

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Singkat Just Snack Resto

Just Snack sebagai salah satu tempat penyedia jasa makanan dan minuman yang menjual kuliner khas Bandung di Semarang. *Just snack* menyediakan berbagai macam menu makanan dan minuman khas bandung seperti Siomay Bandung, Batagor, Cireng, Cilok Goreng, Lotek, Karedok, Yamien, Lomie, Baso Cuankie, Seblak, Es Cendol dan lain sebagainya. *Just snack* sendiri adalah restoran yang dibangun pada tahun 2016 bertempat di Jalan Telaga Bodas Raya No 2A, Kelurahan Karangrejo, Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang. Sebelumnya pada tahun 2012 pemilik *Just Snack* yaitu Ibu Cynthia yang kebetulan juga berasal dari Bandung, hanya menjual jajanan ringan khas Bandung seperti Siomay Bandung dan Batagor yang sistem pemesanannya hanya *pre-order*. Namun karena Ibu Cynthia melihat peluang bisnis dan kebetulan memiliki koneksi dan banyak relasi di kota Semarang, maka Ibu Cynthia memutuskan untuk mendirikan *Just Snack* secara resmi tepatnya pada tanggal 8 Januari dengan tujuan memperkenalkan kepada masyarakat macam-macam kuliner khas Bandung . Pada awal tahun 2022, *Just Snack* mulai memperluas usahanya dengan mendirikan cabang di Mall Citraland tepatnya di *foodcourt* lantai 3. Bahkan sekarang *Just snack* sudah memiliki karyawan yang terdiri dari *Counter* berjumlah 4 orang, *Kitchen* berjumlah 6 orang dan Keamanan yang berjumlah 2 orang serta 1 karyawan yang bertugas melayani di *foodcourt* Mall Citraland lantai 3. Saat ini *Just Snack* terus melakukan pengembangan baik dari keragaman menu yang dijual, pelayanan terhadap konsumen, kualitas bahan baku dan kebersihan makanan, hal ini dilakukan agar masyarakat luas di Semarang semakin mengenal dan tertarik dengan *Just Snack*.

4.1.1 Profil Responden Penelitian

Berikut identitas atau profil responden penelitian yang merupakan karyawan yang bekerja di Just Snack Resto:

Tabel 4.1 Data Karyawan Just Snack Resto

		Jenis Kelamin		Total	%
		Laki-Laki	Perempuan		
Umur	18-20 Tahun	0	1	1	7,69
	21-30 Tahun	1	9	10	76,92
	31-50 Tahun	1	1	2	15,38
Total		2	11	13	100
		Jenis Kelamin		Total	%
		Laki-Laki	Perempuan		
Posisi Pekerjaan	Counter	0	4	4	30,77
	Kitchen	0	7	7	53,85
	Keamanan	2	0	2	15,38
Total		2	11	13	100
		Jenis Kelamin		Total	%
		Laki-Laki	Perempuan		
Pendidikan	SMA/SMK	2	4	6	46,15
	S1/D3	0	3	3	23,08
	Sedang Kuliah	0	4	4	30,77
Total		2	11	13	100
		Jenis Kelamin		Total	%
		Laki-Laki	Perempuan		
Lama Bekerja	6-11 Bulan	0	4	4	30,77
	1-5 Tahun	1	5	6	46,15
	6 Tahun	0	3	3	23,08
Total		1	12	13	100

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel tabulasi silang diatas dapat diketahui bahwa pada tabel umur dan jenis kelamin menunjukkan jumlah karyawan just snack yang berjenis kelamin laki-laki dengan rentang umur 21-30 tahun berjumlah 1 orang dan rentang umur 41-50 berjumlah 1 orang sehingga total karyawan laki-laki berjumlah 2 orang. Sedangkan jumlah karyawan *just snack* yang berjenis kelamin perempuan yang memiliki rentang umur 18-20 tahun berjumlah 1 orang, karyawan perempuan dengan rentang umur 21-30 berjumlah 9 orang, dan

karyawan perempuan dengan rentang 31-50 tahun berjumlah 1 orang. Sehingga jumlah total karyawan just snack baik laki-laki atau perempuan berdasarkan umur karyawan berjumlah 13 karyawan, Dengan persentase rentang umur 18-20 tahun 7,69%, 21-30 tahun 76,92% dan 31-45 Tahun 15,38%.

Berdasarkan tabulasi silang pada posisi pekerjaan dan jenis kelamin dapat diketahui bahwa 2 orang karyawan laki-laki memiliki posisi pekerjaan sebagai keamanan dengan presentase 15,38%, lalu 4 orang karyawan perempuan memiliki posisi pekerjaan sebagai counter dengan persentase 30,77%, dan 7 karyawan perempuan memiliki posisi pekerjaan sebagai kitchen dengan persentase 53,85%, sehingga total keseluruhan jumlah karyawan yaitu 13 karyawan.

Selanjutnya Berdasarkan tabel tabulasi silang pada tingkat pendidikan dan jenis kelamin dapat diketahui bahwa 2 karyawan laki-laki memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK serta 4 karyawan perempuan yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK jadi total keseluruhan karyawan just snack yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK baik laki-laki maupun perempuan berjumlah 6 orang dengan persentase 46,15%. Lalu karyawan perempuan yang memiliki tingkat pendidikan D3/S1 berjumlah 3 orang dengan persentase 23,08% dan karyawan perempuan just snack yang masih menjalani perkuliahan berjumlah 4 orang dengan persentase 30,77%.

Lalu berdasarkan tabel tabulasi silang pada rentang lama bekerja dan jenis kelamin dapat diketahui bahwa karyawan perempuan yang telah bekerja di just snack dengan kurun waktu 6-11 bulan berjumlah 4 orang dengan persentase sebesar 30,77%, lalu karyawan laki-laki yang telah bekerja di just snack dalam kurun waktu 1-5 Tahun sebanyak 1 orang karyawan, sebaliknya karyawan perempuan yang telah bekerja di just snack dalam kurun waktu 1-5 tahun sebanyak 5 orang. Sehingga total karyawan baik laki-laki maupun perempuan yang telah bekerja di just snack dalam kurun waktu 1-5 Tahun sebanyak 6 orang dengan persentase 46,15%. Dan karyawan laki-laki yang telah bekerja di just snack dalam kurun waktu 6 tahun berjumlah 1 orang begitu juga dengan karyawan wanita yang telah bekerja di just snack dengan kurun waktu 6 tahun sebanyak 2 orang, sehingga total karyawan baik laki-laki maupun perempuan yang telah bekerja

di just snack dalam kurun waktu 6 tahun sebanyak 3 orang dengan persentase 23,08%.

