

**PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL  
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)*  
PADA PT KERETA API INDONESIA DAERAH  
OPERASIONAL 4 SEMARANG**



**SKRIPSI**

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

Disusun Oleh :

**MUHAMMAD UMARTIAS  
NIM. 12010110141132**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2014**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Muhammad Umartias  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141132  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL  
CULTURE ASSESSMENT (OCAI)* PADA PT  
KERETA API INDONESIA DAERAH  
OPERASIONAL 4 SEMARANG**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.

Semarang, 18 Agustus 2014

Dosen Pembimbing,



(Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.)  
NIP. 19570218 198403 2001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

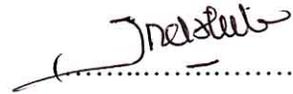
Nama Penyusun : Muhammad Umartias  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141132  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL  
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT*  
(OCAI) PADA PT KERETA API  
INDONESIA DAERAH OPERASIONAL 4  
SEMARANG**

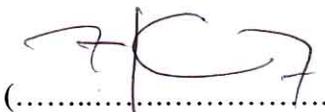
**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 26 Agustus 2014**

Tim Penguji

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS

  
(.....)

2. Dr. Suharnomo, S.E., MSi

  
(.....)

3. Dra. Rini Nugraheni, M.M.

  
(.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Muhammad Umartias, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* PADA PT KERETA API INDONESIA DAERAH OPERASIONAL 4 SEMARANG** merupakan hasil karya atau 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/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. 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, 18 Agustus 2014  
Pembuat pernyataan,

Muhammad Umartias  
12010110141132

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

“Barangsiapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah untuk dirinya sendiri.” (QS Al-Ankabut [29]: 6)

“Hidup adalah pilihan, kamu yang sekarang adalah akumulasi dari pilihanmu yang kemarin-kemarin”

*“Intelligence is not the determinant of success, but hard work is the real determinant of your success.”*

**Skripsi ini ku persembahkan untuk:**

*Orangtua dan kakak tercinta*

## **ABSTRACT**

*Transportation is part of the services industry which is needed by people. PT. KAI daop 4 Semarang is one of transportation service provider in train sector which always improve and adaptive in order to consumers needs. It has been written in corporate's vision, mission, and five core values hence should be a company working culture. This research aims to conduct cultural mapping current and expected future to be use as input for the company if the current culture and expected according to the value of the company so can make PT KAI Daop 4 Semarang as a company ready to face the changes and demands of consumers*

*This research using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) method. The position surveyed is Excecutive Vice President as leader, Deputy Excecutive Vice President, Manager, Assistant Manager, and staff with a descriptive quantitative approach so it can be known cultural profile of PT KAI Daop 4 Semarang current and expected future.*

*The results obtained in the study was the difference in the perceived organizational culture at this time by any management position. The dominant culture is currently perceived by Excecutive Vice President is a hierarchy. Perceived dominant culture this time by Deputy Excecutive Vice President is a market. Dominant culture perceived by managers this time is a clan culture. The dominant culture is currently perceived by assistant manager is a adhocracy, and the perceived dominant culture this time by staff is a combination of adhocracy and hierarchy. Then founded the similaritiy of culture which is expected at the level of top management, middle, and bottom are represented by Excecutive Vice President, Manager, and staff is clan culture. While Deputy Excecutive Vice President expects a market culture, and assistant manager expects a adhocracy culture. This cultural profile picture can be use for policy making company according with the company's vision and culture at each position.*

*Keywords: Organizational Culture, Organizational Culture Mapping, OCAI, Quantitative Descriptive.*

## ABSTRAK

Transportasi merupakan bagian dari dunia pelayanan yang sangat dibutuhkan. PT KAI Daop 4 Semarang merupakan salah satu penyedia layanan jasa transportasi dibidang perkotaan yang dituntut untuk selalu memperbaiki diri dan adaptif dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Hal itu sudah termuat dalam visi, misi dan lima nilai utama yang telah ditetapkan dan sudah seharusnya dijadikan budaya kerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan budaya saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang oleh karyawan agar dapat dijadikan masukan bagi perusahaan apakah budaya saat ini dan yang diharapkan sesuai dengan nilai perusahaan sehingga dapat menjadikan PT KAI Daop 4 Semarang sebagai perusahaan yang siap menghadapi perubahan dan tuntutan konsumen.

Penelitian ini menggunakan metode penghitungan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Jabatan yang disurvei adalah *Executive Vice President* sebagai pimpinan, *Deputy Executive Vice President*, manajer, asisten manajer, dan staff dengan pendekatan kuantitatif deskriptif sehingga dapat diketahui profil budaya PT KAI Daop 4 Semarang saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang.

Hasil yang diperoleh pada penelitian adalah adanya perbedaan budaya organisasi yang dirasakan saat ini oleh setiap jabatan manajemen. Budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh *Executive Vice President* adalah *hierarchy*. Budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh *Deputy Executive Vice President* adalah *market*. Budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh manajer adalah budaya *clan*. Budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh asisten manajer adalah *adhocracy*, dan budaya yang dirasakan dominan saat ini oleh staff adalah kombinasi *adhocracy* dan *hierarchy*. Kemudian ditemukan adanya persamaan budaya yang diharapkan pada level manajemen atas, menengah, dan bawah yang diwakili oleh *Executive Vice President*, manajer, dan staff yaitu budaya *clan*. Sedangkan *Deputy Executive Vice President* mengharapkan budaya *market*, dan asisten manajer mengharapkan budaya *adhocracy*. Gambaran profil budaya ini dapat dijadikan perusahaan untuk pengambilan kebijakan yang sesuai dengan visi perusahaan dan budaya pada masing-masing jabatan.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Pemetaan Budaya Organisasi, OCAI, Deskriptif Kuantitatif.

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum, Wr. Wb

Dengan mengucapkan Bismillahirrahmanirrahim perkenankan saya selaku penyusun skripsi menghaturkan beberapa patah kata yang akan dijadikan pengantar. Alhamdulillahirobbil'Alamin, segala puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya. Sholawat serta salam bagi Rasulullah SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA PT KERETA API INDONESIA DAERAH OPERASIONAL 4 SEMARANG”** guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik, tanpa bantuan, bimbingan dan saran dari berbagai pihak, khususnya kepada :

1. Kedua Orang Tua tercinta, Bapak H. Agus Subarkah dan Ibu Hj. Djarwanti yang telah mengajarkan berbagai macam pelajaran penting tentang hidup dan doa yang tidak pernah berhenti terucap, sehingga penulis dapat menimba ilmu yang luar biasa di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi., Akt, Phd. Selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP.

3. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si. selaku ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNDIP. Atas segala arahan selama menempuh kuliah di jurusan manajemen.
4. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS selaku Dosen Pembimbing atas waktu, petunjuk, dan segala bimbingannya serta arahnya selama penulisan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Suryono Budi Santoso M.M. selaku dosen wali yang telah memberikan bimbingan serta arahan yang sangat berharga dalam penyusunan skripsi.
6. Seluruh Staff Tata Usaha, pegawai perpustakaan dan karyawan di FEB Undip Semarang yang telah memberikan bantuan selama masa studi sampai pembuatan skripsi.
7. Bapak Sudaryanto Asisten Manajer PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang yang telah mengizinkan dan membantu penulis selama proses pencarian data untuk bahan skripsi.
8. *Executive Vice President, Deputy Executive Vice President*, para Manajer, Asisten manajer, Staff yang telah bersedia menjadi responden dalam skripsi ini.
9. Muhammad Aswan sebagai kakak yang selalu sabar, penuh perhatian terus memberikan motivasi, dan doa sehingga dapat menciptakan semangat dalam diri penulis .
10. Om Tomo yang telah memberikan dukungan moril maupun materil sehingga mempermudah penulis dalam penyusunan skripsi.

11. Keluarga besar Slamet Soemodilogo yang tidak pernah lelah memberikan perhatian, doa dan semangat kepada penulis..
12. Pak Kaji Adhit racun, Pak Ustad Brekele yang selalu menjadi teman setia untuk melepas canda, tawa, dan duka serta banyak membantu di perkuliahan dan terutama selama penulisan skripsi ini.
13. Kak Dayen, Krucil, Juwana, Aditya Hutama, Jessi, Mas Rensi, Amanda, Dea Murty, Wahyu Ruland, Tito, Wahyu Hadi, Adam, Bayu, Imam, Picong dan teman-teman Manajemen B yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah menjadi teman disaat suka maupun duka selama perkuliahan sampai penulisan skripsi ini berakhir.
14. Teman-teman seangkatan Manajemen Reguler 2010 terutama konsentrasi MSDM yang telah memberikan banyak cerita dan kenangan kepada penulis selama perkuliahan

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. Amin

Semarang, 18 Agustus 2014

Penulis,

Muhammad Umartias

12010110141132

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xx
<b>BAB I    PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	13
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	13
1.4 Sistematika Penulisan .....	15
<b>BAB II    TELAAH PUSTAKA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Landasan Teori .....	16
2.1.1 Budaya Organisasi .....	16
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....	19
2.1.3 Fungsi Budaya .....	21
2.1.4 Persamaan dan Perbedaan Budaya Organisasi .....	25
2.1.5 Sumber Budaya Organisasi.....	27
2.1.6 Proses Pembentukan Budaya Organisasi.....	29
2.1.7 Elemen Budaya Organisasi .....	32

2.1.8	Model Budaya Organisasi.....	40
2.1.9	Tipe Budaya Organisasi.....	41
2.1.10	Model <i>Competing Values</i> .....	44
2.1.11	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	46
2.2	Penelitian Terdahulu .....	58
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	64
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>65</b>
3.1	Desain Penelitian .....	65
3.2	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	65
3.2.1	Variabel Penelitian .....	66
3.2.2	Definisi Variabel Operasional .....	66
3.3	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	66
3.4	Populasi dan Penentuan Sampel .....	69
3.5	Jenis dan Sumber Data .....	69
3.5.1	Data Primer .....	72
3.5.2	Data Sekunder .....	72
3.6	Metode Pengumpulan Data .....	73
3.6	Metode Pengolahan dan Alat Analisis Data .....	74
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>76</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	76
4.1.1	Profil PT KAI Daop 4 Semarang .....	76
4.1.2	Sejarah Singkat PT KAI dan PT KAI Daop 4 Semarang.....	76
4.1.3	Logo, Visi, Misi dan PT KAI Daop 4 Semarang .....	80
4.1.4	Struktur Organisasi.....	83
4.2	Profil Responden.....	83
4.2.1	Karakteristik Responden .....	84
4.3	Pemetaan Budaya Menggunakan Metode OCAI.....	88

4.3.1	Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi <i>Excecutive Vice President</i> .....	88
4.3.1.1	Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi <i>Excecutive Vice President</i> .....	97
4.3.2	Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi <i>Deputy Excecutive Vice President</i> .....	101
4.3.2.1	Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi <i>Deputy Excecutive Vice President</i> .....	109
4.3.3	Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Manajer .....	113
4.3.3.1	Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Manajer .....	121
4.3.4	Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Asisten Manajer .....	124
4.3.4.1	Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Assisten Manajer .....	132
4.3.5	Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Staff.....	135
4.3.5.1	Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Staff.....	143
4.4	Pembahasan .....	146
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>163</b>
5.1	Kesimpulan .....	163
5.2	Saran .....	167
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	171
5.4	Saran Penelitian Mendatang .....	171
	DAFTAR PUSTAKA .....	172
	LAMPIRAN .....	175

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Data Jumlah Penumpang Kereta Api Daop IV Semarang.....	10
Tabel 2.1. Sumber Budaya Organisasi.....	28
Tabel 2.2. Elemen Budaya Organisasi.....	33
Tabel 2.3. Kelompok Artefak .....	37
Tabel 2.4. Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi .....	53
Tabel 2.5. Contoh Operasionalisasi OCAI .....	54
Tabel 2.6. Pengolahan Data OCAI Rata-rata.....	56
Tabel 3.1. Responden Pegawai PT KAI Daop 4 Semarang.....	71
Tabel 3.2. Contoh Kuesioner Pengelolaan Karyawan .....	74
Tabel 4.1. Profil Budaya EVP Dimensi Karakteristik Dominan .....	89
Tabel 4.2. Profil Budaya EVP Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	90
Tabel 4.3. Profil Profil Budaya EVP Dimensi Pengelolaan Karyawan .....	91
Tabel 4.4. Profil Profil Budaya EVP Dimensi Perikat Organisasi.....	93
Tabel 4.5. Profil Budaya EVP Dimensi Penekanan Strategi .....	94
Tabel 4.6. Profil Budaya EVP Dimensi Kriteria Keberhasilan .....	96
Tabel 4.7. Profil Budaya EVP.....	98
Tabel 4.8. Profil Budaya EVP Pada Setiap Dimensi .....	100
Tabel 4.9. Profil Budaya DEVP Dimensi Karakteristik Dominan .....	101
Tabel 4.10. Profil Budaya DEVP Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	102
Tabel 4.11. Profil Budaya DEVP Dimensi Pengelolaan Karyawan .....	104
Tabel 4.12. Profil Budaya DEVP Dimensi Perikat Organisasi.....	105
Tabel 4.13. Profil Budaya DEVP Dimensi Penekanan Strategi .....	106
Tabel 4.14. Profil Budaya DEVP Dimensi Kriteria Keberhasilan.....	108
Tabel 4.15. Profil Budaya DEVP.....	110
Tabel 4.16. Profil Budaya DEVP Pada Setiap Dimensi .....	112
Tabel 4.17. Profil Budaya Manajer Dimensi Karakteristik Dominan .....	113
Tabel 4.18. Profil Budaya Manajer Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	114
Tabel 4.19. Profil Budaya Manajer Dimensi Pengelolaan Karyawan .....	116

Tabel 4.20	Profil Budaya Manajer Dimensi Perekat Organisasi .....	117
Tabel 4.21	Profil Budaya Manajer Dimensi Penekanan Strategi .....	119
Tabel 4.22	Profil Budaya Manajer Dimensi Kriteria Keberhasilan .....	120
Tabel 4.23	Profil Budaya Manajer .....	121
Tabel 4.24	Profil Budaya Manajer Pada Setiap Dimensi .....	123
Tabel 4.25	Profil Budaya AM Dimensi Karakteristik Dominan .....	124
Tabel 4.26	Profil Budaya AM Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	125
Tabel 4.27	Profil Budaya AM Dimensi Pengelolaan Karyawan .....	126
Tabel 4.28	Profil Budaya AM Dimensi Perekat Organisasi .....	128
Tabel 4.29	Profil Budaya AM Dimensi Penekanan Strategi .....	129
Tabel 4.30	Profil Budaya AM Dimensi Kriteria Keberhasilan .....	130
Tabel 4.34	Profil Budaya Organisasi Asisten Manajer .....	132
Tabel 4.32	Profil Budaya Asisten Manajer Pada Setiap Dimensi .....	134
Tabel 4.33	Profil Budaya Staff Dimensi Karakteristik Dominan .....	135
Tabel 4.34	Profil Budaya Staff Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	136
Tabel 4.35	Profil Budaya Staff Dimensi Pengelolaan Karyawan .....	138
Tabel 4.36	Profil Budaya Staff Dimensi Perekat Organisasi .....	139
Tabel 4.37	Profil Budaya Staff Dimensi Penekan Strategi .....	141
Tabel 4.38	Profil Budaya Staff Dimensi Kriteria Keberhasilan .....	142
Tabel 4.39	Profil Budaya Persepsi Staff .....	143
Tabel 4.40	Profil Budaya Staff Pada Setiap Dimensi .....	145
Tabel 4.41	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan .....	146
Tabel 4.42	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Harapan Pada Setiap Level Jabatan .....	146
Tabel 4.43	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan .....	149
Tabel 4.44	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Organisasi Harapan Pada Setiap Level Jabatan .....	149
Tabel 4.45	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan .....	151

Tabel 4.46	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Harapan Pada Setiap Level Jabatan .....	151
Tabel 4.47	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perekat Organisasi Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan .....	154
Tabel 4.48	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perekat Organisasi Harapan Pada Setiap Level Jabatan Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan .....	154
Tabel 4.49	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan .....	156
Tabel 4.50	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Harapan Pada Setiap Level Jabatan .....	156
Tabel 4.51	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan .....	158
Tabel 4.52	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Harapan Pada Setiap Level Jabatan .....	158
Tabel 4.53	Perbandingan Profil Budaya Organisasi Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan .....	160
Tabel 4.54	Perbandingan Profil Budaya Organisasi Harapan Pada Setiap Level Jabatan .....	160

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Pembentukan Budaya Organisasi.....	30
Gambar 2.2. Model Sosialisasi.....	31
Gambar 2.3. Model Schein.....	40
Gambar 2.4. Model D. Rousseau .....	41
Gambar 2.5. Model Mary Jo Hatch.....	42
Gambar 2.6. Competing Values Model.....	45
Gambar 2.8 Contoh Diagram Radar OCAI .....	57
Gambar 2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	64
Gambar 3.1 Chart OCAI .....	75
Gambar 4.1 Logo PT KAI.....	80
Gambar 4.2 Struktur Organisasi.....	83
Gambar 4.3 Jenis Kelamin .....	85
Gambar 4.4 Distribusi Usia.....	86
Gambar 4.5 Latar Belakang Pendidikan.....	86
Gambar 4.6 Masa Kerja .....	87
Gambar 4.7 Pemetaan Profil Budaya EVP Dimensi Karakteristik Dominan .....	90
Gambar 4.8 Pemetaan Profil Budaya EVP Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	91
Gambar 4.9 Pemetaan Profil Budaya EVP Dimensi Pengelolaan Karyawan.....	92
Gambar 4.10 Pemetaan Profil Budaya EVP Dimensi Perekat Organisasi....	94
Gambar 4.11 Pemetaan Profil Budaya EVP Dimensi Penekanan Strategi ...	95
Gambar 4.12 Pemetaan Profil Budaya EVP Dimensi Kriteria Keberhasilan	97
Gambar 4.13 Pemetaan Profil Budaya EVP.....	100
Gambar 4.14 Pemetaan Profil Budaya DEVP Dimensi Karakteristik Dominan .....	102

Gambar 4.15	Pemetaan Profil Budaya DEVP Dimensi kepemimpinan Organisasi .....	103
Gambar 4.16	Pemetaan Profil Budaya DEVP Dimensi Pengelolaan Karyawan .....	104
Gambar 4.17	Pemetaan Profil Budaya DEVP Dimensi Perekat Organisasi .	106
Gambar 4.18	Pemetaan Profil Budaya DEVP Dimensi Penekanan Strategi	107
Gambar 4.19	Pemetaan Profil Budaya DEVP Dimensi Kriteria Keberhasilan .....	109
Gambar 4.20	Pemetaan Profil Budaya DEVP.....	112
Gambar 4.21	Pemetaan Profil Budaya Manajer Dimensi Karakteristik Dominan .....	114
Gambar 4.22	Pemetaan Profil Budaya Manajer Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	115
Gambar 4.23	Pemetaan Profil Budaya Manajer Dimensi Pengelolaan Karyawan .....	117
Gambar 4.24	Pemetaan Profil Budaya Manajer Dimensi Perekat Organisasi	118
Gambar 4.25	Pemetaan Profil Budaya Manajer Dimensi Penekanan Strategi .....	119
Gambar 4.26	Pemetaan Profil Budaya Manajer Dimensi Kriteria Keberhasilan .....	121
Gambar 4.27	Pemetaan Profil Budaya Manajer.....	123
Gambar 4.28	Pemetaan Profil Budaya AM Dimensi Karakteristik Dominan	125
Gambar 4.29	Pemetaan Profil Budaya AM Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	126
Gambar 4.30	Pemetaan Profil Budaya AM Dimensi Pengelolaan Karyawan	127
Gambar 4.31	Pemetaan Profil Budaya AM Dimensi Perekat Organisasi .....	129
Gambar 4.32	Pemetaan Profil Budaya AM Dimensi Penekanan Strategi .....	130
Gambar 4.33	Pemetaan Dimensi Kriteria Keberhasilan AM .....	131
Gambar 4.34	Pemetaan Profil Budaya Asisten Manajer .....	134
Gambar 4.35	Pemetaan Profil Budaya Staff Dimensi Karakteristik Dominan .....	136

Gambar 4.36 Pemetaan Profil Budaya Staff Dimensi Kepemimpinan Organisasi.....	137
Gambar 4.37 Pemetaan Profil Budaya Staff Dimensi Pengelolaan Karyawan.....	139
Gambar 4.38 Pemetaan Budaya Staff Dimensi Perekat Organisasi.....	140
Gambar 4.39 Pemetaan Profil Budaya Staff Dimensi Penekanan Strategi ...	141
Gambar 4.40 Pemetaan Profil Budaya Staff Dimensi Kriteria Keberhasilan	142
Gambar 4.41 Pemetaan Budaya Staff .....	145

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A	Kuesioner .....	175
LAMPIRAN B	Tabulasi Kuesioner.....	187
LAMPIRAN C	Hasil Olah Data .....	196
LAMPIRAN C	Surat Izin Penelittian .....	206
LAMPIRAN D	Surat Persetujuan Izin Dari Perusahaan .....	208

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Organisasi dibentuk untuk mencapai sebuah tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan itu diletakan oleh pendiri organisasi sebagai harapan maupun cita-cita semua jajaran manajemen di sebuah organisasi atau perusahaan. Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi dimaksudkan untuk dicapai pada waktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan organisasi (Handoko, 2003).

Penetapan tujuan strategik perusahaan merupakan tahap paling kritis dalam proses perencanaan, tujuan yang dipilih akan menentukan kegiatan dan mengikat sumber daya organisasi untuk waktu yang sangat panjang. Terdapat banyak faktor untuk mencapai suatu keberhasilan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan eksternal.

Kedua hal tersebut bisa menjadi faktor yang mendorong maupun juga sebagai penghambat, tergantung bagaimana organisasi bisa mengelolanya dengan baik. Lingkungan internal yang meliputi sumber daya manusia, alam, pengoperasian, keuangan, pemasaran dan produksi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan, manajemen harus bisa memaksimalkan segala potensi yang ada agar menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif. Hal tersebut juga berlaku kepada faktor eksternal organisasi yang dapat dilihat dari

kebijakan pemerintah, ancaman pesaing, lingkungan masyarakat maupun peluang untuk mengembangkan perusahaan Wirawan (2008).

Manajemen dituntut handal untuk mengelola perusahaan, tidak hanya menjaga agar perusahaan tetap *stay on the track*, namun harus bisa membuat “manuver” di tengah era globalisasi yang sangat berkembang ini. Persaingan luar biasa ketat, perusahaan muncul dari berbagai daerah dengan keunggulan yang sangat beragam, mempunyai tujuan untuk merebut pasar dan mempertahankannya. Ancaman dan peluang yang ada harus bisa dijadikan kekuatan untuk menghadapi lingkungan yang dinamis ini.

Dengan lingkungan yang sangat dinamis, maka perusahaan mau tidak mau juga harus mengikuti pola kedinamisan tersebut. Jika tidak, maka perusahaan tidak akan *survive*. Itu artinya perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan, baik dari faktor internal maupun eksternal. Perubahan adalah sebuah transformasi keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang Wibowo (2010). Perubahan merupakan kondisi yang tidak akan mungkin bisa dihindari oleh perusahaan, karena lingkungan selalu berubah, dan organisasi yang berisi sekumpulan orang di dalamnya tentu juga harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada. Proses penyesuaian inilah yang selalu menjadi masalah yang besar bagi perusahaan.

Palmer, Dunfordn dan Akin (2009) mengungkapkan ada enam faktor perubahan yang datang dari lingkungan eksternal, antara lain (1) tekanan *fashion*/meniru manajemen perusahaan lain, (2) tekanan pengawasan dan kebijakan, (3) tekanan geopolitik, (4) tekanan penurunan pasar, (5) tekanan

hiperkompetisi, (6) tekanan reputasi dan kredibilitas. Sedangkan faktor perubahan dari lingkungan internal perusahaan yaitu (1) tekanan pertumbuhan, (2) tekanan integrasi dan kolaborasi, (3) tekanan identitas, (4) tekanan pimpinan baru, (5) tekanan kekuasaan dan politik.

Perubahan yang dilakukan harus melihat antara tujuan dari perusahaan dengan lingkungan yang berubah tersebut. Karena suatu perubahan pasti membutuhkan pengorbanan yang tidak sedikit mulai dari tenaga, waktu, dan biaya. Kebanyakan perusahaan melakukan perubahan secara disengaja, hal itu agar manajemen bisa tetap fokus melakukan *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* sehingga aktivitas perusahaan tidak terganggu dalam meningkatkan produktivitasnya.

Perubahan yang terencana dilakukan secara urut dan terpola pada waktu yang tepat sehingga setiap perubahan tidak menimbulkan masalah yang baru. Perubahan dilakukan dengan harapan perusahaan semakin bertambah kuat dan mampu menghadapi segala macam tantangan yang ada. Sehingga perubahan yang sengaja dan terencana banyak dilakukan oleh pelaku bisnis baik skala kecil maupun besar, hal itu karena dewasa ini para pegiat organisasi sudah menyadari bahwa perubahan penting untuk kemajuan perusahaan.

