

## EKSPLORASI RESILIENSI BUDAYA ORGANISASI: STUDI KASUS PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG BALI

Yanuar Fauzuddin<sup>1</sup>; Mochamad Syaiful Arif<sup>2</sup>; Dwi Sasono<sup>3</sup>; Hendrik Rizqiawan<sup>4</sup>; Andi Iswoyo<sup>5</sup>

<sup>1,2,4,5</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Putra

Jl. Raya Benowo No. 1-3 Kecamatan Pakal Kota Surabaya, Indonesia

<sup>3</sup>PT. Jasa Raharja (Persero)

Jl. Hayam Wuruk No.202, Dsn. Tanjung Bungkak Kaja, Sumerta Kelod, Denpasar, Bali, Indonesia

e-mail: <sup>1</sup>yanuarfauzuddin@uwp.ac.id; <sup>2</sup>msyaiful.arif@yahoo.com; <sup>3</sup>dwi.sasono2016@gmail.com;

<sup>4</sup>hendrikrizqiawan@uwp.ac.id; <sup>5</sup>andi@uwp.ac.id

Received: January, 2022

Accepted: February, 2022

Published: March, 2022

### Abstract

*This exploratory research aims to analyze the main relationship between resilience and organizational culture at PT. Jasa Raharja (Persero) Bali Branch, presents the main elements that can make a company a shock absorber, based on the type of culture and dominant leadership style. Individual resilience was analyzed using Cameron and Quinn – The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Clan Culture and Market Culture prove to be the most dominant, but as shown, Clan Culture is preferred because of its high interest and orientation towards being together in an organization such as a family. As the literature shows, a resilient culture is one that emphasizes the need for unity and a sense of belonging, therefore, by taking a bottom-up approach, policymakers can reduce shocks by responding better to challenges, in this case, the ability to individuals in the organization together to deal with the existing pressure.*

**Keywords:** organizational resilience, organizational culture, OCAI, cultural measurement, jasa raharja

### Abstrak

*Penelitian eksploratif ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan utama antara resiliensi dan budaya organisasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali, menyajikan elemen-elemen utama yang dapat membuat perusahaan menjadi penyerap guncangan, berdasarkan jenis budaya dan gaya kepemimpinan yang dominan. Ketahanan individu dianalisis menggunakan instrumen Cameron dan Quinn – The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Clan Culture dan Market Culture terbukti paling dominan dalam kenyataannya, tetapi seperti yang ditunjukkan, bahwa Clan Culture lebih disukai karena minat dan orientasinya yang tinggi terhadap kebersamaan dalam organisasi seperti sebuah keluarga. Seperti yang ditunjukkan oleh literatur, budaya yang tangguh adalah budaya yang menekankan perlunya kesatuan dan rasa memiliki, oleh karena itu, dengan melakukan pendekatan dari bawah ke atas, para pembuat kebijakan dapat mengurangi guncangan dengan memberikan respon yang lebih baik terhadap tantangan, dalam hal ini kemampuan individu-individu di dalam organisasi secara bersama-sama untuk menghadapi tekanan yang ada.*

**Kata Kunci:** resiliensi organisasi, budaya organisasi, OCAI, pengukuran budaya, jasa raharja

### 1. PENDAHULUAN

Membangun *organizational resilience* untuk bangkit ke depan dan menciptakan lingkungan yang tepat untuk berkembang dalam menanggapi tantangan adalah salah satu

perhatian utama pembuat kebijakan dan keputusan di setiap organisasi. Sudah menjadi keharusan untuk mengembangkan keterampilan adaptif dan pro-aktif guna menghadapi guncangan dan tantangan yang

belum pernah terjadi sebelumnya dan, untuk itu, seluruh elemen di dalam organisasi harus mampu mengembangkan keahlian yang diperlukan untuk menghadapi tantangan saat ini dan masa depan. Tidak dapat dipungkiri, bahwa pandemi Covid-19 telah mempengaruhi seluruh aspek kehidupan, tidak terlepas pada aspek bisnis. Sebagian besar perusahaan swasta di Indonesia mengalami penurunan pendapatan yang drastis, dan tidak sedikit pula yang terpaksa gulung tikar, terlebih lagi untuk sektor usaha kecil-menengah dan perusahaan *start-up*. Artikel ini menyajikan hasil eksplorasi ketahanan organisasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali, berdasarkan budaya organisasinya.

PT. Jasa Raharja merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang asuransi sosial yaitu asuransi kecelakaan, dan operasionalisasi usahanya merupakan implementasi dari UU No. 33 (penjaminan kecelakaan penumpang) dan UU No. 34 Tahun 1964 (pertanggungjawaban kecelakaan lalu lintas di jalan raya). Bagi korban kecelakaan yang merupakan penumpang angkutan umum, dijamin atau tidaknya, didasarkan pada UU Nomor 33 Tahun 1964, sedangkan untuk korban kecelakaan lalu lintas jalan yang bukan penumpang angkutan umum, dijamin atau tidaknya berdasarkan Undang-Undang nomor 34 tahun 1964. PT. Jasa Raharja (Persero) memang bukan perusahaan yang murni swasta, melainkan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan sektor usahanya adalah asuransi sosial. Jadi meskipun secara ekstrim, PT. Jasa Raharja (Persero) mengalami kepailitan, masih terdapat peran negara untuk mempertahankan eksistensinya. Namun jika lemahnya *organizational resilience* di lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) akan berdampak pada kinerja perusahaan, baik untuk PT. Jasa Raharja (Persero) pada lingkungan Kementerian BUMN, maupun untuk masing-masing Cabang PT. Jasa Raharja (Persero) pada lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) itu sendiri. Pendapatan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali sangat bergantung pada aktivitas pariwisata di Bali. Sebagian besar pendapatannya dipengaruhi oleh keberadaan wisatawan asing maupun domestik. Ramainya kunjungan wisatawan di Bali membuat aktivitas transportasi umum dan kendaraan pribadi banyak operasi dan menghidupkan perekonomian di Bali. Kondisi membuat pemilik kendaraan secara signifikan tertib dalam menunaikan kewajiban pajak kendaraan

bermotornya dan pajak kendaraan transportasi umum. Namun di masa pandemi Covid-19, aktivitas pariwisata di Bali sangat sepi dan bahkan terdapat masa dimana tidak ada aktivitas sama sekali. Bagi pemilik transportasi umum, hal ini menurunkan penghasilan mereka secara drastis, sehingga kemampun dalam menunaikan kewajiban pajak kendaraan bermotor pun menurun. Hal ini mempengaruhi secara signifikan pendapatan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Sehingga yang biasanya di lingkungan internal PT. Jasa Raharja (Persero), Cabang Bali selalu menduduki peringkat teratas untuk kinerja pendapatan, di masa pandemi kinerja pendapatannya turun peringkat.

Relevansi artikel ini terletak pada perhatiannya untuk menganalisis indikator *resilience* di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali, berdasarkan faktor budaya, analisis yang belum pernah dilakukan di lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Baru-baru ini, konsep ketahanan menerima perhatian yang jauh lebih tinggi dalam bisnis dan manajemen, yang bertujuan untuk menentukan bagaimana organisasi bertahan dan berkembang di tengah kesulitan [1]–[3]. Ketahanan organisasi adalah seperangkat kemampuan organisasi di mana perusahaan mengantisipasi tren dan ancaman, memahami—dan mengatasi secara efektif—peristiwa tak terduga, dan beradaptasi dengan perubahan untuk menghasilkan kemampuan dinamis untuk memfasilitasi perubahan organisasi [1], [2], [4]. Cara di mana mekanisme ketahanan dan anugerah dibangun adalah melalui individu dan tim organisasi. Hal ini akan tercermin dalam kemampuan ketahanan dan anugerah di tingkat organisasi. Mempertimbangkan bahwa latar belakang budaya membentuk dan memengaruhi perilaku [5], baik manajer perusahaan maupun karyawan memiliki seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang berbeda yang menentukan tindakan mereka sebelumnya, seperti pengambilan keputusan, dan pendekatan untuk pemecahan masalah dan krisis. reaksi [6].

Budaya organisasi dan *organizational resilience* digunakan sebagai titik awal dalam memahami situasi saat ini dalam sebuah organisasi dan kemampuan mereka untuk menghadapi tantangan, untuk mengatasinya dan bagaimana mereka melakukannya. Inilah sebabnya mengapa artikel eksplorasi ini membahas keterkaitan antara keduanya dan juga situasi saat ini berdasarkan tinjauan literatur tentang

*organizational resilience* dan dengan menerapkan Instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – Competing Values Framework (CSF)* [7] pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Jika ini dapat memberikan hasil yang valid, maka metode tersebut dapat diuji pada skala yang lebih besar (seluruh cabang PT. Jasa Raharja (Persero)) untuk menganalisis kapasitas *resilience* dan memberikan rekomendasi lebih lanjut untuk penelitian selanjutnya.

Teori orientasi nilai (Kluckhohn dan Strodtbeck 1961) memberi tahu kita bahwa fenomena budaya seperti norma, nilai, dan kepercayaan dapat dikategorikan ke dalam dimensi budaya tertentu, karena setiap budaya menangani masalah mendasar yang sama, seperti koeksistensi sosial, waktu dan alam. Lebih lanjut menekankan bahwa setiap budaya—baik dulu maupun sekarang—menghadapi masalah dan tantangan mendasar yang sama [8], oleh karena itu, memerlukan kebutuhan akan ketahanan. Karena perbedaan skor dalam dimensi budaya yang berbeda [9], [10], metode untuk memecahkan masalah ini dan memenuhi tantangan ini—seperti mencapai ketahanan—akan bervariasi.