4.2 Persepsi Karyawan *Just Snack* Berkaitan Budaya Organisasi Dengan Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument*

Setelah dilakukan pengambilan data dengan menggunakan *metode Organizational Culture Assessment Instrument* terhadap responden penelitian yaitu karyawan *Just Snack* Resto sehingga didapatkan rekapitulasi jawaban responden penelitian, langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data dengan menggunakan metode OCAI kemudian berdasarkan data tersebut dibuat ke dalam sebuah grafik atau *radar chart* yang menggambarkan kondisi budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dengan membandingkan setiap dimensi-dimensi budaya organisasi. Perbandingan budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan berdasarkan dimensi budaya organisasi *Just Snack* menurut OCAI dapat dilihat pada tabel dan grafik dibawah ini:

4.2.1 Persepsi karyawan *Just Snack* terhadap profil budaya organisasi berdasarkan dimensi karakteristik dominan

Pada dimensi ini menunjukkan bagaimana kondisi lingkungan didalam organisasi, dan apa yang dirasakan anggota organisasi dalam hal ini karyawan *Just snack* sebagai objek penelitian selama berada di *Just Snack*. Menggunakan perhitungan yang sistematis dengan memakai instrument OCAI maka dapat terlihat gambaran budaya organisasi seperti apa yang mendominasi lingkungan di organisasi. Berikut hasil nilai rata-rata karakteristik dominan berdasarkan penilaian melalui kuesioner OCAI yang telah bagikan kepada karyawan *Just Snack*:

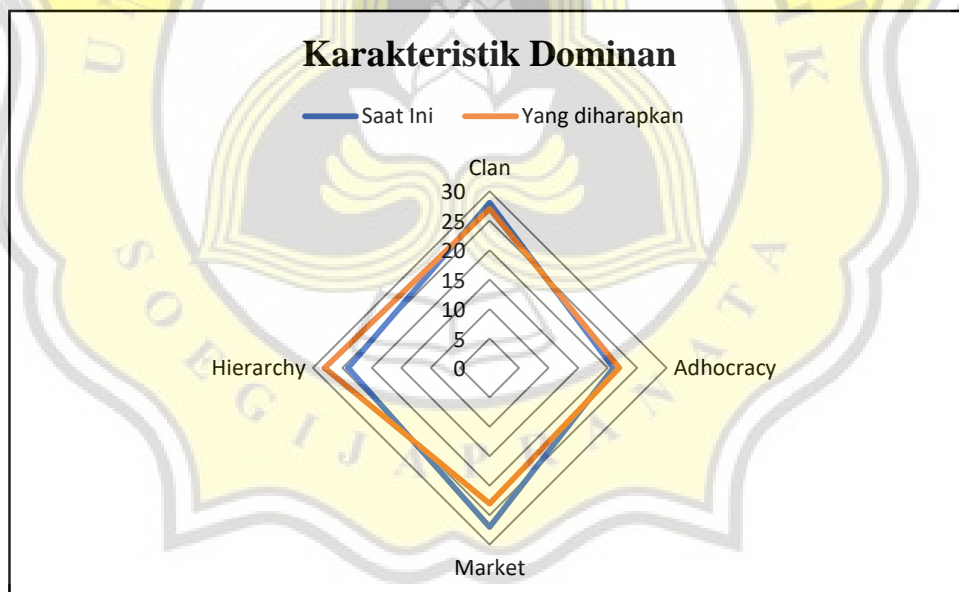
Tabel 4.2 Rata-rata Dimensi Karakteristik Dominan

Tipe Budaya	<i>Dominant Characteristics/ Karakteristik Dominan</i>	Saat Ini	Yang Diharapkan
Clan (A)	<i>Just Snack</i> adalah tempat atau rumah bagi saya dan sudah seperti keluarga. Dan kami sering berbagi cerita tentang diri kami satu sama lain.	28	27
Adhocracy (B)	<i>Just Snack</i> merupakan tempat wirausaha yang sangat dinamis, karyawan berani	21	22

	mengambil resiko selama bekerja disini.		
Market (C)	<i>Just Snack</i> sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utama adalah dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Setiap karyawan <i>just snack</i> selama bekerja berorientasi pada hasil dan sangat kompetitif.	27	23
Hierarchy (D)	<i>Just Snack</i> adalah tempat kerja yang sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur formal di <i>Just snack</i> pada umumnya mengatur apa yang dikerjakan setiap karyawan.	24	28
	TOTAL		100

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel rata-rata dimensi karakteristik dominan saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan *Just Snack Resto*, maka dapat digambarkan dengan radar chart sebagai berikut:



Gambar 4.1 Karakteristik Dominan

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan radar *chart* dan penjelasan melalui tabel diatas, rata-rata nilai OCAI pada dimensi karakteristik dominan tabel 4.7 diatas dipersepsikan bahwa karyawan *just snack* merasakan kondisi lingkungan organisasi yang dominan pada saat ini adalah *Clan Culture* dengan nilai tertinggi sebesar 28 poin sementara

dalam *radar chart* tunjukan dengan garis berwarna biru. Sedangkan budaya organisasi yang diharapkan karyawan *just snack* berdasarkan dimensi karakter dominan yaitu *Hierarchy Culture*, hal tersebut dibuktikan dengan nilai pada tabel rata-rata sebesar 28 poin dan pada *radar chart* ditunjukkan pada garis berwarna merah. Maka sesuai dengan tabel 4.7 dan *radar chart* gambar 4.1 karakteristik dominan saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan *just snack* dapat disimpulkan bahwa pada saat ini lingkungan kerja yang dominan adalah budaya *clan*, yang artinya *Just Snack* adalah tempat atau rumah bagi karyawan dan sudah seperti keluarga, dan karyawan sering berbagi cerita tentang diri satu sama lain. Sesuai dengan hasil budaya menggunakan metode OCAI, alasan responden dalam hal ini karyawan *Just Snack* memilih budaya *clan* sebagai budaya yang dominan dalam dimensi karakteristik adalah karena lingkungan kerja dan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan disini karyawan *just snack* sudah seperti “keluarga”, dalam hal pekerjaan juga karyawan *just snack* saling membantu sama lain jika ada rekan kerja yang mengalami kendala dalam melakukan pekerjaan/ saling bekerja sama.

