Duta Wacana dan Program Studi Magister Manajemen beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan saya kesempatan untuk kembali belajar dan berproses untuk bekal ilmu saya.
5. Rektorat yang telah memberikan saya kesempatan untuk melakukan studi lanjut dan mendukung saya dalam proses perkuliahan untuk menyelesaikan Magister Manajemen saya.
6. Pihak-pihak yang tidak dapat saya sampaikan satu persatu yang selama ini telah memberikan dukungan maupun doa selama berlangsungnya studi saya di Magister Manajemen.

HALAMAN MOTTO

*DON'T STOP WHEN YOU'RE TIRED
STOP WHEN YOU'RE DONE*

©UKPDW

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas selesainya penulisan thesis ini. Tanpa pertolongan-Nya tentu saya tidak akan sanggup menyelesaikan dengan baik.

Saya menyampaikan rasa terima kasih sebanyak-banyaknya kepada bapak Dr. Perminas Pangeran, SE., M.Si yang telah membimbing saya hingga akhir sehingga saya dapat menyelesaikan thesis ini, dan kepada Rektorat yang telah memberikan kesempatan untuk mengambil studi lanjut di MM UKDW.

Saya berharap thesis ini bermanfaat bagi para pengambil keputusan di UKDW dalam menyusun rencana strategis dan kebijakan dalam pengelolaan Universitas Kristen Duta Wacana. Penelitian dalam thesis ini tentu masih memiliki beberapa kekurangan. Oleh sebab itu, saya berharap untuk penelitian terhadap budaya organisasi berikutnya dapat dikembangkan menjadi lebih baik lagi.

Akhir kata saya berharap thesis ini dapat dimengerti oleh setiap pihak yang membaca. Saya mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila terdapat hal-hal yang kurang berkenan dalam penulisan thesis ini.

Yogyakarta, 23 Maret 2021



Bernadetta Rosaline Maria

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	vii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	viii
LEMBAR PENGESAHAN	ixp
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	x
HALAMAN MOTTO.....	xi
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	2
C. Pembatasan Masalah dan atau Fokus Penelitian	3
D. Rumusan Masalah.....	5
E. Tujuan Penelitian	7
F. Manfaat Hasil Penelitian	7
II. KAJIAN PUSTAKA.....	10
A. Budaya Organisasi	10
B. CVF Theory (<i>Competing Value Framework</i>).....	12
C. Budaya Klan / Berkolaborasi (<i>Clan Culture</i>).....	13
D. Budaya Adokrasi / Kewirausahaan (<i>Adhocracy Culture</i>).....	14
E. Budaya Pasar / Persaingan (<i>Market Culture</i>)	15
F. Budaya Hirarki / Kontrol (<i>Hierarchy Culture</i>).....	15

G. Budaya Kerja	19
H. Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	20
a. Lingkungan kerja.....	20
b. Kepuasan kerja	22
III. METODE PENELITIAN.....	24
A. Metode Pengumpulan Data	24
B. Responden Penelitian.....	24
C. Pengukuran Variabel.....	24
D. Pengukuran Budaya Organisasi.....	28
E. Alat Analisis Data.....	29
a. <i>Importance performance analysis</i> (IPA)	29
b. <i>Gap analysis</i>	30
F. Analisis Kurva Laba-laba dan Keputusan.....	31
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	32
A. Karakteristik Responden.....	32
B. Demografi Responden.....	32
C. Analisis Arti Penting dan Kepuasan Karyawan	35
D. Indeks Kesesuaian Responden (IKR).....	37
a. Analisis dan pembahasan budaya organisasi	40
E. Penyusunan <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA)	44
a. Tingkat kepentingan (<i>Importance</i>).....	44
b. Tingkat kepuasan (<i>Satisfaction</i>).....	45
F. Pembahasan	55
V. KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI	58
A. Kesimpulan Penelitian	58
B. Keterbatasan Penelitian.....	58
C. Saran dan Rekomendasi	61
DAFTAR PUSTAKA.....	67

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Dimensi dan Indikator (Item) untuk Masing-Masing Tipe Budaya Organisasi Budaya Akademik	25
Tabel 2. Response Rate Responden	32
Tabel 3. Hasil Perhitungan Arti Penting, Kinerja, dan Gap	36
Tabel 4. Indeks Kesesuaian Responden	38
Tabel 5. Hasil Indeks Kesesuaian	39
Tabel 6. Analisis Budaya Organisasi <i>Adhocracy</i> (Budaya Kewirausahaan)	40
Tabel 7. Analisis Budaya Organisasi <i>Market</i> (Budaya Kompetisi)	41
Tabel 8. Analisis Budaya Organisasi <i>Hierarchy</i> (Budaya Kontrol)	41
Tabel 9. Analisis Budaya Organisasi <i>Clan</i> (Budaya Kolaborasi)	42
Tabel 10. Rekapitulasi Data Tingkat Kepentingan (<i>Importance</i>)	45
Tabel 11. Rekapitulasi Data Tingkat Kepuasan (<i>Satisfaction</i>)	47
Tabel 12. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Karyawan / Pegawai Tetap Universitas Kristen Duta Wacana yang Berlaku Saat Ini	47
Tabel 13. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Karyawan / Pegawai Tetap yang Direkomendasikan Peneliti	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Personnel Management Menuju Human Experience Management	11
Gambar 2. Evolusi Lingkungan Kerja SDM dari HRM menuju HXM	11
Gambar 3. Tipe Konsep Budaya Organisasi sesuai CVF	13
Gambar 4. Model Konseptual Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja	22
Gambar 5. Peta <i>Importance-Performance</i>	29
Gambar 6. Diagram Golongan Responden	33
Gambar 7. Diagram Usia Responden	33
Gambar 8. Diagram Latar Belakang Pendidikan Responden	34
Gambar 9. Diagram Unit Kerja Responden	34
Gambar 10. Diagram Lama Masa Kerja dan Usia Responden	35
Gambar 11. Indeks Kesesuaian Budaya Organisasi	42
Gambar 12. Kinerja Budaya Organisasi	43
Gambar 13. Pentingnya Budaya Organisasi	44
Gambar 14. Mapping IPA <i>Adhocracy</i>	51
Gambar 15. Mapping IPA <i>Market</i>	52
Gambar 16. Mapping IPA <i>Hierarchy</i>	53
Gambar 17. Mapping IPA <i>Clan</i>	54