Analisis mendalam tentang hubungan antara unsur-unsur budaya yang mendukung pengembangan kinerja di BUMN sangat penting dalam menentukan kemampuan mereka untuk menghadapi guncangan dan, juga, untuk mengatasinya. Dengan menganalisis kemampuan mereka untuk belajar dari peristiwa yang berbeda, organisasi dapat menentukan tingkat kinerja dan kapasitas adaptasi mereka. Selain itu, perlu dilihat apakah nilai-nilai, kriteria keberhasilan dan strategi jangka panjang secara umum dipahami oleh pembuat kebijakan dan yang merupakan elemen spesifik yang membuat budaya organisasi mereka kongruen atau tidak. Ini adalah elemen penting, terutama pada topik ini mengenai apa yang benar-benar membuat organisasi itu kuat – simbol umum, definisi sukses, kedalaman dan esensi kesatuan dan integrasi mereka dan, yang paling penting, asumsi mendasar yang tidak perlu dipertanyakan lagi yang memandu seluruh aktivitas organisasi.

Jika organisasi ingin tangguh dalam menghadapi guncangan, pemahaman mendalam tentang budaya organisasi dan cara berfungsinya

menjadi sangat penting karena setelah itu, dukungan, arahan, dan keahlian yang memadai dapat desain untuk mempertahankan kemampuan mereka dan mengembangkannya, guna memfasilitasi kapasitas organisasi yang dibutuhkan kedepannya secara berkelanjutan.

## **2. Literature Review**

### **2.1 Organizational Resilience sebagai Kemampuan Organisasi**

Untuk memenuhi tantangan yang muncul dari lingkungan yang bergejolak, dan untuk menghasilkan peluang, organisasi harus mengembangkan kapasitas resiliensi [2], [11]. Namun, menangkap konsep itu menantang, dan literatur masih terbagi dan tidak konsisten dengan definisi dan pengukuran ketahanan organisasi [3], [12]. Baru-baru ini, para peneliti mengandalkan teori berbasis kemampuan untuk konseptualisasi [1], [12], [13]. Ketahanan melampaui pemulihan fungsionalitas organisasi, dan menyangkut kemajuan proses organisasi dan pengembangan kemampuan baru [1], [11]. Dalam penelitian kami, kami juga memanfaatkan konseptualisasi berbasis kemampuan, dan telah mendefinisikan ketahanan sebagai seperangkat kemampuan organisasi dimana perusahaan mengantisipasi tren dan ancaman, memahami, dan mengatasi kesulitan secara efektif, dan beradaptasi dengan perubahan untuk menghasilkan kapabilitas dinamis yang diarahkan untuk memfasilitasi perubahan organisasi [1], [2], [4]. Untuk menjelaskan perspektif dinamis dari ketahanan, peneliti telah menambahkan perspektif berbasis proses untuk ketahanan [1], [13] dan telah menggambarkan kemampuan yang berhubungan dengan sebelum, selama, dan setelah masa krisis: kemampuan untuk daya tahan, mengatur dan menyesuaikan, menanggapi gangguan besar, dan umpan balik. Mereka telah menyediakan metode bernuansa menggabungkan tingkat organisasi, serta kolektif dan individu, dan menggambarkan anugerah terkait [13].

#### **Kemampuan untuk Daya Tahan**

Kemampuan ini mencakup beberapa anugerah sebelum krisis yang memungkinkan penyesuaian positif [13], misalnya, sumbangan keuangan, seperti sumber daya slack yang dibangun untuk mengantisipasi kesulitan [13], [14]. Organisasi tangguh lebih banyak akal [15], karena investasi konstan mereka dalam

konfigurasi sumber daya perusahaan [16]; dalam menjaga kesadaran dan memastikan akses ke sumber daya jika terjadi krisis atau keadaan darurat dan, sumber daya dapat dengan cepat dikerahkan untuk melawannya, atau bahkan menciptakan keuntungan darinya [17].

Pentingnya kemampuan karyawan dan kemampuan kognitif juga harus diakui untuk memastikan ketahanan [11]. Dengan berinvestasi di kumpulan bakat yang mendalam, karyawan yang termotivasi dan inovatif yang berkomitmen untuk berubah [18]–[20] dengan jalinan sosial niat baik yang mendalam [21], [22] dapat tertarik. Organisasi yang tangguh lebih efektif [16] melalui penerimaan yang teguh terhadap kenyataan, keyakinan mendalam bahwa hidup itu bermakna, dan kemampuan untuk berimprovisasi (Coutu 2002). Rasa identitas dan tujuan yang kuat adalah karakteristik lain dari organisasi yang tangguh, tim mereka, dan karyawan. Pemberian kemampuan kognitif lebih lanjut mendukung kemampuan untuk mengantisipasi tren dan ancaman [13] dan memungkinkan penghapusan sebanyak mungkin risiko dan ancaman [23]. Organisasi-organisasi ini berinvestasi dalam sistem manajemen risiko di seluruh perusahaan dan menggunakan wawasan kritis dengan cara yang kreatif dan fleksibel [13]. Mereka membangun rutinitas yang tidak hanya mengurangi kompleksitas, tetapi juga memungkinkan mereka menyerap dan mengatasinya [21]. Ini adalah, misalnya, perencanaan skenario [24], [25] dan ambidexterity organisasi [26], [27]. Organisasi yang menekankan pada antisipasi peristiwa lebih mungkin untuk terus memantau dan memindai lingkungan atau mensimulasikan kemungkinan peristiwa tak terduga [16] di mana mereka "menggabungkan dan menyebarkan pengetahuan dan repertoar tindakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi" [13]. Kemampuan kognitif lebih lanjut mencakup kemampuan untuk dengan cepat mengasimilasi informasi baru dan mengenali perubahan di lingkungan, memahaminya, dan mengarahkan perhatian yang sesuai [13]. Kemampuan untuk memahami situasi merupakan hal yang kritis, karena mendahului pemecahan masalah [28] dan penting untuk menghindari kegagalan [29], [30]; membantu menerjemahkan informasi tentang perubahan lingkungan, dan untuk memahami perkembangan spesifik dan

pengaruhnya terhadap tujuan dan keberhasilan organisasi [31]. Karena kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan membuat tidak mungkin untuk mengantisipasi semua kejadian, resiliensi juga tentang kemampuan untuk melawan gangguan, pulih setelah situasi buruk [32], atau beradaptasi dengan kejadian tak terduga [21]. Mempersepsikan krisis sebagai peluang dan menumbuhkan budaya organisasi yang positif mendukung organisasi dalam "menyangga" berita buruk [33], [34], dan dengan demikian, membuat mereka lebih tangguh. Organisasi yang tangguh menemukan tanggapan yang kreatif dan cepat untuk meminimalkan dampak dari kejadian yang tidak terduga [15].

Kemampuan untuk daya tahan lebih lanjut mencakup kemampuan perilaku, yang mencakup merasa nyaman dengan ketidakpastian [13], menampilkan keterbukaan terhadap perubahan [15], dan penerimaan yang teguh terhadap kenyataan di mana perubahan diperlukan. Mereka lebih lanjut memasukkan kemampuan relasional yang direpresentasikan dalam hubungan, yaitu, praktik koordinatif dan kooperatif, yang penting dalam mengatasi tantangan [13], [35]. Kepercayaan, dan hubungan jaringan yang terjalin dengan baik sebagai faktor pelindung adalah anugerah sumber daya tak berwujud yang telah terbukti penting dalam pemulihan cepat dari bencana [36], [37]. Hubungan yang terpelihara dan kemitraan yang diperkuat memberikan kelincahan atau menekankan aliansi strategis untuk mengurangi dan menyebarkan risiko [22].

### **Pengorganisasian dan Penyesuaian**

Proses ini bertujuan untuk mengantisipasi, mencegah, atau memitigasi potensi konsekuensi negatif [13]. Organisasi yang tangguh bersiap menghadapi kesulitan dengan teknik (dalam mengelola risiko untuk mengurangi kerentanan yang melibatkan pengembangan jaringan, teknik koordinasi (di dalam dan antar organisasi)), dan ketahanan individu anggota [13]. Mereka mengelola risiko melalui penilaian dan manajemen risiko di seluruh perusahaan, menginvestasikan perhatian dan sumber daya yang cukup untuk mengelola hubungan eksternal utama, dan terus-menerus mengevaluasi kembali aliansi dan kemitraan eksternal berisiko yang mungkin mengarah pada kerentanan organisasi yang lebih besar. Lebih jauh lagi, mereka terus

menerus menghancurkan penghalang yang menghambat aliran kerja dan sumber daya, atau ide-ide baru [38]. Memulihkan termasuk bertindak cepat dalam situasi yang merugikan, mempertahankan operasi pada tingkat kinerja yang dapat diterima, dan mengembangkan respons kontingen [13]. Ini juga mencakup kemampuan untuk bertindak cepat dan efektif setelah mendapat pukulan besar, dan memanfaatkan peluang dengan cepat.