Namun di satu sisi karyawan *just snack* mengharapkan budaya *hierarchy* sebagai lingkungan organisasi yang dominan, artinya karyawan mengharapkan *just snack* adalah tempat kerja yang sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur formal di *Just snack* pada umumnya mengatur apa yang dikerjakan setiap karyawan. Budaya *hierarchy* merupakan budaya yang diharapkan oleh karyawan *just snack* pada dimensi budaya ini karena karyawan *just snack* merasa saat ini kurang adanya prioritas dalam prosedur kerja di *just snack*. Karyawan merasa peraturan di *just snack* kurang disosialisasikan dengan baik sehingga masih ada beberapa karyawan yang terkesan membuat peraturan dan prosedur kerja sendiri sehingga kurang sesuai dengan prosedur kerja yang sesungguhnya di *just snack*. Maka dari itu karyawan mengharapkan budaya *hierarchy* kedepanya dapat prioritaskan agar prosedur formal atau peraturan kerja yang di *just snack* di setiap divisi dapat selaras.

4.2.2 Persepsi karyawan Just Snack terhadap profil budaya organisasi berdasarkan dimensi kepemimpinan organisasi

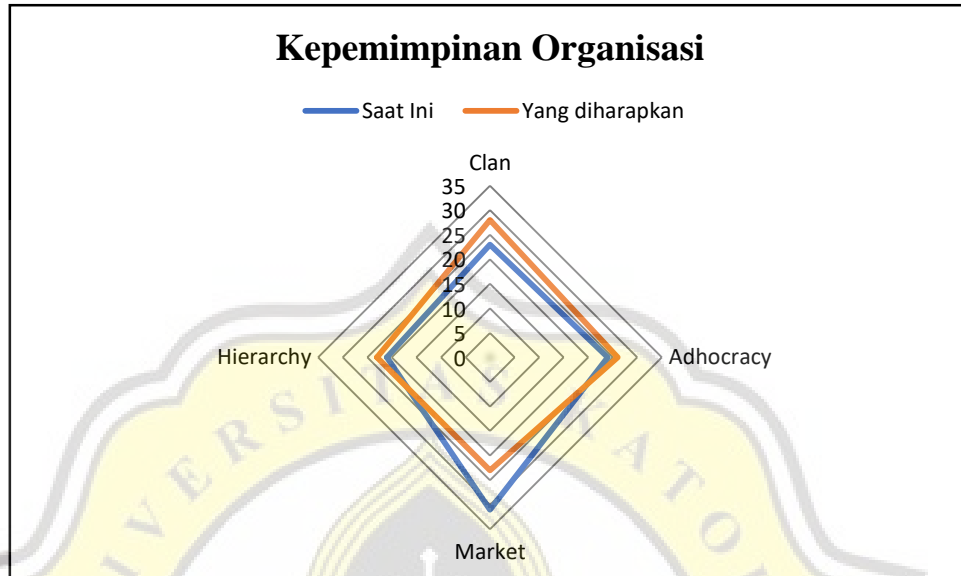
Pada dimensi ini dijelaskan bagaimana persepsi karyawan *just snack* terhadap budaya organisasi dalam dimensi kepemimpinan organisasi. Dengan menggunakan instrument OCAI yang sistematis maka dapat terlihat budaya saat ini yang dirasakan dan yang diharapkan oleh karyawan *just snack*. Berikut hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan *just snack*:

Tabel 4.3 Rata-rata Dimensi Kepemimpinan Organisasi

Tipe Budaya	Organizational Leadership/ Kepemimpinan Organisasi	Saat Ini	Yang Diharapkan
Clan (A)	Kepemimpinan dalam <i>Just Snack</i> pada umumnya dianggap memberikan teladan yang baik dalam <i>mentoring</i> , serta dapat memfasilitasi dan memelihara sumber daya manusia.	23	28
Adhocracy (B)	Kepemimpinan dalam <i>Just Snack</i> umumnya dianggap dapat memberikan teladan kepada karyawannya dalam berwirausaha dan berinovasi, dan keberanian dalam mengambil resiko yang ada.	24	26
Market (C)	Kepemimpinan dalam <i>Just Snack</i> dianggap dapat memberikan teladan kepada karyawan bahwa setiap hal dapat dicapai apabila agresif dan berorientasi pada hasil.	31	23
Hierarchy (D)	Kepemimpinan di <i>Just Snack</i> dapat memberikan teladan yang baik tentang koordinasi, pengelolaan, serta menjalankan efisiensi dengan baik.	21	23
	TOTAL	100	100

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel rata-rata dimensi kepemimpinan organisasi saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan *Just Snack Resto*, maka dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.2 Kepemimpinan Organisasi

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan hasil rata-rata dimensi kepemimpinan organisasi pada tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa nilai atau poin tertinggi pada dimensi kepemimpinan organisasi yang dirasakan karyawan *just snack* saat ini adalah market dengan poin sebesar 31, dalam *radar chart* ditunjukkan dengan garis berwarna biru. Artinya karyawan *just snack* merasakan bahwa saat ini, kepemimpinan dalam *Just Snack* dianggap dapat memberikan teladan kepada karyawan bahwa setiap hal dapat dicapai apabila agresif dan berorientasi pada hasil. Hal ini diperkuat dengan alasan beberapa karyawan *just snack* yang merasa jika gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin *just snack* saat ini sangat *target oriented* hal ini juga didukung disetiap hasil *briefing* tiap bulan karyawan diminta untuk meningkatkan penjualan makanan dan minuman yang ada di *just snack*. Tidak hanya itu agar target penjualan *just snack* semakin baik, *owner just snack* juga mengikutsertakan *just snack* pada *event-event* seperti pernikahan (bekerjasama dengan EO Mahkota Semarang), bazar minggu pagi (D'kamboja *Heritage by Anne Avantie*) sebagai upaya untuk meningkatkan penjualan di *just snack*.

