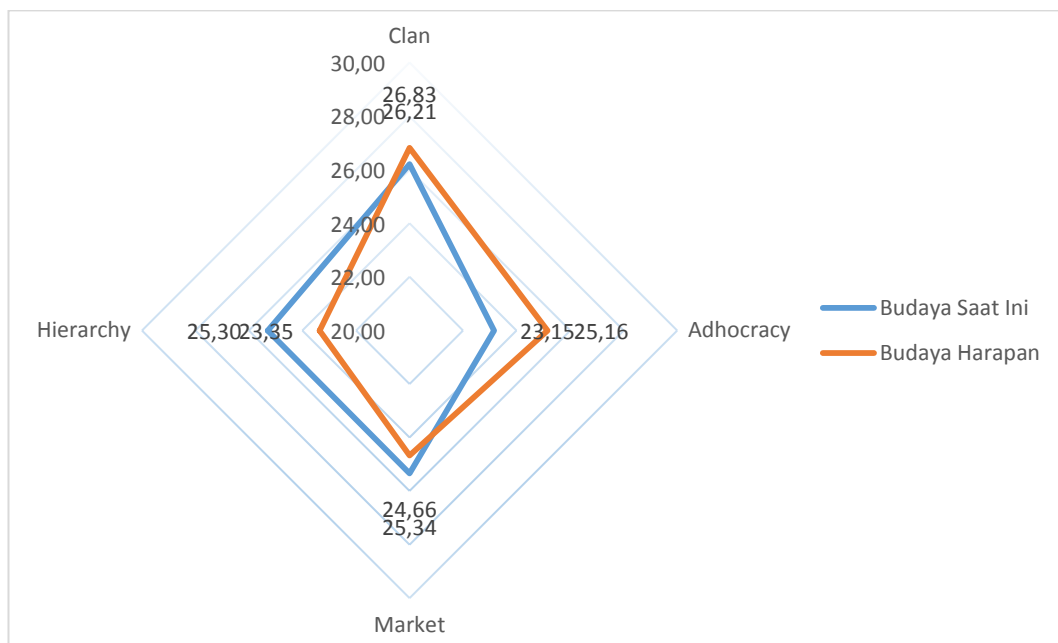


| Keterangan                 | Saat Ini | Harapan | Kesenjangan |
|----------------------------|----------|---------|-------------|
| Adhocracy                  | 25,36    | 21,79   | -3,57       |
| Market                     | 20,83    | 26,79   | 5,95        |
| Hierarchy                  | 27,26    | 24,40   | -2,86       |
| <i>Criteria of success</i> |          |         |             |
| Clan                       | 27,02    | 27,62   | 0,60        |
| Adhocracy                  | 20,71    | 25,12   | 4,40        |
| Market                     | 25,95    | 25,24   | -0,71       |
| Hierarchy                  | 26,31    | 22,02   | -4,29       |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahuiperbandingan budaya Ice Cream Hong Kong saat ini denganharapan karyawan mengenai budaya Ice Cream Hong Kong.


Untuk memperjelas hasil, maka digambarkan pada grafik sebagai berikut:



Sumber: Data Primer yang Diolah (2020)