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Tingkat Kepentingan dan Kepuasan Pegawai Akademik (PA) dan Pegawai Pendukung Akademik (PPA) terhadap Budaya Organisasi di UKDW 70
- Lampiran 2. Rekapitulasi data Tingkat Kepentingan Budaya Organisasi di Universitas Kristen Duta Wacana (sesuai tingkat kepentingan) 74
- Lampiran 3. Rekapitulasi Data Tingkat Kepuasan Budaya Organisasi di Universitas Kristen Duta Wacana (sesuai tingkat kepuasan) 75

© UKDW

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seorang psikolog sosial berpendapat bahwa “Budaya di sebuah institusi pendidikan memiliki pengaruh yang jauh lebih besar dalam kehidupan dan proses pembelajaran mahasiswa ketimbang rumusan materi dan kebijakan yang disusun dosen, Dekan, Rektorat, bahkan Yayasan.” (Barth, 2020). Apabila budaya di sebuah institusi pendidikan tidak ramah dan nyaman bagi mahasiswa, bagi pencapaian mereka akan sulit diraih. Sementara itu, di era revolusi industri 4.0 saat ini, mahasiswa memiliki akses yang luar biasa luas untuk belajar secara online. Meskipun pengetahuan kini dengan mudah didapatkan diluar institusi formal bahkan secara gratis dengan bermodalkan koneksi internet, namun perlu diingat bahwa tuntutan perusahaan saat ini sangat mengutamakan sikap, pola pikir, kematangan emosional, dan keterampilan teknis, terutama dalam berelasi dengan sejawat. Hal ini menjadikan pertemuan fisik, interaksi sehari-hari di sebuah institusi formal di dalam kelas tidak sekedar media untuk mengumpulkan pengetahuan, namun juga pembelajaran dan persiapan mereka untuk menjadi sosok yang utuh dan siap untuk masuk ke dunia kerja.

Mengapa budaya di sebuah Perguruan Tinggi menjadi sangat penting? Karena budaya mendefinisikan karakter dan menetapkan standard ekspektasi perilaku. Apa yang dialami mahasiswa dalam kehidupan perkuliahan akan menjadi apa yang mereka pegang dalam hidup. Saat ini Perguruan Tinggi yang *agile*, mau berubah, dan bergerak cepat yang akan terus maju dengan tantangan dan tuntutan yang terus berkembang. Budaya organisasi akan menjadi kunci kualitas SDM Perguruan Tinggi yang memiliki peran signifikan dalam memberikan pengalaman interaksi antar manusia secara langsung - sebuah pembelajaran yang tak tergantikan oleh akses pengetahuan tanpa batas di dunia virtual.

Kualitas lulusan yang agile (flexible), cepat beradaptasi dalam kondisi sosial masyarakat secara fisik namun juga cerdas dalam memanfaatkan teknologi menjadi

sebuah tuntutan bagi dunia kerja yang sudah VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Terbukanya akses ke pasar global juga menjadi tantangan sekaligus motivasi untuk mengejar cita-cita besar UKDW sebagai *Entrepreneurial Research University* yang telah dicanangkan sejak tahun 2009. Pada Rencana Strategis 2009-2013 telah ditetapkan bahwa tujuan jangka panjang Universitas Kristen Duta Wacana adalah “Menuju *Entrepreneurial Research University* (ERU) pada tahun 2023 dengan Meningkatkan Kapasitas Internal Terintegrasi”. *Entrepreneurial mindset* menjadi tujuan utama dalam mencetak lulusan yang unggul. Pola pikir dari lulusan yang unggul tersebut tidak lepas dari visi dan misi UKDW “Menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang kontekstual berbasis nilai-nilai kedutawacanaan. Melakukan riset yang berpihak pada nilai kemanusiaan. Melakukan pengabdian kepada masyarakat yang partisipatoris”. Menilik visi-misi, cita-cita besar, dan kondisi VUCA yang dihadapi UKDW saat ini, maka budaya organisasi menjadi aspek penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung proses pencapaian tersebut. Lalu budaya organisasi apakah yang sesuai? Menurut Queen and Cameron, dari keempat tipe budaya yang digolongkan, tipe yang sesuai dengan jiwa entrepreneurship UKDW adalah tipe Adhocracy. Dalam penelitian ini, penulis menjabarkan lebih dalam keempat budaya tersebut, mengapa Adhocracy menjadi tipe budaya yang sesuai, serta memetakan budaya apakah yang saat ini dihidupi para karyawan di UKDW.

B. Identifikasi Masalah

Semenjak Universitas Kristen Duta Wacana (UKDW) didirikan, diselenggarakan, dan diusahakan oleh Yayasan Perguruan Tinggi Kristen Duta Wacana dengan Keputusan Dewan Pengurus Yayasan nomor 001/Kep/Yas/1985 pada tanggal 2 Mei 1985, sebagai pengembangan dari Sekolah Tinggi Theologia Duta Wacana yang didirikan pada tanggal 31 Oktober 1962, belum pernah dilakukan assesment terhadap budaya organisasi yang dihidupi SDM didalamnya sebagai motor penggerak operasional UKDW.

Kebijakan-kebijakan yang diberlakukan Yayasan terhadap SDM UKDW belum diperbarui sesuai dengan model pengelolaan terbaru SDM di era VUCA ini. Sistem pengelolaan SDM yang awalnya cukup kuat untuk mendampingi perubahan dari Sekolah Tinggi menjadi Universitas, kini memerlukan pembenahan menyesuaikan perubahan yang cepat dan pesat. Bila sebelumnya fokus perhatian UKDW tertuju pada penyediaan fasilitas fisik yang memadai dan pemenuhan kriteria standar pemerintah terhadap institusi pendidikan tinggi, kini perlu memberikan konsentrasi penuh pada kualitas SDM karyawan UKDW baik karakter maupun nilai-nilai yang dihidupi oleh PA (Pegawai Akademik/Dosen) maupun PPA (Pegawai Pendukung Akademik/Staff administratif). Satu-satunya kantor Pengelolaan Sumber Daya Manusia (selanjutnya disingkat PSDM) yang dimiliki UKDW masih memerlukan banyak pembenahan untuk menuju *Office of Human Capital* yang sepenuhnya fokus dalam memetakan kondisi karyawan, kebutuhan jangka panjang organisasi, dan bagaimana menyelaraskan kedua hal tersebut. Pengelolaan SDM saat ini mulai dari rekrutmen, penilaian kinerja, maupun pengelolaan talent, masih menggunakan penilaian subyektif. Salah satu kebijakan Yayasan yaitu ketiadaan PHK (Pemutusan Hubungan Kerja)/*golden shake hands* serta jenjang karir yang baru mulai diperbarui dari perhitungan tahun pengabdian ke performa kinerja, menciptakan tantangan tersendiri dalam perumusan banyak kebijakan baru yang sangat diperlukan untuk perombakan budaya kerja supaya lebih kondusif. Untuk melakukan perombakan kebijakan yang berlaku sejak pendirian UKDW inilah diperlukan assesment terhadap kondisi yang ada saat ini, sehingga proses perombakan dapat direncanakan dengan seksama melalui program-program yang sesuai dan tepat.

C. Pembatasan Masalah dan atau Fokus Penelitian

Saat ini, Institusi Pendidikan Tinggi perlu dipandang sebagai unit semi komersil yang mempunyai daya saing dengan perguruan tinggi lainnya. Bila memperhatikan bahwa UKDW mempunyai cita-cita untuk menjadi Entrepreneurial

Research University, maka perlu dipertajam lagi pemetaan SDM yang saat ini menjadi karyawan UKDW supaya dapat dirumuskan program-program pengembangan SDM yang mampu bersaing dengan Perguruan Tinggi lain sekaligus melaju menuju Entrepreneurial Research University. Hal paling mendasar yang perlu ditinjau adalah budaya perusahaan yang saat ini dihidupi oleh UKDW, karena budaya perusahaan adalah nafas hidup perusahaan tersebut. Penelitian ini akan focus pada pemetaan budaya yang dihidupi karyawan UKDW saat ini. Untuk menghasilkan pemetaan yang jernih dan akurat, peneliti akan memetakan kondisi terkini SDM di UKDW menggunakan penggolongan model *Competing Values Framework* (CVF) yang membagi konsep budaya organisasi menjadi 4 tipe. CVF mengeksplorasi aspek mendasar dari budaya organisasi (Zu et al., 2010), menggabungkan beberapa nilai dan mengenali gaya kepemimpinan pribadi (Lindquist & Marcy, 2016). Penelitian ini juga akan mengupas lebih dalam keempat tipe budaya tersebut.

Bila menilik latar belakang penelitian ini serta cita-cita besar UKDW, budaya yang paling sesuai adalah budaya *Adhocracy* dan budaya *Clan*. Budaya *Clan* menciptakan kondisi dimana kebutuhan rekognisi/pengakuan atas performa karyawan diberikan dengan baik; sedangkan budaya *Adhocracy* menciptakan kondisi yang memberikan kepuasan dalam aktualisasi diri (Zavyalova dan Kucherov, 2010). Lee et al. (2016) melaporkan hubungan antara budaya *Clan* dan dukungan manajemen kepemimpinan tertinggi. Kepercayaan, kohesi dan komunikasi, semua karakteristik budaya *Clan*, mendorong manajerial dan karyawan non-manajerial untuk berbagi pengalaman, keterampilan dan pengetahuan (Feher dan Gabor, 2006). Wiewiora et al. (2014) menemukan bahwa kepercayaan dan budaya *Clan* saling memperkuat, sehingga membentuk perilaku berbagi pengetahuan. Budaya *Clan* di tempat kerja yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi akan mampu meningkatkan komunikasi (Bock et al., 2005; Kim dan Lee, 2006; Suppiah dan Sandhu, 2011). Nyhan (2000) melaporkan bahwa di sektor organisasi publik, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan peningkatan pemberdayaan tenaga kerja - kedua

karakteristik budaya *Clan* - mendorong peningkatan kepercayaan antar manajemen dan karyawan. Nilai-nilai yang terkait dengan kepercayaan, termasuk kepercayaan pada manajemen puncak, lebih sering dilihat pada organisasi dengan budaya *Clan* dan budaya *Adhocracy* daripada budaya *Market* atau budaya *Hierarchy*. Dengan temuan awal tersebut, penelitian ini akan fokus pada seberapa banyak karyawan UKDW yang menghidupi budaya *Adhocracy* dan *Clan*. Hasil yang didapatkan akan menjadi dasar bagi PSDM untuk merumuskan program-program maupun mendukung kebijakan-kebijakan yang memampukan karyawan UKDW untuk menghidupi budaya yang sesuai.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Salah satu aspek yang dimasukkan dalam pertanyaan kuesioner pemetaan budaya perusahaan adalah kepuasan karir. Matriks kepuasan karir adalah respons terhadap performa dan jenjang pekerjaan (Gattiker dan Larwood, 1988). Matriks tersebut mengukur sejauh mana individu percaya bahwa kemajuan karir mereka konsisten dengan tujuan, nilai dan preferensi mereka sendiri (Heslin, 2003), dan menunjukkan tingkat kebahagiaan yang dialami melalui pilihan pekerjaannya. Kepuasan kerja terkait dengan situasi kerja saat ini. Karenanya, kesuksesan karier bersifat subyektif karena bergantung pada kepuasan karir (Ng et al., 2005). Shaver dan Lacey (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja didefinisikan oleh lingkungan kerja dan interaksi langsung pekerja dan atasan mereka (misal "Saya senang dengan lingkungan kerja saya saat ini") dan kepuasan terhadap pilihan karier serta bagaimana pengalaman kerja membenarkan pilihan itu (misal "secara keseluruhan saya puas dengan pilihan karir saya"). Baik karir dan kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (Passos et al., 2012), dan Shurbagi dan Zahari (2012) menemukan bahwa hubungan antara empat jenis budaya organisasi dan

kepuasan karyawan adalah positif dan signifikan.

2. Alat prediksi kepuasan karir lainnya adalah budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan (Joo dan Siap, 2012) dan dukungan pengawasan yang memengaruhi pengembangan karir karyawan. Karir karyawan cenderung diperkaya oleh hubungan suportif dengan penyelia mereka (Greenhaus et al., 1990; Wickramasinghe dan Jayaweera, 2010). Joo and Park (2010) dan Barnett dan Bradley (2007) melaporkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karier. Culié et al. (2014) menemukan bahwa kepuasan karir karyawan dipengaruhi oleh fasilitasi pengembangan kompetensi karyawan tersebut dan hubungan mereka dengan atasan. Karyawan memiliki lebih banyak sikap positif terhadap atasan mereka jika harapan mereka terpenuhi dan, pada gilirannya, melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan berkontribusi pada performa organisasi secara keseluruhan (Fleisher et al., 2014; Koys, 2001).
3. Organisasi yang memiliki budaya mempromosikan pembelajaran berkelanjutan dan memberi semangat kolaborasi dalam kerja tim, serta manajemen puncak yang mendukung pembelajaran di tingkat individu, tim dan organisasi, memiliki pengaruh yang lebih positif terhadap kepuasan karir (Joo and Ready, 2012). Pengambilan keputusan partisipatif (Daniels dan Bailey, 1999), pemberdayaan (Johnson dan McIntyre, 1998) dan perilaku kepemimpinan yang menginspirasi kerja tim (Gaertner, 2000) juga memiliki dampak signifikan pada kepuasan karir. Semua fitur ini terlihat dalam budaya *Clan*, dan pada tingkat yang lebih rendah dalam budaya *Adhocracy*. Pandangan ini dikonfirmasi oleh Lund (2003), yang menemukan bahwa kepuasan karir terkait secara positif dengan budaya *Clan* dan budaya *Adhocracy*, dan terkait secara negatif pada budaya *Market* dan budaya *Hierarchy*. Diharapkan hasil kuesioner penelitian ini, yang disebarakan kepada para karyawan UKDW menunjukkan bahwa

lingkungan kerja di UKDW berada pada 2 tipe tersebut. Bila ternyata belum masuk kedalam kategori budaya *Clan* dan budaya *Adhocracy*, maka diperlukan rekomendasi tindakan untuk mengubah budaya yang ada saat ini menuju ke kedua budaya tersebut demi tercapainya ERU.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk membuktikan kesesuaian budaya organisasi (*Clan/Adhocracy*) UKDW terhadap penerapan *Entrepreneurial Research University* (ERU).
2. Untuk mengetahui tingkat kepentingan point-point dalam budaya organisasi yang mencerminkan penerapan *Entrepreneurial Research University* (ERU) ini di mata karyawan UKDW.
3. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan UKDW terhadap budaya organisasi yang mencerminkan penerapan *Entrepreneurial Research University* (ERU).
4. Untuk menentukan Indeks Kesuaian Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan PA dan PPA pada Budaya Organisasi di UKDW.
5. Untuk menganalisa *gap*/jurang perbedaan antara Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan PA dan PPA pada Budaya Organisasi UKDW.
6. Untuk memetakan kecenderungan budaya organisasi yang berlaku di UKDW berada pada tipe apa.

F. Manfaat Hasil Penelitian

Bagi Organisasi/Universitas Kristen Duta Wacana:

1. Meningkatkan pengetahuan mengenai riset terkait pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat menjadi awal bagi pengembangan penelitian lanjutan.

2. Penentuan Indeks Kesuaian Tingkat Kepentingan dan Kepuasan yang dapat digunakan untuk pengambilan kebijakan terkait dengan Budaya Organisasi.
3. Hasil analisa gap sebagai dasar untuk menentukan prioritas kebutuhan perbaikan Budaya Organisasi di UKDW.
4. Pemetaan budaya organisasi menjadi dasar untuk melakukan desain budaya organisasi yang sejalan dengan visi misi ERU UKDW.
5. Hasil penelitian juga dapat dijadikan acuan untuk melakukan perubahan konsep pengelolaan unit PSDM (Pengembangan Sumber Daya Manusia) UKDW menuju *Office of Human Experience Management* yang lebih sesuai dengan perkembangan dunia HR saat ini.

Bagi Karyawan (Pegawai Akademik dan Pegawai Pendukung Akademik)

Bagi Pegawai Akademik (PA)/Dosen:

1. Memahami karakteristik-karakteristik yang dipandang dominan dalam organisasi/UKDW dengan lebih baik dan seberapa puas dengan hal tersebut.
2. Mampu mengamati dengan lebih dalam gaya kepemimpinan di lingkungan organisasi/UKDW dan seberapa puas dengan hal tersebut.
3. Mampu lebih mengerti gaya pengelolaan/manajemen di organisasi/UKDW dan seberapa puas dengan hal tersebut.
4. Mampu mengukur seberapa kuat keterikatan diri dengan organisasi/UKDW.
5. Mampu memahami hal-hal yang dipandang strategis dan ditekankan oleh organisasi/UKDW dan seberapa puas dengan hal tersebut.
6. Mampu mendefinisikan kesuksesan dalam standard organisasi/UKDW dan seberapa puas dengan hal tersebut.
7. Mampu mendapatkan gambaran akan apa yang harus dijalankan sebagai seorang pengajar yang menjalankan tugas dengan berpegang pada nilai-

nilai yang sama di lingkungan organisasi/UKDW.

Bagi Pegawai Pendukung Akademik (PPA)/pegawai administratif:

1. Memahami karakteristik-karakteristik yang dipandang dominan dalam organisasi/UKDW dengan lebih baik dan seberapa puas dalam menjalankan hal tersebut.
2. Mampu mengamati dengan lebih dalam gaya kepemimpinan di lingkungan organisasi/UKDW dan seberapa puas dengan kepemimpinan tersebut.
3. Mampu lebih mengerti gaya pengelolaan/manajemen di organisasi/UKDW dan seberapa puas dengan pengelolaan tersebut.
4. Mampu mengukur seberapa kuat keterikatan diri dengan organisasi/UKDW.
5. Mampu memahami hal-hal yang dipandang strategis dan ditekankan oleh organisasi/UKDW dan seberapa puas dengan implementasi hal tersebut.
6. Mampu mendefinisikan kesuksesan dalam standard organisasi/UKDW dan seberapa puas dengan kesuksesan yang dicapai.
7. Mampu mendapatkan gambaran akan apa yang harus dijalankan sebagai seorang pegawai administratif yang menjalankan tugas dengan berpegang pada nilai-nilai yang berlaku di lingkungan organisasi/UKDW.

V. KESIMPULAN, SARAN, DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan Penelitian

Karakteristik Budaya Clan dan Adhocracy ditemukan sebagai karakter yang paling sesuai dan mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang saling menghargai antar pemangku jabatan, baik yang setara maupun yang berjenjang. Lingkungan yang positif seperti ini akan mendukung terciptanya inisiatif-inisiatif dan rasa memiliki yang lebih besar kepada organisasi. Pengakuan serta sikap menghargai yang diberikan pimpinan atas inisiatif yang muncul dari anggota timnya, merupakan karakter dari jiwa entrepreneur yang menjadi tujuan jangka panjang UKDW untuk menjadi Entrepreneurial Research University.

Hasil dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh seluruh karyawan dari seluruh tingkatan structural menunjukkan bahwa hal-hal yang menjadi point-point utama dalam karakteristik budaya Clan dan Adhocracy sudah dipandang penting oleh karyawan, meski belum seluruhnya memuaskan dalam implementasinya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepentingan dan kepuasan karyawan terhadap budaya Clan dan Adhocracy sudah sesuai.

GAP/jurang yang muncul antara pemahaman akan kepentingan dari point-point utama tadi dengan kepuasan yang dirasakan, menjadi catatan bagi pimpinan terutama pengelola SDM untuk merumuskan strategi-strategi yang tepat demi meningkatkan performa karyawan sehingga tingkat kepuasan dapat semakin ditingkatkan.

B. Keterbatasan Penelitian

Beberapa hal yang membatasi penelitian ini perlu menjadi catatan bagi pengembangan penelitian lanjutan di masa depan. Peralatan yang digunakan untuk menganalisa sudah cukup baik, karena sesuai dengan standar yaitu menggunakan SPSS. Metode dalam pengukurannya juga menggunakan skala Likert yang biasa digunakan sebagai alat dalam mengukur hasil sebuah kuesioner. Meskipun demikian, sifat dari kuesioner ini dimana jawabannya berdasarkan kepada persepsi pengisi,

menjadi keterbatasan tersendiri. Konsep pertanyaan dalam kuesioner yang disusun dengan mengacu kepada kuesioner OCAI bisa jadi pengkalimatannya belum dapat dipahami sepenuhnya oleh seluruh responden yang berasal dari berbagai kalangan. Pengisian kuesioner yang dilakukan secara mandiri oleh para karyawan, memungkinkan adanya kekurangtepatan dalam menginterpretasikan pertanyaan. Hal ini tidak diketahui dan tidak dapat diluruskan oleh peneliti karena mereka mengisikan secara mandiri.

Penelitian ini juga belum memanfaatkan fasilitas digital, sehingga masih disebar luaskan secara konvensional menggunakan kertas yang tentunya menghabiskan sangat banyak kertas untuk memenuhi keseluruhan 257 responden, selain membutuhkan lebih banyak personil untuk menyebarkan, mengumpulkan, sampai mengolah data hasil kuesioner ini. Metode konvensional ini juga dikhawatirkan belum dapat menjangkau karyawan dengan mobilitas tinggi atau sedang berada di lapangan sehingga mereka terlupa mengisi atau merasa kesulitan untuk mengisikannya. Kondisi ini menurunkan jumlah hasil kuesioner yang dikembalikan ke tim peneliti.

Pada awalnya peneliti memandang ideal jika pengisian kuesioner dilakukan secara serempak pada satu waktu dalam satu ruangan dengan didampingi oleh peneliti serta fasilitator. Namun hal ini menjadi tidak mungkin untuk dijalankan karena responden adalah seluruh karyawan kampus, sementara operasional kampus harus tetap berjalan, dan tidak dapat ditutup untuk pengisian kuesioner meski hanya sementara. Meskipun demikian, hasil yang dikumpulkan oleh peneliti cukup merepresentasikan kondisi karyawan di UKDW.

Hasil dari pembahasan mendalam terkait 4 (empat) tipe budaya organisasi menunjukkan bahwa budaya Adhocracy, maupun budaya Clan, dapat mendukung konsep UKDW sebagai entrepreneurial research university. Meskipun demikian, masih ada beberapa tantangan yang perlu diperhatikan, apabila akan ditetapkan secara resmi, kemudian budaya tersebut dijadikan values di UKDW. Apa yang menjadi tantangan Budaya Clan sendiri berakar pada kolaborasi, kerjasama yang

kuat seperti dalam sebuah keluarga besar dimana semua aktif terlibat dan berkomunikasi dengan baik. Pemimpin akan membimbing anggota tim nya, dan memastikan setiap personil memegang komitmen.

Tantangan bagi UKDW bila menerapkan budaya ini adalah karakter SDM yang ada saat ini. GAP Generasi yang ada saat ini, menimbulkan kesungkanan ketika yang muda ingin menyampaikan pendapat atau mengarahkan idenya. Sementara bagi generasi yang lebih tua, masih cukup kental dengan budaya Jawa yang harus dihormati dan disegani oleh yang lebih muda serta tidak mudah untuk mengikuti arahan/masukan dari yang lebih muda. Kebiasaan dan pembiasaan ini menjadi tantangan tersendiri bagi UKDW untuk membangun lingkungan yang terbuka dan setara antar generasi.

Kemampuan untuk berpikir positif juga menjadi tantangan untuk menjalankan budaya Clan yang lebih memperhatikan perkembangan individu, kemitraan jangka panjang, dan mendorong pemberdayaan. SDM masih menjadi tantangan jika budaya Clan secara resmi diberlakukan di UKDW. Lalu bagaimana dengan budaya Adhocracy yang juga mendukung lingkungan entrepreneurship?. Budaya Adhocracy menekankan pada energy dan kreativitas, perubahan dan ketangkasan. Karyawan diharapkan untuk menciptakan, berinovasi dan berpikir jauh ke depan, berani mengambil resiko dan tidak takut pada kepastian. Tantangannya bila mengimplementasikan budaya ini, adalah karakter SDM.

Karyawan yang telah bekerja sangat lama di UKDW terbiasa dengan pola kepemimpinan figure leader, dimana sebagai karyawan akan sepenuhnya mengikuti permintaan/komando/arahan dari atasan. Ketika tidak ada komando atau permintaan apapun, akan cenderung diam. Tidak ada pembiasaan untuk berinovasi, mengeluarkan ide, dan mengambil langkah yang beresiko. Cenderung mencari aman, dan menyukupkan diri dengan apa yang ada, meskipun sebetulnya masih banyak potensi untuk dikembangkan. Diharapkan, karyawan yang lebih muda, dari generasi milenial akan membawa hawa segar dan kompetisi sehat di lingkungan kerja yang terdiri dari beragam generasi. Karena seharusnya langsung ada contoh dari pimpinan.

Lalu apakah ada orang PSDM yang mendesain budaya organisasi kedepannya.

C. Saran dan Rekomendasi

a. Saran untuk penelitian selanjutnya di masa mendatang

- a. Secara teknis penelitian berikutnya diharapkan lebih memperhatikan segmentasi atau golongan usia dari para responden sehingga *approach* (pendekatan) hasil penelitian bisa lebih sesuai. Sehubungan dengan hal tersebut, setidaknya usia responden digolongkan ke dalam 2 (dua) kategori yaitu karyawan usia 25 - 40 tahun dan usia 40 - 65 tahun. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir kesalahpahaman responden dalam menginterpretasikan isi kuesioner, mengingat secara teknis ada perbedaan pola antara kedua kategori tersebut; kategori pertama cenderung menyukai pengisian kuesioner secara digital sedangkan kategori kedua cenderung lebih konvensional melalui tatap muka dan dibantu dalam pengisian.
- b. Diharapkan penelitian berikutnya dapat mengkolaborasikan *theory CVF* (*Competing Values Framework*) yang telah digunakan dalam penelitian ini dengan *theory assessment* lain yang kemudian muncul dan berkembang terkait budaya organisasi.
- c. Penelitian berikutnya dapat melanjutkan proses *assessment* dengan *theory CVF* (*Competing Values Framework*) dari level organisasi menjadi lebih spesifik ke level struktural dengan mengacu pada pengembangan dari CVF (*Competing Values Framework*) *theory*, yang dikenal sebagai *Octogram theory* untuk mengidentifikasi SDM dalam organisasi tersebut.
- d. Penelitian selanjutnya sangat disarankan, karena *assessment* atau evaluasi bagi karyawan UKDW ini baru pertama kali dilakukan, sehingga sifatnya hanya membangun kesadaran (*awareness*) dari karyawan. Disarankan setidaknya dalam waktu 1 (satu) tahun setelah *assessment* pertama dilakukan, kemudian dilanjutkan dengan *assessment* kedua untuk melihat progress kesesuaian performa karyawan dengan budaya organisasi yang

semestinya sesuai dengan temuan dalam *assessment* pertama, kemudian setahun setelahnya dilanjutkan dengan *assessment* ketiga untuk melihat *engagement* atau keterikatan karyawan dengan organisasi yang menghidupi budaya tersebut.

b. Saran untuk organisasi

Saran kebijakan untuk organisasi yaitu memasukkan unsur budaya *Clan* dan *Adhocracy* yang sudah berjalan di UKDW ke dalam *code of conduct* untuk dijadikan sistem, SOP, serta *guidance* yang disahkan dengan SK Rektor. Perlu ada yang memetakan dan merumuskan sistem kepegawaian yang sesuai dengan budaya organisasi hasil temuan dalam penelitian ini.

c. Rekomendasi dalam mengimplementasikan *CVF Theory* sebagai alat pemetaan SDM dalam organisasi (UKDW)

a. Keempat tipe budaya yang dirumuskan dalam theory *CVF (Competing Values Framework)* dapat dilihat dalam dua perspektif. Perspektif yang pertama digunakan untuk memetakan tipe organisasi dari sudut pandang bisnis, sedangkan perspektif yang kedua digunakan untuk memetakan karakteristik SDM dalam organisasi tersebut. Keempat tipe dalam theory *CVF (Competing Values Framework)* sesungguhnya diperlukan keberadaannya dalam komposisi karyawan sebuah organisasi. Sehubungan dengan hal itu, maka peneliti merekomendasikan keempat tipe tersebut digunakan sebagai alat ukur terhadap karakter setiap karyawan di organisasi (UKDW). Secara teknis hal ini dapat diimplementasikan melalui penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap tiga bulan di UKDW.

- b. Sebagai bahan perbandingan, saat ini kriteria penilaian kinerja pegawai UKDW yang digunakan adalah sebagai berikut :

Tabel 12. Form Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP 3) Karyawan / Pegawai Tetap Universitas Kristen Duta Wacana yang Berlaku Saat Ini

P E N I L A I				
UNSUR YANG DINILAI		N I L A I		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
A. Kedisiplinan	Ketaatan			Nilai rata-rata adalah jumlah dibagi dengan jumlah unsur yang dinilai
	Tanggung Jawab			
	Kesetiaan			
	Kejujuran			
B. Kapabilitas	Sikap kerja (kerjasama)			NILAI SEBUTAN 91 – 100 Amat baik 76 – 90 Baik 61 – 75 Cukup baik 51 – 60 Sedang < 50 Kurang
	Prakarsa			
	Prestasi			
	Pengabdian Masyarakat			
Jumlah				
Nilai rata-rata				

Peneliti merekomendasikan format penilaian kinerja yang baru sebagai berikut :

Tabel 13. Form Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP 3) Karyawan / Pegawai Tetap Universitas Kristen Duta Wacana yang Direkomendasikan Peneliti

P E N I L A I				
UNSUR YANG DINILAI		N I L A I		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
A. CLAN	Mampu menampilkan diri apa adanya, seperti dalam keluarga sendiri			Nilai rata-rata adalah jumlah dibagi dengan jumlah unsur yang dinilai
	Mampu memberikan contoh, memfasilitasi, atau membimbing rekan kerja maupun team nya			
	Mampu menampilkan karakter kerja tim, konsensus, dan partisipasi dalam kegiatan bersama			
	Memiliki kesetiaan dan kepercayaan dengan sejawat maupun UKDW, dengan komitmen yang kuat			
	Mampu mengembangkan diri, memiliki kepercayaan yang tinggi pada sejawat, keterbukaan, dan partisipasi.			
	Mampu mengembangkan dirinya dalam kerja tim, komitmen, dan kepedulian terhadap orang lain			
				NILAI SEBUTAN 91 – 100 Amat baik 76 – 90 Baik 61 – 75 Cukup baik 51 – 60 Sedang < 50 Kurang