Sedangkan budaya yang diharapkan karyawan *just snack* pada dimensi kepemimpinan organisasi adalah budaya *clan*, hal ini dibuktikan dengan poin atau nilai yang didapat pada tabel 4.8 sebesar 28 poin dan pada *radar chart* ditunjukkan dengan garis berwarna merah, artinya karyawan *just snack* menginginkan kepemimpinan di *Just Snack* dapat memberikan teladan yang baik dalam *mentoring*, serta dapat memfasilitasi dan memelihara sumber daya manusia. Alasan karyawan *just snack* memilih budaya *clan* perlu ditingkatkan karena saat ini pemimpin *just snack* terlalu fokus pada target bisnis sehingga menurut persepsi karyawan merasa kurangnya pemimpin yang turut langsung dalam memonitoring langsung pekerjaan mereka karena pemimpin yang *target oriented*.

4.2.3 Persepsi karyawan Just Snack terhadap profil budaya organisasi berdasarkan dimensi pengelolaan karyawan

Pada dimensi ini dijelaskan bagaimana persepsi karyawan *just snack* terhadap dimensi pengelolaan karyawan. Dimensi ini menjelaskan bagaimana cara sebuah organisasi dapat mengelola karyawannya. Dengan menggunakan instrument OCAI yang sistematis maka dapat terlihat budaya yang menjadi dasar sebuah organisasi mengelola karyawannya. Berikut hasil penelitian yang didapatkan dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada seluruh karyawan *just snack*:

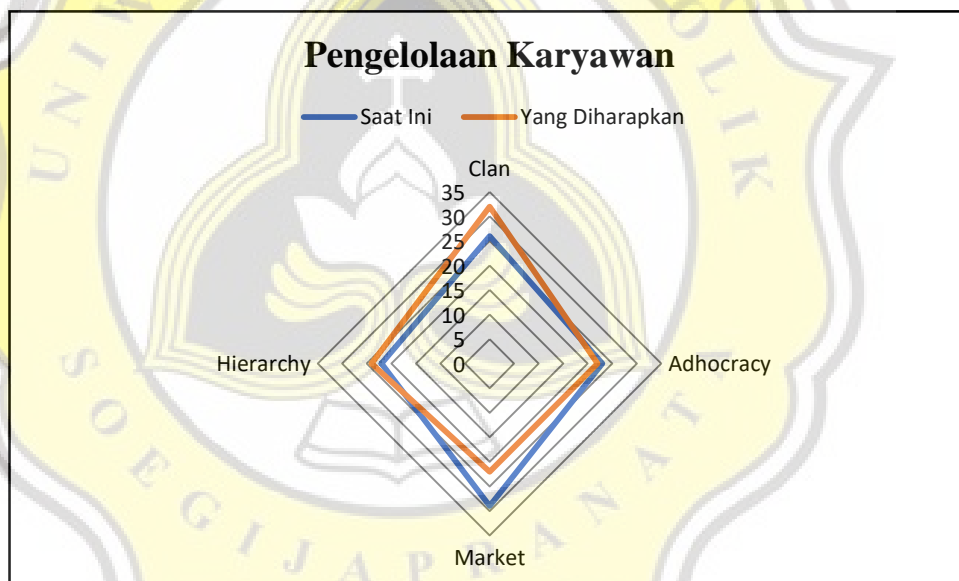
Tabel 4.4 Rata-rata Dimensi Pengelolaan Karyawan

Type Budaya	Management of Employees/ Pengelolaan Karyawan	Saat Ini	Yang Diharapkan
Clan (A)	Gaya manajemen yang ada di <i>Just Snack</i> memiliki ciri-ciri sebagai berikut, adanya kerja tim, kesepakatan, dan keterlibatan pada setiap karyawan.	26	32
Adhocracy (B)	Gaya manajemen yang ada di <i>Just Snack</i> memiliki ciri-ciri sebagai berikut, berani mengambil resiko, inovatif, dapat memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu.	23	22
Market (C)	Gaya manajemen yang ada di <i>Just Snack</i> memiliki ciri-ciri sebagai berikut, kompetitif terhadap tuntutan	29	22

	kerja yang tinggi dan pencapaian hasil.		
Hierarchy (D)	Gaya kepemimpinan yang ada di <i>Just Snack</i> memiliki ciri-ciri sebagai berikut, rasa aman pada setiap karyawannya, adanya keseragaman antar karyawan, dan memiliki hubungan yang stabil antara karyawan yang lain.	22	24
	TOTAL	100	100

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel rata-rata dimensi pengelolaan karyawan saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan *Just Snack* Resto, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.3 Pengelolaan Karyawan

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.9 rata-rata pengelolaan karyawan dan *radar chart* diatas dapat diketahui bahwa karyawan *just snack* menginginkan adanya perubahan budaya pada dimensi pengelolaan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai atau *point* tertinggi pada tabel 4.9 rata-rata dimensi pengolaan karyawan yang dirasakan karyawan *just snack* saat ini ada lah budaya *market* dengan jumlah poin sebesar 29 artinya, manajemen karyawan yang ada di *Just Snack* memiliki ciri-ciri sebagai

berikut kompetitif terhadap tuntutan kerja yang tinggi dan pencapaian hasil., dalam *radar chart* digambarkan pada garis berwarna biru. Berdasarkan persepsi karyawan *just snack* etika mengisi kuesioner ini merasa bahwa karyawan *just snack* memiliki tuntutan kerja yang tinggi terlebih dalam penjagaan kualitas makanan dan minuman, pelayanan dan penjualan. Karyawan dituntut untuk menjaga dan meningkatkan penjualan supaya target usaha tercapai terlebih pada karyawan *counter*.

Sedangkan budaya yang diharapkan atau diinginkan karyawan *just snack* adalah budaya *clan*, dibuktikan dengan *point* tertinggi pada tabel 4.9 yaitu sebesar 32 dan dalam *radar chart* digambarkan dengan garis berwarna merah. Artinya manajemen pengelolaan karyawan yang ada di *Just Snack* memiliki ciri-ciri sebagai berikut, adanya kerja tim, kesepakatan, dan keterlibatan pada setiap karyawan. Menurut karyawan *just snack* budaya yang diharapkan dalam dimensi ini adalah budaya *clan* dimana menurut mereka, dalam pengelolaan karyawan lebih ditingkatkan kerjasama antar tim terlebih kitchen dan counter lebih ditingkatkan sehingga selama bekerja dapat mengurangi *miss* komunikasi.

4.2.4 Persepsi karyawan Just Snack terhadap profil budaya organisasi berdasarkan dimensi perekat organisasi

Pada dimensi ini dijelaskan bagaimana persepsi karyawan *just snack* terhadap budaya organisasi berdasarkan dimensi perekat organisasi. Dimensi ini menjelaskan tentang budaya yang menjadi pendorong karyawan *just snack* tetap berada didalam organisasi. Dengan menggunakan instrument OCAI yang sistematis maka dapat terlihat budaya saat ini yang dirasakan dan yang diharapkan oleh karyawan *just snack*. Berikut hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan *just snack*:

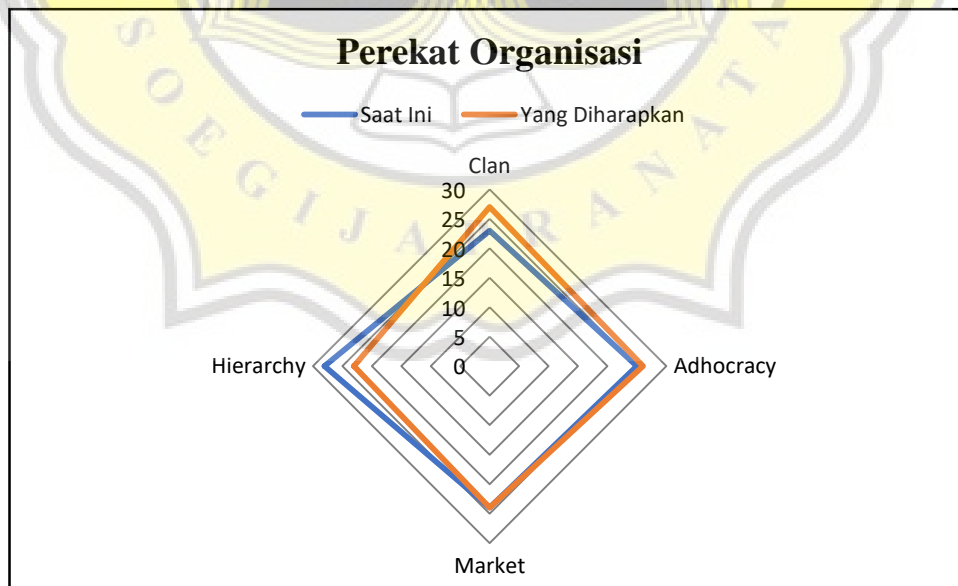
Tabel 4.5 Rata-rata Dimensi Perekat Organisasi

Tipe Budaya	Organizational Glue / Perekat Organisasi	Saat Ini	Yang Diharapkan
Clan (A)	Perekat organisasi yang mampu membuat <i>Just Snack</i> dapat bersatu adalah kesetian, rasa saling percaya dan komitmen karyawan terhadap <i>Just snack</i>	23	27

	tinggi.		
Adhocracy (B)	Perekat organisasi yang mampu membuat <i>Just Snack</i> dapat menyatu adalah komitmen untuk terus berinovasi dan berkembang, serta adanya dorongan untuk terus menjadi yang terbaik.	25	26
Market (C)	Perekat organisasi yang dapat membuat <i>Just Snack</i> menyatu adalah orientasi pada pencapaian prestasi dan pencapaian hasil.	24	24
Hierarchy (D)	Perekat organisasi yang mampu membuat <i>Just Snack</i> menyatu adalah peraturan serta kebijakan formal didalamnya. Mampu memelihara kelancaran dalam sebuah organisasi juga merupakan hal yang penting.	28	23
TOTAL		100	100

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel rata-rata dimensi perekat organisasi saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan *Just Snack* Resto, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.4 Perekat Organisasi

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.10 hasil rata-rata perekat organisasi dan *radar chart* gambar 4.4 diatas dapat diketahui bahwa nilai atau *poin* tertinggi pada tabel rata-rata dimensi perekat organisasi yang dirasakan karyawan *just snack* saat ini adalah budaya *hierarchy* dengan jumlah poin sebesar 28, Artinya perekat organisasi yang mampu membuat *Just Snack* menyatu adalah peraturan serta kebijakan formal didalamnya, melalui prosedur atau kebijakan formal mampu memelihara kelancaran dalam sebuah organisasi merupakan hal yang penting, dalam *radar chart* digambarkan dengan garis berwarna biru. Alasan responden memilih pernyataan tersebut karena saat ini karyawan *just snack* merasa bahwa yang membuat seluruh karyawan *just snack* jika setiap karyawan mampu melakkan pekerjaan sesuai standar resto atau prosedur resto yang telah dibuat, seperti memasak dan melayani pelanggan dengan baik, menyajikan menu yang sesuai dengan standar resto *just snack* serta melakukan pengecekan/ kontrol terhadap makanan dan minuman yang akan disajikan hal ini dilakukan agar seluruh kegiatan operasional yang ada di resto dapat berjalan dengan lancar sesuai kebijakan yang telah ditetapkan.

Sedangkan budaya yang diharapkan atau diinginkan karyawan *just snack* sesuai tabel 4.10 adalah budaya *clan*, artinya yang membuat *Just Snack* dapat bersatu adalah kesetiaan, rasa saling percaya dan komitmen karyawan terhadap *Just snack* tinggi. Dibuktikan dengan poin tertinggi pada tabel 4.10 yaitu sebesar 32 dan dalam *radar chart* digambarkan dengan garis yang berwarna merah. Alasan karyawan *just snack* memilih pernyataan tersebut karena karyawan *just snack* ingin kedepanya *just snack* lebih meningkatkan kekompakan dan kerjasama satu sama terlebih antar divisi baik counter, kitchen dan keamanan.

4.2.5 Persepsi karyawan Just Snack terhadap profil budaya organisasi berdasarkan dimensi penekanan strategis

Pada dimensi ini dijelaskan bagaimana persepsi karyawan *just snack* terhadap budaya organisasi berdasarkan dimensi penekanan strategis. Dimensi yang menunjukkan bagaimana sebuah organisasi fokus terhadap strategi yang dilakukan Dengan menggunakan instrument OCAI yang sistematis maka dapat terlihat budaya saat ini yang dirasakan dan yang diharapkan oleh karyawan *just*

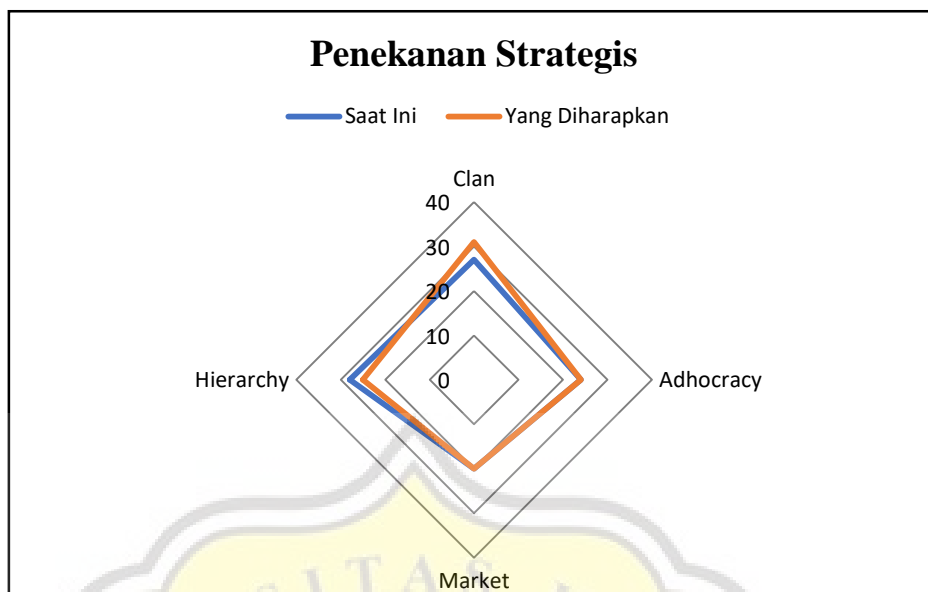
snack. Berikut hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan *just snack*:

Tabel 4.6 Rata-rata Dimensi Penekanan Strategis

Tipe Budaya	<i>Strategic Emphases/ Penekanan Strategis</i>	Saat Ini	Yang Diharapkan
Clan (A)	<i>Just Snack</i> sangat menekankan pada pengembangan Sumber Daya Manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan pada setiap karyawan, partisipasi karyawan, dan selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi.	27	31
Adhocracy (B)	<i>Just Snack</i> berfokus dalam hal penekanan sumber daya yang baru dan berusaha untuk menciptakan tantangan baru. Mencoba hal yang baru dan memberikan kesempatan kepada karyawan adalah sesuatu yang berharga.	24	24
Market (C)	<i>Just snack</i> merupakan organisasi yang menekankan pada persaingan dan prestasi. Pencapaian target kerja dan memenangkan persaingan merupakan hal yang penting.	20	20
Hierarchy (D)	<i>Just Snack</i> menekankan terhadap pentingnya sebuah stabilitas atau kejelasan, pengendalian dan pelaksanaan pekerjaan yang teratur.	28	25
	TOTAL	100	100

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel rata-rata dimensi penekanan strategis saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan *Just Snack Resto*, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.5 Penekanan Strategis

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.11 hasil rata-rata dalam dimensi penekanan strategis, dapat dilihat bahwa nilai tertinggi terdapat dalam budaya *hierarchy* dengan nilai sebesar 28, artinya dapat digambarkan bahwa penekanan strategis dalam *just snack* resto saat ini menekankan terhadap pentingnya sebuah stabilitas atau keajegan, pengendalian dan pelaksanaan pekerjaan yang teratur, jika dalam *radar chart* digambarkan dengan garis berwarna biru. Alasan karyawan *just snack* memilih pernyataan tersebut karena pada saat ini *just snack* sangat menekankan pengendalian dan pelaksanaan kerja yang teratur. Karyawan dituntut untuk bekerja dengan rapi mengingat *just snack* merupakan usaha tempat penyedia makanan dan minuman maka karyawan yang bekerja di *just snack* dituntut untuk selalu menjaga kebersihan saat bekerja dan kualitas bahan makanan dan minuman yang dijual. Pengecekan stok makanan dan stok minuman dilakukan secara berkala setiap pergantian *shift* supaya bahan baku makanan dan minuman selalu tersedia untuk konsumen.

Sebaliknya budaya yang diharapkan karyawan *just snack* dalam dimensi penekanan strategis adalah budaya *clan*, pernyataan ini dibuktikan dengan nilai yang cukup tinggi pada kolom yang diharapkan pada tabel 4.11 dengan nilai sebesar 31 dan jika dalam *radar chart* digambarkan dengan garis berwarna merah. Artinya karyawan *just snack* mengharapkan penekanan strategis berfokus

pada pengembangan Sumber Daya Manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan pada setiap karyawan, partisipasi karyawan, dan selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. Alasan karyawan *just snack* memilih pernyataan tersebut karena saat ini karyawan merasa kurang terlibat dalam pengambilan keputusan bersama di *just snack*. Hal ini dikarenakan hampir 6 bulan ini owner jarang berkomunikasi secara langsung dengan karyawan yang biasanya terjadi pada saat briefing atau evaluasi bulanan akan tetapi untuk saat ini belum dilaksanakan briefing bulanan seperti dulu. Karena menurut karyawan dengan adanya briefing bulanan karyawan dan owner bisa sama-sama saling mengevaluasi apa saja yang kurang dan apa yang perlu ditingkatkan, sehingga lewat komunikasi pada saat briefing menjadi sarana untuk karyawan turut aktif dalam mengambil keputusan dalam kegiatan operasional di *just snack*.

4.2.6 Persepsi karyawan Just Snack terhadap profil budaya organisasi berdasarkan dimensi kriteria keberhasilan

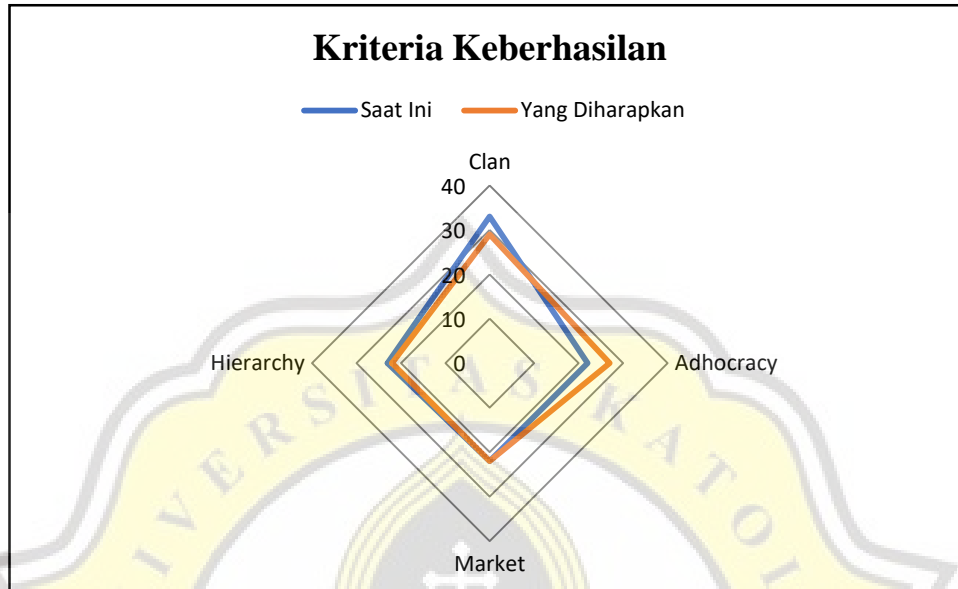
Pada dimensi ini dijelaskan bagaimana persepsi karyawan *just snack* terhadap budaya organisasi berdasarkan dimensi kriteria keberhasilan. Merupakan dimensi yang merepresentasikan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan dalam sebuah organisasi. Dengan menggunakan instrument OCAI yang sistematis maka dapat terlihat budaya saat ini yang dirasakan dan yang diharapkan oleh karyawan *just snack*. Berikut hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan *just snack*:

Tabel 4.7 Rata-Rata Dimensi Kriteria Keberhasila

Tipe Budaya	Criteria of Success/Kriteria Keberhasilan	Saat Ini	Yang diharapkan
Clan (A)	<i>Just Snack</i> mendefinisikan bahwa keberhasilan dapat dicapai berdasarkan sumber daya manusia yang unggul, kerja tim, komitmen karyawan serta kepedulian satu sama lain antar anggota atau karyawan <i>Just Snack</i> .	33	29
Adhocracy (B)	<i>Just Snack</i> mendefinisikan bahwa sebuah keberhasilan organisasi tercapai apabila memiliki produk jasa yang unik atau yang baru. Memiliki pemimpin yang mampu menjadi <i>service/product leader</i> yang baik dan inovator yang baik.	22	27
Market (C)	<i>Just Snack</i> mendefinisikan keberhasilan dapat tercapai apabila organisasi memiliki keunggulan bersaing. Memiliki pemimpin yang kompetitif merupakan kunci keberhasilan dalam sebuah organisasi	22	22
Hierarchy (D)	Organisasi mendefinisikan bahwa keberhasilan dapat dicapai dengan dasar efisiensi. Keahlian dalam memenuhi sebuah tuntutan kerja, penjadwalan yang baik dan efisiensi anggaran yang rendah adalah hal yang penting.	23	22
	TOTAL	100	100

Sumber: Data primer, 2022

Berdasarkan tabel rata-rata dimensi kriteria keberhasilan saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan *Just Snack Resto*, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.6 Kriteria Keberhasilan

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.12 hasil rata-rata kriteria keberhasilan pada *just snack* dapat dilihat dari hasil nilai tertinggi saat ini terletak pada budaya *clan* dengan nilai atau *point* sebesar 33. Jika dilihat dalam *radar chart* pada gambar 4.6 hasil budaya saat ini digambarkan dengan garis berwarna biru. Berdasarkan tabel 4.12 terlihat juga bahwa hasil nilai rata-rata untuk kondisi saat ini dan yang diharapkan tidak mengalami perubahan, budaya *clan* memiliki nilai yang tinggi juga didalam kriteria keberhasilan yang diharapkan karyawan *just snack* dibuktikan dengan nilai sebesar 29 jika dilihat dalam *radar chart* digambarkan dengan garis berwarna merah, artinya *Just Snack* mendefinisikan bahwa keberhasilan dapat dicapai berdasarkan sumber daya manusia yang unggul, kerja tim, komitmen karyawan serta kepedulian satu sama lain antar anggota atau karyawan *Just Snack*. Alasan karyawan *just snack* memilih pernyataan pada budaya *clan* karena berdasarkan persepsi mereka bahwa kerja sama tim, rasa kepedulian satu sama lain antar karyawan yang membuat *just snack* dapat bertahan selama hampir 7 tahun di tengah persaingan bisnis kuliner terlebih di daerah sekitar jalan telaga

bodas raya sudah banyak didirikan *restaurant* ataupun *café* sehingga persaingan bisnis kuliner di daerah tersebut sudah mulai tumbuh dan berkembang. Pengembangan SDM didalam *just snack* seperti adanya training atau pelatihan terhadap karyawan baru selama 2 hari untuk *counter* dan *kitchen*, hal ini dilakukan agar karyawan *just snack* mampu belajar serta menambah keahlian dalam memasak dan melayani customer dengan baik, terlebih ketika masa *training* selesai karyawan diharapkan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka dalam bekerja.