**Gambar 4.4**

**Perbandingan Antara Budaya Saat Ini dengan Budaya Harapan Karyawan**

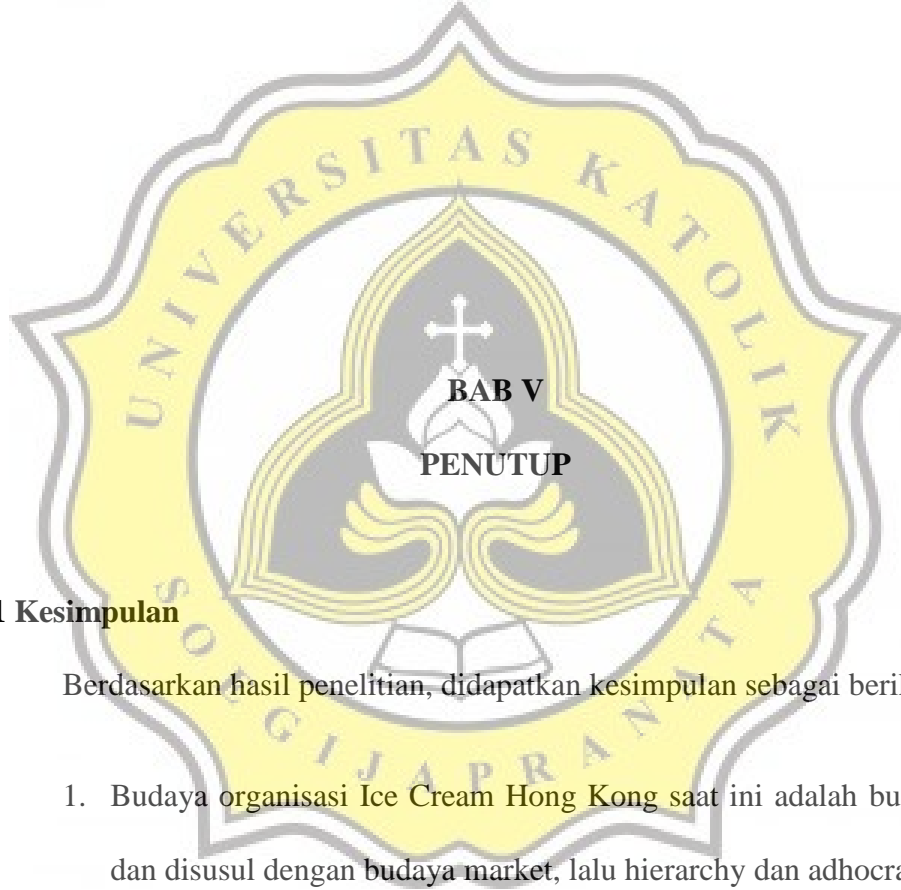


Dari gambar 4.3, terlihat bahwa ada kesenjangan antara budaya saat ini yang digambarkan dengan garis biru dengan budaya harapan yang digambarkan dengan garis merah. Kesamaan dari kedua budaya saat ini dengan harapan adalah pada budaya clan yang diinginkan oleh karyawan dan juga saat ini budaya pada Ice Cream Hong Kong didominasi oleh budaya Clan. Namun untuk budaya selanjutnya, karyawan mengharapkan budaya adhocracy yang lebih dominan, sementara saat ini budaya market lebih mendominasi sebab adanya kebutuhan untuk memuaskan pelanggan Ice Cream Hong Kong. Berdasarkan hasil di atas, terlihat bahwa ada kesesuaian antara budaya yang saat ini ada di Ice Cream Hongkong dengan budaya yang diharapkan oleh karyawan yaitu budaya clan yang mengutamakan kerjasama tim, keterlibatan karyawan dalam program dan komitmen perusahaan pada karyawan dalam berbisnis.

Berdasarkan hasil ini dapat diketahui bahwa budaya yang diinginkan oleh karyawan adalah budaya clan, disusul dengan budaya adhocracy, market dan hierarchy. Kesamaan dengan budaya saat ini adalah saat ini budaya yang mendominasi Ice Cream Hong Kong adalah budaya clan, disusul dengan market, hierarchy dan adhocracy. Dari budaya clan dapat diketahui bahwa ada kesenjangan antara budaya saat ini dengan harapan, yaitu yang terbesar adalah pada organizational leadership dimana karyawan merasa bahwa organizational leadership masih kurang. Untuk budaya adhocracy, indikator yang memiliki kesenjangan antara harapan dan saat ini adalah dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization glue serta criteria of success, dimana indikator dengan kesenjangan terbesar adalah organization glue. Untuk market culture, budaya market culture yang saat ini dianggap terlalu tinggi adalah dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organization glue serta strategic emphasis, dimana indikator dengan kesenjangan tertinggi adalah strategic emphasis. Sedangkan untuk budaya adhocracy, indikator dengan kesenjangan terbesar adalah pada indikator management of employees dan criteria of success.