### **Menanggapi Gangguan Besar**

Ini mencakup tanggapan kognitif, perilaku, dan kontekstual pada saat-saat sulit. Ketika sebuah organisasi menghadapi gangguan, individu harus dapat segera mengakses sumber daya yang tersedia dan membuat keputusan yang sensitif terhadap waktu [13]. Jika akses ini tidak tersedia, koreksi untuk penyesuaian tidak dapat dilakukan dan fleksibilitas mengikis peningkatan kerentanan [13], [39]. Oleh karena itu, organisasi yang tangguh dapat dengan cepat menyebarkan dan menggunakan kembali sumber daya untuk mendukung pelaksanaan, dan sumber daya untuk menyerap kejutan atau kejutan yang parah tanpa gagal.

### **Masukan**

Termasuk aspek pengalaman dan pembelajaran sebelumnya yang mengubah model mental manajer dan karyawan saat mereka mengkodekan pengetahuan baru ke dalam rutinitas organisasi [2], [13]. Namun, [13] menyimpulkan bahwa ini mungkin memiliki kelebihan dan kekurangan untuk ketahanan organisasi.

## **2.2 Individu dan Tim pada Perspektif Budaya Organisasi dalam Mempengaruhi *Organizational Resilience***

Para peneliti baru-baru ini mulai menyelidiki sifat multilevel dari ketahanan organisasi [11], [13], [40]. [32], [41] telah membahas peran individu dalam memperkuat ketahanan organisasi. [41] berpendapat bahwa organisasi hanya dapat menjadi tangguh seperti karyawan mereka. Individu yang tangguh menunjukkan ketekunan yang besar melalui efikasi diri mereka yang tinggi dan berfungsi dengan baik di bawah tekanan dan tekanan [41]. Coutu menyoroti bahwa dalam organisasi yang tangguh, karyawan memiliki rasa realitas yang mencakup pemahaman yang realistis tentang situasi. Penulis berargumen bahwa optimisme

biasa dapat menyebabkan penolakan atau ketidaktahuan situasi. Lebih jauh, mereka melihat gambaran besar dan, karena penilaian situasi yang realistis, memiliki toleransi terhadap ambiguitas yang diperlukan dalam lingkungan yang bergejolak dan krisis. Sebuah organisasi tangguh memiliki karyawan yang belajar dari kesalahan masa lalu mereka dan terbuka untuk berubah, yang juga melibatkan kemauan terus menerus untuk belajar dan memperoleh pengetahuan baru dari kesulitan masa lalu [13], [15]. Namun, [32] menunjukkan bahwa karyawan yang tangguh tidak selalu sama dengan organisasi yang tangguh. Argumen ini dijelaskan oleh [42] yang menyatakan bahwa, di satu sisi, iklim organisasi dapat memperkuat individu dan, sebaliknya, organisasi dapat mengambil manfaat dari gaya koping karyawannya. Di sisi lain, iklim organisasi yang buruk dapat merusak ketahanan individu, dan lingkungan tugas yang bertekanan tinggi dapat menguras sumber daya individu dan membuatnya kurang tangguh. Selain itu, individu dengan perilaku antagonis dapat melemahkan iklim organisasi, dan mengurangi ketahanan organisasi. Dalam situasi krisis, hubungan sosial informal individu menjadi penting karena mereka “membangun jembatan yang tidak konvensional di seluruh organisasi untuk melengkapi koneksi formal yang tidak tersedia [40]. Karyawan juga memainkan peran penting dalam mengantisipasi dan mempersiapkan situasi krisis. Ketika karyawan mengamati dan (salah) menafsirkan lingkungan mereka, tanggapan mereka diberlakukan melalui anggota organisasi yang memberi makna kepada mereka [28], [43], tergantung pada bagaimana perhatian anggota organisasi disusun oleh pengaturan dan informasi organisasi. praktik pengumpulan.

Bahkan ada lebih sedikit pertimbangan teoretis untuk pengaruh ketahanan tim terhadap ketahanan organisasi. Meskipun penelitian tentang ketahanan di tingkat tim berkembang [14], [44], beberapa studi tentang mengukur ketahanan tim ada [45]; penelitian tentangnya masih dalam tahap awal. Dalam studi mereka tentang mengukur ketahanan tim, [45] mendefinisikan ketahanan tim sebagai “kemampuan untuk berkembang di bawah situasi sulit, mengelola dan beradaptasi dengan perubahan atau stres yang signifikan, atau hanya memulihkan diri dari pengalaman negatif yang kurang kemungkinan akan menemukan

efek yang berpotensi merugikan dari situasi yang mengintimidasi [46]. [44] mengusulkan bahwa ketahanan tim adalah proses psiko-sosial yang melindungi individu dalam kelompok dari stres negatif yang mereka hadapi secara kolektif. Ketahanan tim melibatkan proses di mana anggota tim menggunakan sumber daya individu dan kolektif untuk menghadapi kesulitan [44], termasuk toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan ketidakpastian, dan kemampuan untuk berfungsi dengan baik di bawah tekanan dan stres. Anggota tim yang tangguh terintegrasi dengan baik ke dalam proses pengambilan keputusan utama dan merupakan multi-tasker yang baik.

Sebanding dengan argumen [41], dinamika karakteristik ketahanan setiap anggota tim memastikan tingkat produktivitas yang tinggi selama masa yang penuh gejolak. Dengan demikian, tim tangguh termasuk anggota yang terbuka untuk berubah, dapat melihat gambaran besar, mampu dengan cepat memperoleh dan menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru, dan telah mengadopsi nilai-nilai dan keyakinan organisasi. Sejauh ketahanan individu dapat secara positif mempengaruhi proses ketahanan organisasi [41], hubungan ini dapat diasumsikan serupa untuk ketahanan tingkat tim. Oleh karena itu, tim yang tangguh dapat secara positif memengaruhi proses ketahanan organisasi.

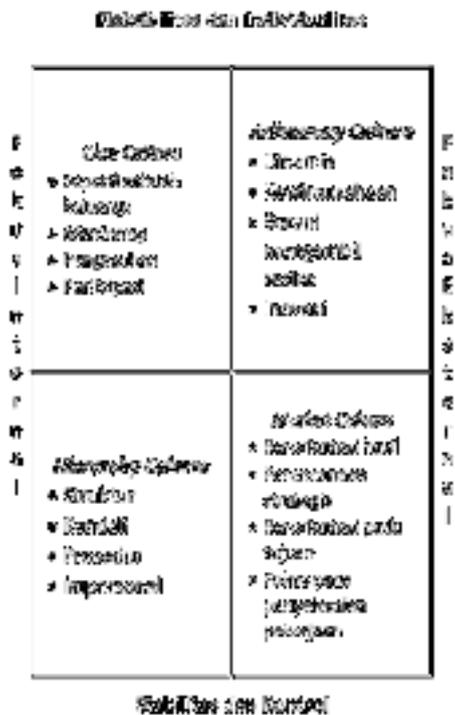
Aspek penting lainnya adalah kemandirian kolektif [44] yang mencakup anggota tim menghargai keterampilan pemecahan masalah kolektif yang berkembang dengan baik, daya cipta dan kreativitas, kemampuan mereka untuk memahami situasi yang ambigu, dan demonstrasi keberanian moral dan fisik. . Selanjutnya, berpendapat bahwa modal sosial (yaitu, koneksi sosial, norma, dan kepercayaan) mendukung anggota tim dalam mencapai tujuan bersama, yang, mengikuti [45], merupakan faktor penting dalam tim tangguh. Ini juga termasuk tim yang memiliki mentor atau pelatih, dan anggota tim yang saling mendukung dan percaya, dan terhubung dengan baik sehingga mereka dapat dengan cepat mengubah peran dan tanggung jawab. Ini, pada gilirannya, secara positif mempengaruhi proses ketahanan di tingkat organisasi.

### **2.3 Budaya Organisasi dan *Competing Values Framework* (CVF)**

Budaya organisasi masih merupakan fenomena yang kompleks, dan para sarjana, selama bertahun-tahun, telah menginvestasikan banyak energi untuk memahami dan menjelaskan apa itu [47]. Meskipun mereka semua mendefinisikan konsep sedikit berbeda, banyak sarjana tampaknya fokus pada sikap bersama yang membentuk orang-orang yang membentuk sebuah organisasi. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dan yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid, dan, oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir dan merasakan tentang masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam sebuah organisasi. Jika dikelola secara efektif, dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi [48]; jika dikelola secara tidak efektif, itu bisa menjadi alasan utama kegagalan organisasi [49] mungkin karena ketika budaya dan tujuan organisasi selaras, karyawan, memilih cara berdasarkan asumsi dasar yang sesuai untuk tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu, menjadi menarik juga untuk mempertimbangkan bagaimana budaya organisasi yang berbeda dapat mempengaruhi pilihan karyawan untuk mengikuti cara yang disarankan oleh organisasi mereka untuk mencapai tujuan.