Sangat menarik untuk dicermati adalah perubahan organisasi erat kaitannya dengan budaya yang dianut, dimiliki dan menjadi karakter organisasi dimana orang-orang berkumpul untuk bekerja sama dalam memanfaatkan segala sumber daya yang ada di dalam rangka untuk mencapai tujuan. Ketika berbicara mengenai sekumpulan orang-orang, maka itu tidak terlepas dari nilai-nilai yang

dibawa para pelaku itu ke dalam sebuah organisasi. Nilai tersebut masuk dan melekat ke dalam setiap aktivitas organisasi yang memerlukan sebuah proses yang panjang dan menjadikan nilai itu dianut dan diakui sebagai sebuah budaya organisasi. Wibowo (2010) dalam bukunya menjelaskan bahwa perubahan budaya tidak mudah, karena menyangkut manusia yang sebelumnya telah mempunyai budaya sendiri yang dianggap baik dan benar.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam setiap aktivitas di organisasi Nawawi (2013). Tentunya perusahaan sudah mempunyai budaya sebagai karakter atau ciri yang membedakan dirinya berbeda dengan perusahaan lain, budaya tersebut merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan internal maupun eksternal dan mewarnai setiap perusahaan tersebut menjalankan roda kegiatannya. Dan yang menjadi perhatian adalah banyaknya orang yang berpendapat bahwa budaya yang sudah ditemukan oleh para pendiri organisasi itu sangat sulit untuk berubah.

Budaya merupakan hal dasar dan menjadi pijakan bagi sebuah organisasi, oleh karena itu wajar jika perusahaan mengalami perubahan, yang diikuti oleh perubahan budaya lama ke baru dan sering diiringi dengan resistensi atau penolakan Rukanda (2013). Proses perubahan yang sudah dilakukan sedemikian rupa serta memakan waktu yang sangat panjang juga tidak memberikan jaminan bahwa akan ada keberhasilan di dalam perubahan yang disebabkan oleh respon anggota organisasi di dalamnya sangat beragam. Hal itu sangat beralasan karena organisasi sebagai wadah dimana banyak orang berkumpul juga membawa begitu

banyak nilai-nilai yang berbeda sesuai dengan lingkungan masyarakat masing-masing.

Dunia pelayanan merupakan dunia yang tanpa batas. Artinya pentingnya sebuah jasa pada zaman sekarang sudah tidak terelakkan lagi. Banyaknya penduduk di Indonesia serta perkembangan teknologi membuat pelaku dunia jasa dituntut untuk selalu membuat terobosan-terobosan baru yang kreatif, guna meningkatkan kualitas pelayanannya. Namun konsumen saat ini tidak hanya membutuhkan pelayanan yang baik saja, namun juga kecepatan. Tidak hanya itu, konsumen juga terus menunggu inovasi dan perkembangan terbaru yang dilakukan pelaku jasa untuk memanjakan para pelanggannya.

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.

Dari berbagai macam bentuk pelayanan, jasa transportasi merupakan jasa yang sangat vital dan sangat besar manfaatnya, baik untuk individu, kelompok, bahkan negara sekalipun. Transportasi tidak terbatas pada aktivitas mengangkut manusia saja, namun bisa melakukan hal lainnya dalam meningkatkan perekonomian daerah maupun negara seperti mengangkut hasil tambang, mesin, maupun benda lainnya.

Namun hal yang terpenting adalah bagaimana perusahaan transportasi harus adaptif dan terus melakukan perubahan yang sesuai dengan tuntutan pasar. Perusahaan harus bisa melihat kebutuhan dari setiap pelanggan yang terdiri dari berbagai macam karakter dan keinginan. Oleh karena itu melakukan perubahan merupakan salah satu kunci sukses agar perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang. Transformasi yang dimaksud adalah perubahan yang terus mengikuti selera konsumen, perkembangan teknologi dan visi dan misi yang dianut.

Salah satu perusahaan yang saat ini sedang gencar melakukan transformasi di bidang pelayanan adalah PT Kereta Api Indonesia atau lebih dikenal dengan PT KAI. Di Kepemimpinan Efektif Dalam Transformasi PT KAI, sejak dipimpin oleh Ignasius Jonan pada Februari 2009, PT KAI melakukan perubahan secara menyeluruh guna meningkatkan citra dan persepsi publik yang miring terhadap jasa kereta api di Indonesia. Bila sebelumnya publik memiliki persepsi bahwa layanan PT KAI sangat jauh dari layak, seperti penumpang yang berdesak-desakan, hingga duduk diatas gerbong, sering mengalami kecelakaan, sering terlambat dalam kedatangan kereta, fasilitas kereta yang tidak terawat, maka manajemen PT KAI dibawah kepemimpinan Ignasius Jonan melakukan transformasi secara besar-besaran dimana menetapkan semangat baru agar seluruh insan PT KAI fokus pada kepentingan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) PT KAI yang mendambakan pelayanan jasa kereta api yang manusiawi (*service for human being*), (Adrianto, 2014).

Banyak hal yang perlu dibenahi oleh PT KAI meskipun tengah mengalami perubahan dikarenakan faktanya sampai sekarang kelemahan itu masih sering terjadi, sehingga menyebabkan kerugian di pihak pengguna jasa KRL maupun KA antarkota. Perjalanan kereta akhirnya menjadi sangat terlambat tiba di tujuan. Konsep memberikan layanan yang terbaik bagi konsumen merupakan cerminan dari strategi perusahaan yang berorientasi pada kebutuhan pasar. Tingginya aspirasi pelanggan jasa transportasi kereta menghendaki tingkat pelayanan yang optimal seperti rasa nyaman, rasa aman, cepat dan tepat sampai di tujuan. Jika semua ini terpenuhi, maka berapa pun harga tiket kereta tidak menjadi masalah Firdaus (2012)

Lebih lanjut Adrianto (2014) diungkapkan bahwa nilai yang selama ini dianut dan diupayakan ditegakan oleh PT KAI yaitu ramah, efisien, lancar, dan aman atau yang disingkat (RELA) lebih dipertajam dan diperkuat menjadi lima nilai utama insan KAI, yakni integritas, profesional, keselamatan, inovasi, dan pelayanan prima. “Anda Adalah Prioritas Kami” menjadi moto perusahaan. Dan PT KAI melakukan *reshaping* atau membentuk kembali transportasi publik berarti membentuk kembali budaya. Tentunya perubahan yang dilakukan harus sejalan dengan visi misi yang telah ditetapkan. Visi PT KAI itu sendiri adalah menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*

Adapun misinya adalah menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian

lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : Keselamatan, Ketepatan waktu, Pelayanan dan Kenyamanan

Visi yang sudah ditetapkan oleh PT KAI tentunya harus dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh seluruh Daerah Operasi di Indonesia. Upaya perusahaan dari segi SDM seperti remunerasi dan pengiriman karyawan untuk studi banding di luar negeri adalah bentuk menumbuhkan kepercayaan dan komitmen karyawan kepada perusahaan. Upaya pemberdayaan karyawan itu, diharapkan tindakan atau perilaku karyawan akan sesuai visi yang telah dibuat.

Penelitian kali ini dilakukan di PT Kereta Api Daerah Operasional 4 yang ada di Semarang ( PT KAI Daop 4 Semarang). Perusahaan daerah ini merupakan salah satu dari sembilan Daerah Operasional yang ada di Indonesia, dan semua berlokasi di sembilan kota di Pulau Jawa, yaitu Daop 1 Jabodetabek, Daop 2 Bandung, Daop 3 Cirebon, Daop 4 Semarang, Daop 5 Purwokerto, Daop 6 Jogja, Daop 7 Madiun, Daop 8 Surabaya, Daop 9 Jember.

Seperti Daerah Operasional yang Lain, Daop 4 Semarang juga melakukan transformasi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi. Sesuai dengan garis besar yang telah ditetapkan oleh PT KAI pusat. Sobirin (2007) mengungkapkan bahwa di dalam sebuah organisasi dapat terbentuk lebih dari satu budaya atau sub kultur. Maka Daop 4 Semarang sebagai sub kultur dari PT KAI Pusat juga melakukan berbagai pembenahan sesuai dengan target dan kebutuhan regionalnya sendiri. Salah satu hal yang menjadi dasar dilakukan berbagai pembenahan dari Daop 4 Semarang yaitu berubahnya status yang awalnya *Vice*

*President* dan *Deputy Vice President* untuk pimpinan dan wakil pimpinan menjadi *Executive Vice President* dan *Deputy Executive Vice President* per Januari 2014.

"Peningkatan tersebut ada faktor-faktor yang menentukan, antara lain karyawan yang dikelola mencapai 2.200 orang, sedangkan wilayah operasi kereta sepanjang 780 kilometer, dan non operasi sepanjang 530 kilometer, itu merupakan wilayah yang cukup besar. Dan tentunya faktor yang sangat menentukan adalah pendapatan kami yang mencapai Rp 300 Milyar per tahun, dimana itu merupakan dasar didalam peningkatan status *Vice President* menjadi *Executive Vice President*. Dan dengan begitu maka target yang diberikan juga semakin besar.", ungkap *Executive Vice President* PT KAI Daop 4 Semarang.

Seiring dengan meningkatnya *grade* yang diberikan PT KAI pusat tentang berubahnya status *Vice President* menjadi *Executive Vice President* membuat target yang dicanangkan Daop 4 Semarang menjadi lebih baru, dan semua harus dipahami oleh setiap lapisan manajemen sehingga target dan visi misi bisa terimplementasi dengan baik. Ada lima target besar yang harus dicapai oleh Daop 4 Semarang di tahun 2014, antara lain :

1. Target *zero accident* di tahun 2014.
2. Target aset 140 Milyar, sedangkan pencapaian pada 14 April 2014 masih di dalam kisaran 13% atau 18,2 Milyar.
3. Target pendapatan angkutan dan non angkutan 2014 yaitu Rp 348.713.938.000 dan pencapaian pada 14 April 2014 masih di kisaran 36,27% atau Rp 126.478.545.313.

4. Reaktivasi jalur Kedung Jati-Tuntang-Ambarawa, Kudus, Demak, Purwodadi.
5. Penertiban aset PT KAI Daop 4 Semarang.

**Tabel 1.1. Data Jumlah Penumpang Kereta Api Daop IV Semarang**

KELAS	TAHUN				
	2009	2010	2011	2012	2013
	UTAMA				
EKSEKUTIF	505.255	529.789	580.312	534.689	575.453
BISNIS	405.333	427.675	446.012	349.222	267.373
EKONOMI	1.034.556	1.055.469	860.945	660.629	738.104
JUMLAH	1.945.144	2.012.933	1.887.269	1.544.540	1.580.930
	LOKAL				
EKSEKUTIF	920.467	22.390	131.350	318.645	758.261
BISNIS	1.435.315	979.770	915.562	518.666	402.588
EKONOMI	57.590	1.481.647	1.221.359	559.909	110.684
JUMLAH	2.413.372	2.483.807	2.268.271	1.417.220	1.271.533
<b>TOTAL</b>	<b>4.358.516</b>	<b>4.496.740</b>	<b>4.155.540</b>	<b>2.961.760</b>	<b>2.852.463</b>

Sumber : PT Kereta Api Indonesia Daop 4 Semarang

Dari tabel data lima tahun terakhir diatas dapat diketahui bahwa jumlah penumpang kereta api pada tiga kelas yang berbeda di Daop 4 Semarang mengalami penurunan sebesar 36,57% selama empat tahun terakhir yaitu pada dimulai pada tahun 2010 sampai dengan 2013 dimana dari 4.496.740 penumpang menjadi 2.852.463 penumpang. Sedangkan kenaikan hanya terjadi pada tahun 2009 sampai 2010 sebesar 3,07% dimana dari 4.358.516 penumpang menjadi 4.496.740 penumpang.

Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai pendapatan angkutan yang sudah ditetapkan oleh Daop 4 Semarang diperlukan kerjasama dari setiap sumber

daya manusia yang ada. Kerjasama yang ingin dibangun oleh Daop 4 Semarang itu harus berdasar dari visi misi, nilai yang sudah ditetapkan.

Namun dalam praktiknya seringkali budaya yang sudah ditanamkan tersebut tidak sejalan dengan visi misi, nilai serta target perusahaan. In Vancevich, Konopaske & Matteson (2006) memaparkan bahwa semakin besar perubahan dalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan, dan penolakan.

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat melawan misi dan tujuan. Oleh karena itu, sekiranya perlu dilakukan analisis pemetaan budaya dengan metode yang menghasilkan profil budaya saat ini pada setiap jenjang jabatan, tidak hanya itu dengan metode ini juga dapat diketahui profil budaya yang diharapkan dimasa mendatang. Dengan begitu, diharapkan para eksekutif dapat mengetahui sejauh mana *gap* yang terjadi di berbagai level jabatan karyawan sehingga pemimpin bisa mengambil kebijakan yang tepat mengenai budaya yang sedang berjalan dan tentunya mengenai apa saja yang berkaitan dengan visi dan misi perusahaan.. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian dengan judul **“PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA PT KERETA API INDONESIA DAERAH OPERASIONAL 4 SEMARANG”**.

## 1.2 Perumusan Masalah

Pada dasarnya setiap perusahaan pasti ingin menciptakan visi dan misi yang membudaya bagi setiap anggota organisasinya. Pada praktiknya penerapan budaya yang sudah ditetapkan tidak berjalan dengan mudah, selalu ada resistensi atau penolakan di setiap anggotanya sesuai dengan pemikiran atau nilai individu masing-masing.

Dalam hal ini PT KAI Daop 4 Semarang sebagai salah satu sub kultur dari PT KAI. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis profil budaya agar dapat diketahui sejauhmana penerapan visi, misi, nilai dan target yang sudah ditetapkan baik secara nasional maupun regional. Penurunan jumlah penumpang selama empat tahun terakhir menjadi salah satu indikator belum teralisasinya misi perusahaan yaitu melakukan praktek bisnis terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi. Mengindikasikan bahwa misi yang ada belum terealisasi secara keseluruhan oleh individu perusahaan. Sementara itu, PT KAI Daop 4 Semarang belum melakukan analisis internal secara komprehensif mengenai profil budaya organisasi, perusahaan juga belum pernah melakukan pelatihan atau penataran tentang pentingnya suatu budaya. Sedangkan salah satu hal yang disarankan di dalam perusahaan melakukan perubahan dan terealisasinya visi, misi, dan nilai di masing-masing jabatan yaitu mengetahui profil budaya saat ini dan yang diharapkan kedepannya. Dengan adanya pemetaan profil budaya saat ini dan harapan kedepan dapat menjadi salah satu masukan bagi perusahaan agar dapat siap menghadapi perubahan dan mengerti apakah visi, misi, dan nilai yang sudah ditetapkan itu dipahami dan dipelihara sebagai budaya perusahaan.

Dari uraian tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah :

1. Bagaimana pemetaan budaya PT KAI Daop 4 Semarang saat ini, berdasarkan persepsi dari karyawan PT KAI Daop 4 Semarang berdasarkan jenjang jabatan?
2. Bagaimana pemetaan budaya PT KAI Daop 4 Semarang yang diharapkan, berdasarkan persepsi dari karyawan PT KAI Daop 4 berdasarkan jenjang jabatan?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengevaluasi profil budaya dari hasil pemetaan PT KAI Daop 4 Semarang saat ini berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan.
2. Mengevaluasi profil budaya dari hasil pemetaan PT KAI Daop 4 Semarang yang diharapkan berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

1. Bagi Perusahaan
  - Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai profil budaya PT KAI Daop 4 Semarang saat ini dan yang diharapkan.
  - Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai pendapat dan harapan para pemimpin atau pun karyawan non manajerial mengenai alternatif-alternatif dimensi budaya organisasi yang sekiranya perlu diubah.

- Memberikan masukan objektif bagi perusahaan terkait dengan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam penerapan budaya organisasi setelah profil budaya PT KAI Daop 4 Semarang telah diketahui.

## 2. Bagi Penulis

- Memberikan pengalaman dan wawasan baru dalam menganalisis profil budaya organisasi khususnya di PT KAI Daop 4 Semarang.
- Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian bidang ilmu yang diperoleh dari Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro mengenai budaya organisasi.
- Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (SI) pada program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

## 3. Bagi Pihak Lain

- Dapat dijadikan sumber informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai profil budaya PT KAI Daop 4 Semarang saat ini dan budaya yang diharapkan.
- Diharapkan dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian lanjutan pada pokok permasalahan yang sama.

## 4. Bagi Fakultas

- Guna menjalin hubungan baik antara Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan PT KAI Daop 4 Semarang.
- Sebagai inventaris hasil penelitian mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

-

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan proposal skripsi ini yang merupakan laporan dari hasil penelitian, direncanakan terdiri dari tiga 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.

##### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

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 merupakan pola-pola perilaku, sikap, nilai-nilai, dan asumsi yang dimiliki oleh para anggota sebuah organisasi disosialisasikan kepada para anggota baru, dan sedikit banyak bersifat stabil terhadap waktu Kusdi (2011). Budaya merupakan salah satu alat yang digunakan para pemimpin untuk menyalurkan maksud dan tujuannya kepada seluruh karyawan.

Sejauh ini budaya organisasi secara populer diartikan sebagai perekat organisasi. Pada organisasi manapun, terutama organisasi yang besar, terdapat beberapa jenjang atau jabatan maupun kelompok yang berbeda, baik karena tugas, tanggung jawab sesuai dengan posisinya di organisasi maupun di kelompok lainnya. Perbedaan yang seperti itu harus bisa dijabatani dengan suatu cara dan penanganan yang konsisten melalui budaya organisasi dan diharapkan akan menjadi perekat organisasi di berbagai lini. Robbins (2006) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain.

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat semua keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma dan nilai tersebut menjadi pegangan

semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya Wibowo (2010).

Budaya organisasi diartikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi Wirawan (2008).

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa budaya merupakan kegiatan manusia di dalam organisasi yang secara sistematis diturunkan atau disalurkan dari posisi seseorang yang lebih tinggi kepada yang lebih rendah maupun dari sebuah generasi jabatan tertentu kepada generasi yang baru di dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Budaya sangat penting untuk menjelaskan kepada anggota organisasi tentang karakteristik dominan yang dimiliki oleh organisasi, sehingga dapat mempersatukan para anggotanya. Kesatuan dari anggota perusahaan akan menciptakan komitmen oleh masing-masing anggota, dengan begitu juga akan membentuk sebuah pola kerja yang baik dan berorientasi pada nilai perusahaan.

Dalam pemikiran yang lebih kompleks Sobirin (2007, hal 214) berpendapat bahwa :

Namun terbentuknya budaya di dalam organisasi tidak terjadi seketika melainkan melalui proses panjang yang salah satu sumber pembentuknya adalah budaya masyarakat (baik budaya etnik, budaya nasional dan budaya-budaya lainnya). Budaya-budaya ini secara gradual dibawa masuk baik oleh para pendiri organisasi, para pengelola maupun anggota organisasi lainnya. Selanjutnya, setelah terjadi proses kristalisasi dan internalisasi di dalam organisasi, budaya masyarakat yang pada mulanya di luar jangkauan organisasi (bersifat tidak terkendali) pada akhirnya menjadi bagian formal organisasi.

Budaya mencakup berbagai hal, termasuk sumber daya manusia. Budaya dan sumber daya saling mempengaruhi. Hal itu dikarenakan budaya yang membentuk adalah para pendahulu di dalam organisasi, mereka membentuk sebuah aturan, norma-norma dan nilai menurut ideologi serta pemahaman mereka yang dianggap akan membantu di dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Pada akhirnya budaya yang terbentuk akan mempengaruhi sumber daya di bawahnya, khususnya sumber daya manusia. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa sumber daya yang baru di organisasi tersebut dapat mempengaruhi budaya itu sendiri.

Menurut Soedjono (2005), budaya organisasi dapat menjadi sebuah instrumen keunggulan yang kompetitif dan utama, bila budaya organisasi dapat mendukung strategi dari sebuah organisasi, dan bila budaya organisasi mampu menjawab serta mengatasi tantangan lingkungan secara tepat dan cepat.

### 2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Organisasi satu dengan yang lain pasti memiliki perbedaan baik yang fundamental maupun yang tidak karena itu menunjukkan kepribadian dari organisasi itu sendiri. Dan yang menjadi salah satu perbedaan adalah budaya.

Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (dikutip oleh Wibowo, 2010) bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi, suatu tingkatan dimana seseorang diharapkan kreatif dan memberikan gagasan baru.
2. Stabilitas, yaitu menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan.
3. Orientasi pada orang, yaitu fokus pada kejujuran dan menunjukkan penghargaan kepada individual.
4. Orientasi pada hasil, meletakkan kekuatannya pada hasil, bukan proses.
5. Bersikap tenang, suatu keadaan dimana iklim kerja bersifat santai.
6. Perhatian pada hal detail, dimaksudkan untuk lebih cermat dan perfeksionis terhadap hal-hal kecil yang berhubungan dengan pelaksanaan tujuan.
7. Orientasi pada kolaborasi, merupakan orientasi yang berfokus pada kerja tim, bukan kerja secara individual.

Sedangkan Robbins (2006) mengemukakan tujuh karakteristik penting yang dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya. Karakteristik tersebut menggunakan perincian yang sedikit berbeda dibanding dengan pendapat Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauhmana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan mampu mengambil segala macam resiko yang tepat namun tidak merugikan organisasi.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
3. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauhmana manajemen memfokuskan kinerjanya pada hasil, tidak pada kemampuan teknik maupun proses yang sedang berlangsung.
4. Berorientasi pada manusia, yaitu sejauhmana manajemen berpihak pada pengembangan SDM, dan keputusan yang dibuat memperhitungkan dampak terhadap orang yang ada dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim, yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual.
6. Keagresifan, 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.

Menurut Fred Luthans (2006) budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah :

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan,
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya dalam kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

### **2.1.3 Fungsi Budaya**

Budaya organisasi dan keberhasilan organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Budaya organisasi merupakan hal penting bagi perusahaan karena kemampuannya mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh ini semakin besar jika budaya organisasi semakin kuat. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mampu mengelola budayanya dengan baik agar tercipta budaya yang kuat yang mampu mendorong tercapainya kinerja tinggi dan pada sisi lain juga menekan tingkat keluarnya karyawan. Budaya yang kuat adalah budaya yang dicirikan oleh nilai inti organisasi yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas di seluruh organisasi.

Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Kemampuan organisasi di dalam mempertahankan manajemennya juga dilihat dari seberapa kuat budaya tersebut. Budaya merupakan suatu hal yang dapat menjaga kinerja perusahaan pada saat berada di level yang sangat tinggi.

Secara rinci Robbins (2006) menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi budaya yang saling melengkapi, fungsi tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan, dan itu menjadi sangat penting dewasa ini, adapun fungsi budaya tersebut adalah :

1. Mempunyai *boundary-defining roles* atau tapal batas, yaitu budaya memiliki ciri khas yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas terhadap anggota organisasinya.
3. Budaya mempermudah/memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.
4. Budaya itu meningkatkan stabilitas sistem sosial, perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standart yang tepat atas apa yang dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai *sense making* atau pembuat makna dan membimbing serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Moeljono (2005) mengemukakan fungsi budaya adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan para anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan ataupun nilai yang harus dikatakan dan yang dilakukan baik dari para eksekutif sampai para karyawan.

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005) menunjukkan fungsi budaya organisasi adalah :

1. Memberi anggota identitas organisasional, identitas organisasi menunjukkan bahwa organisasi berbeda dengan yang lain.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat bangga karyawannya dengan membuat komitmen bersama tentang norma dalam organisasi yang harus diikuti.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat , konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya dapat menjadi alat untuk orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Fungsi budaya tersebut harus bisa dirasakan oleh semua elemen organisasi, mulai dari anggota yang paling bawah sampai pimpinan tertinggi. Dimana fungsi tersebut dapat meningkatkan lingkungan kerja yang diinginkan. Dengan lingkungan kerja yang diinginkan maka akan berdampak pada meningkatnya moral kerja setiap individu pada organisasi, dan produktivitas akan tercapai.

Adapun Wibowo (2010) mencoba menyimpulkan enam fungsi budaya yang diambil dari pendapat beberapa pakar, yaitu :

1. Menunjukkan identitas.
2. Menunjukkan batasan-batasan yang jelas.
3. Menunjukkan komitmen kolektif.

4. Membangun stabilitas sistem sosial.
5. Membangun pikiran sehat dan masuk akal.
6. Memperjelas standar perilaku.

Selanjutnya menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Barton (dikutip oleh Wibowo, 2010) budaya organisasi mempunyai peranan seperti :

1. Budaya memberikan identitas, yaitu semakin jelas persepsi dan nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi.
2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi, apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa menjadi bagian hal yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kinerja organisasi. Budaya mengingatkan orang tentang makna organisasi itu.
3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku, yaitu budaya membimbing kata dan perbuatan karyawan, terutama bagi pendatang baru.

Sedangkan Wirawan (2008) menjelaskan peranan budaya organisasi secara lebih menyeluruh, yaitu :

1. Identitas organisasi.
2. Menyatukan organisasi.
3. Reduksi konflik, yaitu sebagai jembatan dalam memperkecil perbedaan yang ada yang dapat menyebabkan konflik.
4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok,
5. Reduksi ketidakpastian.
6. Menciptakan konsistensi.

7. Motivasi.
8. Kinerja organisasi.
9. Keselamatan kerja.
10. Sumber keunggulan kompetitif

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 (Schein, 1992).

#### **2.1.4 Persamaan dan Perbedaan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi diantara sifat dan fungsinya tersebut menunjukkan persamaan, namun di sisi lain juga menunjukkan perbedaannya. Perbedaan disebabkan oleh banyak hal, termasuk iklim dan lingkungan geografis yang membentuk budaya organisasi tersebut, namun semua budaya umumnya mempunyai prinsip yang sama. Jeff Carwright (dalam Wibowo, 2010) menyebutkan persamaan budaya yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Distinctive*, mempunyai ciri sendiri.
2. *Satisfying*, senang menjadi bagian tim.
3. *Protective*, berbagi dan saling memerhatikan. Kesehatan, keselamatan, dan keamanan menjadi tanggung jawab bersama.
4. *Inclusive/exclusive*, setiap anggota tim dihargai.

5. *Objective/subjective*, anggota tim memiliki sasaran tim sendiri dan bekerja baik untuk mencapainya.
6. *Instructive*, mendorong ketrampilan pribadi dan kinerja. Anggota memiliki sasaran tim sendiri dan dikenal karena kontribusi secara pribadi dan usaha kepada tim.
7. *Continous*, kebijakan dan tindakan konsisten. Terdapat konsistensi kebijakan dan tindakan yang membangun dalam menghadapi masalah yang mempengaruhi tim.

Tidak lupa Jeff juga mengungkapkan tentang perbedaan atau variasi yang menyebabkan perbenturan budaya. Ketika budaya yang berbeda berinteraksi, ketika orang-orang yang berbeda pemikiran berkumpul, saling menuangkan ide, bekerjasama dan memberikan nilai-nilai baru maka hal yang sangat penting adalah bagaimana bisa menjaga toleransi dan harmoni dalam budaya di organisasi. Karena dengan menjaga harmoni budaya di perusahaan akan tercipta suatu tim yang kuat dan membuat kinerja akan meningkat.

Adapun dimensi yang membuat budaya bervariasi adalah :

1. *Management style*, gaya manajemen atau individu yang tidak bisa secara kasat mata dikatakan cocok atau tidak kepada bawahan. Idealnya pemimpin harus bisa merubah gayanya sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang dihadapi.
2. *Bias*, dalam organisasi hal bias atau samar sangat sering ditemui. Homoseksual, etnis, bias politik, agama dan keanggotaan menjadi penyebab budaya tidak mudah diterima oleh berbagai kalangan.

3. *Values*, nilai yang ada harus memayungi semua sikap dan perilaku yang ada dalam organisasi tanpa terkecuali, nilai bisa berubah dan harus bersifat universal.
4. *Individualism*, organisasi modern menyeimbangkan kebutuhan tim, dengan cara mendorong individu untuk melakukan hal yang terbaik demi tim. Campuran sifat individual dan tim dengan proporsi yang tepat akan menghasilkan pemenuhan kebutuhan organisasi yang tepat pula.
5. *Change*, organisasi dengan gaya manajemen yang tradisional sangat resisten terhadap perubahan.
6. *Constituency*, unsur pokok yang dimiliki oleh organisasi biasanya membuat organisasi itu membuat resistensi terhadap perubahan budaya.
7. *Identity*, merupakan tindakan yang unik yang membedakan dengan organisasi yang lain.
8. *Strategy*, organisasi perlu menyeimbangkan tentang kontinuitas dan perubahan, antara jangka pendek maupun jangka panjang.

### **2.1.5 Sumber Budaya Organisasi**

Budaya tidak asal muncul begitu saja di dalam organisasi, melainkan melalui proses yang panjang, penyaringan sebuah pemikiran, lingkungan, nilai, ideologi, tujuan dari sebuah organisasi dan yang lainnya. Identitas atau karakteristik budaya organisasi dapat dilihat dari sumber darimana itu diperoleh. Kebiasaan, sebuah tradisi atau ciri khas dan nilai-nilai yang saat ini masih teguh dipegang atau bahkan yang sudah mengalami perubahan itu sebagian besar telah dipengaruhi oleh apa yang telah dilalui maupun dilakukannya di masa dulu.

Robbins (2006, hal 729) berpendapat bahwa :

Para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalainya oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi.

Pendiri sangat berperan penting di dalam pembentukan budaya, karena pendiri sebagai pintu masuk sumber sumber budaya tersebut masuk dan berproses di organisasi. Besar kecilnya organisasi juga mempengaruhi kekuatan pemimpin untuk mempengaruhi para karyawannya.

**Tabel 2.1. Sumber Budaya Organisasi**

<b>Contoh Sumber Budaya Organisasi</b>
Pengaruh pemimpin yang dominan
Sejarah dan tradisi perusahaan
Teknologi, produk, dan jasa
Industri dan kompetitornya
Pelanggan
Harapan perusahaan
Sistem informasi
Legislasi dan lingkungan perusahaan
Prosedur dan kebijakan
Sistem imbalan dan pengukuran
Organisasi dan sumber-sumber
Tujuan, nilai, dan kepercayaan

Sumber : David Drennan (dalam Wirawan, 2008)

Sedangkan Wirawan (2008) mengungkapkan bahwa secara umum terdapat dua sumber budaya organisasi dapat terbentuk, antara lain :

1. Anggota organisasi, yaitu yang terdiri dari pendiri organisasi, pemimpin, anggota itu sendiri, konsultan perusahaan, dan pemegang saham.
2. Budaya masyarakat, yaitu nilai-nilai yang terbentuk di masyarakat yang masuk mempengaruhi pandangan dari para pendiri organisasi sebagai penggagas budaya organisasi. Seperti bahasa, sistem politik, nilai budaya, sistem pendidikan, agama, pertahanan dan keamanan.

#### **2.1.6 Proses Pembentukan Budaya Organisasi**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa proses munculnya budaya merupakan proses yang sangat panjang. Setelah melihat berbagai sumber yang dapat mempengaruhi dalam pembentukan budaya para pendiri organisasi memiliki sebuah ide dasar, ide ini yang kemudian dicocokkan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Proses pembentukan budaya organisasi umumnya dimulai dari filosofi para pendiri, hal itu karena para pendiri yang memiliki tujuan. Para pendiri menanamkan budaya seperti apa yang harus dijalankan oleh organisasi. Dari pendiri itu kemudian diteruskan kepada karyawan melalui penerapan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Semua gagasan tersebut dimulai dari level manajemen paling atas sampai dengan level paling bawah yang menjadikan budaya yang ada lama kelamaan akan mengakar kuat sebagai sebuah hal yang kuat. Budaya yang kuat tentu harus kembali pada tujuan para pendiri merumuskannya.

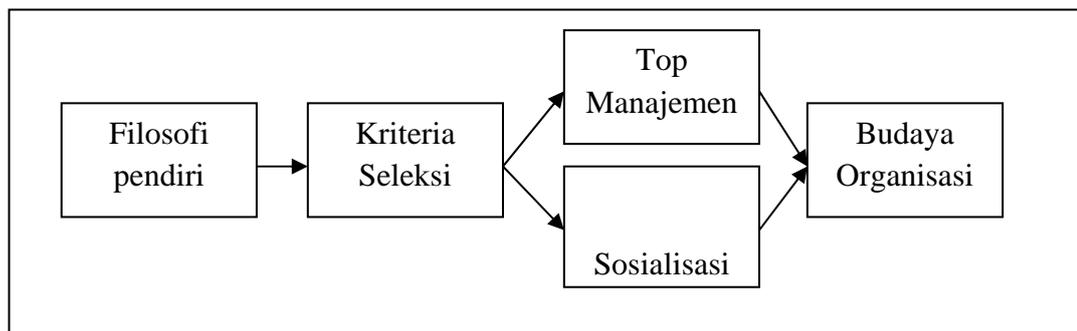
Menurut Agung (2007), ada tiga macam proses terbentuknya budaya perusahaan, yaitu :

1. Budaya diciptakan oleh pendirinya.
2. Budaya terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
3. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Lebih lanjut lagi Schein (dalam Wibowo, 2010) juga mengungkapkan proses penciptaan budaya yang terjadi dalam tiga cara yaitu :

1. Pendiri hanya memperkerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
2. Mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan perasaan mereka.
3. Pendiri bertindak sebagai model yang mendorong karyawan dan sebagai bentuk upaya untuk menginternalisasikan keyakinan, nilai dan asumsi mereka.

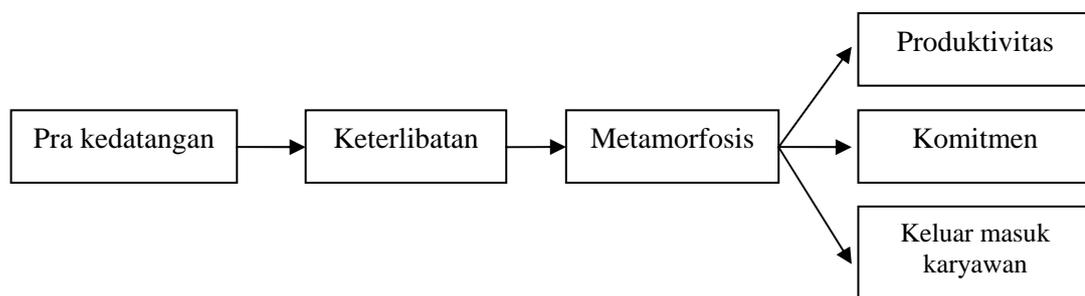
**Gambar 2.1. Pembentukan Budaya Organisasi**



Sumber : Stephen P. Robbins, 2006

Tahapan yang sangat penting dalam proses pembentukan budaya adalah tahap sosialisasi, karena sosialisasi merupakan tahapan dimana budaya tidak hanya diketahui oleh penggagas dan pendiri organisasi, namun dapat menyentuh ke dalam setiap lapisan manajemen. Tidak hanya menyentuh, budaya juga diharapkan dapat diaplikasikan ke dalam setiap perkataan dan tindakan sehingga menjadi ciri khas sendiri yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain. Sosialisasi juga merupakan tahapan dimana para pekerja menyesuaikan diri dengan budaya yang muncul. Dengan begitu proses penerimaan budaya akan sesuai dengan yang dikehendaki dan resistensi akan dapat diminimalkan.

**Gambar 2.2. Model Sosialisasi**



Sumber : Stephen P. Robbins, 2006

Dari gambar diatas menjelaskan bahwa sosialisasi terdiri dari tiga tahap, yaitu pra kedatangan, keterlibatan, dan metamorfosis. Robbins menjelaskan bahwa :

1. Tahap pra kedatangan, yaitu tiap individu datang dengan seperangkat nilai, sikap dan harapan.

2. Tahap keterlibatan, yaitu dimana karyawan baru melihat adanya budaya baru dan merasa ada persimpangan antara harapan dia yang mungkin dengan kenyataan yang ada.
3. Tahap metamorfosis, dimana karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan budaya baru yang dilihatnya. Pada tahap ini karyawan mulai menyeimbangkan diri dari harapan dia dengan budaya organisasi. Tidak hanya itu, karyawan tersebut mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan kelompok kerjanya.

Setelah tahapan semua dilalui maka akan ada peningkatan produktivitas dan komitmen dari setiap karyawan, hal itu karena karyawan dan semua lini manajemen mulai terbiasa dan menerima budaya yang ada. Sedangkan yang belum bisa menerima biasanya akan keluar atau memberikan penolakan.

#### **2.1.7 Elemen Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terdiri dari berbagai elemen yang berbeda. Elemen tersebut menjelaskan isi dari budaya tersebut. Para ahli sangat beragam pendapat mengenai hal ini, ada yang menyebutkan bahwa budaya memiliki dua elemen, ada yang tiga elemen, bahkan ada yang empat sampai lima elemen. Terlepas dari perbedaan yang beragam tersebut, pada dasarnya tetap dalam satu konsep pemahaman yang sama. Elemen tersebut menjelaskan bahwa budaya dapat dilihat dari sebagai sebuah tingkatan yang berbeda-beda. Pada tabel yang akan dijelaskan nanti bisa diketahui bahwa para ahli secara keseluruhan menyebut elemen budaya terdiri dari asumsi, nilai, dan artefak. Penjelasan tentang elemen yang ada di budaya dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut :

**Tabel 2.2. Elemen Budaya Organisasi**

SUMBER	ELEMEN BUDAYA ORGANISASI				
F. Landa Jocano 1990	Idealistik			<i>Behavioral</i>	
Edgar Schein 1997	Asumsi	Nilai		Artefak	
D. Rousseau 1990	Asumsi	Nilai	Norma	Perilaku	Artefak
Mary Jo Hatch 1993	Asumsi	Nilai		Simbol	Artefak

Sumber: Sobirin, 2007 (dengan penyesuaian)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan para ahli menempatkan asumsi dasar, nilai dan artefak sebagai elemen yang penting di dalam budaya organisasi. Sedangkan Landa menemukan idealistik dan *behavioral* adalah elemen dari budaya organisasi.

#### 1. Elemen Idealistik

F. Landa Jocano (dalam Sobirin, 2007) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua elemen penting yaitu idealistik dan *behavioral*. Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walupun organisasi selalu dituntut untuk berubah. Elemen ini juga tidak terlihat atau terselubung, hanya orang-orang tertentu saja yang bisa melihat dan memahami budaya ini (biasanya elit organisasi) yang tahu sesungguhnya ideologi mereka dan paham kenapa organisasi tersebut harus didirikan. Sobirin (2007), menjelaskan dalam contoh pada sebuah organisasi yang baru, elemen ini melekat pada pendiri organisasi dimana falsafah hidup dan nilai-nilai individual menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan dan menjalankan kehidupan organisasi. Bagi organisasi yang besar dan telah lama berdiri, pada umumnya

peran pendiri sudah tidak ada lagi. Namun demikian, bukan berarti organisasi tersebut tidak memiliki atau kehilangan ideologinya. Ideologi yang telah lama dibangun dan dipegang teguh akan terus dilestarikan oleh penerusnya baik dalam bentuk formal maupun informal. Dapat disimpulkan bahwa elemen yang bersifat idealistik ini merupakan inti dari sebuah budaya organisasi dimana budaya organisasi merupakan ruh dari sebuah organisasi.