Didasarkan pada indikator dengan kesenjangan terbesar pada masing-masing budaya, dapat dinyatakan bahwa untuk mencapai budaya yang diinginkan oleh karyawan, Ice Cream Hong Kong perlu untuk menurunkan dominant characteristics dimana pemimpin tidak dominan dalam pengambilan keputusan, namun juga perlu untuk mempertimbangkan saran dan pertimbangan dari karyawan, meningkatkan organizational leadership yaitu dengan cara pemimpin juga mampu untuk menetapkan target yang realistis bagi karyawan dan menunjukkan cara untuk mencapainya. Ice Cream Hong Kong sebaiknya melakukan perbaikan management of employees dengan mempertimbangkan kompensasi dan jam kerja yang sesuai dengan jenis pekerjaan dan beban kerja dari karyawan. Ice Cream Hong Kong juga sebaiknya meningkatkan peran pimpinan sebagai organization glue yaitu dengan cara lebih mengenal karyawan secara personal, mau untuk memahami karyawan dan kehidupan karyawan serta dapat mengetahui kebutuhan karyawan dan memenuhinya. Adanya perbaikan strategic emphasis perlu dilakukan untuk memberikan arahan yang jelas bagi perusahaan mengenai strategi apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kemampuan manajemen untuk melibatkan serta menerjemahkan strategi tersebut kepada karyawan. Ice Cream Hong Kong juga sebaiknya mampu menetapkan criteria of success bagi karyawannya sehingga setiap karyawan memiliki parameter yang jelas mengenai penilaian kinerjanya dan perusahaan juga dapat memberikan evaluasi kinerja yang baik.



### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:


1. Budaya organisasi Ice Cream Hong Kong saat ini adalah budaya clan dan disusul dengan budaya market, lalu hierarchy dan adhocracy.
2. Budaya organisasi harapan karyawan Ice Cream Hong Kong adalah budaya clan namun dalam taraf yang lebih rendah, lalu budaya adhocracy, budaya hierarchy dan mengurangi budaya market.

Saat ini setelah budaya clan, budaya market lebih mendominasi sebab adanya kebutuhan untuk memuaskan pelanggan Ice Cream Hong Kong sementara karyawan mengharapkan budaya adhocracy yang lebih dominan.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat saran yang dapat diberikan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Ice Cream Hong Kong perlu untuk menurunkan dominant characteristics dimana pemimpin tidak dominan dalam pengambilan keputusan, namun juga perlu untuk mempertimbangkan saran dan pertimbangan dari karyawan.

- 
2. Ice Cream Hong Kong juga sebaiknya meningkatkan peran pimpinan sebagai organization glue yaitu dengan cara lebih mengenal karyawan secara personal, mau untuk memahami karyawan dan kehidupan karyawan serta dapat mengetahui kebutuhan karyawan dan memenuhinya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Jarad, Ismail Younis, Nor'Aini Yusof dan Dovoud Nikbin. 2010. A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science* Vol 1 No 3. <http://ijbssnet.com/journals/Vol.1.No.3.December.2010/4.pdf>
- Aktas, Esra, Isik Cicek dan Mithat Kiyak. 2011. The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24. <http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-21017.pdf>
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Gallagher, Sean, Christopher Brown dan Linden Brown. 2008. A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success. *Employment Relations Today* Vol 20 No 1. [https://www.researchgate.net/profile/Sean\\_Gallagher25/publication/227995656\\_A\\_strong\\_market\\_culture\\_drives\\_organizational\\_performance\\_and\\_success/links/5b6ae303299bf14c6d952e7a/A-strong-market-culture-drives-organizational-performance-and-success.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Sean_Gallagher25/publication/227995656_A_strong_market_culture_drives_organizational_performance_and_success/links/5b6ae303299bf14c6d952e7a/A-strong-market-culture-drives-organizational-performance-and-success.pdf?origin=publication_detail)
- Hartnel, Chad A, Amy Yi Ou dan Angelo Kinicki. 2011. Organizational Culture and Organizational Effectiveness. *Journal of Applied Psychology* Vol 96 No 4. <https://pdfs.semanticscholar.org/0d6f/960dd2dd653aaaeab9ade231795832519587.pdf>
- Investasi, 2018. <https://investasi.kontan.co.id/news/unvr-akan-mempertahankan-pangsa-pasar-es-krim-68>.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Liu, Anita MM, Zhang Shuibo dan Leung Meiyung. 2006. A Fremework for Assessing Organisational Culture of Chinese Construction Enterprises. *Engineering Construction and Architectural Management* Vol 13 No 4. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09699980610680153/full/html?skipTracking=true>
- Marketeers, 2018. <http://marketeers.com/lezatnya-potensi-pasar-es-krim-indonesia/>
- Novriansyah, Nanda. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan.