

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI
MENGUNAKAN ORGANIZATIONAL
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT PADA
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA TENGAH**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

ANGGUN TRI FEBRIANA
NIM. C2A008018

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama penyusun : Anggun Tri Febriana
Nomor Induk Mahasiswa : C2A008018
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI
MENGUNAKAN ORGANIZATIONAL
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT PADA
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA TENGAH**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M. Si

Semarang, 6 Juni 2012

Dosen Pembimbing,

(Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M. Si)

NIP. 197006171998021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama penyusun : Anggun Tri Febriana
Nomor Induk Mahasiswa : C2A008018
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI
MENGUNAKAN ORGANIZATIONAL
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT PADA
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH
JAWA TENGAH**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 18 Juni 2012

Tim Penguji :

1. Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M. Si (.....)
2. Dr. Suharnomo, SE, M.Si (.....)
3. Drs. Fuad Mas'ud, MIR (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Anggun Tri Febriana, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberi pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik sengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 6 juni 2012
Yang membuat pernyataan,

(Anggun Tri Febriana)
NIM : C2A008018

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Moto:

*“Bila kamu berada pada titik nadir,
tahan sebentar saja maka Allah akan memberikan jawaban”*

Persembahan:

*Skripsi ini saya persembahkan untuk Dirgahayu Ayah tercinta yang ke-58,
Ibunda tercinta beserta keluarga atas segala dukungan, cinta dan doanya
sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.*

ABSTRAK

Sebuah tuntutan perubahan dalam dunia bisnis merupakan ancaman yang tidak dapat dihindari lagi. PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah merupakan satu dari banyak perusahaan yang memutuskan untuk melakukan perubahan demi mempertahankan eksistensinya. Program Change Management dicanangkan oleh Bank Jateng sejak 2005 lalu dan ditindaklanjuti pada tahun 2011 dengan merangkul karyawan sebagai mitra perubahan. Transformasi budaya yang dilakukan merupakan upaya dalam mewujudkan visi dan misi Bank Jateng kedepan, salah satu visinya adalah dengan menjadi *BPD Regional Champion* pada 2014 mendatang. Oleh karena itu, dilakukan pemetaan budaya organisasi yang bertujuan menganalisis profil budaya organisasi saat ini dan lima tahun mendatang pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah agar menudahkan proses transformasi budaya yang dicanangkan.

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Survei dilakukan terhadap direksi, kepala divisi, kepala cabang, dan mitra perubahan selevel karyawan dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif (deskriptif) sehingga mampu mengungkapkan dan menganalisis profil budaya Bank Jateng saat ini dan lima tahun mendatang.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah adanya persamaan persepsi antara direksi, kepala divisi, kepala cabang, mitra perubahan selevel karyawan yang menyebutkan bahwa profil budaya Bank Jateng saat ini adalah *hierarchy*. Akan tetapi, Profil budaya yang diharapkan lima tahun mendatang mempunyai kombinasi budaya yang berbeda. Direksi dan kepala divisi mengharapkan kombinasi budaya *market* dan *hierarchy*. Kepala cabang dan mitra perubahan mengharapkan kombinasi antara budaya *market* dan *clan* sebagai budaya yang diharapkan pada lima tahun mendatang. Alternatif dimensi budaya *market* yang menjadi fokus utama pada lima tahun mendatang mengarah kepada pengelolaan karyawan sebagai dimensi yang diharapkan dapat lebih ditingkatkan. Berdasarkan interpretasi hasil pemetaan budaya yang telah dilakukan, menunjukkan beberapa indikasi yaitu : adanya proses transformasi budaya dari desain organisasi hierarki tradisional menuju desain organisasi modern, harapan Bank Jateng lima tahun mendatang sudah sejalan dengan upaya menuju *BPD Regional Champion 2014*, serta adanya peranan budaya Jawa dalam pembentukan budaya organisasi di Bank Jateng.

Kata kunci : Transformasi Budaya Organisasi, Pemetaan Budaya Organisasi, OCAI, Deskriptif Kuantitatif, Bank Jateng

ABSTRACT

A demands of change in the business world is a threat that can not be avoided anymore. Regional Development Bank of Central Java Limited Company is one of the many companies that decide to make changes in order to maintain their existence. Management Change Program was announced by the Bank Jateng since 2005 and followed up in 2011 by reaching out to employees as partners for change. This Cultural transformation made an effort in realizing the next vision and mission of Bank Jateng, one of his vision is to become BPD Regional Champion in 2014. Therefore, the mapping of cultural organization that aims to analyze the current organizational culture profile and the next five years at Regional Development Bank of Central Java Limited Company to facilitate the process of cultural transformation that was planned.

The study used a survey method with the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The survey was conducted on directors, division chief, branch chief, and partner for change in the level of employees with a quantitative and qualitative (descriptive) approach, aims to reveal and analyze the cultural profile of the current Bank Jateng and the next five years.

The results of this study, there is a common perception among directors, division chief, branch chief, a partner of change in the employee level which stated that the cultural profile of the current Bank Jateng is a hierarchy. However, on the next five years they are expected to have a combination of different cultures. Directors and chief of the division expects a combination of market and hierarchy cultures. Branch heads and partners of change, expect the combination of cultural change between the clan and a market cultural that is expected in the next five years. Alternatives market cultural dimensions to be the main focus in the next five years refers to the management of employees as a dimension that is expected to be more improve. Based on the interpretation of the cultural mapping, showing some indication that is: the process of cultural transformation from an organizational traditional hierarchical design to a modern organization design, Big expectations in five years ahead of Bank Bank Jateng has been in line with their goals become BPD Regional Champion 2014, and the role of Java culture in formation of organizational culture in the Bank Jateng.

Key words: Transforming Organizational Culture, Organizational Culture Mapping, OCAI, Quantitative Descriptive, Bank of Central Java

KATA PENGANTAR

Bismilahirrohmanirrohim...

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TENGAH.** skripsi ini disusun sebagai syarat akademisi dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa selama proses hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini banyak mendapat kontribusi dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan, dukungan serta saran yang telah diberikan. Oleh karena itu izinkan penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua tercinta Ayahanda Drs. Supardi dan Ibunda Sri Wahyuni atas segala doa, cinta dan dukungan yang tiada henti-hentinya diberikan kepada penulis. Sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si, Ph.D, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M. Si selaku dosen pembimbing yang dengan segenap kesabaran memberikan bimbingan, ilmu dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Bapak Prof. Dr. Purbayu Budi Santosa, M.S selaku dosen wali yang telah banyak membantu penulis selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

5. Bapak F. Arif , Culture Specialis PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah yang telah memberikan banyak bantuan, arahan dan ilmu selama penelitian di Bank Jateng. Serta bersedia secara cuma-cuma menjadi editor dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Hatanto selalu Kepala Divisi Perencanaan dan Pengembangan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah yang telah memberikan persetujuan penelitian dan seluruh pihak-pihak terkait yang turut membantu dalam proses penelitian di Bank Jateng.
7. Bapak/Ibu Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, dan Mitra Perubahan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Seluruh keluarga besar di Lampung, kakak-kakakku tersayang Melly Eka Fridayanti, Indah Dwi Wulandari, Bang Charles, Mas Agus, yayuk Nami, mas Herman dan yuk Wawang. Keponakan ku Tyo, Abril dan Natan. atas perhatian dan dukungan untuk penulis.
9. My beloved Baskoro Budi Satriyo yang dengan segenap kesabaran menemani, memotivasi, dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat seperjuangan, Ade sumartini, Desy Utami Prajayanti, Eko Adi Siswanto, Deka I Djakarta, Latifa Martarini, Indriyatri Rima, Novita Indah, Mona Tiorina, Risky Darmawan, Danu Adi, Dito, teman-teman poker, kondalas, merah marun yang telah menjadi sahabat dan keluarga selama menyelesaikan pendidikan di universitas diponegoro.
11. Keluarga besar rumah kos tembalang selatan V no 52, anoy, nopi, titiw, ami, ica, yudit, mama jalu yang menjadi keluarga pengganti selama menyelesaikan pendidikan di Universitas Diponegoro.
12. Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen, Ikatan Keluarga Mahasiswa Lampung, dan BEM Keluarga Mahasiswa yang telah menjadi wadah belajar dalam proses pendidikan di Universitas Diponegoro.

13. Teman-teman seangkatan Manajemen 2008, khususnya teman-teman MSDM yang telah bersedia berbagi cerita dan kenangan selama masa perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak agar penulis dapat lebih menyempurnakan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun orang lain yang membacanya.

Semarang, 6 Juni 2012

Penulis,

Anggun Tri Febriana
NIM. C2A008018

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERTANYAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	14
1.4 Sistematika Penelitian	16
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	18
2.1 Landasan Teori.....	18
2.1.1 Budaya Organisasi.....	18
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	20
2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	21
2.1.4 Tiga Istilah Penting yang Terkait dengan Budaya Organisasi	23
2.1.5 Budaya Kuat VS Budaya Lemah.....	26
2.1.6 Instrumen Penilaian Budaya Organisasi	28
2.1.7 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	31
2.1.8 Transformasi Budaya Organisasi	32
2.1.9 Faktor-faktor Penyebab Perubahan.....	37
2.1.10 Jenis-jenis Perubahan Organisasi	40
2.1.11 Respon Terhadap Perubahan	41
2.1.12 Penolakan Perubahan	43
2.1.13 Model-model Adopsi Perubahan.....	47
2.1.14 Desain Organisasi	48
2.1.15 Budaya Jawa.....	50
2.2 Penelitian Terdahulu.....	53
2.3 Kerangka Pikir	55
BAB III METODE PENELITIAN	56
3.1 Desain Penelitian.....	56
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	58
3.2.1 Variabel Penelitian.....	58
3.2.2 Definisi Operasional	58
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	60
3.4 Populasi dan Penentuan Sampel	60
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	62
3.6 Metode Pengumpulan Data	63
3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data	64

BAB IV HASIL DAN ANALISIS	68
4.1 Hasil Penelitian	68
4.1.1 Bank Pembangunan Daerah	68
4.1.2 Profil Bank Jateng	71
4.1.3 Sejarah Singkat Bank Jateng	72
4.1.4 Visi, Misi, dan Budaya Bank Jateng	74
4.1.5 Lokasi Bank Jateng	76
4.1.6 Tata Kelola Perusahaan	78
4.1.7 Pelatihan dan Pengembangan	78
4.1.8 Produk Bank Jateng	83
4.1.9 Corporate Social Responsibility	87
4.1.10 BPD Regional Champion	88
4.1.11 Transformasi Budaya di Bank Jateng	91
4.2 Profil Responden	94
4.3 Karakteristik Responden	94
4.4 Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan OCAI	97
4.4.1 Persepsi Mitra Perubahan Mengenai Profil Budaya Organisasi Saat Ini	97
4.4.2 Persepsi Mitra Perubahan Mengenai Profil Budaya Organisasi Lima Tahun Mendatang	101
4.4.3 Persepsi Kepala Cabang Mengenai Profil Budaya Organisasi Saat Ini	104
4.4.4 Persepsi Kepala Cabang Mengenai Profil Budaya Organisasi Lima Tahun Mendatang	106
4.4.5 Persepsi Kepala Divisi Mengenai Profil Budaya Organisasi Saat Ini	108
4.4.6 Persepsi Kepala Divisi Mengenai Profil Budaya Organisasi Lima Tahun Mendatang	111
4.4.7 Persepsi Direksi Mengenai Profil Budaya Organisasi Saat Ini	112
4.4.8 Persepsi Direksi Mengenai Profil Budaya Organisasi Lima Tahun Mendatang	115
4.4.9 Pembahasan dan Interpretasi	116
BAB V PENUTUP	132
5.1 Kesimpulan	132
5.2 Keterbatasan	133
5.3 Saran	134
5.4 Saran untuk Penelitian Mendatang	136
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN	140

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan Organisasi Hierarki Tradisional VS Organisasi Jaringan	50
Tabel 3.1 Responden Pegawai Bank Jateng	62
Tabel 3.2 Contoh Tabel Hasil Penjumlahan Rata-rata Skor Budaya Organisasi	65
Tabel 4.1 Jaringan Operasional Bank Jateng	71
Tabel 4.2 Daftar Wilayah dan Alamat Kantor Cabang Koordinator Bank Jateng	76
Tabel 4.3 Daftar Wilayah dan Alamat Kantor Cabang Pembantu Bank Jateng	77
Tabel 4.4 Persentase Profil Budaya Organisasi Saat Ini Berdasarkan Persepsi Mitra Perubahan	99
Tabel 4.5 Persentase Profil Budaya Organisasi 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Mitra Perubahan	103
Tabel 4.6 Persentase Profil Budaya Organisasi Saat Ini Berdasarkan Persepsi Kepala Cabang	106
Tabel 4.7 Persentase Profil Budaya Organisasi 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Kepala Cabang	108
Tabel 4.8. Persentase Profil Budaya Organisasi Saat Ini Berdasarkan Persepsi Kepala Divisi.....	110
Tabel 4.9. Persentase Profil Budaya Organisasi 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Kepala Divisi.....	111
Tabel 4.10 Persentase Profil Budaya Organisasi Saat Ini Berdasarkan Persepsi Direksi.....	114
Tabel 4.11 Persentase Profil Budaya Organisasi 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Direksi.....	116
Tabel 4.12 Persentase Perbandingan Profil Budaya Organisasi Saat Ini Berdasarkan Persepsi Masing-masing Jenjang Jabatan.....	117
Tabel 4.13 Urutan Profil Budaya Bank Jateng Saat Ini Beserta Efeknya pada Karyawan dari Paling Tinggi ke Paling Rendah	121
Tabel 4.14 Persentase Perbandingan Budaya Organisasi 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Masing-masing Jenjang Jabatan.....	121
Tabel 4.15 Unsur Dimensi Budaya Organisasi yang Diharapkan 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi dari Masing-masing Jenjang Jabatan	125
Tabel 4.16 Prioritas I BPD Regional Champion dengan Solusi yang Diharapkan 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Masing-masing Jenjang Jabatan	127

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Prinsip-prinsip Dasar Value Driven Company.....	25
Gambar 2.2 Ragam budaya Organisasi dalam Competing Value Framework	31
Gambar 2.3 Cakupan Perilaku Penolakan Individu.....	43
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran	55
Gambar 3.1 Contoh Profil Budaya Korporat Menurut Karyawan	66
Gambar 4.1 Transformasi Budaya.....	93
Gambar 4.2 Fundamental Service Quality	94
Gambar 4.3 Jenis Kelamin	95
Gambar 4.4 Distribusi Usia.....	95
Gambar 4.5 Tingkat Pendidikan.....	96
Gambar 4.6 Masa Kerja	97
Gambar 4.7 Pemetaan Profil Budaya Organisasi Saat Ini dan 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Mitra Perubahan	98
Gambar 4.8 Pemetaan Profil Budaya Organisasi Saat Ini dan 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Kepala Cabang	105
Gambar 4.9 Pemetaan Profil Budaya Organisasi Saat Ini dan 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Kepala Divisi.....	110
Gambar 4.10 Pemetaan Profil Budaya Organisasi Saat Ini dan 5 Tahun Mendatang Berdasarkan Persepsi Direksi	113

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Profil Responden.....	141
Lampiran B Kuesioner	142
Lampiran C Entri Data.....	151
Lampiran D Hasil Olah Data.....	157
Lampiran E Kata Kunci Pada Pertanyaan Terbuka	161
Lampiran F Struktur Organisasi	168
Lampiran G Dimensi Budaya Organisasi	169
Lampiran H Penghargaan	172

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi (Kasali, 2005). Dunia bisnis selalu menuntut perusahaan mencapai sebuah pembaharuan yang ditunjang dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi. Setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada. Karena itulah banyak dari perusahaan ternama baik didalam atau diluar negeri melakukan perubahan hanya untuk bertahan hidup dan menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan yang tidak ketinggalan jaman.

Perubahan organisasi merupakan transformasi yang direncanakan ataupun tidak direncanakan dalam struktur, teknologi maupun SDM organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Keberhasilan jangka panjang yang diperoleh Microsoft, intel, GE, tidak lain karena mereka proaktif dalam melakukan pembaharuan yang berkesinambungan (Tushman & O'reilly III, 1997 dalam Rahardjo, 2004). Darwin, dalam Kasali (2005) mengatakan "bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang melainkan yang paling adaptif." yaitu mereka yang selalu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Perusahaan yang

menjalankan bisnis dianalogikan sama dengan makhluk hidup. Makhluk hidup berevolusi untuk terus bertahan dan meneruskan keturunan.

Konsumen dari masa ke masa berubah sehingga tuntutan prioritas pelayanan mereka pun mengalami perubahan. Perubahan selera dan daya beli konsumen harus direspon oleh produsen. Baik dalam konsep bisnis yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen atau perubahan-perubahan internal yang menyangkut kualitas mesin, SDM, permodalan dan sebagainya haruslah ditanggapi secara serius. Jika tidak perusahaan bisa memasuki masa kritis sehingga akhirnya akan memasuki masa-masa sulit. Begitulah kehidupan, berubah dan dirubah, mempengaruhi dan dipengaruhi. Kehidupan akan melewati pasang surut, oleh karena itu perubahan perlu dilakukan. Namun, kadang perubahan yang mereka ciptakan menghasilkan kesejahteraan dan kesenangan, tapi kadang kesenangan bisa membuat mereka merasa nyaman dan malas (Kasali,2005).

Salah satu penyebab terjadinya perubahan diantaranya adalah sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan dalam rangka efektivitas organisasi (Ardiyanti, 2008). Robbins (1990, dalam Ardiyanti, 2008) berpendapat bahwa penyebab terjadinya perubahan adalah sebagai suatu kondisi dimana organisasi mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya, dengan adanya usaha memilih dan menentukan berbagai strategi, minat untuk melakukan evaluasi dan sejauh mana tahapan kehidupan yang akan dicapai organisasi.

Narsa (2000) memaparkan bahwa sebuah Perubahan dapat dipicu oleh perubahan teknologi sebagai denominator, khususnya pada tiga sektor utama yaitu (1) teknologi transportasi, (2) teknologi manufaktur, (3) teknologi informasi dan komunikasi. Perubahan yang terjadi cenderung bersifat revolusioner daripada evolusioner. Perubahan lingkungan ini telah membawa perubahan pada paradigma organisasi dan manajemen, perubahan visi organisasi, perubahan pasar, pemasaran, perubahan sifat dan karakteristik produksi. Lewin (1951, dalam Kasali, 2005) tercatat sebagai bapak perubahan mengemukakan pendapat bahwa perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok.

Kebutuhan akan perubahan tidak hanya terjadi pada perusahaan, dunia bisnis, dunia pendidikan, bahkan rumah sakit sampai dengan Bank Pembangunan Daerah pun bisa mengalami perubahan. Apalagi dengan melihat pesatnya persaingan dunia perbankan saat ini yang didominasi oleh bank-bank umum. Walaupun eksistensi bank-bank umum mempunyai peranan yang berbeda dalam dunia perbankan, namun pasar ritel yang semakin diminati industri perbankan membuat BPD harus mampu bersaing dengan bank-bank umum lainnya.

Berdasarkan UU 7 tahun 1992 tentang Perbankan, perbankan di Indonesia di golongkan menjadi Bank Umum dan Bank Perkreditan rakyat (BPR). Dari segi kepemilikan Bank Umum dikelompokkan menjadi Bank BUMN yang dimiliki oleh pemerintah pusat, Bank Swasta Nasional yang dimiliki oleh pihak swasta domestik, Bank Asing yang dimiliki oleh pihak asing, Bank

Campuran dengan pemilik bersifat join venture dan Bank Pembangunan daerah (BPD) yang dimiliki oleh pemerintah daerah. BPD merupakan bank yang mempunyai karakteristik tersendiri, karena mempunyai misi tertentu diantaranya: sebagai salah satu alat kelengkapan otonomi daerah dibidang keuangan dan perbankan, kas daerah dan membantu modal kerja pengusaha daerah.

Sehingga untuk melakukan perubahan pada Bank Pembangunan Daerah, diperlukan strategi tersendiri kerana BPD memiliki karakteristik khusus maka isu-isu krusial yang tengah dihadapi juga berbeda diantaranya : (1) Minimnya permodalan untuk ekspansi kredit jangka menengah dan panjang, (2) Setiap penyertaan modal harus dengan peraturan daerah sehingga kurang efisien, (3) Payung hukum tentang lembaga penjamin daerah, (4) Cash management pemerintah daerah, (5) Daya saing BPD pada bidang teknologi, (6) Daya saing BPD dalam SDM, disampaikan oleh Menteri Dalam Negeri dalam Infobank (Maret, 2009).

Namun, BPD tidak hanya terfokus dalam menghadapi keenam isu diatas. Disisi lain BPD juga mengikuti perkembangan dunia perbankan saat ini yang tengah di sibukkan dengan istilah *Service Excellence* dan *Service Culture*. *Service excellence* adalah pelayanan yang diberikan oleh seseorang atau organisasi yang membuat pelanggan senang, datang lagi dan mengajak rekan-rekannya untuk menikmati kesenangan yang pernah dinikmatinya (serviceexcellenceinfo.blogspot.com, 2010). *Service* atau pelayanan dalam dunia perbankan saat ini merupakan salah satu kunci keberhasilan sebuah

perbankan dalam memberikan kepuasan kepada nasabah. Managing Director Marketing Research Indonesia (MRI) dalam InfoBank (2010) memaparkan bahwa selama empat belas tahun pengukuran Bank Service Excellence Monitor (BSEM) mulai dari tahun 2006-2010 oleh MRI, memperlihatkan bagaimana pelayanan perbankan di Indonesia telah bertransformasi begitu pula dengan paradigma nasabah yang lebih selektif dalam memilih sebuah bank yang dipercaya.

Saat ini, kualitas pelayanan telah menjadi tolak ukur utama dalam upaya mencari dan mempertahankan nasabah. Sebab upaya ini harus selalu dilakukan bank agar mampu bersaing dengan para kompetitornya. Ketatnya persaingan dalam dunia perbankan, membuat bank berlomba-lomba memberikan yang terbaik bagi nasabahnya. Loyalitas nasabah adalah hal yang mutlak bagi bank yang ingin tetap eksis dalam usahanya. Memperebutkan loyalitas nasabah merupakan kunci terpenting untuk memenangkan persaingan.

Managing Director Marketing Research Indonesia (MRI) dalam InfoBank (2010) menambahkan bahwa “*service* adalah bisnis, sehingga pengembangan *service* bergantung pada strategi bisnis dan strategi bisnis bergantung pada fokus pemimpin perusahaan. Sering terjadi, ganti pemimpin atau pemilik berarti ganti arah dan strategi. Tidak heran, perubahan kualitas pelayanan pada suatu bank bisa berubah drastis begitu terjadi pergantian kepemimpinan.” Oleh karena itu satu hal yang dibutuhkan dunia perbankan dalam mendukung program *service excellence* adalah dengan menciptakan *service excellence*

menjadi *service culture* didalam bank, karena *service culture* yang akan menjadikan *service excellence* bersifat langgeng. Hal ini menegaskan bahwa transformasi budaya benar-benar dibutuhkan.

Sedangkan pengertian dari *service culture* itu sendiri menurut Gronroos (1990, dalam Ujianti, 2002) mengartikan budaya pelayanan sebagai suatu budaya yang memberikan apresiasi untuk layanan yang baik, serta memberikan layanan yang baik pada nasabah-nasabah internal dan eksternal dianggap sebagai suatu cara hidup yang alami dan salah satu dari norma-norma yang paling penting dari seseorang.

Adanya keinginan dalam mengukur kualitas pelayanan merupakan pencapaian tersendiri bagi perusahaan. Poin pentingnya adalah bagaimana perusahaan dapat mengambil langkah strategis dari hasil pengukuran untuk memperbaiki dan membangun *service culture* (marketing.co.id, 2011).

Pada awalnya pendekatan *top down* merupakan cara yang efektif dalam membangun *service culture*. Artinya, kesadaran dan contoh teladan harus datang dari pimpinan puncak, kemudian disemaikan kebawah dengan berbagai media penyampaian. Membangun *service culture* harus dipandang sebagai suatu yang bersifat strategik. Oleh karena itu dorongan dari atas akan sangat efektif. Baru setelah mulai berjalan, *empowerment of employees* menjadi tahap berikutnya. Memberikan keleluasaan kepada karyawan pada batas tertentu akan mendorong karyawan berkreasi dalam memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan. Dari dua hal tersebut dapat disimpulkan bahwa membangun

service culture bukan lah upaya instan yang akan memberikan hasil yang instan pula (Setiawan, 2012).

Service Culture merupakan satu kesatuan dari budaya organisasi, dimana Robbins (2002) mengartikan budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisai, yang membedakan organisai tersebut dari organisai lain. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi (Prawirodirdjo, 2007).

Budaya merupakan bagian paling dasar dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu proses perubahan tidaklah mudah, dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat merubah budaya organisasi lama menjadi budaya organisasi yang baru. Berbagai macam respon pun akan terjadi mulai dari ketidakperdulian sampai terjadinya resistensi. Proses perubahan yang menghabiskan banyak waktupun tidak memberikan jaminan adanya keberhasilan dalam perubahan, karena respon pegawai terhadap perubahan

sangat bervariasi. Keberhasilan perubahan budaya salah satunya bergantung pada kuat atau tidaknya budaya yang sekarang ada. Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan perubahan budaya adalah kemauan para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan.

Penelitian kali ini akan dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. Dengan visi : Bank Terpercaya, menjadi kebanggaan masyarakat, mampu menunjang pembangunan daerah. Tjahjono (2010) berpendapat bahwa Visi merefleksi apa yang ingin dicapai perusahaan. Visi adalah sebuah gambaran masa depan. Visi memberikan petunjuk arah yang akan dituju. Tanpa visi, sebuah organisasi atau perusahaan tidak akan mampu merancang suatu rencana dan bagaimana untuk mencapainya, sementara misi menggambarkan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visinya.

Misi Bank Jateng adalah: (1) Meningkatkan layanan prima didukung oleh kehandalan sumber daya manusia dengan teknologi modern serta jaringan yang luas, (2) Membangun budaya perusahaan dan mempertahankan bank yang sehat, (3) Mendukung pertumbuhan ekonomi regional dengan mengutamakan kegiatan retail banking, (4) Meningkatkan kontribusi dan komitmen pemilik guna memperkuat bank. Ruang lingkup yang menjadi sotoan dalam penelitian ini terdapat pada poin satu yang berkenaan dengan kualitas pelayanan dan poin dua yang berkenaan dengan budaya organisasi.

Adapun nilai-nilai yang dimiliki oleh Bank Jateng adalah :

1. Nilai 'PRIMA' yaitu memberikan pelayanan prima dengan memenuhi harapan nasabah, dengan profesionalisme dan support oleh jiwa

kepemimpinan yang visioner serta sikap sumber daya manusia yang baik menjadikan tim kerja yang solid dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Nilai-nilai Perusahaan PRIMA ini terdiri dari : Pelayanan Prima, Profesionalisme, Visioner Leadership dan Attitude Yang Baik.

2. Nilai-nilai 'INSAN PERDULI' yang terdiri dari Integritas, Setia, Keterbukaan, Peduli, Familier.

Dari pengembangan kedua nilai diatas, selain mempunyai tujuan untuk membentuk budaya organisasi yang mampu menghadapi persaingan global dunia perbankan dimasa yang akan datang. Tapi juga mampu membawa Bank Jateng menuju BPD Regional Campion pada tahun 2014.

BPD Regional Campion sejatinya merupakan visi yang diformulasikan oleh Asbanda (Asosiasi Bank Pembangunan Daerah), Perwakilan BPD seluruh Indonesia, dan bersama-sama dengan Bank Indonesia untuk mentransformasikan BPD di seluruh Indonesia menjadi bank terkemuka di daerahnya masing-masing. Upaya itu dilakukan melalui pengayaan berbagai produk dan layanan kompetitif dengan jaringan luas yang dikelola secara professional dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi regional (Subagyo, 2012)

Pada dasarnya setiap perusahaan pasti menginginkan terciptanya visi dan misi yang membudaya pada setiap anggota organisasinya. Seluruh anggota organisasi didalamnya diwajibkan untuk paham dan menjadikan *corporate value* sebagai landasan dalam bertindak dan menyelesaikan berbagai macam persoalan yang ada, serta mendukung terwujudnya visi dan misi perusahaan.

Pada praktiknya, tidak semua *corporate value* akan menghasilkan *corporate culture* (budaya organisasi) yang diinginkan. Oleh sebab itu transformasi budaya (*culture change*) pun harus dilakukan.

Kedua *corporate value* diatas (nilai PRIMA dan INSAN PEDULI) nampaknya sejalan dengan isu mengenai *Service Excellence* dan *Service Culture* yang tengah dihadapi dunia perbankan saat ini. Bank Jateng juga merasakan dampak dari persaingan sehingga menuntut perubahan dari sisi pelayanan dan budaya organisasi. Tuntutan perubahan dalam hal kualitas pelayanan dan budaya kerja didalam BPD, muncul ketika tidak dapat dipungkiri lagi jika kualitas pelayanan di Bank Pembangunan Daerah masih kalah unggul dengan bank umum lainnya. Menurut data Marketing Research Indonesia (MRI) dalam Bank Service Excellence Monitor 2008/2009, performa pelayanan BPD dari aspek sumber daya manusia kalah bila dibandingkan dengan bank umum lain. Ermina Yuliarti, Managing Director MRI mengemukakan kepada Info Bank (Juni 2009, h.62) bahwa "Kualitas satpam (petugas satuan pengamanan) dan customer service di BPD masih seperti bank umum lain lima atau sepuluh tahun yang lalu".

Oleh karena itu, untuk mendukung proses transformasi budaya ini, Bank Jateng mencanangkan program "Change Management" di tahun 2005. Kemudian ditindaklanjuti di tahun 2011 dengan merangkul karyawan sebagai mitra perubahan. Hal tersebut disampaikan Direktur Utama Bank Jateng, pada Pengukuhan dan Pembekalan Mitra Bank Jateng, yang berlangsung di lantai VII Kantor Pusat Bank Jateng 26 januari 2011.

“Dengan pengukuhan dan pembekalan ini kiranya berbagai bentuk terobosan, inovasi perubahan yang spesifik tentang keterampilan dan pengetahuan individu, meningkatkan daya saing perusahaan, perbaikan citra diri dengan mengikuti kemajuan teknologi dan pengetahuan dapat terimplementasikan”. Demikian yang disampaikan oleh Direktur Utama kepada peserta Mitra Perubahan dari seluruh Kantor Cabang, beserta Pemimpin Cabang Utama, Pemimpin Cabang Koordinator, Kepala Divisi, dan Kepala SKAI. Dengan Slogan 5 S (Senyum, Salam, Sopan-Santun, Semangat dan Sepenuh hati) ini menjadi acuan perwujudan dari pedoman standar pelayanan Bank Jateng yang bertujuan menjalin kedekatan dengan nasabah, serta sebagai pedoman kerja bagi seluruh karyawan terutama yang bertugas di front liner (Jateng Info, 2011).

Dengan mengikutsertakan karyawan sebagai mitra perubahan Bank Jateng diharapkan ditahun-tahun selanjutnya, untuk melaksanakan dan mengembangkan nilai-nilai budaya perusahaan yang terkandung dalam Manajemen Perubahan Bank Jateng, Pedoman 5 S Bank Jateng dan pedoman standar pelayanan Bank Jateng. Mensosialisaikan kebijakan manajemen yang terkait dengan budaya kerja perusahaan, di fungsi, atau unit kerja masing-masing. Memahami, melaksanakan dan mensosialisaikan pedoman etika dan tata perilaku (*code of conduct*) Bank Jateng di fungsi atau unit kerja masing-masing. Menciptakan kegiatan pendukung transformasi budaya perusahaan di fungsi atau unit kerja masing-masing. Khusus di fungsi atau unit kerja

operasioanal atau kantor cabang, bertugas memantau penerapan standar layanan di bidang costumer service, teller dan satpam (Jateng Info, 2011).

Sementara itu, dalam proses perubahan pasca pengukuhan mitra perubahan pada 26 Januari 2011 lalu. Sampai saat ini, Bank Jateng belum melakukan analisis internal secara komprehensif mengenai profil budaya organisasi. Sedangkan hal pertama yang disarankan dalam melakukan transformasi budaya adalah dengan mengetahui peta atau profil budaya saat ini dan budaya yang diharapkan perusahaan minimal lima tahun kedepan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah visi yang dituju sejalan atau tidak dengan budaya organisasi saat ini. Selain itu, sebagai landasan dalam pengambilan tindakan dan langkah-langkah yang harus diambil dalam proses transformasi budaya sehingga dapat mendukung visi dan misi yang dicita-citakan.

Belum ada penelitian yang menjelaskan mengenai analisis budaya organisasi di Bank Jateng dengan menggunakan metodologi ilmiah. Perlu kiranya dilakukan penelitian, guna memberikan masukan kepada Bank Jateng dalam upaya transformasi budaya organisasi yang telah dicanangkan sejak 2005 menggunakan metode survei dengan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Sehingga dapat dijadikan pedoman untuk mencapai target Regional Champion 2014 serta mengetahui peran budaya Jawa dalam pembentukan budaya organisasi di Bank Jateng. Dengan melakukan pemetaan budaya saat ini dan lima tahun yang akan datang. Dalam konteks lingkungan natural dengan menggunakan penelitian deskriptif dan pendekatan kuantitatif.

1.2. Perumusan Masalah

PT. Bank Pembangunan Daerah Provisi Jawa Tengah memiliki *Vision, mission, Values* (VMV) yang dijadikan elemen kunci dari rencana strategis organisasional. Akan tetapi, perilaku, kebiasaan, serta tata cara pegawai Bank Jateng dalam menghadapi permasalahan dianggap belum optimal dalam mencerminkan nilai-nilai yang sudah ada (*corporate value*). Oleh karena itu proses transformasi pun terjadi dengan pencanangan program *Change Management* sejak 2005 lalu. Program ini bertujuan untuk menjadikan *corporate value* sebagai landasan dalam bertindak sehingga menciptakan budaya organisasi yang diharapkan. Selain itu, program ini juga bertujuan dalam rangka menghadapi persaingan global. Bahwasanya tuntutan perubahan terhadap kualitas pelayanan dan budaya kerja tidak dapat dihindari.

Sementara itu, dalam proses perubahan pasca pengukuhan mitra perubahan pada 26 Januari 2011 lalu. Sampai saat ini, Bank Jateng belum melakukan analisis internal secara komprehensif mengenai profil budaya organisasi. Sedangkan hal pertama yang disarankan dalam melakukan transformasi budaya adalah dengan mengetahui peta atau profil budaya saat ini dan budaya yang diharapkan perusahaan minimal lima tahun kedepan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan-keputusan yang berkenaan dengan proses transformasi budaya di Bank Jateng.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai pemetaan profil budaya organisasi di Bank Jateng saat ini dan

budaya Bank Jateng yang diharapkan lima tahun yang akan datang. Dari uraian diatas, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah :

1. Bagaimana profil budaya Bank Jateng saat ini, berdasarkan persepsi dari seluruh pegawai Bank Jateng yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, dan Mitra perubahan yang selevel karyawan ?
2. Bagaimana profil budaya Bank Jateng yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang, berdasarkan persepsi dari seluruh pegawai Bank Jateng yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, dan Mitra perubahan yang selevel karyawan ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui profil budaya Bank Jateng saat ini berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan, mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, dan Mitra perubahan yang selevel karyawan.
2. Mengetahui profil budaya Bank Jateng yang diharapkan lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan, mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, dan Mitra perubahan yang selevel karyawan.
3. Mengetahui proses transformasi budaya yang terjadi di Bank Jateng.

4. Mengetahui keterkaitan antara profil budaya organisasi yang diharapkan lima tahun mendatang terhadap upaya Bank Jateng menuju *BPD Regional Champion 2014*.
5. Mengetahui peran budaya Jawa dalam pembentukan budaya organisasi di Bank Jateng.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

a. Bagi Instansi

- Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai profil budaya Bank Jateng saat ini dan profil budaya Bank Jateng yang diharapkan lima tahun yang akan datang.
- Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai upaya Bank Jateng menuju *BPD Regional Champion 2014*
- Memberikan masukan objektif bagi perusahaan terkait dengan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses transformasi budaya setelah profil budaya Bank Jateng telah diketahui.

b. Bagi Penulis

- Memberikan pengalaman dan wawasan baru dalam menganalisis profil budaya organisasi khususnya di Bank Jateng dengan menggunakan metode OCAI.
- Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian bidang ilmu yang diperoleh di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro mengenai budaya organisasi.

- Memperdalam pemahaman mengenai ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia.
 - Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (SI) pada program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- c. Bagi Pihak Lain
- Dapat dijadikan sumber informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai profil budaya Bank Jateng saat ini dan budaya Bank Jateng yang diharapkan lima tahun yang akan datang.
 - Diharapkan dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian lanjutan pada pokok permasalahan yang sama.
- d. Bagi Fakultas
- Guna menjalin hubungan baik antara Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan Bank Jateng.
 - Sebagai inventaris hasil penelitian mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini yang merupakan laporan dari hasil penelitian, direncanakan terdiri dari lima bab, masing-masing bab berisi:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Dalam bab ini berisi teori-teori yang mendasari masalah yang akan diteliti, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, serta metode dan alat analisis data.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS

Bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian, hasil penelitian serta Analisis.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran/masukan masukan yang berguna di masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi (Robbins, 2002). Thompson, Strickland dan Gamble (2010) mengemukakan pendapat bahwa budaya perusahaan mengacu pada karakter iklim kerja internal perusahaan dan kepribadian, seperti dibentuk oleh nilai-nilai inti, keyakinan, prinsip bisnis, tradisi, perilaku mendarah daging, praktek kerja, dan gaya operasi. Budaya juga dapat dijadikan suatu sistem pemahaman dalam bertindak yang dimengerti dan menjadi pegangan seluruh karyawan yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menurut Schein (2004) adalah sebagai pola asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh anggota kelompok selama memecahkan masalah dalam beradaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan oleh karena itu untuk diajarkan terus-menerus sebagai cara memandang, berpikir, merasakan dan bertindak yang benar. Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap

organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi (Prawirodirdjo, 2007).

Moeljono (2005, hal 2) berpendapat bahwa:

“Budaya organisasi pada umumnya merupakan pernyataan fisiologis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Dengan membakukan organisasi, sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan. Proses pembentukan tersebut pada akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan profesional yang mempunyai integritas tinggi. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa, dengan melakukan akulturasi budaya organisasi selain akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga menjadi penentu sukses perusahaan.”

Budaya korporat sering kali tercermin dalam perilaku keseharian anggotanya, berarti pula merupakan praktik sehari-hari ditempat kerja. Budaya korporat akan memberikan suasana psikologis bagi semua anggota, bagaimana mereka bekerja, bagaimana berhubungan dengan atasan ataupun rekan kerja, bagaimana menyelesaikan masalah, dan banyak lagi yang merupakan wujud budaya yang khas bagi setiap perusahaan. Definisi budaya korporat merupakan sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam

organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Moeljono, 2005).

2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat tujuh karakteristik penting yang dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya (Robbins, 2003):

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauhmana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
3. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi pada manusia, yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim, yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual.
6. Agresivitas, yaitu sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi (Prawirodirdjo, 2007).

Schein (1992) menyimpulkan sejumlah fungsi budaya organisasi yaitu untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, budaya organisasi dapat memperkuat pemahaman anggota organisasi dan kemampuan untuk merealisasi visi, misi dan strategi organisasi. Untuk mengatasi permasalahan integrasi internal, budaya organisasi berfungsi untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan

anggota organisasi dalam berbahasa, berkomunikasi serta berhubungan dengan anggota yang lain.

Adapun kontribusi budaya organisasi menurut Moeljono (2005) adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi adalah memberikan identitas-identitas yang khas kepada anggota organisasi.
2. Budaya organisasi merekatkan setiap anggota organisasi satu sama lain, dan kepada institusi dan sistem organisasi.
3. Budaya organisasi memberi standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Gordon (1991 dalam Moeljono, 2005). Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Gordon, 1991 dalam Moeljono, 2005).

Fungsi Budaya Organisasi menurut Robbin (2003) adalah sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.

2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Nelson and quick (1997, dalam Moeljono, 2005) Budaya organisasi mempunyai empat fungsi dasar yaitu:

1. Perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi.
2. Alat pengorganisasian anggota.
3. Menguatkan nilai-nilai dalam organisasi.
4. Mekanisme control atas perilaku.

Fungsi budaya adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol atas perilaku para karyawan (Moeljono, 2005).

2.1.4 Tiga Istilah Penting yang Berkait Dengan Budaya Organisasi

Tjahjono (2010), memaparkan tiga istilah penting yang berkaitan dengan budaya organisasi, yaitu :

1. Visi, Misi dan Nilai

Vision, Mission, Values (VMV) merupakan elemen kunci dari rencana strategis organisasional (organization's strategic planning), itu sebabnya VMV

harus disetujui oleh BOD (Board of Directors), serta wajib dikomunikasikan pada segenap staf, karyawan, atau stakeholder lainnya.

Visi merefleksi apa yang ingin dicapai perusahaan. Visi adalah sebuah gambaran masa depan. Visi memberikan petunjuk arah yang akan dituju. Tanpa visi, sebuah organisasi atau perusahaan tidak akan mampu merancang suatu rencana dan bagaimana untuk mencapainya. Agar sebuah visi mampu membimbing dan memotivasi, maka visi tersebut harus memenuhi dua syarat berikut :

1. Selaras dengan (core value) atau nilai inti, baik pribadi anggota dan terutama organisasi. Visi yang tidak selaras dengan core value, tidak mempunyai jiwa atau roh dalam dirinya.
2. Secara efektif dikomunikasikan serta bisa diterima oleh setiap orang (anggota organisasi, karyawan) yang terlibat dalam organisasi.

Misi menggambarkan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visinya. Karena biasanya visi bersifat ideal atau “berbau” mimpi, maka misi mengklarifikasi dan menentukan berbagai aspek praktis terkait apa yang dilakukan oleh organisasi

2. Value Driven Organization

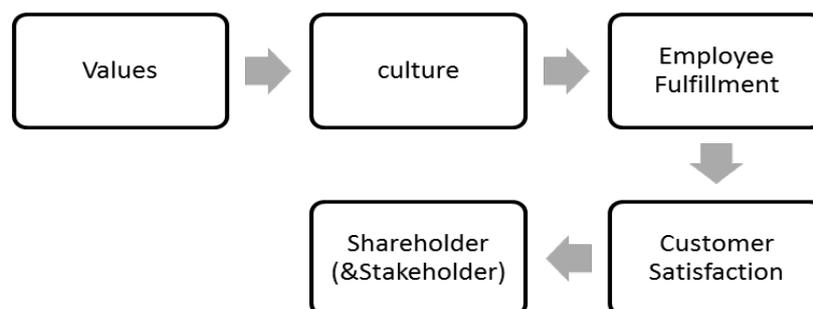
Value Driven Organization adalah perusahaan yang sedemikian rutin dan berkesinambungan membangun, mengembangkan serta mengelola budaya organisasi atau perusahaan (culture capital), dan sekaligus menjadikan budaya perusahaan sebagai *major competitive advantage*. Secara sederhana bisa

ditemukan tiga faktor penting proses transformasi budaya dalam pembentukan values driven organization.

- a. Transformasi budaya dimulai dari transformasi pribadi para pemimpin. Organisasi atau perusahaan tidak bisa melakukan transformasi, hanya manusia yang bisa melakukannya.
- b. Perlunya melakukan proses pemetaan nilai-nilai budaya yang ada saat ini (existing culture)
- c. Pengukuran tingkat kesalahan (degree of alignment) antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai organisasi atau perusahaan.

Moss & Hue (dalam Tjahjono, 2010) menyatakan “*the most successful companies are value driven companies*”. Secara garis besar, prinsip-prinsip dasar dari sebuah values driven company bisa digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1. Prinsip-Prinsip Dasar Value Driven Company



Gambar 2.1 sangat jelas menunjukkan betapa values menjadi demikian pentingnya dalam mencari tujuan akhir sebuah organisasi atau perusahaan.

3. Value in Action

Value in action menjelaskan bahwa budaya perusahaan tidak lebih dari nilai-nilai dalam tindakan (value in action). Nilai-nilai perusahaan layak

disebut budaya perusahaan, takkalah nilai-nilai itu sudah mengjawantah, mewujudkan dalam perilaku kerja keseharian para anggota atau karyawan. Dari pengertian tersebut beberapa pemahaman terkait dengan budaya organisasi dibawah ini perlu digaris bawahi.

1. Adanya nilai-nilai (dan keyakinan) dalam sebuah organisasi (apapun).
2. Nilai-nilai itu sebagai landasan perilaku anggota organisasi.
3. Jika sebagai landasan, maka nilai (dan keyakinan) harus sungguh mewujudkan dalam perilaku kerja keseharian anggota organisasi, dan itu baru disebut sebuah budaya organisasi. Jika tidak, nilai dan keyakinan itu tinggal selogan, belum membentuk sebuah budaya.

2.1.5 Budaya kuat VS budaya Lemah

Menurut Robbins (2003) budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengurangan tingkat keluar masuknya karyawan. Dalam budaya kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi.

Thompson, Strickland dan Gamble (2010) menyebutkan Tiga faktor yang mendorong terbentuknya budaya kuat didalam perusahaan, yaitu :

1. Seorang pendiri atau pemimpin yang kuat yang menetapkan nilai-nilai, prinsip, dan praktek yang konsisten serta mengingat kebutuhan pelanggan, kondisi persaingan, dan kebutuhan strategis.

2. Sebuah komitmen perusahaan yang tulus untuk menjalankan usaha sesuai dengan tradisi-tradisi yang dibentuk, sehingga menciptakan lingkungan internal yang mendukung pengambilan keputusan dan strategi berdasarkan norma-norma budaya.
3. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan pelanggan, karyawan dan pemegang saham.

Begitupula sebaliknya, kurangnya prinsip bersama yang konsisten didalam perusahaan, tentunya akan menjadikan budaya menjadi lemah, hal ini biasanya disebabkan oleh perbedaan nilai-nilai dan pandangan antara CEO dan anggota perusahaan yang lain tentang bagaimana bisnis perusahaan seharusnya dilakukan (Thompson, Strickland dan Gamble, 2010).

Sebuah organisasi tidak hanya membutuhkan budaya yang kuat, namun juga membutuhkan budaya yang sehat. Budaya kuat mempunyai dampak positif ataupun negatif. Jika budaya kuat namun tidak sehat atau beracun (toxic) maka budaya akan membawa bencana. Tetapi jika budayanya sehat (healthy) maka budaya akan membawa kesejahteraan (Tjahjono, 2010).

Karakteristik khas dari sebuah budaya perusahaan yang tidak sehat adalah memiliki ciri-ciri budaya kontraproduktif yang berdampak buruk pada iklim kerja dan kinerja.

Empat sifat khusus berikut terdapat pada budaya yang tidak sehat adalah (Thompson, Strickland dan Gamble, 2010) :

1. Lingkungan internal yang sangat politis di mana banyak terjadi masalah yang diselesaikan dengan pengambilan keputusan yang dibuat berdasarkan individu atau kelompok yang memiliki kekuatan politik yang paling kuat.
2. Terjadi permusuhan dan kewaspadaan terhadap orang yang memperjuangkan cara-cara baru dalam melakukan tindakan didalam perusahaan.
3. Adanya pola pikir didalam perusahaan yang menolak untuk mencari dan mengikuti perkembangan yang terjadi diluar perusahaan terhadap cara-cara praktek bisnis terbaik, pendekatan manajerial baru dan ide-ide inovatif.
4. ketidakpedulian terhadap standar etika yang tinggi dan terlalu bersemangat mengejar kekayaan dan status dibagian eksekutif kunci

2.1.6 Instrumen Penilaian Budaya Organisasi

Untuk mengidentifikasi budaya suatu organisasi tentu tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri (schein, 2004). Oleh karena itu Cameron & Quinn (1999 dalam Munir, 2006) mengembangkan *Competing Value Framework* (CVF) yang diharapkan dapat membantu para peneliti mengidentifikasi budaya organisasi suatu perusahaan.

CVF terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan

kriteria yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, integrasi, dan kesatuan dengan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Kemudian kedua dimensi tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi yaitu (Cameron & Quinn, 1999 dalam Tjahjono, 2010) :

1. Clan Culture

Model atau jenis budaya yang lebih menitikberatkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (clan) yang sifatnya guyub ciri-ciri kekeluargaan inilah sangat menonjol. Gaya kepemimpinan yang berkembang biasanya lebih cenderung sebagai yang memfasilitasi (fasilitator) konflik atau segenap permasalahan yang berkembang dalam organisasi. Kriteria efektivitas ditekankan pada kohesivitas kelompok (team), pengembangan moral karyawan (employee moral) serta sumberdaya manusia (SDM). Sedangkan pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan atau anggota organisasi. Komitmen karyawan atau kelompok dicapai melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan.

2. Adhocracy Culture

Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat “mengalir” dalam artian anggota organisasi tidak dibatasi oleh struktur, sebab model ini lebih mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa dengan bebas

menggali serta menyalurkan ide-ide segar, kreatif, dan inovatif ; serta berpandangan ke depan dan mandiri. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai innovator, wirausaha, serta visionary leadership. Effectiveness atau kriteria efektivitas dititik beratkan pada output yang jelas, proses kerja yang efektif serta prinsip pertumbuhan. Budaya adhocracy percaya bahwa proses inovasi mampu menciptakan sumberdaya baru, dan sumberdaya baru sangat diperlukan bagi pertumbuhan.

3. Market Culture

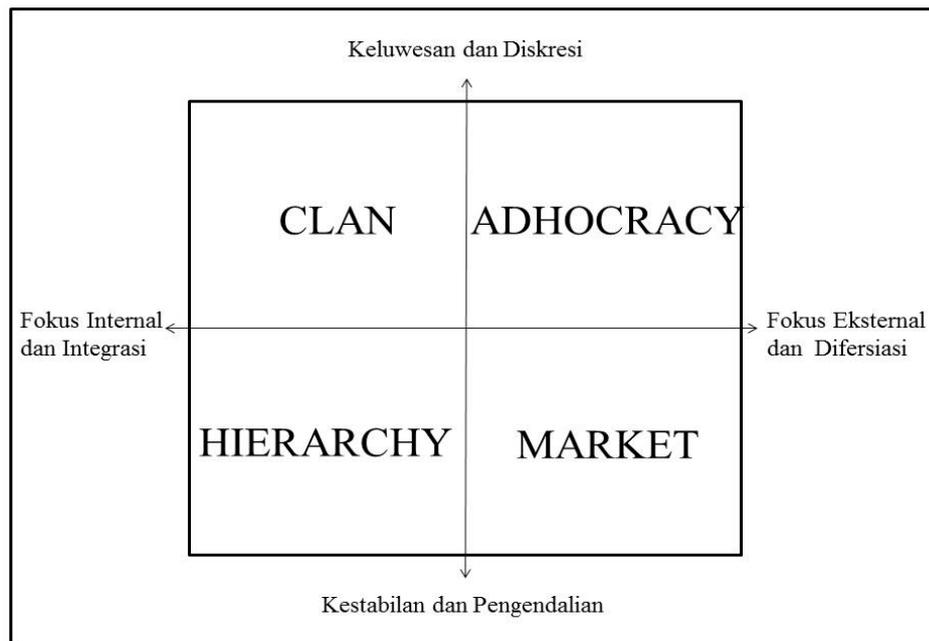
Jenis budaya yang mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi. Bahkan bagi organisasi dengan market culture yang kuat. Situasi persaingan yang ketat dan tinggi bukan hanya ditunjukkan bagi competitor bisnis saja, melainkan dikalangan karyawan. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai competitor dan pendorong yang tangguh. Kriteria efektivitas terfokus pada bagaimana “menaklukan” pesaing serta pencapaian target. Pedoman manajemen yang dipakai tidak lain, kecuali prinsip persaingan dalam meraih produktivitas.

4. Hierarchy Culture

Budaya ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Kriteria efektivitas ditekankan pada efisiensi serta batasan-batasan waktu yang tegas

dan ketat. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan control yang ketat.

Gambar 2.2
Ragam Budaya Organisasi
Dalam Competing Values Framework



2.1.7 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu: (1) Karakteristik Dominan, (2) Kepemimpinan Organisasi, (3) Pengelolaan Karyawan, (4) Perikat Organisasi, (5) Penekanan Strategis, (6) Kriteria Sukses. Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang

seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi perusahaan. Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Untuk menentukan organisasi mana yang akan diberi penilaian, setiap responden memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya, SBU, atau unit organisasi tempatnya bekerja yang memiliki batasan-batasan yang jelas. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, *now* dan *future*. Penilaian yang diberikan pada kolom *now* menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom *future* menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan.

Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil organisasi. Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengetahui budaya yang mendominasi organisasi.

2.1.8 Transformasi Budaya Organisasi

Tjahjono (2010) menjelaskan bahwa sebuah budaya organisasi pada dasarnya harus diajarkan, dipelajari, dikembangkan, disosialisasikan, diinternalisasikan, serta dijadikan pedoman melalui nilai-nilai yang ada. Sehingga budaya organisasi tidak mutlak bersifat warisan sebab jika benar demikian maka proses transformasi tidak akan terjadi. Sebuah budaya organisasi dan budaya kerja mempunyai beberapa sifat sebagai berikut:

1. Budaya itu bersifat dinamis, maka para pemimpin (dan pelaku bisnis) wajib memperbaharui serta mengembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan.
2. Budaya itu bisa terbentuk secara sengaja maupun tidak, maka kita bisa membangaun dan mengembangkan budaya yang kita inginkan atau harapkan.
3. Budaya itu, pada tingkat implementasinya, membutuhkan komitmen total pihak top management.

Perlu disadari bahwa transformasi budaya (*culture change*) akan tampak mendasar. Transformasi budaya ini akan menjadi suatu proses reorganisasi dan revitalisasi nilai-nilai, yang pada gilirannya akan mempengaruhi sikap (*attitude*), norma-norma perilaku (*behavioral norms*), gaya manajemen (*management styles*) serta sistem (*system*) (Tjahjono, 2010).

Moeljono (2005) menambahkan bahwa transformasi budaya adalah suatu keharusan. Namun, melakukan transformasi budaya tidaklah boleh dilakukan dengan cara-cara serampangan atau ceroboh. Diperlukan tingkat kehati-hatian yang sangat cermat karena menyangkut hal yang sangat peka dari sudut pandang perilaku manusia. Nilai budaya adalah inti dari perilaku manusia yang menentukan perilaku organisasi.

Dibawah ini terdapat 11 langkah transformasi budaya organisasi, yaitu :

1. *Assessment*

Assessment korporasional dilakukan untuk memahami bagaimana kondisi budaya organisasi atau perusahaan yang ada. *Assessment* ini akan

menghasilkan pemetaan budaya, yang memberikan arahan bagi kebijakan yang diambil dalam transformasi budaya.

2. Inventarisasi Nilai Budaya

Langkah selanjutnya adalah dengan melakukan inventarisasi nilai budaya yang ada di organisasi, baik secara sampling atau sensus. Inventarisasi ini akan menghasilkan modifikasi nilai-nilai budaya.

3. Temukan keunggulan budaya yang sudah dimiliki.

Setelah dipastikan diagnosa kondisi budaya, maka lakukan kajian lanjutan untuk menentukan keunggulan budaya yang sudah dimiliki. Seberapa jauh budaya yang ada mendukung kemajuan organisasi dan memastikan agar organisasi dijaga kinerjanya.

4. Evaluasi kontribusinya kepada keunggulan korporat pada saat ini.

Meskipun pengukuran sulit dilakukan, namun perlu dilakukan untuk melihat korelasi diantara keduanya. Oleh karena sulit, maka disarankan agar dilakukan tidak dalam bentuk pengukuran melainkan evaluasi. Selanjutnya, yang dilihat bukan pada korelasi melainkan relevansi dari budaya organisasi terhadap keunggulan korporasi. Hasil dari evaluasi adalah pemilihan nilai budaya yang dinilai relevan dengan keunggulan korporasi.

5. Rumusan tantangan bisnis dalam kurun waktu tertentu, minimal lima tahun kedepan.

Setelah dievaluasi kontribusi budaya kepada keunggulan korporasi, untuk kemudian ditentukan nilai budaya yang relevan, maka agenda selanjutnya

adalah merumuskan tantangan bisnis pada kurun waktu tertentu minimal lima tahun kedepan. Rumusan bisnis dimasa mendatang ternyata tidak hanya penting bagi *strategic plan*, yang merupakan bagian dari *strategic management*, melainkan juga penting untuk merumuskan budaya perusahaan.

6. Rumuskan dengan simulasi “budaya yang diperlukan” untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Setelah merumuskan tantangan bisnis, dilakukan simulasi untuk merumuskan “budaya yang diperlukan”. Beberapa contoh yang dapat dilakukan misalnya meletakkan “future culture value” untuk diletakkan sebagai “present culture value”.

7. Perbandingkan antara “Budaya yang ada” dengan “budaya yang diperlukan”

Setelah didapatkan “present culture value” yang ditarik dari “future cultural value”, maka nilai yang diperoleh tersebut didampirkan dengan nilai yang ada. Dalam manajemen strategis model ini sering disebut sebagai “model komparasi” atau model gap, dengan tujuan untuk melihat kesesuaian dan kesenjangan. Hasil dari proses ini adalah reformulasi dari nilai budaya yang sudah dirumuskan berdasarkan kesesuaian dengan keunggulan perusahaan saat ini dengan nilai yang relevan dengan keunggulan dimasa lima tahun kedepan. Hasil akhirnya adalah rumusan perpaduan antara dua kelompok nilai tersebut.

8. Ujikan dengan sample yang representative

Nilai budaya tidaklah dapat dikembangkan serentak, melainkan kelompok demi kelompok. Untuk itu perlu dibentuk sample yang sebenarnya role model bagi pelaksanaan budaya organisasi. Setelah sample dibentuk, maka ujikan nilai budaya tersebut pada sample. Tujuannya adalah jangan sampai terjadi gejala suatu konflik yang tidak perlu karena adanya “kejutan budaya”. Alasan lain adalah untuk meminimalisir permasalahan, agar seandainya terjadi ketidaksesuaian dapat dilakukan adaptasi pada lingkungan yang manageable.

9. Masukkan nilai baru (jika dimungkinkan satu persatu)

Sample yang sudah siap, dan hasil dalam uji budaya, dijadikan sebagai medium pembiakan pertama untuk penyemaian nilai budaya. Untuk itu, mulai ditanamkan nilai budaya kepada sel ini. Proses penyemaiannya disarankan agar dilakukan secara mandiri oleh sel atau sample dengan tujuan agar proses pertumbuhan pun berjalan dengan alami. Injeksi budaya dapat dilakukan secara bersamaan, dengan catatan sel mampu melakukan peyerapan dan adaptasi. Apabila dirasa berat, maka injeksi nilai budaya dapat dilakukan satu persatu.

10. Semaikan, kuatkan , jaga

Budaya berkenaan dengan nilai. Sekali ia jadi dan tertanam, maka isu selanjutnya bukanlah “menuai”, melainkan bagaimana melanjutkan penyemaian, menguatkan proses pertumbuhan benih budaya, dan selanjutnya dijaga agar tidak layu kemudian mati.

Untuk menyemaikan, menguatkan dan menjaga terdapat beberapa mekanisme dan tools, diantaranya adalah peraturan perusahaan, sistem manajemen sumberdaya manusia, etika perusahaan, dan pelaksanaan GCG.

11. Lakukan pengendalian, agar jangan sampai terjadi “kompikasi budaya” ataupun “keterkejutan budaya”

Pengendalian dilakukan agar tidak terjadi “komplikasi budaya” dalam bentuk konflik antara budaya lama dengan budaya yang telah ditetapkan, atau antara budaya individu dengan budaya organisasi yang ditetapkan. Alasan kedua adalah menjaga agar jika ada “keterkejutan budaya” cultural shock tidak sampai merembet ketempat yang lain agar proses penyemaianya menjadi seperti yang dikehendaki.

2.1.9 Faktor-faktor Penyebab Perubahan

Narsa (2000) memaparkan bahwa sebuah Perubahan dapat dipicu oleh perubahan teknologi sebagai denominator, khususnya pada tiga sektor utama yaitu (1) teknologi transportasi, (2) teknologi manufaktur, dan (3) teknologi informasi dan komunikasi. Perubahan yang terjadi cenderung bersifat revolusioner daripada evolusioner. Perubahan lingkungan ini telah membawa perubahan pada paradigma organisasi dan manajemen, perubahan visi organisasi, perubahan pasar, pemasaran, perubahan sifat dan karakteristik produksi.

Lewin (1951, dalam Kasali, 2005) tercatat sebagai bapak perubahan mengemukakan pendapat bahwa perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok.

Invanceich, Konopaske & Matteson (2006) menyebutkan kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan diantaranya adalah :

1. Kekuatan-kekuatan dari luar

a) Kekuatan ekonomi : kekuatan yang dapat mempengaruhi hal-hal yang muncul dari dalam perusahaan seperti pasar sekuritas, tingkat suku bunga, fluktuasi mata uang asing, dan strategi harga pesaing.

b) Teknologi : suatu konsep penting yang dapat memiliki banyak definisi pada situasi-situasi tertentu tetapi secara umum mengacu pada tindakan-tindakan, fisik dan mental yang individu lakukan terhadap beberapa objek, orang atau masalah dalam rangka mengubahnya dengan cara tertentu.

c) Perubahan sosial politik

Perubahan sosial politik yang tidak dapat dikendalikan harus dapat diwaspadai oleh para manajer karena mempengaruhi nasib perusahaan mereka. Hubungan pemerintah dengan bisnis menjadi sangat erat seiring dengan peraturan yang ditetapkan dan dikendorkan.

2. Kekuatan-kekuatan dari dalam

a) Kegagalan didalam pengambilan keputusan dan komunikasi.

Keputusan yang tidak dibuat, terlambat dibuat atau dibuat dengan buruk. Komunikasi dipersingkat, diulang-ulang, dan tidak memadai.

Tugas-tugas tidak dilakukan atau diselesaikan karena orang yang bertanggung jawab tidak mengerti. Konflik antar pribadi dan antar departemen mencerminkan kegagalan proses organisasi.

- b) Moral yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang tinggi serta tingkat pergantian dan keluarnya karyawan (turnover) adalah gejala-gejala masalah perilaku yang harus segera didiagnosis.
- c) Ketidakpuasan karyawan pada tingkat tertentu muncul di banyak organisasi. Berbahaya mengabaikan keluhan dan saran karyawan. Tetapi, proses perubahan meliputi tahap pengakuan (recognition) titik dimana pihak manajemen harus memutuskan untuk bertindak.

Mendiagnosis masalah adalah bagian terpenting dari proses perubahan, karena dari sinilah perusahaan akan tahu sasaran perubahan yang akan dicapai serta metode apa yang akan di gunakan. Invanceich, Konopaske & Matteson (2006) mengemukakan bahwa proses diagnosis masalah akan dimudahkan oleh agen-agen perubahan dengan cara mengumpulkan, menafsirkan dan menampilkan data. Meskipun keakuratan data benar-benar penting, namun cara menafsirkan dan menampilkan data juga sama pentingnya.

Penafsiran dan presentasi umumnya dicapai dengan salah satu dari dua cara. Pertama, data dibahas dengan sekelompok manajer puncak, yang diminta membuat diagnosis informasi mereka sendiri ; kedua, agen perubahan dapat menampilkan diagnosis mereka sendiri tanpa membuat eksplisit kerangka kerja mereka untuk menganalisis data.

Tindakan yang tepat perlu didahului dengan diagnosis gejala-gejala masalah. Berikut pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan manajer untuk mendiagnosis gejala masalah (Invanceich, Konopaske & Matteson, 2006) :

1. Apa masalah sebenarnya dari gejala-gejala yang ada?
2. Apa yang harus diubah untuk menyelesaikan masalah?
3. Apa hasil (sasaran) yang diharapkan dari perubahan, dan bagaimana hasil-hasil ini akan diukur?

Jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat digali dari informasi yang biasanya ditemukan didalam sistem informasi organisasi.

2.1.10 Jenis-jenis Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan ruang lingkup dan kedalamannya (<http://beritati.blogspot.com>, diakses 2012).

- a. *Developmental change* adalah peningkatan terhadap sistem yang sudah ada. Jika karena alasan tertentu sistem saat ini tidak sesuai dengan harapan, organisasi membuat perubahan keselarasan supaya sesuai dengan harapan.
- b. *Transitional change* adalah implementasi suatu keadaan baru yang sudah diketahui sebelumnya. Cara-cara dalam bekerja diganti dengan proses yang baru. Kuncinya di sini adalah bahwa sistem lama digantikan dengan sistem baru dan sistem baru dikembangkan sebelum implementasi. Jenis perubahan biasanya melibatkan beberapa langkah, seperti desain, pengembangan, uji coba, dan pelaksanaan yang bertahap.

c. *Transformasional change* adalah munculnya suatu keadaan baru. Ini adalah perubahan radikal, pada dasarnya membuang atau menghilangkan apa yang sudah ada untuk diganti sesuatu yang baru, tetapi keadaan yang baru ini sama sekali belum diketahui. Keadaan yang baru nanti akan diketahui seiring dengan berjalannya waktu ketika organisasi mengkonsep ulang misi, budaya, faktor penentu keberhasilan, bentuk, dan kepemimpinan.

Menentukan jenis perubahan organisasi adalah sesuatu yang sangat penting. Baik kedalaman dan kompleksitas implementasi akan berkembang saat anda bergerak dari *developmental*, ke *transitional*, ke perubahan *transformasional*.

2.1.11 Respon Terhadap Perubahan

Setiap perubahan yang terjadi, ditafsirkan oleh individu sesuai dengan sikap mereka. Perasaan individu tentang perubahan sebagai stimulus menentukan cara mereka menanggapi. Respon tersebut memungkinkan timbulnya tindakan yang tampaknya tidak logis, seperti pemogokan, mangkir, menuntut atau justru bekerja lebih keras. Tanggapan individu tersebut merupakan bentuk tindakan sosial untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan (Davis, K & Newstrom, J. W (1985) .

Yuwono dan Putra (2005) mengemukakan pendapatnya bahwa perubahan organisasi terutama yang bersifat mendasar, bukan semata-mata ditanggapi secara kognitif-rasional, melainkan lebih merupakan suatu peristiwa yang emosional, dan ditanggapi dengan menggunakan emosi. Ketika para anggota

organisasi mendengar dan mengetahui akan diadakan perubahan organisasi, reaksi pertama mereka pada umumnya adalah *shock*. Hal ini menandakan adanya suatu reaksi emosional. Terlebih jika perubahan itu dipersepsikan akan berpengaruh negatif terhadap dirinya dan situasinya. Dalam masa-masa perubahan organisasi, emosi lebih sering muncul dengan intensitas yang lebih kuat dibandingkan dengan masa-masa biasa.

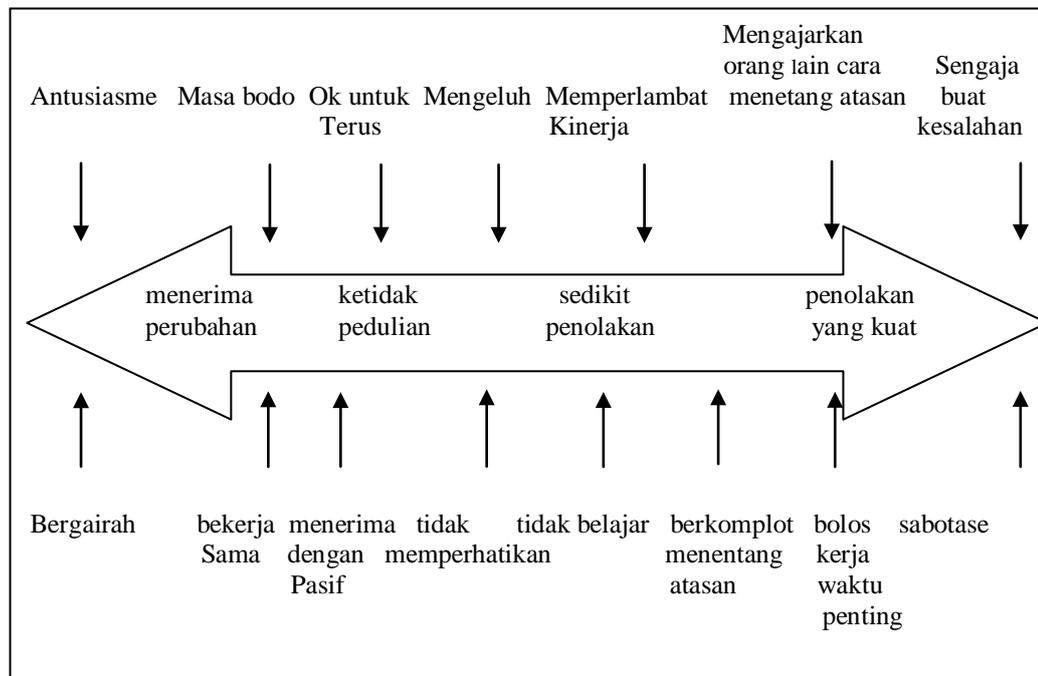
Invancheich, Konopaske & Matteson (2006) memaparkan bahwa semakin besar perubahan dalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan, dan penolakan. Sebagian besar ketakutan, kecemasan, dan penolakan apapun yang muncul dipicu oleh perubahan-perubahan didalam rutinitas, pola, dan kebiasaan.

Kubler- Ross (1969, dalam Yuwono dan Putra , 2005) memaparkan tahapan-tahapan emosi, yang terjadi sebagai respon dalam menanggapi perubahan organisasi, secara umum adalah sebagai berikut :

1. Penyangkalan dan pengasingan diri (*Denial & Shock*)
2. Marah (*Anger and irritability*)
3. Menawar (*Bargaining*)
4. Depresi (*Depression and beginning acceptace*)
5. Penerimaan (*Acceptance*)

Gambar 2.1 dibawah ini menampilkan gambaran berbagai tanggapan individu terhadap perubahan struktur, teknologi, atau orang.

Gambar 2.3
Cakupan Perilaku Penolakan Individu



Sumber : konsep kontinum dan perilaku yang distimulasikan oleh A. P. Goldstein, reducing Resistance : Methods for Enhancing Openness to Change, 2001 dalam Invanceich, Konopaske & Matteson (2006)

2.1.12 Penolakan Perubahan

Robbins (2003) menambahkan bahwa sumber penolakan yang bersifat individu terletak pada karakteristik manusiawi dasar seperti misalnya persepsi, kepribadian, dan kebutuhan. Terdapat lima alasan mengapa individu menolak perubahan (1) kebiasaan, (2) keamanan, (3) faktor ekonomi, (4) kekhawatiran terhadap hal yang tidak diketahui, (5) memproses informasi secara selektif. Sedangkan untuk penolakan organisasi ada enam sumber utama penolakan organisasi (1) kelalaian struktural, (2) fokus perubahan terbatas, (3) kelalaian kelompok, (4) ancaman terhadap keahlian, (5) ancaman terhadap hubungan kekuatan yang dibangun, (6) ancaman terhadap alokasi sumber daya yang dibangun.

Sugianto (2003, dalam Yulianto, 2005) menjelaskan, untuk dapat mengatasi penolakan atas perubahan (*resistance to change*), maka individu yang menolak tersebut perlu diidentifikasi. Kriteria individu-individu yang menolak perubahan, sebagai berikut :

- 1) Mereka selalu menunda-nunda proyek dengan melakukan penolakan demi penolakan untuk membuat proyek tidak jadi dilakukan.
- 2) Mereka menyetujui proyek dengan membuat proyek lebih luas dan lebih rumit dengan harapan akan gagal dengan sendirinya jika diterapkan.
- 3) Mereka yang memegang dan tidak mau melepaskan sumber-sumber daya yang diperlukan untuk membangun dan menerapkan proyek, sehingga proyek sistem informasi tidak dapat dilakukan.

Terdapat tiga teori untuk mengetahui penyebab adanya penolakan perubahan dan cara mengatasinya terhadap penerapan sistem informasi yang baru, yaitu (Yulianto, 2005):

1. Teori Orientasi Sistem (*system oriented theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa yang menyebabkan penolakan perubahan adalah karena sistemnya, bukan manusianya. Manusia menolak karena sistem yang akan diterapkan tidak sesuai dengan yang diharapkan, sistem banyak mengandung kesalahan, sistem tampak asing bagi mereka. Jika benar yang menjadi penyebab penolakan perubahan adalah sistemnya, maka kualitas dari sistem harus diperbaiki dengan cara :

- a. Pemakai sistem dilibatkan dalam pengembangan sistem untuk meningkatkan kualitas sistem.

- b. Pengetesan sistem harus tuntas dan dilakukan untuk menemukan semua kesalahan.
- c. Sosialisasi pengenalan sistem harus dilakukan sebelum diterapkan.
- d. Pelatihan penggunaan sistem harus dilakukan supaya memahami sistem lebih lanjut.

2. Teori Orientasi Manusia (*people-oriented theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa yang menyebabkan penolakan adalah sikap manusianya, bukan sistemnya. Diasumsikan sistemnya sudah baik dan berkualitas, tetapi masih tetap ditolak oleh pemakainya. Jika penolakan ini terjadi, untuk mengatasinya, maka sikap (*attitude*) manusianya perlu dirubah. Jogiyanto (2003) mengemukakan teori orientasi manusia yang menjelaskan sikap terhadap perubahan (*attitude toward change*) dan cara mengatasinya adalah:

- a. Manusia tidak akan menolak perubahan besar, mereka menolak untuk dirubah. Hal tersebut berarti bahwa sebenarnya manusia dalam organisasi mau saja menerima terjadinya perubahan asal mereka memahaminya tanpa dipaksa untuk berubah. Manusia akan cenderung mendukung perubahan tentang apa yang mereka dapat membantu. Keterlibatan dalam perubahan akan membuat mereka merasa nyaman terhadap perubahan itu dan merasa mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan perubahan itu.

- b. Perubahan perasaan dan sikap tidak dapat dilakukan sesaat. Oleh karena itu mereka yang melakukan perubahan mendasar perlu cukup waktu untuk merubah penolakan awal dan memberikan kesempatan.
- c. Penerimaan terhadap perubahan akan dilakukan jika mereka merasa mendapat manfaat dari perubahannya. Oleh karena itu, sosialisai dan pelatihan sistem yang menunjukkan manfaat dari sistem perlu dilakukan.
- d. Penerimaan terhadap perubahan juga akan meningkat dengan keseriusan pihak yang melakukan perubahan. Keseriusan ini dapat ditujukan dengan sosialisai, pelatihan dan pengujian yang seruis dari sistem.
- e. Faktor ketegangan menyebabkan penolakan dari perubahan. Ketegangan (*stress*) muncul karena ketidakpastian yang akan terjadi dengan sistem yang baru. Besarnya ketegangan tergantung dari dampak perubahan tersebut. Jika dampak perubahan hanya melibatkan prosedur-prosedur atau praktek-praktek bisnis, maka tingkat ketegangan yang dialami oleh manusia didalam organisasi tidak begitu besar. Akan tetapi perubahan yang menyangkut peran dan jabatan individu akan menyebabkan tingkat ketegangan yang besar dengan akibat tingkat penolakan yang besar. Sosialisasi, penjelasan, pendidikan dan keterlibatan pemakai sistem akan mengurangi ketegangan tersebut.

3. Teori Interaksi (*interaction theory*)

Teori interaksi menunjukkan bahwa yang menyebabkan penolakan bukan sistemnya dan bukan manusianya, tetapi lebih ke interaksi diantaranya. Penolakan ini disebabkan walaupun sistemnya berkualitas, tetapi sulit untuk digunakan, karena penghubungnya (*interface*) tidak berteman. Berikut ini cara mengatasi penolakan ini, yaitu:

- a. Meningkatkan penghubung (*interface*) antara pemakai dengan sistem.
- b. Mendorong partisipasi pemakai sistem didalam pengembangan dan penerapan sistem, supaya lebih memahami didalam berhubungan dengan sistem.

2.1.13 Model-Model Adopsi Perubahan

Jika teori-teori tentang perubahan hanya menjelaskan tentang apa yang menyebabkan terjadinya penolakan dari perubahan-perubahan dan cara mengatasinya, tetapi tidak memberikan secara terperinci bagaimana proses cara mengatasi perubahan, tetapi model Lewin/Schein (dalam Jogiyanto, 2003) dan innovation adoption model mampu mengadopsi arus perubahan:

Berikut ini model Lewin/Schein yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

1. Mencairkan kekakuan/*unfreezing*

Tahap ini terdiri dari dua aspek, yaitu :

- a. Membuat kebutuhan bahwa perubahan itu dibutuhkan, baik oleh individu maupun organisasi, sehingga menimbulkan motivasi untuk berubah.

- b. Menciptakan suasana atau atmosfer yang aman. Hal itu diperlukan karena perubahan sering dipandang sebagai sesuatu yang berisiko, apalagi yang menyangkut peran dan jabatan individu. Mereka yang terkena perubahan harus diyakini bahwa mereka tidak akan dirugikan dengan perubahan tersebut.

2. Mengarahkan/*moving*

Tahap ini terdiri dari dua aspek, yaitu :

- a. Menyediakan informasi yang perlu tentang arah perubahan yang dituju. Informasi tersebut diperlukan untuk merubah sikap dan perilaku penolakan.
- b. Menyediakan dan mengasimilasi pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menjalankan perubahan.

3. Membekukan kembali/*refreezing*

Tahap ini terdiri dari dua aspek, yaitu :

- a. Mengintegrasikan hasil perubahan ke kegiatan rutin yang akan dilakukan bukannya dianggap sesuatu yang baru dan khusus.
- b. Memasukan perubahan kedalam sistem sosial yang ada supaya perubahan yang terjadi dapat diterima secara luas.

2.1.14 Desain Organisasi

Desain dan budaya organisasi merupakan faktor lingkungan dominan yang berintraksi dengan kognisi dan perilaku seseorang. Desain organisasi modern merupakan perkembangan dari desain organisasi hierarkis. Banyak manajer praktisi yang menjadi kecewa dengan cara bagaimana organisasi mereka

didesain. Sampai pada beberapa tahun lalu, kebanyakan manajer tidak cukup berani memodifikasi struktur birokrasi klasik dan menolak tantangan eksperimen dan inovasi. Akan tetapi, banyak manajer saat ini akhirnya dapat mengatasi halangan tersebut dengan membuat perubahan organisasi yang drastis. Para manajer menyadari solusi sederhana yang ditawarkan oleh teori klasik tidak memadai lagi dalam lingkungan paradigma baru. Secara khusus, kebutuhan terhadap fleksibilitas, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, kreativitas, pengetahuan, dan kemampuan mengatasi ketidakpastian lingkungan adalah tantangan terbesar yang dihadapi oleh sejumlah organisasi modern yang sedang berkembang (Luthans, 2006).

Salah satu contoh desain organisasi modern adalah desain organisasi jaringan. Dinamika jaringan meliputi kombinasi yang unik dari strategi, struktur dan proses manajemen. Desain jaringan dideskripsikan sebagai berikut: “Tidak berlapis-lapis, sangat fleksibel, dan terkontrol oleh mekanisme pasar ketimbang prosedur administratif”. Tabel 2.1 berikut membandingkan berbagai dimensi dan karakteristik organisasi hierarki tradisional dengan organisasi jaringan (Luthans, 2006).

Tabel 2.1
Perbandingan Organisasi Hierarki Tradisional Versus Organisasi Jaringan

Dimensi/Karakteristik	Organisasi Hierarki Tradisional	Organisasi Jaringan
Struktur	Hierarkis	Berjaringan
Ruang lingkup	Internal/tertutup	Eksternal/ terbuka
Fokus sumber	Kapital	Manusia/informasi
Keadaan	Statis, stabil	Dinamis, berubah
Fokus personalia	Manager	Profesional
Kendali Kunci	Penghargaan dan sanksi	Komitmen
Petunjuk	Perintah manajemen	Manajemen diri
Dasar tindakan	Kontrol	Mendukung tindakan
Motivasi individu	Memuaskan atasan	Mencapai tujuan tim
Pembelajaran	Keahlian khusus	Kompetensi lebih luas
Dasar kompetensi	Posisi dalam hierarki	Penyelesaian, level kompeten
Hubungan	Kompetitif (wilayah saya)	Kooperatif (tantangan kita)
Sikap karyawan	Lepas (pekerjaan)	Identifikasi (perusahaan saya)
Persyaratan dominan	Manajemen yang baik	Kepemimpinan

Sumber : Don Tapscott dan Art Caston, Paradigm Shift, McGraw-Hill, New York, 1993, hlm 11 dalam Luthans, 2006

2.1.15 Budaya Jawa

a. Nilai-nilai Kebenaran Sejati Jawa

Menurut Geertz (1961, dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002) menyatakan kehidupan sosial masyarakat Jawa ditandai dengan dua prinsip yang mempunyai pengaruh signifikan, prinsip yang pertama mengharuskan setiap manusia Jawa menghindari konfrontasi yang terbuka dalam setiap situasi, dan prinsip yang kedua mengharuskan kehati-hatian dalam berbicara, berperilaku yang mencerminkan sikap yang menghormati kepada seseorang sesuai posisinya dalam masyarakat. Dua prinsip tersebut oleh Suseno (1997 dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002) dinyatakan dengan *principle of conflict avoidance* dan *principle of respect*. Kedua prinsip tersebut merupakan kerangka normatif yang melatar belakangi bentuk-bentuk konkrit dalam

interaksi sosial masyarakat Jawa. Prinsip-prinsip tersebut selalu timbul dalam benak kesadaran manusia Jawa.

Tujuan dari *principle of conflict avoidance* adalah timbulnya keselarasan sosial dan mempertahankan keselarasan tersebut, atau dengan kata lain dapat disebut rukun. *Principle of respect* berdasarkan keyakinan bahwa seluruh interaksi/ hubungan sosial masyarakat mengikuti kaidah hirarkis, karena sistem hirarki ini dan memunculkannya di permukaan. Seseorang pada posisi yang lebih tinggi selayaknya diberi penghormatan, mereka yang berada diposisi yang lebih rendah seyogyanya diperlakukan dengan baik, dan mencerminkan tanggung jawab atas kesejahteraan (Mulder, 1996 dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002).

principle of conflict avoidance dan *Principle of respect* dalam budaya Jawa lahir dari kondisi lingkungan geografis pulau Jawa yang membentuk karakter masyarakat di lingkungan tersebut, dan melalui proses interaksi serta seleksi sosial budaya yang panjang, sehingga merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan sosial masyarakat Jawa pada umumnya. Kesamaan *principle of conflict avoidance* dan *Principle of respect* adalah bahwa kedua prinsip tersebut menekankan pada perilaku eksternal, bukan internal, ini tidak berarti bahwa untuk mencapai kondisi rukun seorang manusia Jawa harus mengabaikan kepentingan pribadinya, dan berkorban demi tercapainya kondisi rukun tersebut, tetapi yang lebih utama adalah seseorang manusia Jawa dalam bertindak sedemikian rupa sehingga keadaan damai/ rukun yang nampak tetap terjaga, dengan kata lain adalah bagaimana agar konflik yang ada tidak

menjadi terbuka. Masalahnya bukan ketidak patuhan melainkan sikap tidak menghormati yang bertentangan dengan *Principle of respect* (Suseno, 1997 dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002).

Mulder (1996 hal 30 dalam Poerhadiyanto dan Sawarjuwono, 2002) menulis :

“Betapapun pentingnya untuk menghormati tatanan masyarakat dan tunduk kepada orang tua dan atasan, atau betapapun pentingnya untuk tunduk kepada hidup dan menerima jalan yang ditetapkan bagi seseorang, hakikat dari Jawa yang dipikirkan adalah kebatinan, yaitu pertumbuhan batin seseorang. Ini berarti mengkoordinasikan diri dengan kebenaran lebih tinggi sampai orang diisi secara panuh oleh kebenaran itu sendiri”.

b. Ajaran Jawa Tentang Kepemimpinan

Yasasusastra (2001) menuliskan bahwa dalam tradisi pola kepemimpinan Jawa muncul dengan adanya doktrin dewa-raja yang agung dan binathara. Hidup dan kehidupan negara serta penduduk Jawa dikuasai oleh raja. Raja dianggap sebagai titisan atau keturunan dewa yang berhak atas negara seisinya serta berhak mewarisi kepada keturunannya atau siapapun yang ditunjuknya. Tidak ada kekuasaan yang lain. Prajurit dan senapati (panglima) yang memegang senjata, petani dan pekerja yang menghasilkan keperluan hidup seluruh Negara dan pedagang yang membayar pajak atau upeti, semuanya tunduk dibawah duli Sang Raja. Segala titah atau perintah raja selalu terlaksana, sabda pandita ratu sama denngan sabda raja adalah merupakan undang-undang.

Doktrin Dewa-Raja dianut hingga berakhirnya Hindu-Jawa dengan kerajaannya, Majapahit. Kemudian terjadi perubahan desain kekuasaan

berdasarkan Islam. Namun, hak mewarisi dan mewariskan kekuasaan Negara masih tetap dilaksanakan.

Kharisma seorang pemimpin menjadi faktor penting dalam tradisi kepemimpinan Jawa. Didalam masyarakat Jawa, kharisma seorang pemimpin atau raja ini muncul secara otomatis. Sebab kedudukan raja didalam masyarakat Jawa dianggap sebagai keturunan atau penjelmaan dewa. Raja atau orang yang dirajakan dianggap sebagai pemberi tuntunan yang baik dan mendatangkan keselamatan, kesejahteraan, dan kemakmuran rakyat.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Ningky Munir, Sekolah Tinggi Manajemen PPM yang mengangkat judul “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dilakukan pada sebuah perusahaan asuransi.” Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh profil budaya organisasi saat ini dan memperoleh profil budaya organisasi yang diharapkan tiga tahun yang akan datang. Adapun hasil penelitian tersebut menyimpulkan beberapa hal yaitu :

1. Kebanyakan responden memandang bahwa perusahaan asuransi ABC mempunyai budaya organisasi *hierarchy*. Suatu tipe budaya organisasi yang khas untuk perusahaan yang bergerak di industri keuangan.
2. Harapan terhadap budaya organisasi tiga tahun yang akan datang pada manajemen tingkat atas yang diwakili oleh direksi dan kepala perusahaan beralih menjadi kombinasi antara *hierarchy* dan *market*. Hal

ini selaras dengan keputusan strategis perusahaan untuk melakukan perluasan usaha secara agresif.

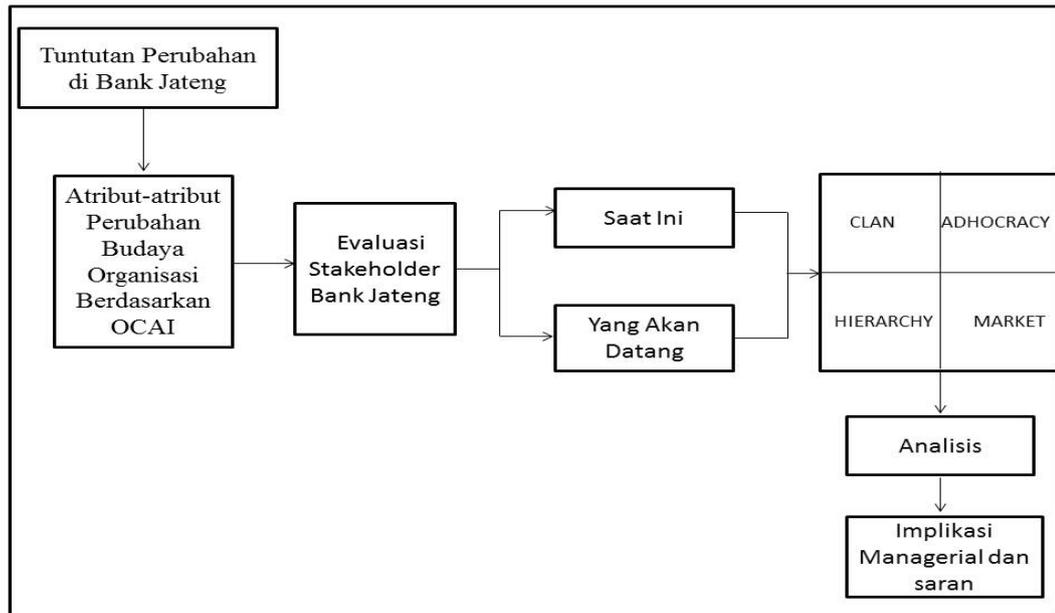
3. Manajemen tingkat menengah kebawah mengharapkan perusahaan memiliki budaya dengan kombinasi *hierarchy* dan *clan*.
4. Perbedaan harapan antara responden yang mewakili jenjang jabatan berbeda belum tentu merupakan refleksi ketidaksesuaian visi antara manajemen tingkat atas dengan manajemen dibawahnya.

Walaupun profil yang diharapkan berbeda namun kebanyakan responden setuju untuk meningkatkan dua aspek dari budaya market, yaitu fokus strategis dan kriteria sukses. Responden berharap agar perusahaan lebih memperbaiki aspek pengelolaan tenaga kerja menjadi bercirikan kerjasama (kelompok), kesepakatan bersama, dan partisipasi selain itu aspek perekat dalam organisasi harus diperbaiki dengan membangun kesetiaan dan rasa saling percaya. Responden kepala cabang, kepala perwakilan serta supervisor juga berharap aspek kepemimpinan dalam bentuk pengawasan, pengendalian atau berfokus pada efisiensi dan kelancaran pekerjaan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar 2.4 adalah sebagai berikut :

Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian non kausalitas – komparatif yaitu penelitian yang tidak secara langsung menjelaskan hubungan sebab akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan atas dasar itu dilakukan sebuah dugaan mengenai apa penyebab perbedaan situasi yang terjadi (Ferdinand, 2006)

3.1 Desain Penelitian

Umar (2008) merincikan pengertian desain penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Desain merupakan rencana untuk memilih sumber-sumber daya dan data yang akan dipakai untuk diolah dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.
2. Desain merupakan kerangka kerja untuk merinci hubungan-hubungan antara variabel yang terkait dalam kajian tersebut.
3. Desain juga merupakan metode, yaitu cetak biru yang berupa prosedur-prosedur secara garis besar mulai dari hipotesis sampai kepada analisis data.

Dengan menyesuaikan tiga macam tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui, mendeskripsikan, mengukur, atau kombinasi ketigannya atas

suatu fenomena tertentu, maka desain penelitian pun akan disesuaikan dengan tujuan penelitian tersebut.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui profil budaya Bank Jateng saat ini dan budaya yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang, berdasarkan persepsi seluruh pegawai Bank Jateng yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, dan Mitra perubahan yang selevel karyawan. Berdasarkan hasil profil budaya organisasi yang diperoleh maka akan tarik kesimpulan mengenai keterkaitan antara profil budaya organisasi yang diharapkan lima tahun mendatang terhadap upaya Bank Jateng menuju *BPD Regional Champion 2014* serta peranan budaya Jawa dalam pembentukan budaya organisasi di Bank Jateng.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Umar (2008) memaparkan tujuan penelitian deskriptif yang bersifat suatu paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana, maupun ketergantungan variable pada sub-sub variabelnya. Studi dengan desain deskriptif dapat dilakukan secara sederhana atau rumit dan dapat melibatkan data kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif. Dengan demikian hasil penelitian dengan desain ini akan menghasilkan informasi yang komprehensif mengenai variable yang diteliti.

3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.2.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini hanya ada variabel tunggal, atau disebut juga sebagai variabel mandiri. Variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, tanpa menghubungkan dengan variabel lainnya (Tris, 2008). Variabel mandiri pada penelitian ini adalah pemetaan budaya organisasi.

3.2.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan inti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Nazir, 1999). Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi (Robbins, 2002). Karena yang menjadi sorotan dalam penelitian ini adalah pemetaan budaya organisasi di Bank Jateng maka definisi operasional dari pemetaan budaya organisasi adalah menentukan posisi budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi seluruh pegawai Bank Jateng yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang, dan Mitra perubahan yang selevel karyawan.

Adapun jenis-jenis budaya organisasi yang akan dipetakan menurut Cameron & Quinn (1999 dalam Munir, 2006) dispesifikasikan sebagai berikut:

1. Clan

Adalah organisasi yang terfokus pada pemeliharaan internal organisasi yang fleksibel, memperhatikan karyawan, dan mempunyai kepekaan kepada pelanggan.

2. Adhocracy

Adalah organisasi yang terfokus pada posisi eksternal dengan tingkat fleksibilitas dan individu yang sangat tinggi.

3. Hierarchy

Adalah organisasi yang terfokus pada pemeliharaan internal organisasi terhadap kebutuhan untuk stabilitas dan pengendalian.

4. Market

Adalah organisasi yang terfokus pada posisi eksternal dengan kebutuhan terhadap stabilitas dan pengendalian.

Budaya Organisasi yang terdiri dari empat jenis yaitu Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market dapat dibedakan dengan menggunakan enam dimensi Budaya Organisasi yaitu: (1) Karakteristik Dominan, (2) Kepemimpinan Organisasi, (3) Pengelolaan Karyawan, (4) Perekat Organisasi, (5) Penekanan Strategis, (6) Kriteria Sukses (*Uraian lebih rinci lihat di Lampiran G*)

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor pusat Bank Jateng Pusat Jalan Pemuda No, 142 Semarang beserta 35 kantor Cabang lainnya yang tersebar diseluruh Jawa Tengah. Waktu penelitian dimulai pada awal bulan Maret – Mei 2012.

3.4 Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan, yang memiliki suatu persamaan karakteristik (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Bank Jateng yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi mulai dari jajaran Direksi, Kepala Divisi, Kepala Cabang hingga Mitra Perubahan selevel karyawan sebanyak 86 orang.

Elemen populasi adalah partisipan individual atau objek dimana pengukuran akan dilakukan. Elemen merupakan satuan dari kajian. Sementara itu gagasan dari pengambilan sampel adalah bahwa dengan memilih beberapa elemen dalam sebuah populasi, dapat ditarik kesimpulan tentang seluruh populasi (Cooper dan Schindler, 2006).

Ukuran sample dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Dimana:

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

d = nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan (persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan penarikan sampel) sebesar 10%

Berdasarkan perhitungan diatas didapatkan ukuran sampel yang digunakan sebanyak:

$$n = \frac{86}{86(0,1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{86}{1,86}$$

$$n = 46,23655914$$

Dari 71 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 56 kuesioner. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional stratified random sampling* dengan menggunakan tabel bilangan acak. Sundayana (diakses 2012) mengungkapkan bahwa Teknik Sampling Bertingkat disebut juga dengan istilah teknik sampling berlapis, berjenjang, dan petala. Teknik ini digunakan apabila populasinya heterogen atau terdiri atas kelompok-kelompok yang bertingkat. Penentuan tingkat berdasarkan karakteristik tertentu. Misalnya : menurut usia, pendidikan, golongan pangkat, dan sebagainya. Teknik ini akan semakin baik jika dilengkapi dengan penggunaan proporsional, sehingga setiap tingkat diwakili oleh jumlah yang sebanding. Sampling bertingkat yang dilengkapi dengan proporsional ini disebut *proportional stratified random sampling*. Keuntungan menggunakan cara ini ialah anggota sampel yang diambil lebih representatif.

Adapun jumlah responden yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Responden Pegawai Bank Jateng

No	Jabatan	Jumlah	responden
1	Direksi	5 orang	$5/86 \times 56 = 3$ orang
2	Kepala Divisi	11 orang	$11/86 \times 56 = 7$ orang
3	Kepala Cabang	35 orang	$35/86 \times 56 = 23$ orang
4	Karyawan	35 orang	$35/86 \times 56 = 23$ orang
	Jumlah	86 orang	56 orang

Sumber : Data Internal Bank Jateng

3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner langsung. Menurut Umar (2002), kuesioner atau angket adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan memberikan respons terhadap daftar pertanyaan tersebut. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dari Cameron dan Kim (1999, dalam munir, 2006) yang dikenal dengan nama *Organizational Culture Assessment Instrument* atau OCAI.

Selain kuesioner, penelitian ini juga menyertakan pertanyaan terbuka yang diharapkan diisi oleh seluruh responden. Salah satu alasan utama penggunaan pertanyaan terbuka adalah informasi yang tidak memadai atau tidak adanya

hipotesis yang dapat menghambat persiapan kategori tanggapan sebelumnya. Periset dipaksa untuk melakukan kategorisasi tanggapan sesudah data dikumpulkan. Alasan lain penggunaan pertanyaan terbuka mencakup kebutuhan untuk mengukur perilaku yang sensitif atau tidak disetujui, menemukan hal yang menonjol atau hal yang penting, atau mendorong suatu ekspresi yang alami (Cooper dan Schindler, 2006).

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, data sekunder berupa data dari pihak internal baik yang dikumpulkan secara terpusat oleh perusahaan atau dikumpulkan oleh komponen karyawan perusahaan, serta dari pihak eksternal yang telah mengumpulkan dan mungkin mengalihkannya, yaitu dokumen foto, file dokumen digital, buku, artikel, dan lain-lain.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner. Didalam kuesioner terdapat 24 pernyataan yang dibagi kedalam enam dimensi, setiap dimensi ditunjukan untuk mengetahui pandangan responden mengenai karakteristik–karakteristik dominan di organisasi, kepemimpinan, pengelolaan karyawan, perekat di organisasi, Penekanan strategis, dan kriteria sukses yang dipandang penting oleh organisasi. Selain itu ditambahkan enam pertanyaan terbuka pada masing-masing dimensi budaya organisasi. Kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) ini akan dibagikan kepada 71 responden yang dibagi menjadi 4

golongan yaitu, 4 Direksi, 9 Kepala Divisi, 29 Kepala Cabang, dan 29 Karyawan.

3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis unvariat/ deskriptif yaitu suatu analisis yang dilakukan terhadap sebuah variable yaitu pemetaan budaya organisasi. Umar (2008) mengemukakan bahwa alat analisis unvariat/deskriptif bermacam-macam, seperti distribusi frekuensi, rata-rata, proporsi, standar deviasi, varian, median, modus, dan sebagainya. Dengan menggunakan alat-alat analisis ini akan dapat diketahui dan dipahami bagaimana gambar/deskripsi dari konsep itu secara lebih rinci.

Adapun dalam mengolah dan menganalisis data penelitian ini menggunakan salah satu instrumen yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang. Sama seperti yang dilakukan Ashfati (2008) menjelaskan bahwa OCAI memiliki enam dimensi dimana setiap dimensi terdiri dari empat pernyataan (A, B, C, dan D), dan responden diminta memberikan skor hingga 100 pada setiap dimensinya.

Hasil penilaian responden terhadap keenam dimensi budaya yang ada tersebut akan dirata-ratakan berdasarkan klasifikasi empat pernyataan (A, B, C, dan D).

Tabel 3.2.

Contoh Tabel hasil penjumlahan rata – rata skor budaya Organisasi.

Budaya saat ini	
A	
B	
C	
D	
TOTAL	

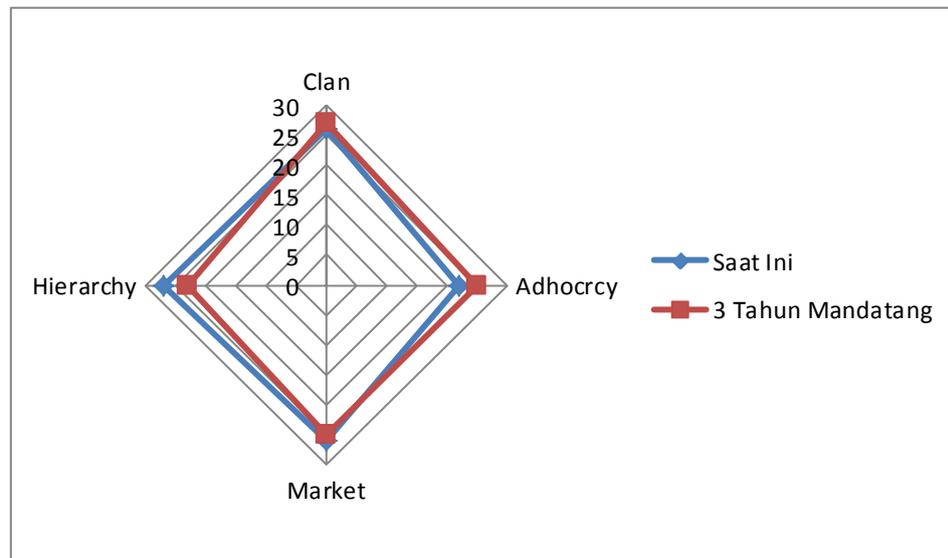
Budaya saat ini	
A	
B	
C	
D	
TOTAL	

Sumber: Ashfati (2008)

Langkah selanjutnya, skor akan diinterpretasikan ke dalam sebuah *chart* dengan tipe radar pada *microsoft excel 2007* sehingga dapat terlihat dengan jelas kecenderungan budaya yang terjadi saat ini dan budaya yang diharapkan. Budaya yang terjadi saat ini akan terlihat melalui garis berwarna biru, sementara budaya yang diharapkan ditandai oleh garis berwarna merah.

Berikut contoh pada Gambar 3.1 profil budaya korporat saat ini dan profil budaya korporat pada tiga tahun yang akan datang.

Gambar 3.1. Contoh Profil Budaya Korporat Menurut Karyawan



Sumber: Ashfati (2008)

Selain itu, peneliti juga menambahkan pertanyaan terbuka yang dicantumkan di tiap dimensi budaya organisasi. Pertanyaan terbuka dianalisis dengan menggunakan analisis isi. Cooper dan Schindler (2006) mengemukakan bahwa analisis isi berfungsi untuk mengukur isi sistematis atau aspek apa dari suatu pesan. Keleluasaannya menjadikan alat ini sebagai alat yang fleksibel dan memiliki rentang luas yang dapat digunakan sebagai metodologi yang berdiri sendiri atau sebagai teknik bagi masalah spesifik. Analisis isi mengikuti suatu proses yang sistematis untuk penyandian dan menarik kesimpulan dari teks. Analisis ini dimulai dengan menentukan unit data mana yang akan dianalisis. Dalam teks tertulis atau verbal, unit data terdiri atas empat jenis: sintaksis, referensi, proporsi, atau tematik. Masing-masing jenis unit merupakan dasar untuk menentukan penyandian teks kedalam kategori yang eksklusif secara mutual sampai pencarian makna.

Dalam penelitian ini peneliti memilih menggunakan unit data tematik. Unit tematik adalah topik yang terkandung didalam (dan lintas) teks; unit ini menggambarkan abstraksi tingkat yang lebih tinggi yang disimpulkan dari teks dan konteksnya.