

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PT ASTRA INTERNATIONAL TBK – ISUZU SALES OPERATION CABANG BANDUNG

Indryana Dewi¹, Anita Silvianita.²

¹Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom (Indryana Dewi)
email : dindryana28@gmail.com

²Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom (Anita Silvianita)
email : anitasilvianita@telkomuniversity.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi dan pengembangan karir karyawan PT Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung serta untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karir karyawan dari PT Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung. Budaya organisasi sebagai variabel bebas dengan teori dari Cameron & Quinn (2011) yang mana membagi budaya organisasi menjadi 4 tipe budaya yaitu budaya clan, budaya adhocracy, budaya market, budaya hierarchy. Adapun pengembangan karir karyawan sebagai variabel terikat dengan menggunakan teori dari Alex S Nitisemito (2013). Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi deskriptif kausal dengan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (path analysis). Data yang diperoleh dari penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan tetap ISO cabang Bandung. Hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi ISO cabang Bandung saat ini adalah budaya organisasi dengan tipe budaya hierarchy sebagai budaya kuat dan pengembangan karir karyawan dari ISO cabang Bandung adalah Rendah. Selain itu terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan untuk seluruh tipe budaya organisasi. Akan tetapi secara parsial hanya budaya *adhocracy* dan budaya *market* yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Budaya Clan, Budaya Adhocracy, Budaya Market, Budaya Hierarchy, Pengembangan Karir Karyawan

ABSTRACT

This study aims to find out how organizational culture and career development of PT Astra International Tbk employees - Isuzu Sales Operation Bandung branch as well as to know the influence of organizational culture on employee career development from PT Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation Bandung Branch Organizational culture as independent variable by using theory from Cameron & Quinn (2011) which divide organizational culture into 4 types of culture that is clan culture, adhocracy culture, market culture, hierarchy culture. The employee career development as a dependent variable by using the theory of Alex S Nitisemito (2013). The research method used in this research is descriptive causal study with data analysis technique used is descriptive statistical analysis and path analysis. The data obtained from this study is to spread the questionnaire to all employees remain ISO branch Bandung. The results of data analysis in this study indicate that the organization culture of ISO branch of Bandung at this time is organizational culture with hierarchy culture type as strong culture and career development of employees from ISO branch of Bandung is Low percentage and career development of employees from ISO branch of Bandung is Low. In addition there is a significant influence simultaneously for all types of organizational culture. Partially, however, only the culture of adhocracy and market culture has a significant influence on employee career development.

Key Words: Organizational Culture, Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchy Culture, Employee Career Development

1. PENDAHULUAN

Memasuki era pertumbuhan industri yang saat ini semakin berkembang telah membangun iklim persaingan bisnis menjadi lebih ketat diantara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Dalam rangka untuk menciptakan keunggulan bersaing atau nilai lebih dari pesaing yang ada, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang professional secara kemampuan, pengetahuan dan juga perilaku yang dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan.

Menggagas pengembangan karir nampaknya sudah sangat dibutuhkan perusahaan. Menurut Rivai dan Sagala (2011), Pengembangan SDM jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian dari pengembangan SDM.

Terdapat beberapa departemen didalam suatu organisasi yang tidak memberikan bantuan perencanaan dan pengembangan karir secara formal kepada karyawan karena mereka kurang mampu untuk membuat perencanaan tersebut dan bahkan pada beberapa perusahaan besar, para manajer senior biasa menganggap bahwa perencanaan dan pengembangan karir adalah sebagai tanggung jawab dari karyawan itu sendiri, bukan perusahaan.

Tabel 1. Data Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan 2017

| No | Jabatan | Jenis Pelatihan | Jumlah Karyawan/ semester |
|----|----------|-----------------------|------------------------------|
| 1. | Mekanik | Skill Teknik Otomotif | 6 |
| 2. | Salesman | Product Knowledge | 7 |
| 3. | Admin | Pajak Keuangan | 1 |

Rutinitas pemberian pelatihan kepada karyawan dilakukan perusahaan dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda sesuai dengan

bidang atau departemennya masing-masing. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, hal yang dirasa menghambat dalam proses pelatihan ini adalah kurang tanggapnya pihak manajemen dalam melakukan analisa kebutuhan pelatihan yang mengharuskan karyawan untuk mengusulkan atau mengajukan pelatihan yang dibutuhkannya terlebih dahulu. Selain dari masalah tersebut, ketidakpastian waktu kegiatan pelatihan juga disebabkan oleh lamanya kegiatan pelatihan tersebut diadakan oleh kantor Isuzu pusat. Hal ini dirasakan karyawan dapat menghambat seringkali proses penyelesaian tugas karena kebutuhan dan waktu pelaksanaan dari pelatihan tersebut tidak sejalan atau tidak pada saat yang tepat.

Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa kesempatan mengembangkan karir dan kompetensi di PT Astra International tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung sangat luas, dan setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk naik ke grade yang lebih tinggi dan menduduki jabatan atas. Akan tetapi, sebagian karyawan merasa kurang puas dengan masalah pengembangan karir hal ini dirasakan oleh karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan SMK, karena selama ini perusahaan hanya mengutamakan pengembangan karir bagi karyawan dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi.

Salah satu hal yang menjadi dasar karyawan dalam melakukan setiap kegiatan dan tugas nya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sekumpulan keyakinan dan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan yang diajarkan kepada seluruh karyawan dalam menciptakan suatu ikatan antara perusahaan dan para karyawannya (Hunger, 2010 ; Ernawan, 2011 ; Darmawan, 2013).

ISO cabang Bandung merupakan perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat dan melekat sangat erat. Terkait dengan hal tersebut, terdapat kebiasaan yang dilakukan karyawannya melalui kegiatan *morning priority* yang selalu dilakukan satu minggu sekali.

Seperti yang sudah diketahui budaya organisasi yang diterapkan adalah PRIORITY. Budaya tersebut yang menjadi landasan bagi Isuzu untuk membuat peraturan perusahaan dan juga nilai yang harus diterapkan oleh karyawan dalam pekerjaan yang dilakukannya. Evaluasi yang dilakukan terkait dengan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi yang dianut perusahaan kedalam pekerjaannya selama seminggu. Karyawan yang kurang dalam menerapkan budaya dan kinerja akan dikenai teguran dari kepala bagian masing-masing dan bila perlu akan dikenakan sanksi oleh HRD.

Adapun penerapan dari budaya organisasi ISO cabang Bandung berdasarkan pengamatan peneliti masih belum diketahui apakah termasuk budaya organisasi yang kuat atau tidak sehingga perlu dilakukan penelitian agar mengetahui bagaimana penerapan budaya organisasi ISO cabang Bandung yang sebenarnya. Selain itu adanya fenomena mengenai pengembangan karir karyawan yang telah dipaparkan sebelumnya yaitu kurang tanggapnya pihak manajemen SDM ISO cabang Bandung dalam memberikan program pengembangan karir bagi karyawan. Berdasarkan latar belakang tersebut tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi yang diimplementasikan oleh ISO cabang Bandung, mengetahui pengembangan karir karyawan ISO cabang Bandung dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karir karyawan ISO cabang Bandung.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Budaya Organisasi

Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2015:226) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Cameron dan Quinn memperkenalkan suatu bentuk kerangka budaya organisasi yang disebut dengan kerangka

persaingan nilai atau *Competing Value Framework* (CVF).

Detail budaya organisasi suatu perusahaan dapat diidentifikasi dan dianalisis dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Instrumen penilaian budaya organisasi pada awalnya dikembangkan dari sebuah hasil riset terhadap indikator utama dari organisasi efektif dan didasarkan pada model teoritis yang berjudul *The Competing Values Framework*.

Model teoritis ini dibentuk oleh Cameron dan Quinn berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya (Umartias,2014:44). Terdapat berbagai macam tipe budaya organisasi salah satunya adalah tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn (2011:38) yang mana membagi budaya organisasi menjadi empat tipe budaya yaitu Budaya *Clan*, Budaya *Adhocracy*, Budaya *Market* dan Budaya *Hierarchy*. Keempat tipe budaya organisasi tersebut seluruhnya ada di setiap organisasi hanya saja terdapat tipe budaya organisasi yang lebih dominan.

Adapun keempat tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn adalah sebagai berikut.



Gambar 2 Competing Value Framework

Untuk menganalisis budaya organisasi, *competing values framework* memiliki 6 variabel yang mewakili keempat budaya dalam OCAI. Keenam variabel tersebut disusun dalam bentuk pertanyaan yang meliputi: Karakter dominan,

Tipe kepemimpinan, Tipe Manajemen, Perakat organisasi, Penekanan strategi, Kriteria keberhasilan

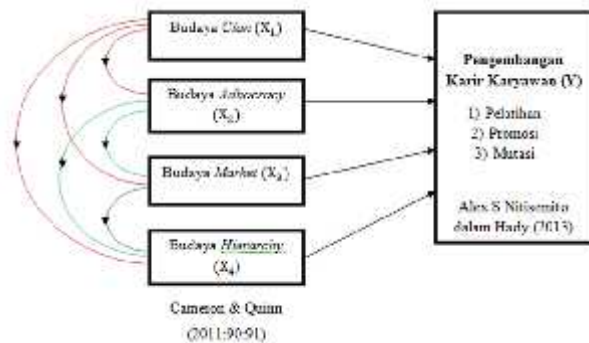
b. Pengembangan Karir Karyawan

Menurut Rivai (2014:212), Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Menurut Alex S Nitisemito dalam Hady (2013), membagi program pengembangan karir menjadi 3 yaitu:

1. Pelatihan,
Menurut Bernadian dan Rusell dalam Sunyoto (2015), pelatihan tenaga kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki forma pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan.
2. Promosi jabatan
Menurut Siagian dalam Nurzaman (2014:312), promosi adalah perpindahan karyawan dari jabatan yang sedang dan masih disandanginya kepada jabatan yang baru atau dari tugas yang lama kepada tugas yang baru yang kedudukannya lebih tinggi
3. Mutasi
Menurut Daryanto (2013: 41), mutasi adalah suatu kegiatan rutin yang dilaksanakan perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip 'the right men on the right place'.

c. Kerangka Pemikiran



Gambar 3 Kerangka Pemikiran

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lain yaitu pengaruh dari variabel budaya organisasi atau variabel independen terhadap variabel pengembangan karir karyawan atau variabel dependen.

Jenis penelitian yang diambil adalah deskriptif dan kausalitas dan metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Budaya organisasi sebagai variabel bebas terdiri dari terdiri dari budaya *clan* (X1), budaya *adhocracy* (X2), budaya *market* (X3) dan budaya *hierarchy* (X4) dengan total item 24 pernyataan sedangkan pengembangan karir karyawan (Y) dengan total item 12 pernyataan.

Skala pengukuran yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran ordinal, yaitu jenis skala yang menunjukkan tingkat (Neolaka, 2014:58). Proses pengurutan variabel – variabel yang ada dalam penelitian ini dibantu dengan menggunakan skala likert (Pasolong ,2012:153). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Astra International Tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung sebanyak 53 orang. Maka pada penelitian ini peneliti hanya mengambil sampel dari karyawan tetap yang ada di ISO cabang Bandung yaitu yang berjumlah 53 karyawan tetap.

Hasil uji validitas dan reliabilitas seluruh item pernyataan dari setiap variabel pada penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel. Untuk menguji validitas instrumen tersebut menggunakan korelasi *pearson product moment* dengan bantuan program SPSS versi 22. Menurut Sugiyono (2012:126), dikatakan valid jika nilai *rhit* lebih besar dari *rti* ($rhit > rti$). Dengan $n = 30$ dan taraf signifikansi (α) = 0,05 maka diketahui nilai *rti* yaitu sebesar 0,361. Pada penelitian ini didapat nilai *rhit* untuk seluruh item pernyataan lebih besar dari nilai *rti*. Adapun untuk menguji reliabilitas instrumen menggunakan teknik statistik *Cronbach Alpha* (α)

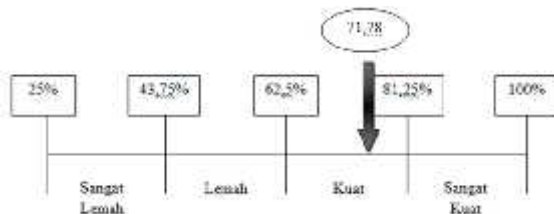
dengan bantuan SPSS versi 22. Kriteria keandalan menggunakan pedoman yaitu dikatakan reliabel jika memiliki nilai >0,6. Nilai *cronbach alpha* untuk seluruh item pernyataan pada penelitian ini lebih besar dari 0,6.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistic deskriptif dan analisis jalur (path analysis) dengan yang telah dikemukakan oleh Riduwan & Kuncoro (2013:116).

4. PEMBAHASAN

1. Budaya Organisasi

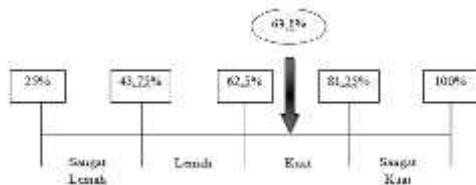
a. Budaya Clan (X1)



Gambar 4 Garis kontinum Budaya Clan(X1)

Berdasarkan pada **Gambar 4** dapat diketahui bahwa budaya clan yang diterapkan di ISO cabang Bandung terdapat pada kategori Kuat dengan nilai persentase sebesar 71,78%. Dalam hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja ISO cabang Bandung adalah seperti layaknya keluarga sendiri, pemimpin berperan dalam pemberian arah bagi karyawan, manajemen karyawan yang menekankan pada kerjasama antar kerjanya, perekat atau hal yang dapat menyatukan kerjanya adalah rasa percaya yang tinggi antar karyawan, ISO cabang Bandung juga menekankan pada pentingnya pengembangan karyawan dan kriteria keberhasilan didasarkan pada kepedulian terhadap sumber daya manusia yang dimiliki.

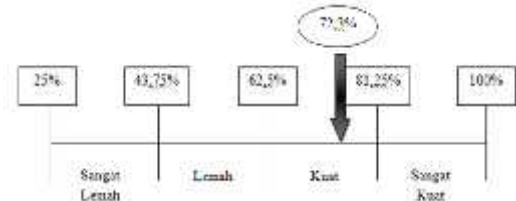
b. Budaya Adhocracy (X2)



Gambar 5 Garis Kontinum Budaya Adhocracy (X2)

Berdasarkan pada **Gambar 5** dapat diketahui bahwa budaya adhocracy yang diterapkan di ISO cabang Bandung terdapat pada kategori Kuat dengan nilai persentase sebesar 63,8%. Dalam hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di ISO cabang Bandung sangat dinamis, pemimpin memiliki jiwa kewirausahaan, manajemen karyawan yang menekankan pada pemberian kebebasan bagi karyawan dalam mengambil resiko, perekat atau hal yang dapat menyatukan kerjanya adalah komitmen yang dianut untuk menciptakan suatu inovasi, ISO cabang Bandung juga menekankan pada pentingnya menciptakan produk/layanan terbaru dan kriteria keberhasilan didasarkan pada keunikan produk/layanan.