B. ADHOCRACY	Memiliki karakter dinamis, berani mengambil risiko dan keluar dari zona nyaman.			
	Mampu menampilkan jiwa <i>entrepreneur</i> dan berinovasi			
	Mendukung manajemen yang berani mengambil risiko, berinovasi, bebas, dan unik			
	Memiliki komitmen pribadi untuk berinovasi dan berkembang menjadi yang terdepan			
	Mampu mencoba hal baru, mencari peluang dan menciptakan tantangan baru.			
	Memberikan layanan/produk yang unik dan terbaru, sehingga menjadi percontohan			
C. MARKET	Memiliki tujuan utama menyelesaikan pekerjaan dengan kompetitif dan mengejar prestasi.			KETERANGAN Nilai rata-rata adalah jumlah dibagi dengan jumlah unsur yang dinilai NILAI SEBUTAN 91 – 100 Amat baik 76 – 90 Baik 61 – 75 Cukup baik 51 – 60 Sedang < 50 Kurang
	Memiliki sifat agresif pada hal-hal yang logis, dan berorientasi pada hasil.			
	Mendukung manajemen yang sangat kompetitif, dengan tuntutan dan standard pencapaian yang tinggi			
	Menekankan pada pencapaian tujuan dan pemenuhan target setiap saat			
	Mampu kompetitif dalam pencapaian, berorientasi memperluas target, dan memenangkan persaingan.			
	Mendefinisikan kesuksesan berdasarkan keberhasilan dalam memenangkan persaingan secara kompetitif			
D. HIERARCHY	Memiliki kinerja yang sangat terkontrol, terstruktur, dan mengikuti prosedur formal yang berlaku.			
	Mampu berkoordinasi, mengorganisir, dan bertindak efisien dengan mulus.			
	Mendukung manajemen mengelola pegawai dengan aman; relasi yang stabil, dapat diprediksi, dan adanya konfirmasi			
	Mampu diikat dalam aturan dan kebijakan formal yang berlaku			
	Menekankan stabilitas, posisi permanen, efisiensi, kontrol, dan kelancaran kinerja sebagai hal yang penting			
	Mementingkan layanan yang dapat diandalkan, penjadwalan yang rapi dan efisien dengan biaya operasional yang rendah			
Jumlah				
Nilai rata-rata				

Dengan format penilaian kinerja yang disarankan oleh peneliti seperti diatas, maka organisasi (UKDW) dapat menggunakan penilaian DP3 untuk memetakan beberapa hal sekaligus dari karyawan seperti:

- Kelemahan karyawan
- Kekuatan karyawan
- Perencanaan pengembangan kapasitas karyawan tersebut

- Pemetaan penempatan unit kerja yang sesuai dengan karakter karyawan tersebut.
- Evaluasi kesesuaian karyawan dengan unit kerja yang ditempatinya saat ini.
- Pendataan karyawan-karyawan yang memiliki kapasitas (*pool of talent*) untuk dipromosikan ke level struktural karena memiliki keseimbangan dalam pemenuhan keempat tipe tersebut.

Dengan demikian, organisasi (UKDW) mampu lebih efisien dalam mengelola SDM yang sudah ada untuk mendorong performa organisasi yang semakin maksimal.

d. Tantangan dalam Mengimplementasikan Rekomendasi yang Dirumuskan Berdasarkan CVF Theory sebagai Alat Pemetaan SDM dalam Organisasi (UKDW)

Beberapa hal yang dapat dipetakan sebagai kerentanan/tantangan dalam mengimplementasikan rekomendasi peneliti bagi organisasi (UKDW) adalah sebagai berikut:

- a. Pengambil keputusan terkait kebijakan pengelolaan karyawan ada di tangan Yayasan “PTK Duta Wacana”, bukan Rektorat sebagai atasan unit PSDM.
- b. Para pemangku jabatan di Yayasan “PTK Duta Wacana” tidak memiliki periode kerja yang pasti dan ideal bagi pejabat, sehingga pertimbangannya cenderung menjadi pengalaman ketimbang pengalaman.
- c. Yayasan “PTK Duta Wacana” merupakan yayasan yang dibentuk oleh 12 Sinode Gereja Kristen di Indonesia, sehingga menjadi tantangan tersendiri untuk menyatukan persepsi dari keduabelas Sinode tersebut.
- d. Meski sifat Yayasan “PTK Duta Wacana” adalah pengambil putusan akhir dalam kebijakan pengelolaan karyawan, namun tidak ada satu pun anggota pengurus Yayasan yang berkantor di UKDW secara *full time* setiap hari,

sehingga mereka tidak mengalami secara langsung dinamika yang muncul dalam operasional universitas.

- e. Komposisi pengurus Yayasan “PTK Duta Wacana” saat ini merupakan orang-orang yang dipilih oleh masing-masing Sinode untuk mewakili Gereja mereka dalam yayasan, sementara dari sudut pandang pengelolaan organisasi disarankan bahwa pejabat struktural/pengambil keputusan memiliki kapasitas/*background experience* yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan spesifik dari tipe organisasi tersebut. Dengan demikian, yayasan memahami tantangan maupun *opportunity* dari organisasi (UKDW) sebagai industri semi profit bidang edukasi yang harus terus berkembang mengikuti laju perubahan.
- f. Belum adanya sistem yang dibakukan terkait penilaian kinerja para pejabat struktural baik di yayasan maupun universitas menjadikan form penilaian kinerja yang direkomendasikan peneliti sebuah jawaban sekaligus tantangan untuk dikaji lebih lanjut beserta perumusan proses pengenalan sistem penilaian kinerja yang baru, demi meminimalisir gejala yang dapat ditimbulkan.
- g. Saat ini pengelolaan SDM di UKDW dipusatkan pada unit PSDM (Pengembangan Sumber Daya Manusia) yang masih bersifat personalia/industri 2.0, sementara saat ini kita sudah memasuki era industri 4.0, dimana pengelolaan SDM sudah bersifat *Office of Human Experience Management (HXM)* yang mencakup *Planning, Acquiring, Developing, Maintaining, dan Retaining*.
- h. Karyawan yang bekerja di unit PSDM mulai dari staff sampai pimpinan unit tidak ada yang memiliki *background* pendidikan terkait *Human Experience Management (HXM)* maupun pemahaman sebagai *Human Resource Business Partner (HRBP)*.