4.3 Hasil Rata-Rata Keseluruhan Dimensi Budaya Organisasi

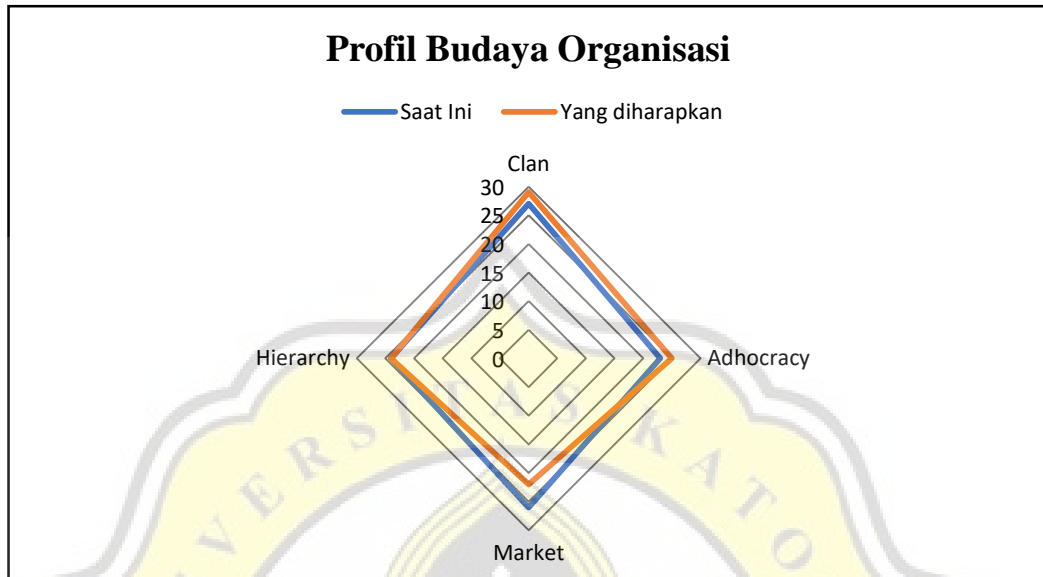
Setelah melakukan pengolahan data dengan membandingkan budaya saat ini dan yang diharapkan dalam masing-masing dimensi budaya organisasi pada *just snack* resto menurut OCAI, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis keseluruhan data diatas untuk mengetahui kecenderungan profil budaya yang sesuai dengan kondisi saat ini dan budaya seperti apa yang diharapkan karyawan *just snack*. Berikut data kecenderungan jenis budaya yang sesuai dengan kondisi saat ini dan yang diharapkan karyawan *just snack*:

Tabel 4.8 Hasil Rata-rata Keseluruhan Dimensi Budaya Organisasi

Tipe Budaya	Saat Ini	Yang diharapkan
Clan	27	29
Adhocracy	23	25
Market	26	22
Hierarchy	24	24
Total	100	100

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel hasil rata-rata keseluruhan dimensi budaya organisasi maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.7 Profil Budaya Organisasi

Sumber: Data Primer, 2022

Jika dilihat secara keseluruhan menurut persepsi karyawan *just snack* resto terhadap budaya saat ini dan yang diharapkan kedepannya pada *just snack* terlihat pada tabel 4.13 menunjukan budaya *clan* masih menjadi budaya yang dominan saat ini dan budaya yang diharapkan kedepannya bagi karyawan *just snack*. Hal ini dibuktikan dengan nilai yang didapatkan untuk budaya *clan* saat ini sebesar 27 dan budaya *clan* yang diharapkan sebesar 29, jika digambarkan dalam *radar chart* maka garis berwarna biru merupakan gambaran budaya saat ini dan garis merah merupakan gambaran budaya yang diharapkan. Meskipun tidak ada perubahan dari budaya saat ini dan yang diharapkan dan karyawan tetap memilih budaya *clan* menjadi budaya yang dominan saat ini dan kedepannya, namun nilai budaya *clan* saat ini dan yang diharapkan mengalami peningkatan sebesar 2 poin. Artinya bahwa karyawan *just snack* mengharapakan penerapan budaya *clan* untuk kedepannya lebih optimal, dengan meningkatkan rasa kebersamaan, kepercayaan antar karyawan *just snack* serta partisipasi dan keterlibatan karyawan *just snack* secara aktif dalam pengambilan keputusan ke depannya dapat membuat *just snack* memiliki lingkungan kerja yang baik dan *ideal*, sehingga di masa yang akan

datang *just snack* mampu menghadapi tantangan ditengah-tengah persaingan industri kuliner di semarang sehingga tercapainya tujuan *just snack* resto itu sendiri.

4.4 Kongruensi Budaya Organisasi *Just Snack Resto*

Menurut Cameron dan Quinn dalam Moynes (2012) mengatakan bahwa kongruensi adalah kesesuaian budaya (Sani et al., 2015). Berdasarkan hasil penelitian tentang budaya organisasi dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* maka dapat terlihat hasil kongruensi budaya dalam *just snack* seperti tabel dibawah ini:

Tabel 4.8 Kongruensi Budaya Organisasi

Dimensi Budaya Organisasi	Budaya Saat Ini	Budaya Yang Diharapkan
Karakteristik Dominan	28 (<i>CLAN</i>)	28 (<i>HIERARCHY</i>)
Kepemimpinan Organisasi	31 (<i>MARKET</i>)	28 (<i>CLAN</i>)
Pengelolaan Karyawan	29 (<i>MARKET</i>)	32 (<i>CLAN</i>)
Perekat Organisasi	28 (<i>HIERARCHY</i>)	27 (<i>CLAN</i>)
Penekanan Strategis	28 (<i>HIERARCHY</i>)	31(<i>CLAN</i>)
Kriteria Keberhasilan	33 (<i>CLAN</i>)	29 (<i>CLAN</i>)

Sumber: Data Primer.2022

Berdasarkan hasil kongruensi budaya diatas, maka dapat diketahui bahwa, budaya yang mendominasi keenam dimensi budaya organisasi pada saat ini adalah sebagai berikut: Karakteristik dominan, kriteria keberhasilan didominasi oleh budaya *clan*, Kepemimpinan organisasi dan pengelolaan karyawan didominasi oleh budaya market, dan terakhir dimensi perekat orgaisasi dan penekanan startegis didominasi oleh budaya *hierarchy*.

Sedangkan hasil kongruensi budaya yang diharapkan berdasarkan dimensi budaya OCAI dapat diketahui terdapat 5 dimensi karakteristik yang mendominasi yaitu budaya *clan*. Dan terdapat satu dimensi karakteristik yang didominasi oleh budaya *hierarchy*. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang diharapkan oleh

karyawan *just snack* memiliki kongruensi atau konsistensi yang kuat. Pernyataan ini didukung oleh teori dari Cameron dan Quinn (2012) yang menyatakan “Kongruensi yang kuat ditentukan ketika jenis budaya yang sama diwakili dalam empat sampai lima dimensi dalam budaya organisasi.” (Rendita et al., 2021).

