

Analisis *Managerial Skill* Sebagai Bentuk Penerapan Budaya Organisasi Menurut Teori Cameron And Quinn Di Perusahaan X

Ratri Wahyuningtyas
E-mail:syafaq_ratri@yahoo.com
Dosen Institut Manajemen Telkom

ABSTRACT

Managerial Skills Assessment Instrument (MSAI) is instrument to describe managerial ability to run the company. This instrument try to appraise weakness and strengthen of managerial competency. MSAI is developed by Cameron and Quinn that conclude 12 managerial skill that show consistency to apply organizational culture. The purpose of this research is to analyze managerial skill as implementation of organizational culture. We will analyze is there the managerial skill suitable with the right culture that must be hold by company based on Cameron and Quinn Theory.

This research use survey and descriptive method. Operational Variables consist of Clan Culture (X1), Adhocracy Culture (X2), Market Culture (X3) and Hierarchy Culture (X4). Every Variable consist of 3 Sub Variables as managerial skill. We use Likert Type as scale of questionnaire. We use convenience sampling as a sampling technique.

Result from data processing show that managerial level in X Company tend to show Market and Adhocracy Culture. It's mean that managerial skill in Company X apply with Managing competitiveness, energizing employee and managing customer service as implementation of Market Culture. Moreover managing innovation, managing the future and managing continous improvement are also implemented in organization . If we look from theory compare with the nature of business, it will better for Company X to apply Market culture.

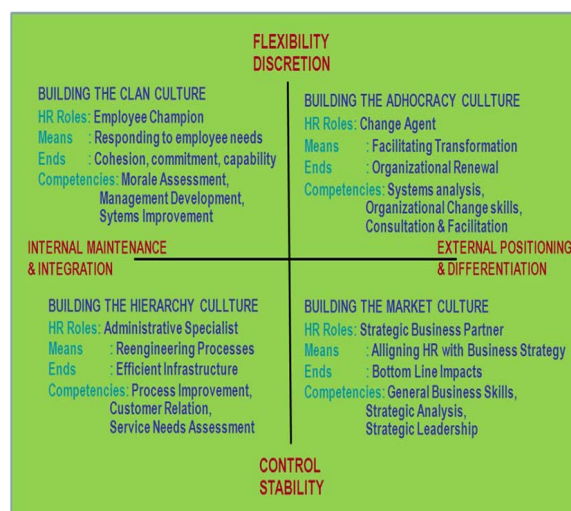
Suggestion for organization based on survey are focus to improve managerial skill that support to develop Market culture with support with adhocracy culture. Company X is also to reduce the implementation of Hierarchy culture so the development of employees creativity will be not hung up.

Keyword : Managerial Skill, Organizational Culture

PENDAHULUAN

Perusahaan X adalah salah satu perusahaan hidangan cepat saji yang telah memiliki 237 cabang dan tersebar di lebih dari 50 kota besar di Indonesia. Dalam fangka memonitor posisi pasar dan kinerja secara keseluruhan perusahaan X melakukan survey rutin setiap kuartaldan dikelola oleh sebuah perusahaan survey untuk mengetahui persepsi konsumen dan *brand image* perusahaan sejenis dalam industri hidangan cepat saji. Perusahaan X sangat menyadari bahwa dibutuhkan satu budaya yang kokoh agar dapat bertahan dalam kondisi persaingan saat ini.

Budaya adalah Persepsi bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi (Robbins, 2005:485). Budaya organisasi muncul sebagai asumsi bersama yang dianut oleh sebuah organisasi, sekaligus menjadi pembeda atau ciri khusus bagi eksistensi suatu organisasi. Cameron and Quinn (2006:32) merumuskan tipe-tipe budaya dalam organisasi yang disebut dengan *The Competing Value Framework*. Mereka juga merumuskan kriteria organisasi yang efektif menjadi 2 dimensi. Dimensi pertama membedakan kriteria efektivitas yang menekankan pada fleksibilitas, keeluasaan dan dinamisme dengan kriteria yang menekankan pada stabilitas, perintah dan pengawasan. Sedangkan dimensi kedua membedakan kriteria efektivitas yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria yang menekankan pada orientasi eksternal, differensiasi dan persaingan.



Sumber : Cameron & Quinn (2006:47)

Gambar 1. The Competing Value HR Management

Selanjutnya Cameron and Quinn mengembangkan dua instrumen survey secara kuantitatif yang disebut dengan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* dan *Management Skill Assessment Instrument (MSAI)*. Di dalam OCAI, diidentifikasi persepsi dan aspirasi karyawan mengenai budaya organisasi saat ini dan yang diinginkan, yang dapat dikategorikan ke dalam empat tipe sebagai berikut :

1. Clan culture

Adalah budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui teamwork, pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

2. Adhocracy culture

Adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan dimasa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat entrepreneurship dan kreativitas.

3. Market culture

Adalah budaya perusahaan yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai – nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil dan tujuan serta keuntungan.

4. Hierarchy culture

Adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga tercapai kesejahteraan dalam perusahaan.

Managerial Skill Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 2006:110) adalah alat penilaian yang membantu manajer mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kompetensi manajer yang dapat membantu organisasi mewujudkan budaya yang diinginkan. Terdapat 12 kompetensi yang masuk kedalam 4 kategori yaitu :

Tabel 1. Managerial Skill

NO	BUDAYA	MANAGERIAL SKILL
1	Clan	Managing Teams
		Managing Interpersonal Relationships
		Managing the Development of Others
2	Adhocracy	Managing Innovation
		Managing the Future
		Managing Continuous Improvement
3	Market	Managing Competitiveness
		Energizing Employee
		Managing Customer Focus
4	Hirarki	Managing Acculturation
		Managing the Control System
		Managing Coordination

Sumber : Cameron & Quinn (2006:108)

METODE ANALISIS

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif yang bertujuan mengumpulkan fakta, mendeskripsikan, menganalisis dan menafsirkan data kedalam suatu informasi yang jelas dan tepat. Informasi yang diperoleh merupakan hasil kajian secara sistematis dan faktual mengenai *managerial skill* di Perusahaan X.

Operasionalisasi Variabel

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel

VARIABEL	SUB VARIABEL	ITEM	SKALA
CLAN	Managing Team	12, 18, 21, 22, 49	Ordinal
	Managing Interpersonal relationship	1, 13, 23, 48, 50	Ordinal
	Managing the Development of Others	5, 20, 24, 25, 47	Ordinal
ADHOCRACY	Managing Innovation	2, 8, 26, 51, 59	Ordinal
	Managing the Future	14, 27, 28, 45, 46	Ordinal
	Managing Continuous Improvement	9, 29, 44, 52, 53	Ordinal
MARKET	Managing Competitiveness	7, 15, 30, 42, 43	Ordinal
	Energizing Employees	3, 6, 31, 32, 60	Ordinal
	Managing Customer Focus	33, 35, 41, 54, 55	Ordinal
HIERARCHY	Managing Acculturation	10, 11, 34, 40, 56	Ordinal
	Managing Control System	4, 16, 36, 39, 57	Ordinal
	Managing Coordination	17, 19, 37, 38, 58	Ordinal

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling atau sensus. Artinya seluruh populasi yang ada di Perusahaan X akan diambil sebagai responden.

Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif yang dimulai dengan perhitungan menggunakan *Managerial Skill Assessment Instrument (MSAI)* yang dirumuskan oleh Cameron and Quinn yaitu :

1. Mengelompokkan item-item kuesioner mengikuti tabel operasionalisasi variabel di atas
2. Menghitung nilai setiap item kuesioner dengan cara :

$$N_i = \frac{\text{Jumlah bobot jawaban responden}}{\text{Jumlah responden}}$$

Ket : N_i = nilai per item

Bobot untuk setiap jawaban responden adalah sebagai berikut :

- Sangat Setuju : 5
- Setuju : 4
- Netral : 3
- Tidak setuju : 2
- Sangat Tidak setuju : 1

3. Menghitung nilai rata-rata lima item yang mewakili setiap *managerial skill*.
4. Memplot nilai rata-rata dari masing-masing *managerial skill* ke diagram MSAI.
5. Semakin tinggi nilai rata-rata menunjukkan bahwa penerapan *managerial skill* semakin kuat dengan mengikuti aturan pada tabel berikut :

Tabel 3. Kategori Penilaian

NILAI	KATEGORI
1,00 – 1,80	Sangat Lemah
> 1,80 – 2,60	Lemah
> 2,60 – 3,40	Cukup
> 3,40 – 4,20	Kuat
> 4,20 – 5,00	Sangat Kuat

HASIL ANALISIS
Penilaian *Managerial Skill*
 1. Budaya Clan

**Tabel 4. Hasil Penilaian
Managerial Skill Budaya Clan**

MANAGERIAL SKILL	ITEM	NILAI	RATA-RATA
Managing Team	12	3,4	3,7
	18	4	
	21	4	
	22	3,6	
	49	3,5	
Managing Interpersonal relationship	1	4,5	3,8
	13	3,6	
	23	3,7	
	48	3,7	
	50	3,7	
Managing the Development of Others	5	4,0	3,9
	20	3,9	
	24	3,8	
	25	4,1	
	47	3,8	

Dari tabel 4 menunjukkan bahwa penerapan setiap *managerial skill* untuk budaya Clan masuk ke dalam kategori kuat dengan nilai rata-rata secara keseluruhan adalah 3,80. Nilai yang paling tinggi adalah untuk penerapan *managerial skill* dalam mengembangkan individu lain.

2. Budaya Adhocracy

Dari tabel 5 menunjukkan bahwa penerapan setiap *managerial skill* untuk budaya Adhocracy masuk ke dalam kategori kuat dengan nilai rata-rata secara keseluruhan adalah 3,87. Nilai yang paling tinggi adalah untuk penerapan *managerial skill* dalam mendorong inovasi dan mengelola pengembangan berkelanjutan.

Tabel 5. Hasil Penilaian *Managerial Skill* Budaya Adhocracy

MANAGERIAL SKILL	ITEM	NILAI	RATA-RATA
Managing Innovation	2	4,2	3,9
	8	3,7	
	26	3,9	
	51	4,0	
	59	3,8	
Managing the Future	14	4,1	3,8
	27	3,8	
	28	3,7	
	45	3,7	
	46	3,8	
Managing Continuous Improvement	9	3,8	3,9
	29	4,0	
	44	3,6	
	52	4,1	
	53	4,0	

3. Budaya Market

Dari tabel 6 menunjukkan bahwa penerapan setiap *managerial skill* untuk budaya Market masuk ke dalam kategori kuat dengan nilai rata-rata secara keseluruhan adalah 3,80. Nilai yang paling tinggi adalah untuk penerapan managerial skill dalam memberikan energi kepada karyawan.

**Tabel 6. Hasil Penilaian
Managerial Skill Budaya Market**

MANAGERIAL SKILL	ITEM	NILAI	RATA-RATA
Managing Competitiveness	7	3,3	3,7
	15	3,5	
	30	4,0	
	42	3,8	
	43	4,0	
Energizing Employees	3	4,5	3,9
	6	3,9	
	31	3,5	
	32	3,6	
	60	4,0	
Managing Customer Focus	33	3,8	3,8
	35	3,8	
	41	4,1	
	54	3,7	
	55	3,7	

4. Budaya Hirarki

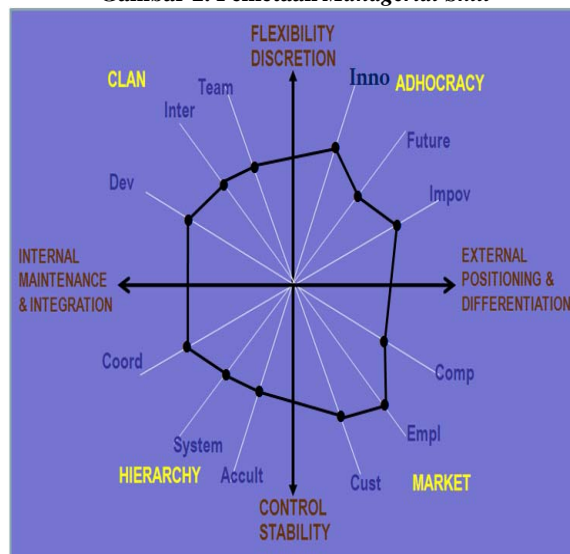
**Tabel 7. Hasil Penilaian
Managerial Skill Budaya Hirarki**

MANAGERIAL SKILL	ITEM	NILAI	RATA-RATA
Managing Acculturation	10	3,6	3,6
	11	3,4	
	34	4,0	
	40	3,8	
	56	3,4	
Managing Control System	4	3,8	3,6
	16	3,4	
	36	3,7	
	39	3,9	
	57	3,4	
Managing Coordination	17	3,9	3,8
	19	3,6	
	37	3,8	
	38	3,8	
	58	3,9	

Dari di atas menunjukkan bahwa penerapan setiap *managerial skill* untuk budaya Hirarki masuk ke dalam kategori kuat dengan nilai rata-rata secara keseluruhan adalah 3,67. Nilai yang paling tinggi adalah untuk penerapan managerial skill dalam mengelola Koordinasi.

Pemetaan (*Mapping*) dan Analisis *Managerial Skill* Berdasarkan Teori Cameron and Quinn

Gambar 2. Pemetaan *Managerial Skill*



Dari mapping diatas menunjukkan bahwa budaya di perusahaan X yang dominan adalah Adhocracy kemudian diikuti dengan budaya Market dan Hirarki. Berdasarkan Teori Instrumen pengukuran Managerial Skill yang dirumuskan Cameron and Quinn untuk industri dimana Perusahaan X berada perusahaan memang harus lebih condong ke Budaya Market dan Adhocracy. Dalam hal ini perusahaan X dituntut untuk terus melakukan inovasi sebagai salah satu cara untuk memenangkan persaingan mengingat jumlah kompetitor yang semakin banyak. Cara terbaik untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan fokus pada kebutuhan pelanggan melalui produk dan pelayanan yang berkualitas. Berkaitan dengan produk, Perusahaan X dapat melakukan hal-hal berikut :

- Membuat produk – produk baru yang masih relevan dengan produk utama yang ditawarkan.
- Mendifferensiasi produk dalam kemasan atau rasa yang berbeda.
- Aktif mempromosikan produk baru melalui atribut dan feature yang sesuai dengan selera dan tren yang berkembang di masyarakat pada waktu tertentu.

Dari segi pelayanan yang dapat dilakukan oleh Perusahaan X adalah mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan. Dengan dorongan ini diharapkan karyawan mampu merespon keinginan pasar, memenuhi harapan pelanggan dan semua bertindak sebagai Marketer untuk mendukung promosi yang agresif.

Hal lain yang harus diperhatikan Perusahaan X berdasarkan hasil pengolahan data adalah penerapan managerial skill yang mengimplementasikan budaya hirarki yang tergolong kuat. Berdasarkan Teori bahwa untuk industri di Perusahaan X penerapan Budaya Hirarki yang kuat justru akan menghambat kreativitas.

KESIMPULAN

Kesimpulan

- Penerapan Managerial Skill untuk semua budaya masuk kedalam kategori Kuat dengan penekanan di Budaya Market dan Adhocracy.
- Penerapan *Managerial Skill* sudah sesuai dengan Teori yang diungkapkan oleh Cameron and Quinn berkaitan dengan industri di Perusahaan X yaitu fokus pada Budaya Market didukung dengan Budaya Adhocracy.

Saran

- Perusahaan tetap fokus pada peningkatan penerapan Budaya Market yang didukung Budaya Adhocracy.
- Penerapan *Managerial Skill* yang merupakan implementasi Budaya Hirarki perlu untuk dibatasi karena akan menghambat optimalisasi penerapan budaya Market dan Adhocracy

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek (Edisi 14)*. Jakarta: Rineka Cipta.
 Cameron, Kim S. & Robert E Quinn. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
 Kast, Fremont E., & James E. Rosenzweig. (2002). *Organisasi & Manajemen (5th ed.)*. Jakarta: Bumi Aksara.
 Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
 Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior*. Elevent Edition. New Jersey. Pearson Education, Inc.
 Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
 Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Administrasi (Edisi 15)*. Bandung: CV. Alfabeta.
 Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (Edisi 12)*. Bandung: CV. Alfabeta.