Quinn dan Rohrbaugh (1983) telah mengajukan model, kerangka nilai bersaing, berdasarkan indikator dalam organisasi yang efektif. Mereka menemukan bahwa efektivitas dapat terstruktur mengenai dua dimensi. Dimensi pertama menyangkut sejauh mana organisasi berfokus pada fungsi internal atau eksternalnya. Dimensi kedua menyangkut fokus organisasi pada fleksibilitas dan individualitas yang bertentangan dengan stabilitas dan kontrol. Ketika dimensi-dimensi ini digabungkan, empat jenis budaya yang berbeda muncul: klan, adhokrasi, pasar, dan birokrasi. Kerangka kerja selama bertahun-tahun telah diadopsi secara luas dan diadaptasi di berbagai bidang untuk menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan perilaku organisasi dan individu [50]–[52].



**Gambar 1.** Tipe-Tipe Budaya terkait *Competing Value Framework* (CVF)

Gambar 1 mengilustrasikan jenis budaya bersama dengan karakteristik mereka yang paling menonjol. Di sudut kiri atas gambar, kami menemukan budaya klan yang menggabungkan fokus internal dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi. Budaya klan dicirikan oleh lingkungan kerja yang ramah di mana karyawan terbuka, menghabiskan banyak waktu untuk mempromosikan kohesi sosial, dan menunjukkan keterlibatan pribadi [7]. Organisasi menyusun operasinya sedemikian rupa sehingga individu dapat berkembang dan menikmati kebebasan besar [51]. Kepemimpinan dibangun di atas pendampingan, dan keputusan sering kali didasarkan pada konsensus dalam jenis organisasi ini. Kesatuan organisasi bergantung pada loyalitas dan tradisi.

Di kuadran kanan atas, kami menemukan budaya adhokrasi yang menggabungkan fokus eksternal dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi. Budaya adhocracy dicirikan oleh pentingnya terdepan dalam bidang tertentu, yang berarti bahwa inovasi dan ide-ide inovatif karyawan sangat dihargai [7]. Pengelolaan jenis budaya ini berfokus pada mendukung kewirausahaan dan kreativitas, bahkan ketika pendekatan ini mengandung risiko yang cukup besar [53]. Ini juga berarti bahwa karyawan tidak terbiasa

dengan hubungan kekuasaan yang otoriter. Pekerjaan sering dilakukan oleh tim yang dibubarkan ketika tugas telah selesai. Fokus ini membuat organisasi mampu mengatur ulang dengan cepat untuk beradaptasi dengan keadaan baru.

Di kuadran kanan bawah gambar, kami menemukan budaya pasar yang menggabungkan fokus eksternal yang kuat dengan tingkat kontrol dan sentralisasi yang tinggi. Budaya pasar ditandai dengan penekanan pada profitabilitas, produktivitas dan daya saing [7]. Organisasi sangat percaya pada perencanaan strategis sebagai cara untuk mencapai hasil yang produktif [54]. Manajemen dalam jenis organisasi ini didasarkan pada tujuan untuk karyawan, didefinisikan dengan jelas dan dipantau. Selain itu, pentingnya mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia untuk kelompok atau individu disorot.

Terakhir, budaya birokrasi di kuadran kiri bawah gambar menggabungkan fokus internal yang kuat dengan tingkat kontrol dan sentralisasi yang tinggi. Budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai tempat kerja dengan aturan dan struktur standar [54], di mana bagaimana tugas pekerjaan diselesaikan ditandai dengan tanggung jawab impersonal [7]. Organisasi sangat percaya pada tugas kerja khusus; ada hierarki yang berbeda, yang, pada gilirannya, juga melibatkan penghormatan di mana keputusan dibuat dan fakta bahwa keputusan itu harus diikuti.

Menurut kerangka nilai yang bersaing, campuran dari semua jenis budaya selalu hadir dalam sebuah organisasi [7], [14]. Sekali lagi, ini menggambarkan fakta bahwa budaya organisasi adalah fenomena yang kompleks. Dari Gambar 1, budaya organisasi dapat disajikan sebagai profil yang terdiri dari empat poin – satu di setiap kuadran. Pada saat yang sama, setiap organisasi memiliki satu jenis budaya yang lebih menonjol daripada yang lain. Dalam hal karakteristik berbagai jenis budaya, ini harus berarti kondisi yang berbeda untuk perusahaan karyawan.

### 3. Methodology

Tujuan dari artikel ini adalah untuk mengeksplorasi dan melihat apakah ada hubungan antara literatur tentang resiliensi organisasi dan CVF Cameron dan Quinn dengan

menggunakan OCAI dan untuk mengidentifikasi apakah karakteristik umum terpenuhi dalam PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Jika model tersebut terbukti benar, dapat digunakan dalam penelitian lebih lanjut pada skala yang lebih tinggi. OCAI memiliki tujuan untuk “mengatasi asumsi dasar (*dominant characteristic, organizational glue*), pola interaksi (*leadership, management of employee*) dan arah organisasi (*strategic emphases, criteria of success*)” [7], dengan tujuan untuk menentukan jenis budaya organisasi yang dominan ditunjukkan dalam entitas yang dianalisis. Setelah menetapkan budaya yang dominan, artikel ini juga menentukan jenis budaya yang diharapkan pada tingkat umum dan juga kenyataan budaya yang ada dan yang disukai dari keenam dimensi (yang disebutkan di antara tanda kurung). Selanjutnya, artikel ini mengasumsikan tingkat resiliensi berdasarkan fakta bahwa suatu organisasi memiliki lebih banyak perubahan untuk mengembangkan resiliensi organisasi jika mirip dengan budaya klan, yang dikenal karena karakteristiknya berdasarkan kolaborasi karyawan, kerja tim, kesatuan dan rasa memiliki. .

OCAI mendukung penelitian dengan menentukan keragaman dan area fokus organisasi jika budaya yang dominan menunjukkan fleksibilitas atau kontrol, jika difokuskan pada manajemen internal atau eksternal dan bagaimana budaya tersebut tercermin dalam jenis budaya yang dominan. Dalam penelitian ini, digunakan responden sebesar 49 pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali yang memberikan tanggapan melalui *online survey* dengan *google form* di bulan Agustus 2021, dengan menilai keadaan aktual dan harapan mereka dalam perusahaan, berdasarkan enam dimensi. Partisipan rata-rata berusia 32,89 tahun, dimana responden termuda berusia 24 tahun dan tertua 52 tahun, dimana 78% adalah laki-laki dan 22% perempuan. Dilihat dari latar belakang pendidikan, sebagian besar responden memiliki gelar sarjana S1, 2 responden memiliki gelar Magister (S2) dan sebagian kecil hanya tamatan SMA sederajat atau memiliki latar belakang pendidikan lainnya.

Responden diminta untuk mengisi survei yang disediakan, dengan total 24 pertanyaan yang dikelompokkan berpasangan empat untuk setiap dimensi (*dominant characteristic, organizational leadership, management of*

*employee, organizational glue, strategic emphases* dan *criteria of success*), dengan tujuan menganalisis situasi aktual yang dirasakan dan yang diharapkan. Setiap dimensi yang digunakan dalam CVF memiliki tujuan untuk menetapkan jenis kepemimpinan yang memadai, nilai-nilai, strategi kualitas dan pengelolaan sumber daya manusia untuk setiap jenis budaya organisasi yang dominan dan orientasinya (fokus internal atau eksternal, fleksibilitas atau stabilitas dan kontrol).

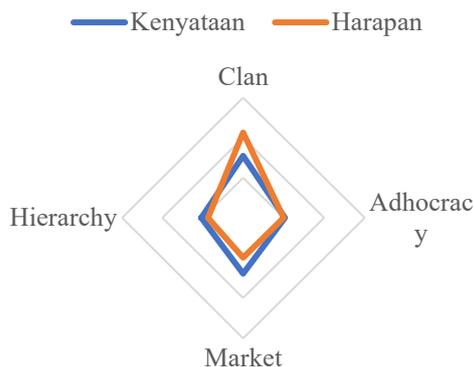
Indikator dan elemen yang berbeda yang dianalisis oleh OCAI dapat memberikan pandangan yang signifikan tentang bagaimana elemen yang berbeda berinteraksi dan bagaimana mereka mempengaruhi satu sama lain. Lebih jauh, beberapa mungkin lebih relevan daripada yang lain dalam mencapai atau mendorong menuju resiliensi organisasi, maka dimensi yang diusulkan oleh Cameron dan Quinn dapat diterapkan dan diuji secara universal untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang organisasi dan tentang bagaimana sumber daya manusia dalam organisasi melihat arah tertentu yang ditetapkan. Hal ini dapat membantu terutama jika pimpinan perusahaan ingin menerapkan perubahan dan merestrukturasinya, agar dapat berkembang dalam lingkungan yang dinamis saat ini. Oleh karena itu, berdasarkan masing-masing jenis budaya organisasi yang gigih, dan tentu saja, dengan memperhatikan orientasinya (fleksibilitas, fokus internal, dll.), dapat ditentukan jenis pemimpin dan gaya kepemimpinan tertentu, bersama dengan strategi kualitas dan teori khusus yang memadai pada efektivitas dan nilai-nilai yang menekankan karakteristik budaya tersebut.

#### 4. Result and Discussion

Dalam menganalisis data, artikel ini menginterpretasikan budaya menurut jenisnya, perbedaan antara budaya yang aktual (kenyataan) dan yang diharapkan (harapan), dengan kekuatan budaya yang dominan, diukur dengan skor yang telah ditentukan. Selanjutnya artikel ini bertujuan untuk melihat apakah ada pola tertentu di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali dan apakah hasilnya serupa dan mengarah pada tipe yang sama atau apakah berbeda secara ekstrim. Analisis dimulai pada tingkat organisasi dan melihat jenis budaya organisasi yang dominan dan ke arah mana pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali merasa lebih nyaman.