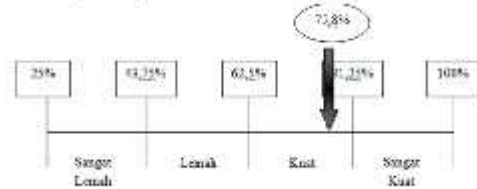
c. Budaya Market (X3)



Gambar 6 Garis Kontinum Budaya Market (X3)

Berdasarkan pada **6** dapat diketahui bahwa budaya market yang diterapkan di ISO cabang Bandung terdapat pada kategori Kuat dengan nilai persentase sebesar 72,3%. Dalam hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di ISO cabang Bandung berorientasi pada tujuan, pemimpin berorientasi pada pencapaian hasil, manajemen karyawan yang menekankan pada pemberian kebebasan bagi karyawan dalam mengambil resiko, perekat atau hal yang dapat menyatukan kerjanya adalah persaingan antar karyawan tinggi ISO cabang Bandung juga menekankan pada pentingnya pencapaian target yang ditetapkan, dan kriteria keberhasilan didasarkan pada menguasai pasar yang dimasuki.

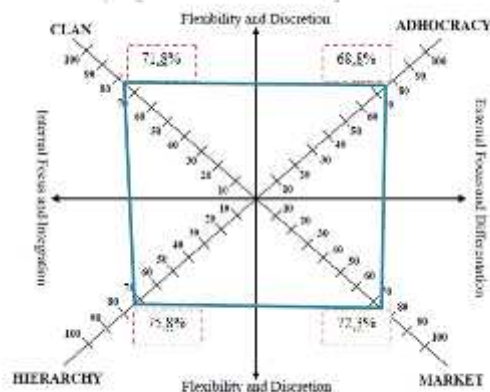
d. Budaya Hierarchy (X4)



Gambar 7 Garis Kontinum Budaya Hierarchy (X4)

Berdasarkan pada **Gambar 7** dapat diketahui bahwa budaya hierarchy yang diterapkan di ISO cabang Bandung terdapat pada kategori Kuat dengan nilai persentase sebesar 75,8%. Dalam hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di ISO cabang Bandung terstruktur dan terkendali, pemimpin berorientasi pada efisiensi, manajemen karyawan yang menekankan pada stabilitas hubungan antar karyawan, perekat atau hal yang dapat menyatukan karyawannya adalah Disiplin dalam menaati peraturan dan kebijakan. ISO cabang Bandung juga menekankan pada pentingnya pengawasan karyawan yang ketat, dan kriteria keberhasilan didasarkan pada efisiensi.

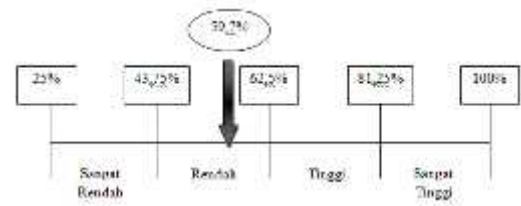
e. Radar Chart Budaya Organisasi



Gambar 8 Radar Chart Budaya Organisasi

Dapat dilihat pada **Gambar 8** diatas, dapat diketahui bahwa nilai persentase budaya hierarchy sebesar 75,8% , budaya adhocracy sebesar 72,3% , budaya clan sebesar 71,8%, budaya adhocracy sebesar 68,76% .

2. Pengembangan Karir Karyawan (Y)

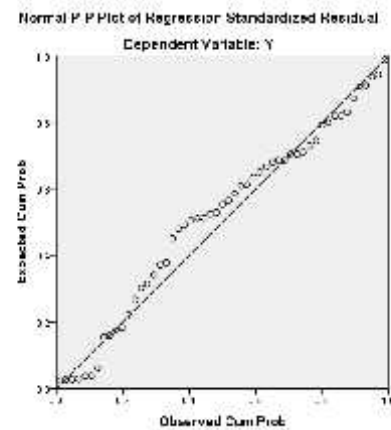


Gambar 9 Garis Kontinum Pengembangan Karir Karyawan (Y)

Berdasarkan pada **Gambar 9**, dapat dilihat bahwa pengembangan karir karyawan ISO cabang Bandung berada pada kategori Rendah dengan persentase sebesar 59,7% yang menunjukkan bahwa program pengembangan karir karyawan masih sangat kurang yang telah diterapkan ISO cabang Bandung.

a. Uji Normalitas

Menurut Kurniawan (2014:156), uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak.