## 2. Elemen Behavioral

Elemen ini adalah elemen yang kasat mata, artinya tidak perlu seseorang atau pendiri organisasi yang bisa merasakan elemen budaya ini, karena muncul di dalam keseharian dan perilaku sehari-hari para anggotanya. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi budaya dari sebuah organisasi, sebab elemen ini mudah dipahami, dimengerti dan diinterpretasikan ke dalam lingkungan organisasi sehari-hari. Davis ( dalam Sobirin, 2007) menyebut bahwa elemen ini sebagai *daily belief*, sebuah praktik yang muncul sehari-hari dalam sebuah organisasi. Sedangkan Collins dan Porras (dalam Sobirin, 2007) mengungkapkan elemen ini sebagai orientasi ke depan bagi sebuah organisasi (*envision future*) . *Behavioral* juga sebagai interpretasi dari bentuk-bentuk proses praktik-praktik manajemen, lebih pragmatis atau normatif.

## 3. Asumsi Dasar

Seperti halnya elemen idealistik, para ahli menjelaskan bahwa elemen asumsi dasar adalah sebuah pijakan, atau inti dari sebuah budaya organisasi. Pada elemen ini para karyawan mungkin tidak tahu filosofi dasar perusahaan yang menjadi ideologi, bahkan mungkin tidak terlalu mengerti. Asumsi dasar tidak

begitu saja menjadi sebuah ideologi sebuah perusahaan, melainkan memerlukan sebuah proses yang sangat panjang. Organisasi dalam tentu mengalami perkembangan, perjalanan organisasi menemukan sebuah asumsi dasar melalui tahapan dimana menemukan sebuah masalah, dari sebuah masalah itu dicari solusi yang tepat melalui ideologi yang diyakini. Jika belum menemukan sebuah solusi untuk mengatasi masalah dan cara menjalankan aktivitas organisasi yang benar, maka hal tersebut akan selalu diulang, yang akhirnya akan ditemukan hal yang cocok dan dijadikan sebuah ideologi, tentunya hal tersebut tidak lepas dari pendirinya.

Mary Jo Hatch (dalam Sobirin, 2007) mengibaratkan karyawan dengan asumsi dasar seperti ikan di dalam air. Ikan menjalani hidupnya di dalam air tanpa memperdulikan kenapa dia berada di situ. Namun jika ikan tersebut dipindah ke daratan maka akan sangat tersiksa dan di merasa bahwa keberadaan air sangatlah penting bagi hidupnya. Air merupakan hal yang sangat jelas dan mutlak dan tidak perlu lagi didebatkan. Begitu juga dengan karyawan, asumsi yang merupakan inti dari budaya organisasi, keberadaannya tidak dianggap penting oleh perusahaan, dan tidak perlu didebatkan kenapa hal itu harus muncul. Jika solusi di dalam pemecahan masalah dapat digunakan berulang-ulang dan juga dipakai sebagai aktivitas sehari-hari maka solusi dianggap sebagai sudah seharusnya Wirawan (2007).

#### 4. Elemen Nilai atau *Values*.

*Values* atau nilai-nilai juga merupakan elemen yang disepakati oleh para ahli dalam model organisasinya. Dilihat dari sifatnya yang abstrak, elemen ini

juga merupakan bagian yang lebih spesifik dari elemen idealistik selain asumsi dasar. Para ahli lain menempatkan elemen ini sebagai kelanjutan dan hasil dari asumsi dasar sebuah budaya organisasi. Elemen ini memiliki kesamaan dengan elemen idealistik, namun dijabarkan dengan lebih spesifik.

Menurut Tjitra (2007), untuk mencapai keberhasilan yang permanen, organisasi perlu membangun core values yang membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai ini akan memotivasi setiap orang dalam organisasi, berfungsi memperjelas alasan organisasi untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Nilai inti ini juga menjadi ukuran dalam menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dan menjadi pedoman perilaku anggota organisasi.

Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai kepada anggota-anggotanya, perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan yang apa adanya. Jika anggota menghadapi persoalan, maka solusinya adalah nilai-nilai. Para pendiri organisasi biasanya tidak secara langsung menyampaikan ideologinya pada karyawan. Ideologi disampaikan dengan memberi contoh melalui nilai-nilai dalam tindakan, perbuatan dan segala aktivitas pada organisasi tersebut yang pada akhirnya nilai-nilai tersebut tertanam pada setiap karyawannya tanpa mengetahui secara jelas mengenai ideologi perusahaan tersebut.

Susanto (dalam Nawawi, 2010) menyatakan elemen nilai merupakan kepercayaan dari sebuah organisasi. Nilai-nilai menitikberatkan pada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Supaya nilai-nilai dapat mendorong karyawan dengan baik maka keyakinan harus disampaikan secara terbuka oleh pemimpin kepada seluruh jajaran sumber daya yang ada.

Menurut Majer (2006) adalah menjadi hal yang penting menemukan nilai-nilai yang merupakan nilai inti seluruh anggota organisasi untuk dihayati. Tidak ada batasan jumlah nilai yang dianut suatu organisasi, namun mempunyai terlalu banyak nilai sama seperti mengabdikan kepada terlalu banyak tuan. Nilai-nilai yang dipegang teguh oleh anggota organisasi akan membentuk keyakinan dan sikap anggota yang pada gilirannya akan menentukan bagaimana mereka berperilaku.

#### 5. Artefak

Elemen ini merupakan elemen paling luar dan gampang dilihat di dalam sebuah budaya organisasi. Orang luar organisasi dapat melihat dengan jelas arah budaya suatu organisasi dari bangunan fisik, produk, bahasa peraturan, teknologi, baju karyawan bahkan perilaku-perilaku para anggota organisasi. Yang menarik bahwa biasanya pelaku organisasi sendiri tidak begitu sadar dan banyak mengetahui tentang artefak budaya mereka, namun orang luar organisasi dapat begitu jelas melihat.

**Tabel 2.3. Kelompok Artefak**

Perwujudan fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Seni/desain/logo</li> <li>b. Gaya bangunan/dekor</li> <li>c. Pakaian/penampilan</li> </ul>
Perwujudan perilaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Upacara/ritual</li> <li>b. Tradisi/adat istiadat</li> <li>c. Hukuman</li> </ul>
Perwujudan bahasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jargon/nama/julukan</li> <li>b. Kisah/mitos/sejarah</li> <li>c. Pahlawan/penjahat</li> </ul>

Sumber : Mary Jo Hatch (dalam Kusdi, 2011) dengan penyesuaian.

Dengan mengamati bagian luar perusahaan seperti yang telah dijelaskan tabel di atas, maka orang luar dapat mengerti bagaimana budaya organisasi tersebut mengarah. Perwujudan fisik, perilaku, sampai bahasa semua berjalan selaras satu kesatuan dan tidak terpisahkan. Mulai desain logo, sampai bangunan pasti diselaraskan sehingga memperkuat jati diri budaya organisasi tersebut. tidak hanya itu, para pemimpin perusahaan juga berusaha menguatkan budaya dengan membuat tradisi tertentu agar selalu tertanam di dalam perilaku para karyawan, artefak juga elemen yang paling membantu para pemimpin perusahaan di dalam melakukan fungsi *controlling* budaya yang mereka bentuk. Karena artefak merupakan perwujudan dari sebuah asumsi dasar yang berkembang kepada nilai-nilai. Artefak juga sebagai pengingat dini bagi manajer untuk melakukan koreksi jika terdapat kesalahan-kesalahan di dalam penerapan budaya.

Jika artefak bagi orang luar merupakan pintu masuk untuk memahami budaya, maka bagi orang dalam merupakan sarana untuk memperkokoh pemahaman, pengakuan dan penjiwaan para pelaku organisasi terhadap budaya yang berjalan di dalam perusahaan (Sobirin 2007).

## 6. Norma

Elemen norma dan simbol yang akan dibahas berikutnya tidak begitu populer di dalam pembahasan tentang elemen budaya. Namun karena elemen ini dicetuskan oleh D. Rousseau, tokoh besar di dalam budaya organisasi, maka sekiranya perlu juga dibahas untuk menambah wawasan dan pengetahuan.

Norma digunakan sebagai pedoman dalam berperilaku dan bersikap. Norma adalah peraturan, tatanan, ketentuan, standar dan gaya yang menentukan perilaku

karyawan yang dianggap pantas maupun tidak pantas dalam merespons sesuatu. (Wirawan, 2008). Norma dibentuk dan dikembangkan dengan waktu yang lama oleh pendiri dan disetujui serta didukung oleh pelaku organisasi yang lain. Anggota organisasi melakukan kesepakatan atau konsensus agar sepaham dalam menghadapi masalah organisasi.

Norma juga sebagai peraturan perilaku yang menentukan respons karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam melakukan sesuatu untuk organisasi. Norma sangat berhubungan dengan nilai organisasi, dimana nilai ialah sesuatu yang tidak kasat mata, sedangkan norma biasanya sering tertuang dalam bentuk tulisan antara lain sebagai peraturan maupun ketentuan, jika elemen nilai muncul dengan sendirinya seiring dengan pemahaman para pelaku organisasi memahami budaya mereka, maka norma muncul sesuai dengan kemauan para pendiri organisasi dengan jajaran manajemen dibawahnya.

## 7. Simbol

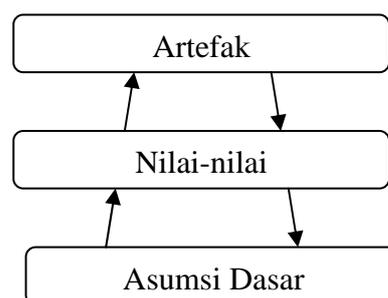
Simbol merupakan kata-kata, objek, perbuatan, karakteristik orang yang secara signifikan mempunyai perbedaan makna bagi setiap individu maupun kelompok dalam setiap organisasi Wirawan (2008). Simbol mendeskripsikan makna bekerja bagi suatu organisasi, juga sebagai contoh atau intreprastasi dimana organisasi tersebut melakukan aktivitasnya, contohnya seperti karyawan yang melakukan lembur untuk menyimbolkan loyalitasnya terhadap organisasi, pidato pimpinan perusahaan tentang produk untuk menyimbolkan komitmennya tentang kecintaan terhadap produk.

Dengan fungsi menginterpretasikan aktivitas organisasi, maka simbol otomatis juga sebagai cara untuk melihat sejauhmana budaya perusahaan bertahan dan berkembang. Andre Brown (dalam Wirawan, 2008) mengemukakan fungsi simbol sebagai mengontrol energi perusahaan, dan memelihara sistem. Tidak hanya itu simbol juga menyediakan perpaduan, keteraturan dan stabilitas juga memberikan pedoman serta menyediakan pola perubahan yang dapat diterima.

### 2.1.8 Model Budaya Organisasi

Agar memudahkan didalam pemahaman elemen budaya organisasi, para tokoh membuat sebuah model dalam rangka untuk menjelaskan cara elemen-elemen tersebut saling berhubungan dan berkaitan, sehingga membentuk suatu kerangka yang utuh. Model tersebut memiliki ciri khas masing-masing, walaupun berbeda pemikiran namun tetap memiliki arah yang sama yaitu menghubungkan elemen-elemen dan membentuk suatu budaya yang utuh. Ketika semua sudah terkoneksi maka dapat dilihat bagaimana arah dari setiap elemen itu berhubungan.

**Gambar 2.3. Model Schein**

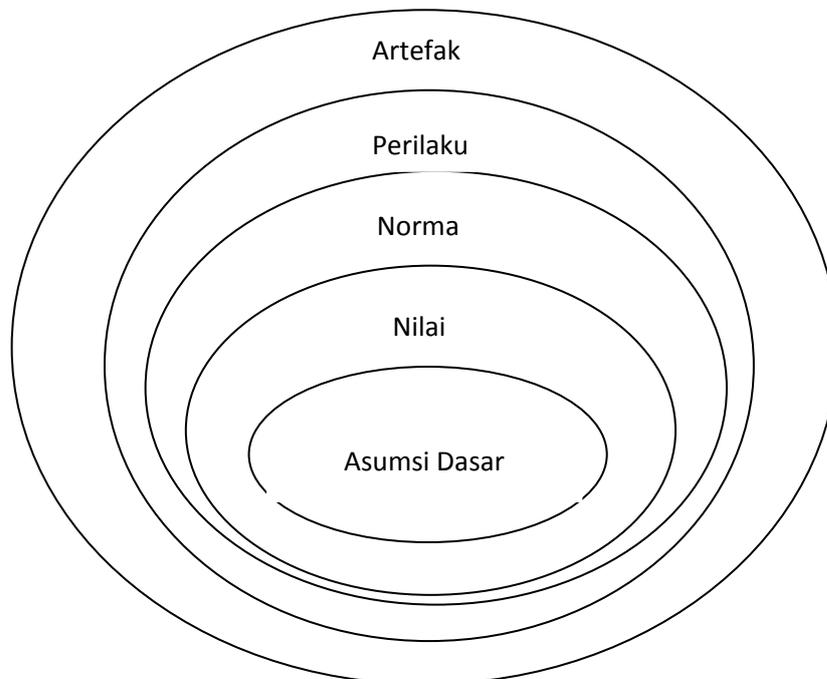


Sumber : Kusdi (2011)

Dalam model tersebut Schein menggambarkan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga elemen yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar. Ketiga elemen tersebut memiliki hubungan timbal balik dimana artefak sebagai dipengaruhi oleh

nilai dan asumsi dasar. Begitu juga sebaliknya artefak juga mempengaruhi nilai serta asumsi dasar.

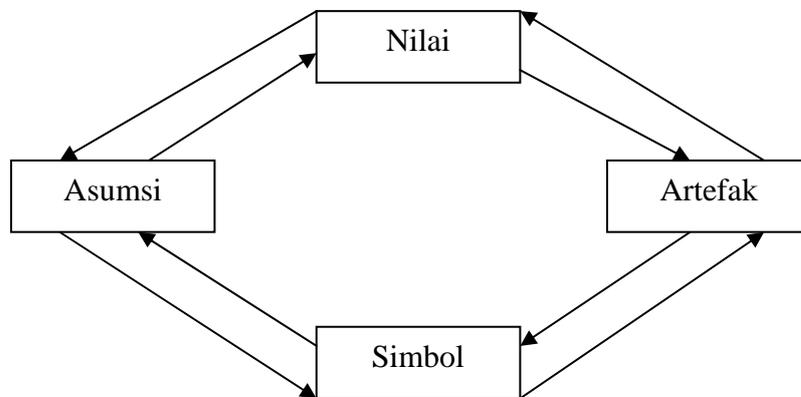
**Gambar 2.4. Model D. Rousseau**



Sumber : Achmad Sobirin (2007)

Sedangkan D. Rousseau menggambarkan model budaya organisasi layaknya seperti sebuah bawang yang memiliki kulit yang berlapis-lapis dimana artefak sebagai lapisan terluar, yang berarti artefak sebagai “kulit yang mudah terkelupas” dan semakin dalam semakin sulit terkelupas. Dalam hal budaya organisasi, kulit luar bawang tersebut bersifat *behavioral* yang mudah berubah, semakin dalam masuk sampai ke dalam menandakan tidak mudah berubah. Dan kulit yang paling luar menandakan bahwa itu budaya yang paling gampang berubah. Seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa budaya asumsi dasar menjadi sebuah budaya yang menjadi pijakan dari sebuah organisasi. Oleh karena itu tidak asumsi dasar harus diinternalisasikan melalui nilai, norma, perilaku, dan artefak.

**Gambar 2.5. Model Mary Jo Hatch**



Sumber : Achmad Sobirin (2007)

Mary Jo Hatch menggambarkan bahwa hubungan antar elemen sangat dinamis dan memiliki proses timbal balik. Nilai organisasi merupakan manifestasi dari asumsi dasar, begitu juga asumsi sebagai manifestasi dari simbol. Proses ini terus berjalan menuju titik keseimbangan antara perubahan dan stabilitas elemen budaya organisasi. Konsep ini lebih didasarkan pada pemahaman bahwa konsep budaya yang semakin kompleks sehingga budaya terdiri dari empat komponen yang saling terkait dan merupakan proses yang terus berjalan.

### **2.1.9 Tipe Budaya Organisasi**

Para ahli menciptakan tipe-tipe budaya bermacam-macam, tentunya berdasarkan riset-riset budaya organisasi yang telah dilakukan sebelumnya, melalui tipe budaya maka budaya bisa dideskripsikan dengan lebih mudah sesuai dengan karakteristik organisasi di dalamnya. Tentu setiap perusahaan mempunyai karakteristik yang berbeda dan itu akan membuat penggambaran budaya di dalamnya juga berbeda. Harrison (dalam Wirawan, 2008) menjelaskan bahwa

karakter dan ideologi sebuah organisasi dapat dilihat dari orientasi organisasi tersebut yang dibedakan menjadi empat macam orientasi, yaitu :

1. *Power orientation*

Yaitu budaya yang mengutamakan kekuasaan, keefektifitasan organisasi internal budaya kekuasaan sangat bergantung pada kepercayaan, empati dan komunikasi personal. Digambarkan seperti jaring laba-laba yang berpusat di tengah. Kekuatannya terletak pada reaksinya yang cepat, namun bergantung pada keputusan pemimpin.

2. *Role culture*

Yaitu budaya birokrasi. Didominasi oleh peraturan, prosedur, dan deskripsi tugas. Di budaya ini digambarkan seperti pilar, yaitu yang ditopang oleh fungsi-fungsi atau spesialisasi dari organisasi tersebut, seperti keuangan, produksi, pembelian.

3. *Task culture*

Yaitu budaya tugas yang lebih didasarkan pada keahlian dibandingkan pendistribusian posisi, karisma maupun kekuasaan. Budaya ini berkembang pada organisasi yang memfokuskan diri pada proyek-proyek tertentu. Budaya ini digambarkan seperti garis-garis vertikal dan horizontal yang saling bersilangan.

4. *Person culture*

Yaitu budaya yang dapat dilihat dari organisasi yang berorientasi tim, dan kerja kelompok dibandingkan kerja individu. Para profesional seperti dokter, pengacara, arsitek berkelompok untuk membentuk sebuah lembaga yang

menpunyai tujuan sama. Budaya ini digambarkan dengan lingkaran yang tidak terputus dan didalamnya terdapat titik kecil yang mencirikan individu.

Tipologi budaya yang dicetuskan oleh Harrison tersebut banyak dikembangkan lagi oleh para ahli, karena menurut mereka masih banyak kelemahan. Mereka menganggap penelitian tipe kultur saat dulu masih terlalu sempit untuk menangkap dimensi kultur yang sangat luas. Terlebih, tipologi kultur yang ada tidak memberikan tambahan sesuatu baru, melainkan hanya semacam memberi istilah baru namun isinya tetap sama.

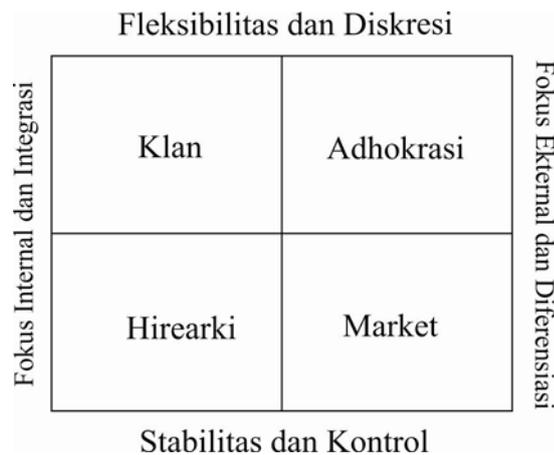
#### **2.1.10 Model *Competing Values***

Model ini menjadi salah satu model yang cukup komprehensif dalam menjelaskan relasi kultur terhadap berbagai aspek organisasi dan juga memperlihatkan secara rinci bahwa setiap kultur memiliki kecenderungan yang berbeda dalam mempengaruhi setiap variabel organisasi (Kusdi, 2011).

*Competing Values Framework* (CVF) yang dibangun oleh Cameron dan Robert Quinn berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya. Dalam framework ini dinyatakan dua dimensi yaitu dimensi pertama membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan fleksibilitas, kebebasan dalam memilih, dan dinamika, dari kriteria yang mengutamakan pada stabilitas, perintah, dan pengendalian. Sedangkan dimensi kedua membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan, dari kriteria yang mengutamakan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan.

Berdasarkan pengelompokan tersebut maka CVF terdiri dari sumbu kordinat X-Y yang membagi kultur organisasi menjadi empat kuadran seperti yang sudah dibahas sebelumnya.

**Gambar 2.6. *Competing Values Model***



Sumber : Kusdi (2011)

Dari gambar tersebut menjelaskan bahwa *Competing Values Framework* dibagi oleh dua sumbu yaitu vertikal dan horizontal. Adapun penjelasannya yaitu :

Vertikal : Stabilitas / Fleksibilitas

Sumbu vertikal menentukan siapa yang membuat keputusan. Pada ujung bawah menunjukkan kontrol pada manajemen , sementara di ujung atas kontrol diserahkan kepada karyawan yang telah diberdayakan untuk memutuskan untuk diri mereka sendiri .

Pada sumbu vertikal stabilitas adalah menunjukan bisnis yang sedang stabil bercirikan efisiensi , sedangkan fleksibilitas menunjukan bisnis yang sedang menghadapi perubahan.

Horizontal : *In / Out*

Sumbu horizontal memetakan sejauh mana organisasi berfokus ke dalam atau ke luar. Di sebelah kiri, perhatian terutama ke dalam organisasi, sementara ke kanan lebih keluar atau eksternal yaitu terhadap pelanggan, pemasok dan pasar. Fokus internal berlaku di lingkungan di mana kompetisi atau fokus pelanggan bukanlah hal yang paling penting, tetapi dalam iklim kompetitif atau di mana pemangku kepentingan eksternal memegang kekuasaan, maka tantangan ini harus dipenuhi secara langsung.

#### **2.1.11 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)**

OCAI merupakan pengembangan dari CVF, sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan kulturnya seperti yang sudah dijelaskan pada gambar sebelumnya yaitu budaya *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, atau *market* untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam kultur yang dapat melawan misi dan tujuan. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan.

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya yang sudah dijelaskan, dimensi budaya tersebut yaitu:

1. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi. Melalui penghitungan

OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

## 2. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam ranah kepemimpinan di organisasi tersebut.

## 3. Pengelolaan Karyawan

Dimensi ini menunjukkan cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam pengelolaan karyawan.

## 4. Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam hal menjadi faktor perekat organisasi.

## 5. Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam penekanan strategis.

## 6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada. Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam kriteria sukses.

Dari 6 dimensi budaya diatas dihubungkan dengan 4 tipe sehingga dapat diketahui budaya mana yang paling menonjol saat ini dan yang diharapkan pada setiap dimensi budaya. Kemudian keenam dimensi tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi yaitu Cameron & Quinn (dalam Tjahjono, 2010) yaitu *clan*, *adhocracy*, *market*, *hierarchy*. Keempat tipe budaya ini mempunyai karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan keempat karkteristik budaya pada konsep Harrison, karena Cameron dan Quinn adalah penerus konsep Harrison.

Adapun keempat tipe budaya tersebut adalah :

### 1. *Clan culture*

Yaitu kultur yang menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih tampak seperti keluarga yang saling menaungi satu sama lain. Nilai yang diutamakan oleh kultur ini adalah *teamwork*. 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. Organisasi diikat oleh loyalitas dan tradisi, pemimpin di dalam kultur ini lebih berfungsi sebagai mentor dengan sifat otoriter yang rendah dan

memungkinkan seluruh tim bekerja atas nama kelompok dengan mengesampingkan penonjolan individu.

Tipe pemimpin: fasilitator, mentor, pembangun tim.

Nilai : Komitmen, komunikasi, pengembangan .

Teori efektivitas: pengembangan sumber daya manusia dan partisipasi yang efektif .

Peningkatan kualitas strategi: Pemberdayaan, membangun tim, keterlibatan karyawan, pengembangan sumber daya manusia, komunikasi terbuka.

## 2. *Adhocracy culture*

Merupakan kultur yang sangat dinamis, dijiwai semangat *entrepreneursip* dan kreatifitas. Nilai yang sangat diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai innovator, wirausaha, serta visionary leadership. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Kesuksesan sebuah kerja organisasi diukur oleh penemuan produk/jasa baru yang inovatif.

Tipe pemimpin: innovator, pengusaha, visioner.

Nilai : output inovatif, transformasi, kelincahan.

Teori efektivitas: inovatif, visi dan sumber daya baru yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi: menciptakan standar baru, mengantisipasi kebutuhan, perbaikan terus-menerus, menemukan solusi kreatif

## 3. *Market culture*

Istilah *market* atau pasar tidak berarti mengacu pada marketing atau perilaku konsumen di pasar. Kultur ini beroperasi pada mekanisme ekonomi pasar,

dengan melakukan transaksi-transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Konsep penting di dalam kultur ini adalah *transaction cost*. Jadi organisasi lebih berorientasi terhadap hasil, bukan proses. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai *competitor* dan pendorong yang tangguh. Tujuan jangka panjang dari kultur ini adalah melakukan aktivitas yang kompetitif dan mencapai sasaran yang sudah ditargetkan, sukses dilihat dari pangsa pasar dan penguasaan pasar.

Tipe pemimpin: keras, pesaing, produser.

Nilai : pangsa pasar, pencapaian tujuan, profitabilitas.