**Tabel 1.** Skor Profil Budaya Organisasi PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali

| Budaya           | Kenyataan | Harapan | Gap   |
|------------------|-----------|---------|-------|
| <i>Clan</i>      | 30.92     | 42.59   | 11.67 |
| <i>Adhocracy</i> | 20.57     | 19.88   | -0.68 |
| <i>Market</i>    | 27.74     | 19.79   | -7.95 |
| <i>Hierarchy</i> | 20.77     | 17.44   | -3.33 |



**Gambar 2.** Peta Profil Budaya Organisasi PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali

Tabel 1 menunjukkan skor yang diberikan untuk situasi saat ini (kenyataan) dan yang diharapkan (harapan), dikelompokkan berdasarkan empat jenis budaya organisasi yang dianalisis oleh OCAI dan Gambar 2 menunjukkan profil budaya pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali yang disurvei, di mana garis biru mewakili keadaan sebenarnya (kenyataan) dan garis merah mewakili keadaan yang diinginkan (harapan), di mana mereka akan merasa lebih nyaman bekerja atau dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Perbedaan antara keduanya menunjukkan arah dan perubahan yang diinginkan dan, jika lebih tinggi dari 10 poin, tindakan harus diambil untuk mencapai atau sedekat mungkin dengan situasi yang diharapkan sehingga organisasi dapat menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang stabil dan kuat.

Dalam kondisi “saat ini”, jelas bahwa tipe yang dominan yaitu *clan culture*, dengan skor 30,92 dan, yang berarti bahwa aksesoris berada pada struktur yang partisipatif, di mana rasa kebersamaan dan kekeluargaan menjadi prioritas utama. Peta menunjukkan arah orientasinya ke atas, CVF menunjukkan bahwa organisasi menghendaki fleksibilitas dalam

bekerja. Di tempat kedua, ada skenario yang menarik, *market culture* (27,74) dengan fokus pada lingkungan eksternal, berorientasi pada hasil dan kompetitif, serta di tempat ketiga, dengan selisih terpaut jauh (6,97), ada *hierarchy culture*, di mana aturan dan prosedur formal menjadi perekat organisasi. Dari hasil pada situasi “saat ini”, dapat berspekulasi bahwa, terlepas dari perbedaan kecil antar poin, budaya yang dominan menekankan pada fleksibilitas, fokus internal dan eksternal yang berimbang, serta suasana kekeluargaan dalam bekerja.

Perbedaan antara keadaan aktual dan keadaan yang diharapkan cukup jelas dalam dua dimensi: *market* dan *clan*. Budaya tipe *hierarki*, yang dapat diterjemahkan ke dalam kebutuhan untuk berorientasi pada hasil, mendorong pegawai agar menciptakan daya saing, memiliki perencanaan strategis jangka panjang serta selalu fokus dalam menyelesaikan pekerjaan adalah tipe yang paling tidak disukai, dengan selisih 7,95 poin. Perbedaan besar kedua terkait dengan budaya klan, dengan peningkatan 11,67 poin dibandingkan dengan keadaan “saat ini”, artinya karyawan membutuhkan lebih banyak keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, menginginkan komunikasi horizontal dan kepemimpinan harus mendukung kerja tim, pengakuan dan mengembangkan lingkungan yang memfasilitasi inovasi.

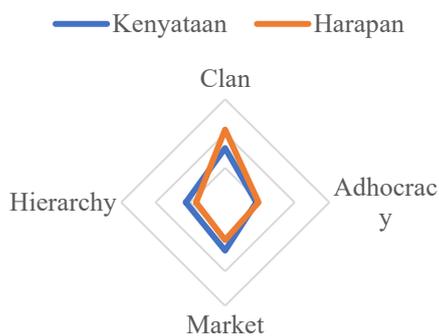
Maka dari analisis secara umum dapat ditarik suatu kesimpulan, yang memiliki potensi menuju resiliensi organisasi, hal ini didukung oleh literatur, artinya dapat dibina dan dikembangkan jika budaya organisasi lebih mendorong keluwesan, loyalitas, kepercayaan, pengertian. dan juga akuntabilitas dan menciptakan rasa saling memiliki.

Berikut ini, akan disajikan keselarasan budaya dari enam dimensi: *dominant characteristic, organizational leadership, management of employee, organizational glue, strategic emphases, dan criteris of success*. Organisasi yang sukses dan tangguh harus memiliki budaya yang kongruen, yang berarti bahwa mereka tangguh dalam menghadapi guncangan, tekanan, dan konflik yang signifikan. Sedangkan budaya yang tidak selaras adalah tanda memerlukan perubahan dan restrukturisasi.

### Dominant Characteristic

**Tabel 2.** Skor *Dominant Characteristic* PT. Jasa Raharja (Persero)

| Budaya           | Kenyataan | Harapan | Gap   |
|------------------|-----------|---------|-------|
| <i>Clan</i>      | 31.61     | 42.32   | 10.71 |
| <i>Adhocracy</i> | 17.86     | 19.11   | 1.25  |
| <i>Market</i>    | 27.86     | 21.79   | -6.07 |
| <i>Hierarchy</i> | 22.68     | 16.79   | -5.89 |



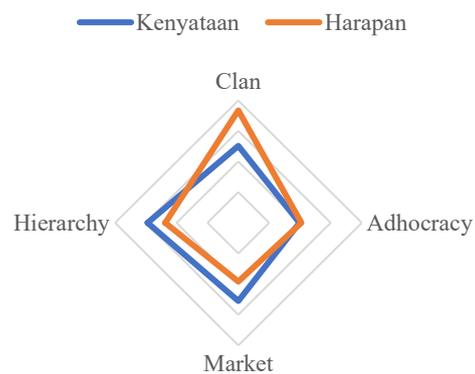
**Gambar 3.** Profil *Dominant Characteristic* PT. Jasa Raharja (Persero)

Terkait hasil yang ditunjukkan, artikel ini menekankan pada asumsi dasar, yang mendefinisikan dan memberikan saran atas jenis organisasi. Dalam hal ini dapat dilihat perbedaan besar 10,71 poin antara keadaan “saat ini” dan keadaan yang diharapkan dalam budaya tipe *clan*, oleh karena itu beberapa *dominant characteristic* terkait dengan tempat kerja yang “friendly”, rasa kekeluargaan dan saling berbagi sangat diharapkan. Hal ini menunjukkan perlunya perubahan yang besar, guna meningkatkan kualitas hidup dalam organisasi. Nilai dalam tipe *clan* terkait dengan “kerja tim, kebersamaan dan partisipatif” [7] dengan fokus besar pada fleksibilitas. Di sisi lain, dalam situasi yang diharapkan, *hierarchy culture* dan *market culture* mengalami penurunan 5,89 dan 6,07 poin dibandingkan dengan kondisi “saat ini”. Hal ini dapat menunjukkan perlunya sedikit pelunakan dari sisi formalitas struktur dan tekanan dalam persaingan. Lebih jauh lagi, hal ini menunjukkan perlunya elemen motivasi yang lebih *family-approach* untuk mendukung komitmen dan loyalitas terhadap tujuan utama organisasi.

### Organizational Leadership

**Tabel 3.** Skor *Organizational Leadership* PT. Jasa Raharja (Persero)

| Budaya           | Kenyataan | Harapan | Gap   |
|------------------|-----------|---------|-------|
| <i>Clan</i>      | 25.18     | 36.79   | 11.61 |
| <i>Adhocracy</i> | 19.82     | 20.36   | 0.54  |
| <i>Market</i>    | 25.54     | 19.11   | -6.43 |
| <i>Hierarchy</i> | 29.46     | 23.75   | -5.71 |



**Gambar 4.** Profil *Organizational Characteristic* PT. Jasa Raharja (Persero)

Dimensi ini mengacu pada tipe kepemimpinan dominan yang ditemui dalam budaya dominan dan bagaimana pemimpin itu dipersepsikan oleh karyawan. Dengan melihat situasi saat ini dan yang diharapkan, jelas bahwa perbedaannya signifikan dan dapat diasumsikan bahwa pemimpin saat ini dianggap sebagai koordinator, berorientasi pada efisiensi dan memantau kegiatan (budaya hierarki: 29,46 poin); pada saat yang sama, pemimpin adalah pesaing, produsen dan berorientasi pada hasil (budaya *market*: 25,54 poin). Namun yang diharapkan, pemimpin dapat memfasilitasi kerja tim dan menjadi mentor ketika karyawan membutuhkan bimbingan (budaya klan: 36,79) dan dalam beberapa kasus, pemimpin dianggap sebagai inovator dan visioner, terkadang mengambil risiko untuk kesejahteraan organisasi yang lebih besar (budaya *adhocracy*: 20,36 poin).

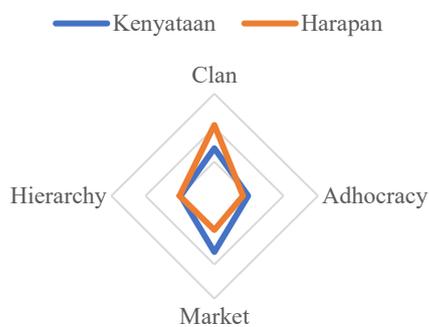
Mempertimbangkan implikasi dan dampak tinggi yang dimiliki seorang pemimpin terhadap budaya organisasi dan terutama pada resiliensi organisasi, fakta bahwa ada perbedaan besar antara keadaan saat ini dan keadaan yang

diinginkan dapat dianggap sebagai hal yang memerlukan perubahan. Oleh karena itu, pemimpin yang mendukung dan mendorong budaya tangguh harus “menggunakan penguatan positif untuk meningkatkan frekuensi dan intensitas perilaku yang diinginkan, memberikan umpan balik yang konstruktif ketika individu gagal sehingga mereka dapat melihat apa yang salah dan meninggalkan pengalaman dengan kerangka mental yang positif dan memperluas batas pengambilan keputusan” [41], menawarkan iklim kerja yang fleksibel dan inklusif yang mendukung inovasi dan menciptakan perasaan keterlibatan dan relevansi dalam organisasi.

### Management of Employee

**Tabel 4.** Skor *Management of Employee* PT. Jasa Raharja (Persero)

| Budaya           | Kenyataan | Harapan | Gap    |
|------------------|-----------|---------|--------|
| <i>Clan</i>      | 28.04     | 41.61   | 13.57  |
| <i>Adhocracy</i> | 19.46     | 16.43   | -3.04  |
| <i>Market</i>    | 32.68     | 19.82   | -12.86 |
| <i>Hierarchy</i> | 19.82     | 20.36   | 0.54   |



**Gambar 5.** Profil *Management of Employee* PT. Jasa Raharja (Persero)

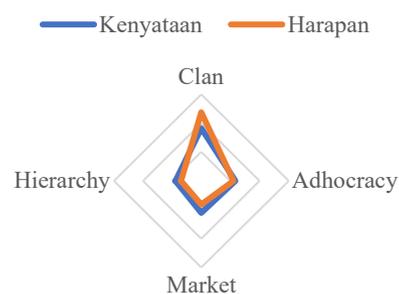
Karyawan atau manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam memelihara budaya organisasi yang tangguh dan di sini, fokusnya adalah pada elemen, karakteristik, dan peran yang harus dipastikan untuk mendukung homogenitas dalam kelompok. Ketika membandingkan situasi saat ini dan yang diharapkan, perbedaan antara budaya *clan* (dengan peningkatan 13,57 poin) dan budaya *market* (penurunan 12,86 poin) adalah yang menonjol, artinya perubahan harus dilakukan untuk meningkatkan kekuatan dan ketahanan

organisasi. "Manajemen karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang berorientasi pada capaian kesuksesan" (Cameron dan Quinn, 2011, hlm. 75), menjadi elemen yang jelas terpenuhi dalam budaya *market* (32,68 poin), diikuti dengan penilaian dan peningkatan daya saing. Selanjutnya, dalam budaya *clan* (28,04 poin), fokusnya adalah pada kerja tim, konsensus, motivasi, kohesi dan dukungan komitmen, artinya ada kehadiran yang tinggi terhadap kebutuhan karyawan, menciptakan lingkungan yang inklusif untuk mendorong kreativitas dan produktivitas. Dalam budaya *hierarchy*, berkaitan dengan pekerjaan yang aman dan prediktabilitas adalah pendorong utama tetapi, pada saat yang sama, pengambilan risiko dan inovasi tidak menjadi perhatian (budaya *adhocracy* – 19,46 poin) untuk manajemen karyawan di unit yang dianalisis, karena titik-titiknya pada poin yang rendah.

### Organizational Glue

**Tabel 5.** Skor *Organizational Glue* PT. Jasa Raharja (Persero)

| Budaya           | Kenyataan | Harapan | Gap   |
|------------------|-----------|---------|-------|
| <i>Clan</i>      | 36.61     | 47.50   | 10.89 |
| <i>Adhocracy</i> | 23.39     | 22.14   | -1.25 |
| <i>Market</i>    | 22.14     | 16.43   | -5.71 |
| <i>Hierarchy</i> | 17.86     | 13.93   | -3.93 |



**Gambar 6.** Profil *Organizational Glue* PT. Jasa Raharja (Persero)

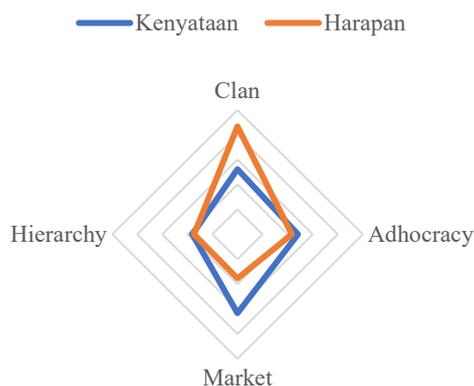
*Organizational glue* mengacu pada elemen, spesifikasi dan pola, yang menyatukan organisasi, serta diperkuat dan disatukan terhadap guncangan, pemicu tekanan, atau perubahan yang negatif. Dalam dimensi ini, terdapat perbedaan utama antara budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan, pada

tipe klan. Dari data yang terkumpul, dapat ditetapkan bahwa loyalitas dan kepercayaan adalah elemen utama yang menjaga organisasi untuk bekerja, berdasarkan budaya dominan – *clan* (36,61 poin), diikuti oleh kebutuhan eksperimen untuk memiliki implikasi tertentu dalam menjaga jalannya organisasi (budaya *adhocracy* dengan 23,39 poin), kemudian keinginan untuk menjadi pemenang (budaya *market* dengan 22,14 poin), serta dengan aturan dan prosedur (budaya *hierarchy* dengan 17,86 poin). Budaya *clan* menyajikan perbedaan 10,89 poin antara keadaan saat ini dan yang diinginkan, artinya perubahan signifikan harus dilakukan dalam hal fokus pada penguatan komitmen untuk mempertahankan perwujudan organisasi. Selain itu, dalam budaya *market* dan *hierarchy*, ada perbedaan 5,71 dan 3,93 poin, menunjukkan perlunya tekanan untuk selalu bersaing dan melonggarkan aturan-aturan yang terlalu formal.

### Strategic Emphases

**Tabel 6.** Skor *Strategic Emphases* PT. Jasa Raharja (Persero)

| Budaya           | Kenyataan | Harapan | Gap    |
|------------------|-----------|---------|--------|
| <i>Clan</i>      | 26.25     | 43.39   | 17.14  |
| <i>Adhocracy</i> | 24.11     | 21.61   | -2.50  |
| <i>Market</i>    | 31.61     | 17.68   | -13.93 |
| <i>Hierarchy</i> | 18.04     | 17.32   | -0.71  |



**Gambar 7.** Profil *Strategic Emphases* PT. Jasa Raharja (Persero)

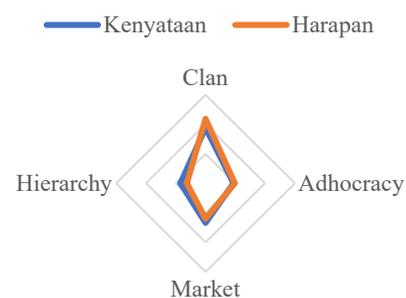
Strategi jangka panjang mendefinisikan fokus dan orientasi organisasi dan budayanya serta menetapkan elemen-elemen penting yang menjaga organisasi tetap pada jalur yang sama, atau mendukung perkembangannya. Menurut

budaya dominan (*market* dengan 31,61 poin), penekanan strategis adalah pada reputasi, persaingan dan target, yang kontras dengan penekanan pada budaya *clan* (26,25 poin), yang lebih berorientasi pada orang, fokus pada pengembangan dan kesatuan mereka dalam kelompok, yaitu. Jika kedua tipe di atas memiliki orientasi yang kontras, penekanan strategis budaya *adhocracy* (24,11 poin) memperoleh sumber daya dan menciptakan tantangan yang baru, serta mencari peluang. Seperti dalam kasus-kasus sebelumnya, perbedaan utama antara keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan hadir dalam budaya *clan* (perbedaan 17,14 poin) dan budaya *market* (perbedaan 13,93 poin), artinya fokus harus dialihkan ke elemen yang menggabungkan orientasi kepada orang dan target pencapaian, yaitu saling membantu dalam mencapai kinerja bersama dengan motivasi dan rasa memiliki.

### Criteria of Success

**Tabel 7.** Skor *Criteria of Success* PT. Jasa Raharja (Persero)

| Budaya           | Kenyataan | Harapan | Gap   |
|------------------|-----------|---------|-------|
| <i>Clan</i>      | 37.86     | 43.93   | 6.07  |
| <i>Adhocracy</i> | 18.75     | 19.64   | 0.89  |
| <i>Market</i>    | 26.61     | 23.93   | -2.68 |
| <i>Hierarchy</i> | 16.79     | 12.50   | -4.29 |



**Gambar 8.** Profil *Criteria of Success* PT. Jasa Raharja (Persero)

Terakhir, dimensi ini ingin menyajikan, berdasarkan jenis budaya yang dominan, definisi sukses organisasi, tentang bagaimana kesuksesan dilihat dan ditentukan dan atas dasar apa. Budaya *clan* mendapat skor tertinggi (37,86 poin) dalam kondisi saat ini, yang berarti kesuksesan dibangun berdasarkan pengakuan dan minat karyawan dan prestasi mereka.

sedangkan dalam budaya *market* (26,61 poin), kepemimpinan dalam pasar yang kompetitif merupakan kriteria kesuksesan yang utama.

