

PENGUKURAN ENTROPI BUDAYA ORGANISASI DENGAN MENGUNAKAN MODEL BARRET

Studi Kasus Institut Teknologi Sepuluh Nopember

(Measurement of Organizational Cultural Entropy using the Barret Model. Case Study of Institut Teknologi Sepuluh Nopember)

Arief Rahman^{1,2}, Nishrina Agustin², Sri Gunani Partiw², Ratna Sari Dewi²

¹Sekolah Interdisiplin Manajemen dan Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember

²Departemen Teknik dan Sistem Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Jl. Raya ITS, Kampus ITS, Sukolilo, Surabaya, 60111

E-mail: rahmanarief@gmail.com

ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan salah satu pondasi utama dari strategi organisasi. Budaya merupakan intangible asset yang diyakini sebagai penggerak dan panduan dalam berperilaku dan berinteraksi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran budaya organisasi sangat diperlukan agar pengelolaan budaya organisasi terarah dan terstruktur. Namun dengan banyaknya metode pengukuran budaya dan kecenderungan pendekatan yang bersifat subyektif dalam mengukur parameter yang abstrak, maka penelitian ini menggunakan ukuran entropi budaya sebagai parameter lebih condong pada kuantifikasi nilai budaya. Penelitian ini mengimplementasikan model Barret yang praktis dan telah cukup banyak diaplikasikan pada penelitian terdahulu. Penelitian ini mengukur entropi budaya pada Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) sebagai perguruan tinggi negeri yang telah memiliki standar nilai budaya dan menerapkan program pengembangan budaya secara formal. Sebanyak 240 responden telah mengisi kuisioner pengukuran nilai budaya yang tersebar pada 6 fakultas. Hasil penelitian menunjukkan entropi budaya di ITS masih dalam tingkat yang minor dengan current values mencapai 12,8%. Sedangkan pada personal values masih dalam entropi yang rendah yaitu hanya 5,3% dan entropi pada desired values terhadap nilai budaya organisasi juga rendah yaitu 5.2%.

Kata kunci: interaksi manusia-organisasi, budaya organisasi, entropi budaya, model Barret.

ABSTRACT

Organizational culture is one of the main foundations of organizational strategy. Culture is an intangible asset believed to be a driver and guide in behaving and interacting to achieve organizational goals. Measurement of organizational culture is indispensable so that organizational culture management is directed and structured. However, with the many methods of cultural measurement and the tendency of subjective approaches in measuring abstract parameters, this study uses the measure of cultural entropy as a parameter that is more inclined to the quantification of cultural values. This study implements the practical Barret model, which has been applied extensively in previous research. This study measures cultural entropy at the Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), a state university that already has cultural value standards and implements a formal cultural development program. 240 respondents completed a questionnaire to measure cultural values spread across six faculties. The study results show that cultural entropy at ITS is still minor, with current values reaching 12.8%. Meanwhile, personal values are still in a low entropy of only 5.3%, and entropy in desired organizational culture values is also low at 5.2%.

Keywords: human-organizational interaction, organizational culture, cultural entropy, Barret model.

PENDAHULUAN

Pengembangan organisasi menjadi salah satu hal yang penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, kepercayaan, dan norma yang dibuat untuk membentuk pola perilaku yang diharapkan serta menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam melakukan tindakan atau bertingkah laku (Jung et al., 2009). Budaya organisasi merupakan bagian dari perencanaan strategis (Schein, 2010). Budaya organisasi yang kuat akan menjadi landasan yang kuat dalam proses perencanaan strategis. Budaya organisasi akan membentuk perilaku kerja pegawai, sehingga memberikan pengaruh besar pada kemampuan organisasi untuk mengubah arah strategisnya. Gagalnya penerapan budaya organisasi akan memberikan kemungkinan terhambatnya upaya untuk melakukan perubahan dan pencapaian misi, tujuan, strategi, serta kebijakan perusahaan (Arief Rahman, Partiw, & Dewi, 2024). Selain itu, implementasi perubahan strategi yang tidak selaras dengan budaya organisasi akan memunculkan tantangan dan hambatan lain yang

harus dihadapi. Sehingga budaya organisasi sangat penting dalam mendorong pengembangan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dan membentuk kompetensi terbaik untuk pegawai.

Mayoritas organisasi masih belum sadar dan kurang perhatian akan pentingnya peranan budaya organisasi dalam suatu organisasi untuk mencapai tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang baik (R Barret, 2010). Sebagian besar organisasi masih berfokus pada pengembangan sistem dalam organisasi tersebut, namun tidak diiringi dengan pengembangan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Masih banyak organisasi yang mengesampingkan pentingnya pengembangan nilai diri dari individu yang ada didalamnya. Ketika nilai individu sejalan dan selaras dengan budaya organisasi, hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja individu secara keseluruhan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan cukup kuat terhadap kinerja karyawan. Bila budaya organisasi tumbuh dengan baik, maka kinerja dari individu akan meningkat dengan tinggi (Cameron & Quinn, 2011).

Perbedaan dan ketidakseragaman nilai diri pada individu satu dengan individu lainnya selalu ditemukan dalam suatu organisasi (Petrosyan, 2021; T. Scott, Mannion, Davies, & Marshall, 2003). Kesenjangan dan ketidakseragaman nilai budaya inilah yang disebut dengan entropi budaya. Menurut R Barret (2006), entropi budaya merupakan energi budaya organisasi yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas yang tidak produktif dan tidak memberikan nilai tambah terhadap organisasi. Entropi budaya juga menunjukkan tingkat ketidakseragaman dan hambatan yang terjadi dalam organisasi yang dapat menurunkan kinerja dan kesejahteraan individu didalamnya. Entropi budaya yang tinggi akan memberikan kerugian bagi organisasi karena semakin rendahnya nilai tambah dan kinerja yang dimiliki. Dengan mengetahui besar entropi budaya dalam organisasi akan dapat membantu organisasi dalam mengetahui permasalahan yang dihadapi pekerja (Arief Rahman et al., 2024). Adanya gap dalam budaya organisasi juga sebagai sarana untuk mengevaluasi proses didalamnya. Selain untuk mengetahui tingkat kesadaran budaya organisasi, metode ini juga dapat digunakan untuk mengetahui besar entropi budaya yang terdapat dalam organisasi (R Barret, 2006).

ITS memiliki visi untuk menjadi perguruan tinggi berkelas dunia yang berkontribusi pada kemandirian bangsa serta menjadi rujukan dalam pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat serta pengembangan inovasi terutama yang menunjang industri dan kelautan. Berdasarkan Peraturan Rektor Institut Teknologi Sepuluh Nopember Nomor 27 Bab 3 Pasal 5 Tahun 2020, terdapat 6 tata nilai yang dimiliki oleh ITS yakni etika dan integritas, kreativitas dan inovasi, eksekusi, kepemimpinan yang kuat, sinergi, serta kebersamaan sosial dan tanggung jawab sosial. Terdapat beberapa program yang dirancang oleh ITS untuk mewujudkan dan memperkuat nilai budaya ITS. Beberapa program pengembangan budaya antara lain program 5S+S, ITSprovement, dan zona integritas. Ketiga program tersebut hanya mewakili dan selaras dengan sebagian nilai standar ITS. Program 5S+S dan zona integritas mewakili nilai etika dan integritas, serta program ITSprovement untuk meningkatkan kreativitas pegawai yang selaras dengan nilai kreativitas dan inovatif. Namun, program pengembangan budaya di ITS masih belum sepenuhnya efektif untuk menumbuhkan nilai pada diri pegawai dan organisasi di ITS. Hal tersebut dapat dilihat pada penelitian A Rahman, Partiwi, & Theopilus (2021), dimana masih terdapat entropi budaya organisasi khususnya pada nilai integritas sebesar 14% untuk kelompok pemimpin dan 20% untuk kelompok pegawai. Dalam penelitian lain juga ditemukan bahwa hanya beberapa nilai budaya yang telah diterapkan dalam organisasi, diantaranya yakni sinergi dan kepemimpinan yang kuat. Sehingga dapat dikatakan bahwa masih terdapat gap dalam penerapan budaya organisasi di ITS dan perlu dilakukan evaluasi dengan mengukur entropi budaya.

Berdasarkan latar belakang diatas penelitian ini melakukan evaluasi terhadap implementasi budaya organisasi dengan mengukur entropi budaya di ITS. Hal ini juga dilakukan mengingat masih sedikit riset terkait dengan entropi budaya pada lingkungan organisasi perguruan tinggi. Penelitian mengukur dan mengevaluasi adanya gap atau kesenjangan budaya organisasi dan nilai entropi budaya dengan menggunakan metode Barret Model.

INTERAKSI MANUSIA DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI

Manusia adalah subjek utama dalam pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari nilai, kepercayaan, dan praktik yang membantu mengarahkan perilaku anggota tim. Manusia memiliki peran penting dalam membentuk dan mengembangkan budaya organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana manusia berinteraksi dan berkomunikasi dalam organisasi. Menurut Denison (2006), budaya organisasi adalah sistem operasional yang terstruktur dan membantu mengarahkan perilaku karyawan.

Manusia juga memiliki kebutuhan psikologis yang harus dipenuhi, seperti kebutuhan identitas sosial (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Dalam pengembangan budaya organisasi, manusia berperan sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda. Mereka memiliki peran yang berbeda dalam organisasi, seperti sebagai pemimpin, anggota tim, atau pelaku bisnis. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana manusia berinteraksi dan berkomunikasi dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Aspek interaksi manusia yang diperhitungkan dalam pengembangan budaya organisasi meliputi komunikasi, emosi, dan peran. Komunikasi efektif adalah kunci dalam membentuk budaya organisasi yang sehat. Menurut Shannon & Weaver (1964), budaya organisasi dapat dibentuk melalui komunikasi yang terbuka dan inklusif. Emosi juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi. Emosi yang seimbang dapat membantu meningkatkan kesadaran dan motivasi karyawan. Peran juga sangat penting dalam membentuk budaya organisasi. Peran yang jelas dan terdefinisi dapat membantu meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab karyawan. Menurut Schein (2010), budaya organisasi dapat dibentuk melalui peran yang jelas dan terdefinisi. Dalam pengembangan budaya organisasi, komunikasi efektif dan emosi yang seimbang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana manusia berinteraksi dan berkomunikasi dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berbagai bentuk social interaction dalam interaksi manusia dalam organisasi meliputi interaksi sosial, interaksi emosi, dan interaksi peran. Interaksi sosial dapat membentuk budaya organisasi yang sehat. Interaksi sosial dapat membantu meningkatkan kesadaran dan motivasi karyawan (J. Scott, 2000). Interaksi emosi juga dapat membentuk budaya organisasi yang sehat. Emosi yang seimbang dapat membantu meningkatkan kesadaran dan motivasi karyawan. Interaksi peran juga dapat membentuk budaya organisasi yang sehat. Peran yang jelas dan terdefinisi dapat membantu meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab karyawan. Interaksi peran dapat membantu meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab karyawan. Dalam pengembangan budaya organisasi, berbagai bentuk social interaction sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (J. Scott, 2000). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana manusia berinteraksi dan berkomunikasi dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

ENTROPI BUDAYA

Entropi budaya dalam organisasi dapat diartikan sebagai tingkat ketidakstabilan dan kekacauan yang terjadi dalam budaya organisasi. Dalam termodinamika, entropi mengacu pada tingkat ketidakstabilan dan kekacauan yang terjadi dalam sistem fisika (Atkins & Paula, 2006). Dalam konteks budaya organisasi, entropi budaya mengacu pada tingkat ketidakstabilan dan kekacauan yang terjadi dalam sistem budaya organisasi. Tingkat entropi budaya yang tinggi dapat berpengaruh negatif pada kinerja organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi yang memiliki tingkat entropi yang tinggi dapat menyebabkan karyawan tidak memiliki kesadaran yang jelas tentang tujuan organisasi dan nilai-nilai yang dianut. Hal ini dapat menyebabkan karyawan tidak memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja dan dapat berpengaruh pada kinerja organisasi yang kurang baik. Oleh karena itu, penting untuk mengukur tingkat entropi budaya organisasi agar dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang timbul.

Adanya entropi budaya dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal individu atau organisasi. (R Barret, 2006) menyebutkan terdapat empat pengaruh yang dapat memunculkan entropi budaya. Pertama, yakni kurangnya keselarasan antara nilai individu yang tertera dengan perilaku individu dalam organisasi. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya rasa saling percaya satu sama lain. Pengaruh kedua yakni kurangnya keselarasan antara nilai organisasi yang tertera dengan peraturan, struktur, dan sistem pemerintahan sehingga menyebabkan berkurangnya integritas dalam organisasi dan kepercayaan pekerja akan sistem dan struktur yang dapat mendukung penerapan budaya. Selanjutnya yakni kurangnya keselarasan nilai yang dimiliki organisasi, baik antara nilai individu dengan nilai yang dimiliki organisasi, maupun nilai budaya organisasi saat ini dengan nilai budaya organisasi yang diharapkan. Pengaruh entropi budaya yang terakhir yakni terkait dengan kurangnya keselarasan misi yang dimiliki oleh pekerja dan organisasi sehingga menyebabkan kurangnya fokus dan kejelasan juga dapat menghambat terjalinnya ikatan antar individu dengan organisasi (Jia & Wang, 2024).

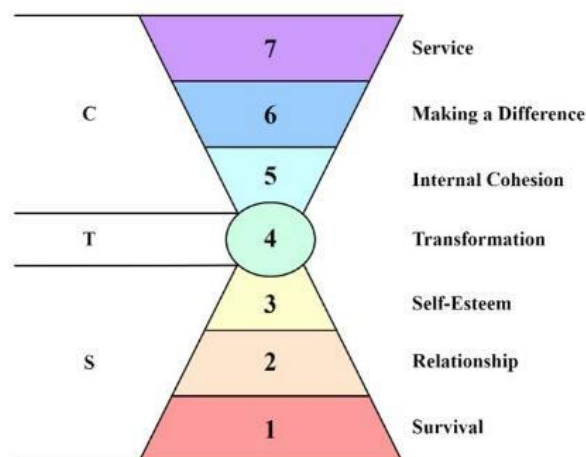
Dalam model barret, entropi budaya digambarkan dengan adanya nilai dalam individu atau organisasi seperti birokrasi, arogan, persaingan internal, manipulasi, dan sebagainya. Nilai atau perilaku ini dapat membatasi organisasi untuk mencapai kebaikan bersama. Nilai ini disebut juga sebagai *potentially limiting values*. Persentase *limiting values* yang didapatkan melalui nilai-nilai tersebut akan menjadi nilai entropi budaya yang dapat diinterpretasikan dalam Tabel 1 (R Barret, 2006).

Tabel 1. Tingkatan entropi budaya dalam model Barret.

Nilai Entropi	Tingkat Implementasi	Deskripsi Tingkat Implementasi
$\geq 40\%$	Kritis	Mebutuhkan perubahan budaya dan struktur serta perubahan terpilih, pembinaan, pelatihan, dan pengembangan akan kepemimpinan yang dijalankan.
30%-39%	Serius	Mebutuhkan perubahan budaya dan struktur serta pembinaan, pelatihan, dan pengembangan terhadap kepemimpinan yang dijalankan.
20%-29%	Signifikan	Mebutuhkan perubahan budaya dan struktur serta pelatihan terhadap kepemimpinan yang dijalankan.
10%-19%	Minor	Menyesuaikan budaya dan atau struktur organisasi
$<10\%$	Prima	Penerapan fungsi organisasi yang sehat.

Tingginya entropi budaya juga menandakan tingginya tingkat keberagaman dalam sistem. Hal tersebut berarti bahwa kurangnya keberlanjutan pada sistem organisasi. Sebaliknya, apabila entropi budaya yang dimiliki oleh organisasi rendah, maka tingkat keseragaman budaya yang dimiliki rendah dan organisasi tersebut memiliki tingkat keberlanjutan organisasi yang baik di masa depan (Berumen, Torres, & Rojas, 2014).

The seven level of consciousness atau diketahui juga sebagai Model Barret merupakan metode pengukuran tingkat kesadaran budaya organisasi yang dirancang oleh Richard Barret. Metode ini disusun dan mulai banyak digunakan oleh perusahaan, pemerintah, serta organisasi non-pemerintah seperti sekolah institut keagamaan dan komunitas sejak tahun 1997. Model barret menjadi model yang tepat dan banyak digunakan karena mampu memberikan tuntunan detail bagi organisasi atau sekelompok individu dengan tujuan yang sama dalam melakukan perubahan dan perbaikan kesadaran organisasi (R Barret, 2010). Model barret semakin dikenal karena banyak organisasi yang semakin sadar bahwa budaya organisasi juga merupakan salah satu senjata unggulan untuk dapat bersaing. Sehingga metode ini akan digunakan untuk memantau implementasi budaya organisasi pada sumber daya manusia didalamnya (Richard Barret, 2006). Model Barret menghubungkan tingkat pengembangan individu dengan kemampuan organisasi untuk perubahan berkelanjutan yang dikelompokkan menjadi tujuh tingkatan berdasarkan pemenuhan kebutuhan organisasi dari setiap tingkat untuk mencapai tingkat terakhir (Klapper, Berg, & Upham, 2020). Tujuh tingkat kesadaran budaya organisasi dalam model barret dimulai dari level paling tinggi hingga paling rendah yakni *service, making a difference, internal cohesion, transformation, self-esteem, relationship, dan survival* yang dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1. 7 Level of Consciousness pada Model Barret

Model Barret mengelompokkan tujuh tingkatan organisasi menjadi tiga bagian utama yaitu *Common Good (C)*, *Transformation (T)*, dan *Self-interest (S)* (R Barret, 2010). *Common Good* merupakan kategori level teratas yang terdiri dari level 5-7. Fokus dalam kategori ini yakni terkait ikatan dalam kelompok, membangun kemitraan dan kerjasama yang menguntungkan, serta peran organisasi dalam melayani kebutuhan masyarakat atau konteks lokal. *Transformation* merupakan kategori level menengah yakni level 4. Pada tahap ini diharapkan perubahan menuju kebaikan bersama dengan mencapai organisasi yang lebih adaptif dan terbuka. *Self-interest* merupakan kategori level terbawah yang terdiri dari level 1-3. Fokus pada tahap ini cenderung pada ketertarikan individu untuk memenuhi kebutuhan ego yang dimiliki seperti keberterimaan fisik, kemanan fisik dan emosional, serta kebutuhan emosional pada harga diri. Pada tahap ini organisasi masih berupaya untuk dapat mengejar keuntungan dengan memuaskan pelanggan dan penerapan sistem dan proses kerja yang baik. Secara lebih rinci deskripsi setiap tingkatan pada konsep budaya menurut Barret ditampilkan pada tabel 2.

Tabel 2 Tingkatan budaya dan deksripsi tiap tingkatan dalam Model Barret.

Tingkat	Deskripsi	Deskripsi Tingkatan
7	<i>Service</i>	Menjaga rasa kemanusiaan dengan membangun unsur etika, kerendahaan hati, dan kasih sayang dalam internal organisasi serta berfokus pada aktivitas lokal, nasional, dan global yang berkelanjutan untuk manusia dan planet di masa depan
6	<i>Making a difference</i>	Melakukan pendalaman terhadap keterhubungan internal dengan membantu karyawan dalam menemukan kepuasan pribadi pada pekerjaan mereka serta memperluas kerjasama yang saling menguntungkan dengan organisasi lain
5	<i>Internal cohesion</i>	Menyelaraskan anggota atau karyawan melalui pengembangan visi, misi, serta nilai yang telah dikembangkan untuk direalisasikan di masa depan.
4	<i>Transformation</i>	Perangsangan inovasi untuk menghasilkan produk atau jasa baru dengan secara aktif melibatkan ide dan opini para pekerja. Sehingga pekerja merasa turut andil dan suara yang mereka berikan didengar.
3	<i>Self-esteem</i>	Berfokus pada pengukuran dan kinerja dengan menjaga seluruh indikator kunci operasional agar tetap dalam kondisi seimbang. Organisasi akan berfokus untuk menjadi yang terbaik dengan mencapai kualitas produktivitas dan efisiensi yang baik
2	<i>Relationship</i>	Pembentukan dan penyelarasan hubungan antar individu serta penjalinan komunikasi internal (baik dengan pekerja lain, pelanggan, dan supplier) yang baik sehingga terciptanya rasa memiliki satu sama lain.
1	<i>Survival</i>	Kebertahanan dan stabilitas finansial serta jaminan kesehatan dan keamanan bagi para karyawan.

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan dalam 3 tahapan utama yaitu tahap penyusunan aspek pengukuran dalam survei budaya, tahap survei budaya, dan tahap pengukuran entropy dengan model *Barret*. Identifikasi nilai standar yang berlaku di ITS merupakan tahap awal yang dilakukan sebagai acuan nilai budaya yang akan dievaluasi. Pemetaan nilai standar ITS dilakukan terhadap nilai-nilai acuan yang telah ditentukan dalam kerangka model *Barret*. Enam standar nilai ITS yang telah dipetakan sesuai nilai acuan akan menempati tingkat budaya acuan dalam model Barret. Selanjutnya setiap nilai yang telah disesuaikan tersebut dirinci dalam deksripsi nilai dan parameter nilai yang bersesuaian agar lebih mudah dipahami oleh responden dalam tahapan survei budaya.

Pengukuran entropi nilai budaya dilakukan dengan mendapatkan respon langsung dari pegawai di ITS. Kuisisioner survei disebarkan untuk mendapatkan preferensi voting menggunakan platform Zoho survey dan telah mendapatkan respon sebanyak 240 pegawai. Karakteristik responden cukup beragam dan dapat mewakili kelompok dan variasi fakultas dan departemen yang ada di Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Berdasarkan kelompok jabatan, 70% responden merupakan tenaga kependidikan, 14% merupakan pimpinan unit dan 15% merupakan dosen. Mayoritas responden merupakan pegawai yang telah menempuh lama kerja lebih dari 5 Tahun yaitu 81%, dan selebihnya merupakan pegawai dengan lama bekerja dibawah 5 tahun. Karakteristik responden ini cukup merepresentasikan pegawai yang memahami nilai-nilai budaya ITS.

Secara ringkas, implementasi model *Barret* dijalankan pada 2 tahap utama yaitu perhitungan *value distribution* dan pemetaan nilai pada *CTS Chart*. Pengolahan data untuk *value distribution* dilakukan untuk mengetahui bagaimana penyebaran nilai budaya yang dimiliki oleh organisasi pada setiap level dalam model *Barret*. Pada tahap ini dilakukan perhitungan persentase untuk jumlah *votes* yang didapatkan setiap level pada setiap aspek dengan formula 1.

$$\% \text{ level } i = \frac{\sum \text{Suara seluruh } \textit{positive/limitting values} \text{ pada level } i}{\sum \text{Suara seluruh } \textit{value}} \times 100 \dots\dots\dots(1)$$

Dengan total responden berjumlah 240 orang, didapatkan bahwa jumlah suara secara keseluruhan atau suara seluruh *value* yakni 2400 *votes*.

Analisis CTS Chart yang digunakan untuk mengetahui fokus organisasi dalam menjalankan aktivitas dan mencapai tujuan yang dimiliki. Pada CTS Chart, ketujuh level akan dikelompokkan menjadi tiga kategori besar yakni common good (level tertinggi) yang terdiri dari level 5-7, transformation, dan self-interest (level terendah) yang terdiri dari level 1-3. Perhitungan dilakukan dengan menjumlahkan seluruh persentase level yang terdapat dalam setiap kategori. Perhitungan persentase common good menggunakan formula 2.

$$C = \% \text{Level } 5 + \% \text{Level } 6 + \% \text{Level } 7 \dots\dots\dots(2)$$

Sedangkan perhitungan kategori Self-interest menggunakan formula 3.

$$S = \% \text{Level } 1 + \% \text{Level } 2 + \% \text{Level } 3 \dots\dots\dots(3)$$

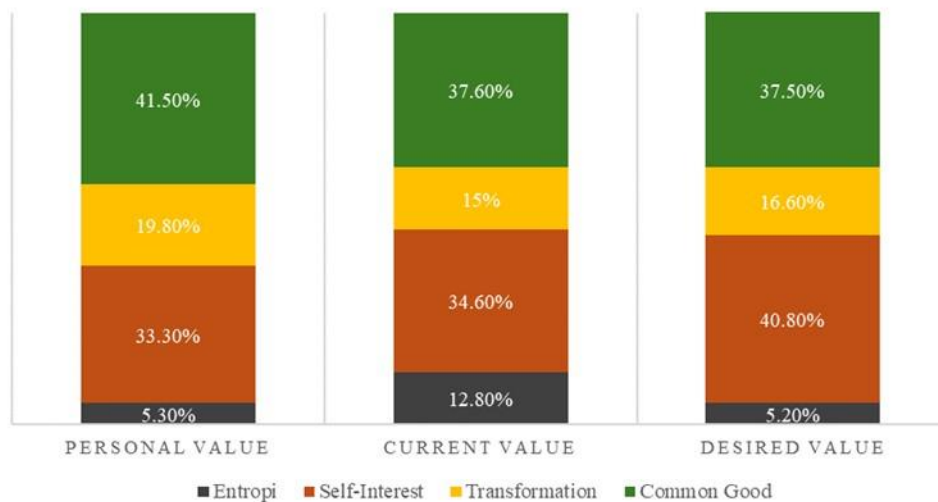
Persentase kategori transformation memiliki nilai yang sama besar dengan persentase pada level 4. Sedangkan persentase entropi merupakan hasil penjumlahan seluruh persentase potentially limiting values pada level 1 hingga 3.

HASIL PENGUKURAN ENTROPI BUDAYA

Pemetaan nilai yang menjadi prioritas dalam analisa model Barret dilakukan dengan menentukan 10 nilai budaya yang mendapatkan jumlah pilihan atau vote tertinggi dari seluruh responden. Pemetaan prioritas nilai budaya tertinggi dilakukan pada tiap kategori pengukuran yaitu *personal*, *current* dan *desired values*. Dengan menggunakan CTS Chart dapat diketahui proporsi sebaran nilai budaya. Pada CTS Chart, ketujuh level akan dikelompokkan menjadi tiga kategori besar yakni common good (level tertinggi) yang terdiri dari level 5-7, transformation, dan self-interest (level terendah) yang terdiri dari level 1-3.

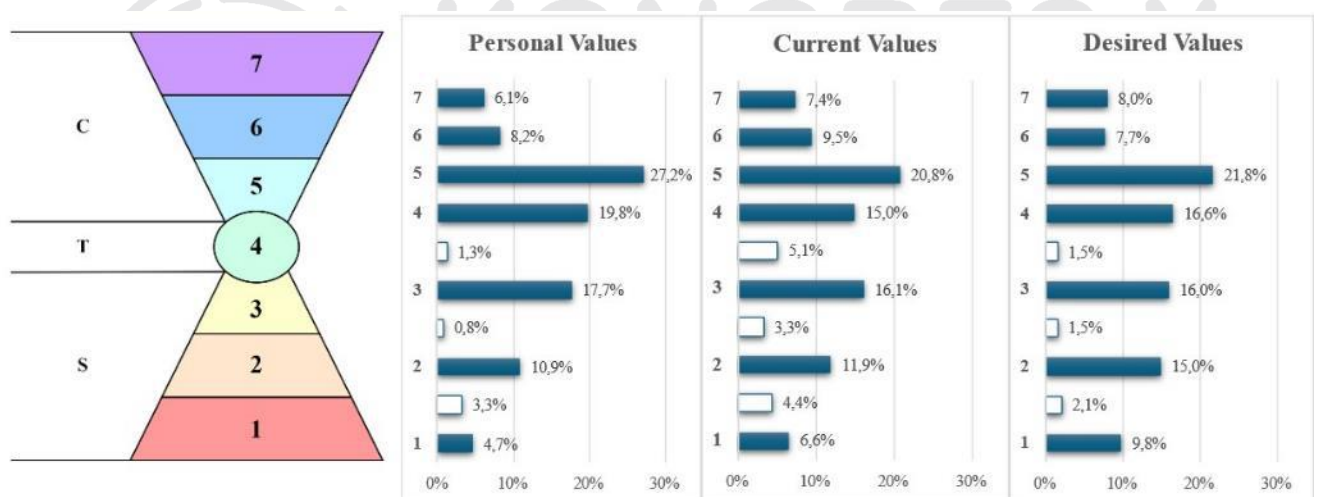
Pada gambar 2 telah disajikan hasil pemetaan nilai budaya di ITS menggunakan CTS Chart pada ketiga kategori pengukuran. Pada kondisi saat ini (*current value*), ITS memiliki fokus yang cukup setara antara kebutuhan internal dan eksternal organisasi. Namun, ITS juga lebih memiliki fokus pada kategori *common good* karena memiliki persentase yang paling tinggi. Pada kondisi saat ini, ITS telah menerapkan empat dari enam nilai budaya yang dimiliki. Nilai-nilai tersebut yakni sinergi, integritas, kreativitas, dan ekselensi. Adapun nilai budaya standar dalam model Barret yang menjadi prioritas yakni *efficiency*, *productivity*, *environmental awareness*, *open communication*, *professional growth*, dan *commitment*.

Pengolahan data untuk *value distribution* dilakukan untuk mengetahui bagaimana penyebaran nilai budaya yang dimiliki oleh organisasi pada setiap level dalam model Barret. Gambar 3 menyajikan hasil perhitungan persentase untuk setiap nilai dan level. Berdasarkan perhitungan persentase masing-masing level, dapat dilihat bahwa ITS telah mencapai level 5 yakni “*Internal Cohesion*” pada seluruh aspek. Level ini memiliki persentasi level paling tinggi dibandingkan dengan level lainnya. Pada level ini, organisasi lebih berfokus pada peningkatan kesatuan dan ikatan dalam internal untuk menuju kebaikan bersama.



Gambar 2. Proporsi sebaran Nilai Budaya dalam CTS Chart.

Berdasarkan hasil *value distribution* secara keseluruhan, ITS hanya memenuhi implementasi budaya pada level 6 yakni *Making a Difference* sesuai pemetaan pada kondisi organisasi saat ini (*current*). Hal tersebut dapat dilihat dari persentase yang didapatkan, dimana pada aspek *current value*, level 6 memiliki persentase yang lebih tinggi yakni sebesar 9,5% dibandingkan dengan *personal values* (8,2%) dan *desired values* (7,7%). Pada level ini, organisasi menekankan pada perencanaan kerjasama, pelaksanaan pelatihan dan pembinaan bagi anggota, serta perhatian pada kontribusi pengelolaan lingkungan.



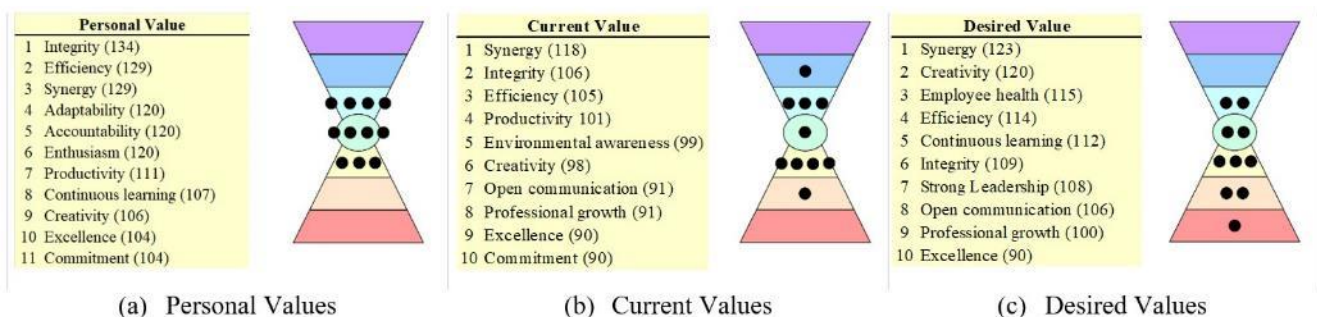
Gambar 3. Grafik *Value Distribution* Nilai Budaya di ITS

Berdasarkan perbandingan setiap level, dapat dilihat bahwa pada level 1 masih belum memiliki ketercapaian yang baik untuk saat ini dan pada level 1 persentase yang didapatkan untuk *current values* (6,6%) lebih tinggi dibandingkan dengan *personal values* (4,7%) namun masih lebih rendah dibandingkan dengan *desired values* (9,8%). Hal ini menandakan bahwa organisasi perlu untuk lebih memperhatikan faktor-faktor kebutuhan dasar dan kesejahteraan yang dibutuhkan oleh pegawai dan organisasi seperti finansial dan kesehatan. Hal yang sama juga terjadi pada level 2 (persentase *personal values*, *current values*, dan *desired values* secara berurutan yakni 10,9%; 11,9%; dan 15%), sehingga organisasi harus lebih memperhatikan faktor-faktor dalam tingkat kesadaran ini dengan berfokus pada nilai-nilai budaya seperti keterbukaan dalam berkomunikasi, kepuasan pelanggan, dan layanan pelanggan. Pada level 3, persentase antara *current values* dan *desired values* cukup seimbang yakni berada pada sekitar 16%, tetapi masih sedikit lebih rendah dibandingkan dengan *personal values* (17,7%). Organisasi harus lebih memperhatikan performansi dari pegawai sehingga dapat meningkatkan performansi organisasi. Level 4 memiliki hasil yang berbeda dari sebelumnya, dimana pada level ini *current values* (15%) lebih rendah daripada *personal values* (19,8%) maupun *desired values* (16,6%). Organisasi diharapkan untuk lebih dapat mendalami nilai-nilai budaya yang ada dalam tingkat kesadaran ini seperti kemampuan adaptasi,

pembelajaran berkelanjutan, dan kerjasama untuk dapat memulai perubahan fokus dan lebih peduli terhadap faktor eksternal. Hasil pada level 5 juga menunjukkan hasil yang sama dimana *current values* lebih kecil dibandingkan dengan kedua aspek lainnya (*personal values* sebesar 27,2% dan *desired values* sebesar 21,8%). Pemahaman nilai budaya paling mendalam saat ini berada pada level 6, dimana persentase untuk *current values* (9,5%) lebih tinggi dibandingkan dengan *personal values* (8,2%) dan *desired values* (7,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi telah mendalami dan menguasai tingkatan ini. Pada level 7, hasil masih menunjukkan adanya *gap* yang mana untuk *current values* (7,4%) sudah lebih tinggi dibandingkan dengan *personal values* (6,1%) namun masih lebih rendah dibandingkan dengan *desired values* (8%). Pada kondisi ini, organisasi disarankan untuk lebih memperhatikan nilai budaya yang dapat menunjang keberlanjutan organisasi.

ANALISIS VALUES PLOT DAN KESESUAIAN NILAI BUDAYA ORGANISASI

Kesesuaian nilai budaya merupakan ukuran penting untuk memastikan keselarasan antara nilai pada individu dengan nilai budaya standar yang ditetapkan oleh organisasi. Keselarasan nilai budaya yang selaras akan membentuk organisasi penuh sinergi dan mampu meminimalkan aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi pencapaian tujuan organisasi. Keselarasan nilai budaya dapat dilihat melalui 10 nilai budaya teratas. Nilai-nilai budaya ini ditentukan berdasarkan urutan jumlah votes dari setiap nilai budaya dimulai dari jumlah *votes* paling tinggi.



Gambar 4. Pemetaan Nilai Budaya di ITS pada 3 kategori.

Gambar 4 menyajikan hasil pemetaan terhadap nilai budaya teratas di ITS. Terdapat 11 nilai budaya yang terpilih dikarenakan jumlah votes yang dimiliki nilai kesebelas yakni komitmen sama dengan nilai kesepuluh yakni ekselensi. Pada gambar 4 (a), nilai teratas pada aspek *personal values* tersebar pada level 3 hingga 5 dimana seluruh nilai merupakan *positive values*. Pada level 3 terdapat tiga nilai budaya yakni efisiensi, produktivitas, dan ekselensi. Level 4 dan 5 memiliki jumlah nilai budaya yang sama yakni 4 nilai budaya. Untuk level 4 yakni sinergi, *adaptability*, *accountability*, dan *continuous learning*. Sedangkan nilai budaya pada level 5 yakni integritas, antusiasme, kreativitas, dan komitmen.

Pada gambar 4 (b), nilai budaya teratas yang dimiliki oleh ITS saat ini tersebar pada level 2 hingga 6. Pada level 2 terdapat satu nilai budaya yakni *open communication*. Level 3 mendominasi nilai budaya teratas karena memiliki empat nilai budaya diantaranya adalah efisiensi, produktivitas, *professional growth*, dan ekselensi. Terdapat satu nilai budaya pada level 4 yang merupakan sinergi. Pada level 5 terdapat tiga nilai budaya yakni integritas, kreativitas, dan komitmen. Serta pada level 6 hanya terdapat satu nilai budaya yakni *environmental awareness*.

Pada gambar 4 (c) ditampilkan 10 nilai budaya teratas dari *desired values* di ITS yang tersebar mulai dari level 1 hingga level 5. Nilai budaya pada level 1 adalah *employee health*. Pada level 2 terdapat dua nilai budaya yakni *strong leadership* dan *open communication*. Level 3 merupakan level dengan nilai budaya terbanyak diantaranya adalah efisiensi, *professional growth*, dan ekselensi. Kedua level memiliki nilai budaya yang sama yakni dua nilai budaya diantaranya level 4 dengan nilai budaya sinergi dan *continuous learning* serta level 5 dengan nilai budaya kreativitas dan integritas.

KESIMPULAN

Berdasarkan pemetaan dan pengukuran nilai budaya organisasi menggunakan model Barret, didapatkan beberapa simpulan sebagai berikut:

- Tingkat kesadaran budaya organisasi yang dimiliki oleh ITS ada yang telah mencapai level 6 pada tingkat kesadaran model Barret dan sebagian telah melampaui level transformasi yaitu diatas level 4. Hasil pemetaan nilai budaya ini menunjukkan ITS telah melakukan transformasi pada budaya organisasi dan telah mulai menuju pola pengembangan budaya organisasi yang semakin selaras antara nilai individu dan nilai standar organisasi.
- Nilai entropi budaya organisasi di ITS tergolong dalam kategori “*Minor*” sebesar 12,8%. Nilai entropi ini sangat baik untuk menunjang pengembangan budaya organisasi yang lebih tinggi dan menunjukkan rendahnya kemungkinan konflik atau ketidaselarasan kerja di internal organisasi.
- Kesesuaian nilai budaya yang dimiliki oleh pegawai ITS menunjukkan tingkat kesesuaian yang cukup baik. Nilai yang sudah tumbuh baik dalam organisasi adalah integritas, sinergi, kreativitas, dan ekselensi. Namun, organisasi harus tetap memperhatikan terhadap dua nilai budaya yang tidak menjadi prioritas diantaranya yakni Tanggung jawab sosial dan Kepemimpinan yang kuat, yang mana nilai ini cukup penting bagi keberlanjutan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkins, P., & Paula, J. (2006). *Atkins' Physical Chemistry*. Oxford University Press.
- Barret, R. (2006). *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Oxford: Elsevier.
- Barret, R. (2010). High Performance - It's all about entropy. Retrieved from www.valuescentre.com
- Barret, Richard. (2006). *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Burlington: Elsevier.
- Berumen, H. A. M., Torres, G. C. L., & Rojas, Laura. R. (2014). Developing a method to evaluate entropy in organizational systems. *Procedia Computer Science*, 28, 389–397. Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.03.048>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Denison, D. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/228801211>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations* (3rd ed.). Mc. Graw-Hill.
- Jia, H., & Wang, L. (2024, January 1). Introducing Entropy into Organizational Psychology: An Entropy-Based Proactive Control Model. *Behavioral Sciences*, Vol. 14. Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/bs14010054>
- Jung, Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of Literature. *Public Administration Review*. Retrieved from www.scothub.org/culture/instruments.html
- Klapper, R., Berg, L., & Upham, P. (2020). Probing alignment of personal and organisational values for sustainability: An assessment of barrett's organisational consciousness model. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18). <https://doi.org/10.3390/su12187584>
- Petrosyan, A. E. (2021). From Discord to Concord and Back Again (Managing the Formation, Transformation, and Fission of Organizational Culture). *Journal of Information and Organizational Sciences*, 45(2), 411–434. <https://doi.org/10.31341/jios.45.2.4>
- Rahman, A, Partiwi, S. G., & Theopilus, D. S. (2021). University organizational culture mapping using Organizational Culture Assessment Instrument. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1072(1), 012069. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1072/1/012069>
- Rahman, Arief, Partiwi, S. G., & Dewi, R. S. (2024). Continuous Vector-Based Entropy Measurement on the Organizational Culture Evaluation. In I. M. K. Dinata, M. Yusuf, & S. Purnawati (Eds.), *SHS Web of Conferences* (Vol. 189, p. 01011). <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418901011>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from www.josseybass.com

- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis*. London: Sage Publications.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). *The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication* (10th ed.). Urbana: The University of Illinois Press.



KONGRES X
& SEMINAR NASIONAL 2024
PERHIMPUNAN ERGONOMI INDONESIA