Gambar 10 Grafik Normal Probability Plot

Pada **Gambar 10** yang ditunjukkan oleh grafik normal *probability plot* menjelaskan bahwa data pada variabel yang digunakan dinyatakan berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat dengan adanya titik-titik data yang menyebar di sekitar garis lurus, serta penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal tersebut. Jika penyebaran garis diagonal mengikuti arah garis

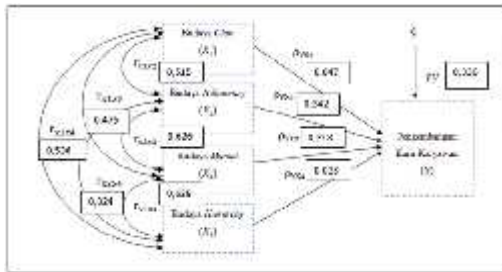
diagonal maka model regresi memunhi asumsi normalitas.

b. Analisis Jalur (Path Analysis)

Berdasarkan hasil analisis jalur (path analysis) pada penelitian ini dapat dibuat kerangka hubungan kausal atau diagram jalur antara budaya clan (X1), budaya adhocracy X2, budaya market (X3) dan budaya hierarchy (X4) terhadap pengembangan karir karyawan PT Astra International tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung.

Persamaan struktur :

$$Y = \rho_{Y_1} X_1 + \rho_{Y_2} X_2 + \rho_{Y_3} X_3 + \rho_{Y_4} X_4 + \rho_{Y\epsilon} \epsilon \tag{1}$$



Gambar 11 Diagram Jalur

Hasil uji analisis jalur (path analysis) pada penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dengan tingkat hubungan korelasi terkuat di ISO cabang Bandung yaitu sebesar 0,639 adalah korelasi antara budaya market dengan budaya hierarchy.

5. KESIMPULAN

- Budaya organisasi yang diimplementasikan oleh ISO cabang Bandung saat ini adalah budaya organisasi dengan tipe budaya yaitu budaya organisasi dengan tipe budaya yaitu budaya hierarchy sebagai budaya kuat.
- Pengembangan karir karyawan saat ini adalah Rendah artinya karyawan merasa pengembangan karir yang dilakukan ISO cabang Bandung masih sangat kurang.
- Budaya organisasi baik itu tipe budaya clan, budaya adhocracy, budaya market dan budaya hierarchy berpengaruh signifikan

secara simultan dan secara parsial hanya budaya adhocracy, budaya market yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan ISO cabang Bandung.

Daftar Pustaka

- [1] Darmawan, Deni . (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. (Cetakan Kedua). Bandung: Remaja Rosdakarya
- [2] Data Karyawan PT Astra International tbk – Isuzu Sales Operation cabang Bandung Periode 2017. (2017). Bandung :Tidak Diterbitkan.
- [2] Neolaka, Armos. (2014). *Metode Penelitian dan Statistik*. (Cetakan Pertama). Bandung: Remaja Rosdakarya
- [3] Nurjaman, Kadar. (2014). *Manajemen Personalia*. Bandung: Pustaka Setia.
- [4] Pasolong, Harbani. (2012). *Metodologi Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- [5] Riduwan & Kuncoro E. (2013). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- [6] Robbins, P. Stephen & Timothy A. Judge. (2011). *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- [7] Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- [8] Sunyoto, Danang. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Cetakan Pertama). Yogyakarta: CAPS.
- [9] Lestari, A Puji. (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan pada di Telkom Foundation (TF)*. Bandung : Universitas Telkom.