DAFTAR PUSTAKA

a) Literatur Buku-buku:

- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005), "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing, Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", *MIS Quarterly*, Vol.29 No.1, pp. 87-111.
- Barnett, B.R. and Bradley, L. (2007), "The Impact of Organizational Support for Career Development on Career Satisfaction", *Career Development International*, Vol. 12 No.7, pp. 617-636.
- Culie, J.D. Khapova, S.N. and Arthur, M.B. (2014), "Careers, Clusters and Employment Mobility: the Influences of Psychological Mobility and Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84 No. 2, pp. 164-176.
- Daniels, K. And Bailey, A.J. (1999), "Strategy Development Processes and Participation in Decision Making: Predictors of Role Stressors and Job Satisfaction", *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 27-42.
- Drs. Gering Supriyadi, MM., dan Drs. Tri Guno, LLM. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Feher, P. and Gabor, A. (2006), "The Role of Knowledge Management Supporters in Software Development Companies", *Software Process: Improvement and Practice*, Vol.11 No.3, pp. 251-260.
- Fleisher, C., Khapova, S.N. and Jansen, P.G.W. (2014), "Effects of Employees' Career Competencies Development on Their Organizations: does satisfaction matter?", *Career Development International*, Vol. 19 No. 6, pp. 700-717.
- Gaertner, S. (2000), "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment Turnover Models", *Human Resource Management Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 479-493.
- Gattiker, U.E. and Larwood, L. (1988), "Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction", *Human Relations*, Vol.41 No.8, pp. 569-591.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. and Wormley, W.M. (1990), "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 11, pp. 64-86.
- Heslin, P.A. (2003), "Self-and Other- Referent Criteria of Career Success", *Journal of Career Assessment*, Vol.11 No.3, pp. 262-286.
- Johnson, J.J. and McIntye, C.L. (1998), "Organizational Culture and Climate Correlates of Job Satisfaction", *Psychological Reports*, Vol.82 No. 1, pp. 843-850.
- Joo, B.K. and Park, S.Y. (2010), "Career Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational

- Learning Culture, and Developmental Feedback”, *Leadership and Organization Development Journal* Vol. 31 No. 6, pp. 482-500.
- Joo, B.K. and Ready, K.J. (2012), “Career Satisfaction: The Influences of Proactive Personality Performance Goal Orientation, Organizational Learning Culture, and Leader-Member Exchange Quality”, *Career Development International*, Vol. 17 No. 3, pp. 276-295.
- Koys, D.J. (2001), “The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-Level, Longitudinal Study”, *Personnel Psychology*, Vol. 54 No. 1, pp. 101-114.
- Lee, J.C., Shiue, Y.C. and Chen, C.Y. (2016) “Examining The Impacts of Organizational Culture and Top Management Support of Knowledge Sharing on the Success of Software Process Improvement”, *Computers in Human Behavior*, Vol.54, pp. 462-474.
- Lindquist, E. and Marcy, R. (2016) “The Competing Values Framework: Implications for Strategic Leadership, Change and Learning in Public Organizations”, *International Journal of Public Leadership*, Vol.12 No.2, pp. 167-186.
- Lund, D.B. (2003), “Organizational Culture and Job Satisfaction”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 219-236.
- Shaver, K.H. and Lacey, L.M. (2003), “Job and Career Satisfaction Among Staff Nurses: Effects of Job Setting and Environment”, *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 33 No. 3, pp.166-172.
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. and Feldman, D.C. (2005), “Predictors of Objective and Subjective Career Success: a meta-analysis”, *Personnel Psychology*, Vol. 58 No. 2, pp.146-171.
- Nyhan, R.C. (2000), “Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizatins”, *The American Review of Public Administration*, Vol.30 No.1, pp. 87-109.
- Shurbagi, A.M. and Zahari, L.B. (2012), “The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction in National Oil Corporation of Libya”, *International Journal of Hummanities and Applied Sciences*, Vol. 1 No. 3, pp. 88-93.
- Suppiah, V. and Sandhu, M. (2011), “Organisational Culture’s Influence on Tacit Knowledge-Sharing Behavior”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.15 No.3, pp. 462-477.
- Wickramasinghe, V. and Jayaweera, M. (2010), “Impact of Career Plateau and Supervisory Support on Career Satisfaction: a Study in Offshore Outsourced IT Firms in Sri Lanka”, *Career Development International*, Vol. 15 No. 6, pp. 544-561.
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarsyah, B. and Brown, K. (2014), Interactions Between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing”, *Project Management Journal*, Vol.45 No.2, pp.

48-65.

- Zavyalova, E. and Kuchеров, D. (2010), "Relationship between organizational Culture and Job Satisfaction in Russian Business Enterprises", *Human Research Development International*, Vol.13 No.2, pp. 225-235.
- Zu, X., Robbins, T.L. and Fredendall, L.D. (2010), "Mapping the Critical Links Between Organizational Culture and TQM/Six Sigma Practices", *International Journal of Production Economics*, Vol.123 No.1, pp. 86-106.

b) Literatur Internet:

About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) , accessed on 19 January 2020 at 06.00 pm, available at: <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/Organizational-Culture-Types>.

Passos, O.M., Dias-Neto, A.C. and da Silva Barreto, R. (2012), "Assesing the Relevance of Organizational Culture in Software Process Improvement Initiatives", *CIBSE*, pp. 70-83, available at: http://cibse.inf.puc-rio.br/CIBSEpapers/artigos/artigos_CIBSE12/paper_8.pdf.

PSDM - UKDW. 2020. Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Tugas Tim Perancangan dan Pelaksanaan Survei Kepuasan Pegawai dan Mahasiswa UKDW

©UKDW