Tidak terdapat perbedaan yang mencolok disemua tipe budaya organisasi antara yang terjadi “saat ini” dengan yang diharapkan. Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa, terdapat pemahaman yang kongruen mengenai kriteria kesuksesan yang dibutuhkan perusahaan.

Setelah menganalisis keenam dimensi dengan cermat, artikel ini dapat menyimpulkan bahwa ada enam perbedaan utama antara keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan, mengenai budaya *clan*, *market* dan *hierarchy*, dalam menciptakan resiliensi organisasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Kesimpulan yang dapat diungkap yaitu kebutuhan fasilitasi motivasi, pengembangan pribadi dan profesional pegawai, model pencapaian target kinerja secara tim, sedikit menurunkan formalitas struktur dan memelihara komitmen dalam mewujudkan kesuksesan perusahaan.

## 5. Conclusion

Beberapa studi dan penelitian (Hudrea, 2015; Roşca, 2010), telah dilakukan, dengan hasil dan kesimpulan bahwa terdapat budaya organisasi dengan unsur birokrasi yang dominan, dengan jangka waktu penekanan strategis yang relatif pendek, yang dapat dianggap sebagai faktor yang mengkhawatirkan mengingat jalannya organisasi di perusahaan-perusahaan BUMN masih terdapat pengaruh faktor politik. Pengecualian untuk hasil akhir dan saran dalam penelitian tersebut, analisis yang dilakukan tidak mencakup elemen resiliensi. Oleh karena itu, tujuan penelitian eksplorasi ini menghubungkannya dengan resiliensi organisasi. Hasil konstan jenis budaya *clan* dan *market* dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa manajemen organisasi PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali masih memiliki kontradiksi dalam menyelaraskan kedua tipe budaya tersebut. Terlebih lagi terdapat karakteristik budaya *hierarchy* yang muncul, dimana tipe budaya tersebut bukan menjadi pilihan dominan yang diharapkan. Pada saat yang sama, kebutuhan fasilitasi motivasi, pengembangan pribadi dan profesional pegawai, model pencapaian target kinerja secara tim dapat menjelaskan fokus kebutuhan lebih banyak mengarah pada budaya *clan*, yang memungkinkan mereka untuk lebih komitmen

dalam mewujudkan kesuksesan perusahaan yang telah dipahami bersama-sama.

Ketika mengacu pada produk layanan dari PT. Jasa Raharja (Persero), yaitu asuransi sosial, dimana melayani korban kecelakaan dalam proses klaim jaminan kecelakaan, rasa kemanusiaan dan kepedulian sangat dibutuhkan. Hal ini sangat selaras dengan tipe budaya *clan* yang mengedepankan kebersamaan dan saling berbagi antara satu dengan lainnya. Selain itu dari sumber pendapatan, PT. Jasa Raharja secara proses bisnisnya tidak bersinggungan langsung dengan usaha penciptaan pasar untuk mendapatkan konsumen. Sumber pendapatannya cenderung bersifat tetap, yaitu dari sumbangan wajib dan iuran wajib melalui pajak dan retribusi kendaraan bermotor. Oleh karenanya, hasil analisis yang menunjukkan harapan untuk menurunkan peneraan budaya *market* menjadi logis. Hal ini terjadi karena dianggap PT. Jasa Raharja (Persero) berada pada situasi yang tanpa pesaing. Namun dalam jangka panjang, kebutuhan tipe budaya *market* ini perlu diperhatikan, yaitu ketika layanan asuransi sosial di Indonesia tidak lagi menjadi produk yang hanya boleh dikelola oleh PT. Jasa Raharja (Persero), perihal pemungutan pajak dan retribusi kendaraan bermotor dan jaminan kecelakaan.

Jumlah responden yang terbatas mempersulit untuk menggeneralisasi hasil akhir di tingkat perusahaan secara terpusat, dan penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memberikan data dan hasil yang lebih general untuk seluruh cabang PT. Jasa Raharja (Persero). Dan karena peluang yang ditawarkan OCAI, beberapa survei tidak dimasukkan dalam database karena menunjukkan simetri cermin, sehingga tidak sah untuk tujuan penelitian ini. Selain itu, data yang terbatas tentang budaya resiliensi di tingkat organisasi mungkin telah mempengaruhi satu arah atau lainnya, mungkin telah mengubah hasil akhir dan kesimpulan tetapi, dengan referensi silang, elemen serupa mempersempit jalur untuk mencapai titik kesimpulan yang sama.

Karena fakta bahwa studi tentang resiliensi organisasi di PT. Jasa Raharja (Persero), atau yang lebih luas pada perusahaan asuransi sosial, masih terbatas, terdapat keterbatasan dalam kemampuan untuk membandingkan studi kasus yang berbeda dan melihat metode apa yang digunakan dan diterapkan untuk memelihara

resiliensi organisasi. Oleh karena itu, sisi eksplorasi artikel ini memberikan titik awal dalam menyelidiki secara lebih luas implikasi dan berbagai pendekatan yang digunakan dan diverifikasi dalam membangun resiliensi organisasi di perusahaan asuransi sosial.

Elemen lain adalah subjektivitas dan ambiguitas subjek itu sendiri, yaitu budaya organisasi. Konsep tersebut memiliki interpretasi yang berbeda, sehingga sulit untuk mencapai kesamaan dengan individu lain, bahkan jika ada pemahaman yang samar tentang aspek-aspek yang diamati.

Seperti disebutkan di atas, karena kebaruan subjek ini dan karena tujuan eksplorasi artikel ini, penelitian lebih lanjut harus dilakukan pada skala yang lebih besar dan pada waktu yang berbeda untuk melihat apakah ada pola tertentu yang muncul dan untuk menentukan validitas model Cameron dan Quinn dalam menganalisis tingkat resiliensi organisasi. Peneliti-peneliti berikutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih besar untuk lebih memahami elemen umum yang mempengaruhi tingkat resiliensi organisasi di sektor asuransi sosial dan tindakan apa yang harus diambil untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan individu-individu di dalamnya. Hal yang sama, dengan memiliki analisis komparatif dalam penelitian lebih lanjut, penelitian yang dilakukan dapat menemukan dan menawarkan contoh praktik terbaik dan mungkin mendukung pengembangan kerangka kerja untuk mengimplementasikannya, tergantung pada kekhasan perusahaan asuransi sosial yang diteliti.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. Duchek, "Organizational resilience: a capability-based conceptualization," *Bus. Res.*, vol. 13, no. 1, pp. 215–246, Apr. 2020, doi: 10.1007/s40685-019-0085-7.
- [2] J. Hillmann, S. Duchek, J. Meyr, and E. Guenther, "Educating Future Managers for Developing Resilient Organizations: The Role of Scenario Planning," *J. Manag. Educ.*, vol. 42, no. 4, pp. 461–495, Aug. 2018, doi: 10.1177/1052562918766350.
- [3] M. K. Linnenluecke, "Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 19, no. 1, pp. 4–30, Jan. 2017, doi: 10.1111/ijmr.12076.
- [4] E. A. Mamouni Limnios, T. Mazzarol, A. Ghadouani, and S. G. M. Schilizzi, "The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes," *Eur. Manag. J.*, vol. 32, no. 1, pp. 104–116, Feb. 2014, doi: 10.1016/j.emj.2012.11.007.
- [5] G. Hofstede, G. J. Hofstede, and M. Minkov, *Cultures and organizations: software for the mind*, 3rd ed. McGraw-Hill, 2010.
- [6] G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 14, no. 2, pp. 75–89, Jun. 1983, doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490867.
- [7] K. S. Cameron and R. E. Quinn, *Diagnosis and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2011.
- [8] G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories," *Acad. Manag. Exec.*, vol. 7, no. 1, pp. 81–94, 1993.
- [9] G. Hofstede, *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: SAGE, 2001.
- [10] R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, and V. Gupta, *Culture, leadership, and organizations the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: SAGE, 2004.
- [11] C. A. Lengnick-Hall, T. E. Beck, and M. L. Lengnick-Hall, "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 21, no. 3, pp. 243–255, Sep. 2011, doi: 10.1016/j.hrmmr.2010.07.001.
- [12] J. Hillmann and E. Guenther, "Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research?," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 23, no. 1, pp. 7–44, Jan. 2021, doi: 10.1111/ijmr.12239.
- [13] T. A. Williams, D. A. Gruber, K. M. Sutcliffe, D. A. Shepherd, and E. Y. Zhao, "Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams," *Acad. Manag. Ann.*, vol. 11, no. 2, pp. 733–769, Jun. 2017, doi: 10.5465/annals.2015.0134.
- [14] A. Carmeli and G. D. Markman, "Capture, governance, and resilience: strategy implications from the history of Rome," *Strateg. Manag. J.*, vol. 32, no. 3, pp. 322–341, Mar. 2011, doi: 10.1002/smj.880.
- [15] J. E. McCann and J. W. Selsky, *Mastering turbulence: the essential*

- capabilities of agile and resilient individuals, teams, and organizations*, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
- [16] T. J. Vogus and K. M. Sutcliffe, *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*. Montreal: Que, 2007.
- [17] R. Heifetz, A. Grashow, and M. Linsky, "Leadership in a (permanent) crisis," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 87, no. 7/8, pp. 62–69, 2009.
- [18] C. L. Nicholls-Nixon, "Rapid growth and high performance: The entrepreneur's 'impossible dream?'," *Acad. Manag. Perspect.*, vol. 19, no. 1, pp. 77–89, Feb. 2005, doi: 10.5465/ame.2005.15841955.
- [19] N. Ortiz-de-Mandojana and P. Bansal, "The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices," *Strateg. Manag. J.*, vol. 37, no. 8, pp. 1615–1631, Aug. 2016, doi: 10.1002/smj.2410.
- [20] J. Shin, M. S. Taylor, and M.-G. Seo, "Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change," *Acad. Manag. J.*, vol. 55, no. 3, pp. 727–748, Jun. 2012, doi: 10.5465/amj.2010.0325.
- [21] C. A. Lengnick-Hall and T. E. Beck, "Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change," *J. Manage.*, vol. 31, no. 5, pp. 738–757, Oct. 2005, doi: 10.1177/0149206305279367.
- [22] R. Pal, H. Torstensson, and H. Mattila, "Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 147, pp. 410–428, Jan. 2014, doi: 10.1016/j.ijpe.2013.02.031.
- [23] S. Somers, "Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning," *J. Contingencies Cris. Manag.*, vol. 17, no. 1, pp. 12–23, Mar. 2009, doi: 10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x.
- [24] R. Bradfield, G. Wright, G. Burt, G. Cairns, and K. Van Der Heijden, "The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning," *Futures*, vol. 37, no. 8, pp. 795–812, Oct. 2005, doi: 10.1016/j.futures.2005.01.003.
- [25] B. MacKay and P. McKiernan, "Creativity and dysfunction in strategic processes: The case of scenario planning," *Futures*, vol. 42, no. 4, pp. 271–281, May 2010, doi: 10.1016/j.futures.2009.11.013.
- [26] V. Clément and J. Rivera, "From Adaptation to Transformation: An Extended Research Agenda for Organizational Resilience to Adversity in the Natural Environment," *Organ. Environ.*, vol. 30, no. 4, pp. 346–365, Dec. 2017, doi: 10.1177/1086026616658333.
- [27] T. J. Chermack, W. Bodwell, and M. Glick, "Two Strategies for Leveraging Teams Toward Organizational Effectiveness: Scenario Planning and Organizational Ambidexterity," *Adv. Dev. Hum. Resour.*, vol. 12, no. 1, pp. 137–156, Feb. 2010, doi: 10.1177/1523422310365669.
- [28] K. E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster," *Adm. Sci. Q.*, vol. 38, no. 4, p. 628, Dec. 1993, doi: 10.2307/2393339.
- [29] L. Michele Issel and K. M. Narasimha, "Creating complex health improvement programs as mindful organizations," *J. Health Organ. Manag.*, vol. 21, no. 2, pp. 166–183, Jun. 2007, doi: 10.1108/14777260710736859.
- [30] J. W. K. Chan, "Enhancing organisational resilience: application of viable system model and MCDA in a small Hong Kong company," <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563829>, vol. 49, no. 18, pp. 5545–5563, Sep. 2011, doi: 10.1080/00207543.2011.563829.
- [31] S. Mantere, H. A. Schildt, and J. A. A. Sillince, "Reversal of Strategic Change," <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0045>, vol. 55, no. 1, pp. 172–196, Oct. 2013, doi: 10.5465/AMJ.2008.0045.
- [32] J. F. Home and J. E. Orr, "Assessing behaviors that create resilient organizations," *Employ. Relat. Today*, vol. 24, no. 4, pp. 29–39, Dec. 1997, doi: 10.1002/ert.3910240405.
- [33] S. E. Jackson and J. E. Dutton, "Discerning Threats and Opportunities," *Adm. Sci. Q.*, vol. 33, no. 3, p. 370, Sep. 1988, doi: 10.2307/2392714.
- [34] S. L. French and T. Q. Holden, "Positive Organizational Behavior," *Bus. Commun. Q.*, vol. 75, no. 2, pp. 208–220, Jun. 2012, doi: 10.1177/1080569912441823.
- [35] J. H. Gittell, K. Cameron, S. Lim, and V. Rivas, "Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience," *J. Appl. Behav. Sci.*, vol. 42, no. 3, pp. 300–329, Sep. 2006,

- doi: 10.1177/0021886306286466.
- [36] S. M. DANES, J. LEE, S. AMARAPURKAR, K. STAFFORD, G. HAYNES, and K. E. BREWTON, "DETERMINANTS OF FAMILY BUSINESS RESILIENCE AFTER A NATURAL DISASTER BY GENDER OF BUSINESS OWNER," *J. Dev. Entrep.*, vol. 14, no. 04, pp. 333–354, Dec. 2009, doi: 10.1142/S1084946709001351.
- [37] T. A. Williams and D. A. Shepherd, "Building Resilience or Providing Sustenance: Different Paths of Emergent Ventures in the Aftermath of the Haiti Earthquake," *Acad. Manag. J.*, vol. 59, no. 6, pp. 2069–2102, Dec. 2016, doi: 10.5465/amj.2015.0682.
- [38] J. H. Dyer and H. Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 23, no. 4, p. 660, Oct. 1998, doi: 10.2307/259056.
- [39] S. McManus, E. Seville, J. Vargo, and D. Brunson, "Facilitated Process for Improving Organizational Resilience," *Nat. Hazards Rev.*, vol. 9, no. 2, pp. 81–90, May 2008, doi: 10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81).
- [40] J. Tasic, F. Tantri, and S. Amir, "Modelling Multilevel Interdependencies for Resilience in Complex Organisation," *Complexity*, vol. 2019, pp. 1–23, Feb. 2019, doi: 10.1155/2019/3946356.
- [41] L. A. Mallak, "Measuring resilience in health care provider organizations," *Health Manpow. Manage.*, vol. 24, no. 4, pp. 148–152, Aug. 1998, doi: 10.1108/09552069810215755.
- [42] L. Riolli and V. Savicki, "Information system organizational resilience," *Omega*, vol. 31, no. 3, pp. 227–233, Jun. 2003, doi: 10.1016/S0305-0483(03)00023-9.
- [43] G. Whiteman and W. H. Cooper, "Ecological Sensemaking," *Acad. Manag. J.*, vol. 54, no. 5, pp. 889–911, Oct. 2011, doi: 10.5465/amj.2008.0843.
- [44] P. B. C. Morgan, D. Fletcher, and M. Sarkar, "Defining and characterizing team resilience in elite sport," *Psychol. Sport Exerc.*, vol. 14, no. 4, pp. 549–559, Jul. 2013, doi: 10.1016/j.psychsport.2013.01.004.
- [45] S. Sharma and S. K. Sharma, "Team Resilience: Scale Development and Validation," *Vis. J. Bus. Perspect.*, vol. 20, no. 1, pp. 37–53, Mar. 2016, doi: 10.1177/0972262916628952.
- [46] B. J. West, J. L. Patera, and M. K. Carsten, "Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes," *J. Organ. Behav.*, vol. 30, no. 2, pp. 249–267, Feb. 2009, doi: 10.1002/job.593.
- [47] T. Jung *et al.*, "Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature," *Public Adm. Rev.*, vol. 69, no. 6, pp. 1087–1096, Nov. 2009, doi: 10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x.
- [48] C. Lee, C. C. Lee, and S. Kim, "Understanding information security stress: Focusing on the type of information security compliance activity," *Comput. Secur.*, vol. 59, pp. 60–70, Jun. 2016, doi: 10.1016/j.cose.2016.02.004.
- [49] U. S. Bititci, K. Mendibil, S. Nudurupati, P. Garengo, and T. Turner, "Dynamics of performance measurement and organisational culture," *Int. J. Oper. Prod. Manag.*, vol. 26, no. 12, pp. 1325–1350, Dec. 2006, doi: 10.1108/01443570610710579.
- [50] J. Banaszak-Holl, N. G. Castle, M. K. Lin, N. Shrivastwa, and G. Spreitzer, "The Role of Organizational Culture in Retaining Nursing Workforce," *Gerontologist*, vol. 55, no. 3, pp. 462–471, Jun. 2015, doi: 10.1093/geront/gnt129.
- [51] A. Barth and S. Mansouri, "Corporate culture and banking," *J. Econ. Behav. Organ.*, vol. 186, pp. 46–75, Jun. 2021, doi: 10.1016/j.jebo.2021.02.010.
- [52] V. Buenger, R. L. Daft, E. J. Conlon, and J. Austin, "Competing Values in Organizations: Contextual Influences and Structural Consequences," *Organ. Sci.*, vol. 7, no. 5, pp. 557–576, Oct. 1996, doi: 10.1287/orsc.7.5.557.
- [53] A. Dastmalchian, S. Lee, and I. Ng, "The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 11, no. 2, pp. 388–412, Jan. 2000, doi: 10.1080/095851900339927.
- [54] K. T. Yong and L. S. Pheng, "Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore," *Constr. Manag. Econ.*, vol. 26, no. 3, pp. 237–248, Mar. 2008, doi: 10.1080/01446190701874397.