Teori efektivitas : agresif bersaing dan fokus pelanggan yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi : mengukur preferensi klien, meningkatkan produktivitas, menciptakan kemitraan eksternal, meningkatkan saing, melibatkan pelanggan dan pemasok.

#### 4. *Hierarchy culture*

Yaitu kultur yang sangat formal dan teratur, dimana setiap aktivitas semua lini manajemen mempunyai sebuah aturan main yang jelas, sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi. Segala sesuatu, mulai dari penentuan kebijakan, pencapaian target strategis didasarkan pada prosedur. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Organisasi diikat oleh aturan-aturan dan kebijakan formal, dan nilai yang dianggap paling penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada

pengendalian dan control yang ketat. Sukses diukur dari produk yang bisa diandalkan, penghematan biaya, dan tentunya kelancaran jadwal.

Tipe pemimpin: koordinator, memantau, organizer.

Nilai : efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi, dan keseragaman.

Teori efektivitas : pengendalian dan efisiensi dengan proses yang efektif.

Peningkatan kualitas strategi : pengukuran, pengendalian proses, pemecahan masalah yang sistematis, kualitas alat.

Melalui penghitungan OCAI dapat diketahui tipe budaya mana yang paling menonjol pada saat ini dan yang diharapkan oleh para karyawan. Menurut Rangkuti (2013) nilai budaya yang telah dirumuskan dan dikembangkan tersebut harus selalu dievaluasi penerapannya. Sesuai kondisi, peluang dan ancaman yang ada suatu manajemen harus mendefinisikan tata nilai yang menjadi pandangan, pedoman, dan pegangan kerja setiap SDM yang terbentuk di dalam budaya perusahaan.

Setelah mengetahui budaya yang menonjol, maka akan dapat digunakan manajemen sebagai pertimbangan didalam menentukan strategi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Masing-masing budaya mempunyai strategi yang khas di dalam peningkatan kualitas.

Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) menjelaskan strategi apa yang dapat dilakukan didalam peningkatan kualitas sesuai dengan tipe budaya yang ada didalam *Competing Value Framework* yaitu :

1. *Clan*

Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam pemberdayaan dan pengembangan tim, keterlibatan SDM dan keterbukaan komunikasi.

2. *Adhocracy*

Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam menciptakan standar yang baru, mengantisipasi kebutuhan, melakukan perbaikan yang terus menerus, dan menemukan solusi kreatif.

3. *Market*

Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam pengukuran preferensi konsumen, produktivitas, mendorong persaingan, dan penciptaan partnership.

4. *Hierarchy*

Mempunyai strategi peningkatan kualitas dalam kontrol terhadap proses kerja, pemecahan masalah secara sistematis, penerapan alat-alat ukur kualitas, dan mendeteksi kesalahan.

Penyusunan strategi tersebut harus mempertimbangkan prinsip tata kelola yang baik yang mendasari langkah dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga dapat menjadi kebiasaan sehari dan menjadi budaya organisasi. Dengan tipe budaya yang sudah diketahui maka akan dapat dilihat hubungan dimensi budayanya. Sehingga akan diketahui bagaimana sesungguhnya tipe budaya pada karyawan baik manajemen bawah, menengah, maupun atas. Secara lebih jelas hubungan dimensi dan tipe budaya dapat diterangkan oleh tabel ;

**Tabel 2.4. Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi**

Dimensi	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Karakter Dominan	Keluargaan	Dinamis, kewirausahaan	Orientasi hasil	Terstruktur, terkendali
Kepemimpinan Organisasi	Mentor, fasilitator	Inovatif, pengambilan resiko	Contoh yang logis, agresif	Koordinator
Pengelolaan Karyawan	<i>Teamwork</i>	Memberi kebebasan	Kompetitif	Stabilitas
Perekat Organisasi	Kesetiaan, saling percaya	Komitmen untuk inovasi	Agresif	Formal
Penekanan Strategis	Pengembangan, partisipasi	Penemuan hal baru	Mencapai target	Stabilitas
Kriteria Sukses	Komitmen anggota, kepedulian	Produk baru, pemimpin produk	Memimpin pasar	Efisiensi

Sumber : Rangkuti (2013) dengan penyesuaian

Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan berdasarkan enam dimensi yang sudah dijelaskan sebelumnya. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Adapun 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.

Menurut Kusdi (2011) terdapat berbagai tahapan dalam penyusunan OCAI ini, tahap pertama yaitu keenam dimensi budaya dioperasionalkan menjadi variabel pengukuran yang dipilah menjadi dua bagian dasar yaitu kolom budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Selanjutnya setiap dimensi diturunkan menjadi indikator-indikator pertanyaan yang secara kumulatif dapat menghasilkan skor dimana itu berguna untuk menunjukkan posisi suatu organisasi pada empat kuadran kultur organisasi. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini ;

**Tabel 2.5. Contoh Operasionalisasi OCAI**

Pengelolaan karyawan

		Saat ini		Diharapkan	
		Urutan	Skor	Urutan	Skor
A	Gaya pengelolaan menunjukkan kerjasama kelompok yang sangat erat dan peran serta pegawai.	1	40	1	50
B	Gaya pengelolaan mendorong agar individu melakukan inovasi dan mengambil resiko.	3	20	2	25
C	Gaya manajemen menunjukkan persaingan yang sangat ketat, dan kebutuhan prestasi yang tinggi..	4	10	3	15
D	Gaya manajemen bercirikan <i>control</i> yang ketat, baku dan sistematis	2	30	4	10
TOTAL SKOR			100		100

Sumber : Febriana (2012)

Tabel diatas menunjukkan salah satu contoh pengisian kuesioner pada dimensi pengelolaan karayawan. Dimana pada baris A merupakan tipe budaya *clan*, baris B tipe budaya *adhocracy*, baris C tipe budaya *market*, dan baris D

merupakan tipe budaya *hierarchy*. Responden memberikan skor sesuai dengan persepsi mereka terhadap kecenderungan budaya pada organisasinya yang berjalan. Kecenderungan tersebut di dasarkan pada kecerendungan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Skor pada setiap bagian harus berjumlah 100. Hal yang sama berlaku pada pengukuran lima dimensi lainnya sehingga pada akhirnya diperoleh skor yang menggambarkan keenam dimensi.

Pada penelitian terdahulu yaitu yang ditulis Munir (2006), Febriana (2012), dan Rukanda (2013) mereka menambahkan adanya jangka waktu yaitu tiga tahun maupun lima tahun di kolom yang diharapkan pada kuesioner. Hal itu berbeda dengan kuesioner OCAI pada penelitian ini yang menjelaskan bahwa gambaran budaya hanya pada saat ini dan yang diharapkan tanpa adanya tenggat waktu tiga ataupun lima tahun. Hal itu dikarenakan bahwa penentuan tenggat waktu tersebut tidak memiliki argumen yang kuat, dan pada dasarnya OCAI menggambarkan profil budaya saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan tanpa ada batas waktu, dikarenakan ini adalah sebuah pengharapan, dan sebuah pengharapan dari seorang individu itu tidak memiliki batas waktu.

Lebih lanjut lagi Kusdi (2011) menjelaskan sebagaimana terlihat pada tabel 2.5, pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana responden diminta untuk memberi skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi budaya. Berbeda dengan skala Likert yang meminta responden untuk memberikan rating pertanyaan antara 1-7, maka pada OCAI ini responden dituntut untuk melihat tipe-tipe kultur itu adalah sesuatu yang tidak terpisah, karena itu didasarkan pada setiap organisasi

merupakan campuran dari keempat tipe yang ada. Setelah didapatkan profil organisasi maka akan terlihat berbagai macam kombinasi budaya dari berbagai jabatan saat ini dan akan dibandingkan dengan budaya yang diharapkan sesuai dengan tipe budaya di dalam *Competing Values Framework*. Pada tabel berikut menjelaskan tentang tahapan pengolahan dataOCAI lebih lanjut.

**Tabel 2.6 Pengolahan Data OCAI Rata-rata**

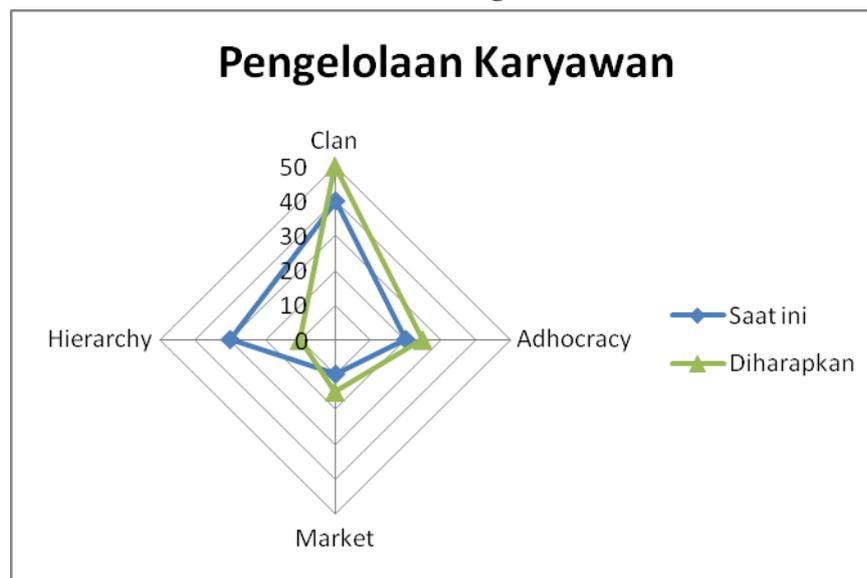
Dimensi	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
Karakteristik Dominan	A1	B1	C1	D1
Kepemimpinan Organisasi	A2	B2	C2	D2
Pengelolaan Karyawan	A3	B3	C3	D3
Perekat Organisasi	A4	B4	C4	D4
Penekanan Strategis	A5	B5	C5	D5
Kriteria Sukses	A6	B6	C6	D6
Rata-rata				

Sumber : Kusdi (2011)

Setelah tahapan tabulasi rata-rata maka akan didapatkan selisih atau kesenjangan antara budaya saat ini yang sedang terjadi dengan budaya yang diharapkan. Untuk memberikan keterangan yang lebih jelas maka data tersebut digambarkan menggunakan diagram radar pada aplikasi *Microsoft Excel* sehingga

pemetaan budaya yang digambarkan antara budaya saat ini dan yang diharapkan pada berbagai level karyawan yang dinilai akan lebih jelas. Adapun contoh salah satu diagram radar pada dimensi pengelolaan karyawan dapat dilihat pada gambar berikut :

**Gambar 2.8 Contoh Diagram Radar OCAI**



Sumber : Febriana (2012)

Dengan diagram radar tersebut maka perbedaan budaya saat ini dan yang diharapkan akan dengan mudah terlihat. Tidak hanya pada satu dimensi saja, namun diagram tersebut juga berlaku pada 6 dimensi yang lain, dan pada setiap level jabatan yang dipilih untuk dijadikan responden OCAI.

Adapun menurut Kusdi (2011), manfaat OCAI yang merupakan pengembangan dari CVF adalah :

1. Model yang cukup komprehensif dalam menjelaskan hubungan budaya terhadap berbagai aspek organisasi sehingga dengan pemetaan ini dapat berdampak pada penentuan kebijakan strategis perusahaan kedepan.

2. Model ini menjelaskan secara rinci bahwa setiap tipe budaya memiliki kecenderungan yang berbeda terhadap dimensi budaya yang dipengaruhinya sehingga akan membantu manajer untuk melihat profil budaya dengan jelas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Ningki Munir pada sebuah perusahaan asuransi. Penelitian tersebut berjudul *Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. pada perusahaan asuransi ABC, 2006. Tujuan dilakukannya penelitian tersebut adalah untuk mengetahui profil budaya saat ini dan profil budaya yang diharapkan pada tiga tahun mendatang. 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 melekat, pengendalian atau berfokus pada efisiensi dan kelancaran pekerjaan.

Selanjutnya terdapat penelitian Anggun Tri Febriana yang berjudul *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*, pada 2012 Penelitian ini menunjukkan bahwa kultur *hierarchy* lebih dominan, dan secara lengkap kesimpulannya adalah :

1. Profil budaya organisasi Bank Jateng saat ini berdasarkan direksi, kepala divisi, kepala cabang dan mitra perubahan selevel karyawan menyatakan bahwa budaya *hierarchy* dirasa lebih dominan.
2. Profil budaya organisasi yang diharapkan Bank Jateng pada lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi direksi, kepala divisi, kepala cabang, mitra perubahan selevel karyawan menyatakan bahwa proses transformasi yang tengah terjadi menuju budaya *market*.
3. Terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya yang diharapkan lima tahun mendatang antara direksi dan kepala divisi vs kepala cabang dan mitra

perubahan. Bahwasanya direksi dan kepala divisi tetap mempertahankan budaya *hierarchy* menjadi urutan kedua setelah budaya *market*. Sementara itu, kepala cabang dan mitra perubahan lebih memilih budaya *clan* menjadi budaya kedua setelah budaya *market*.

4. Perbedaan persepsi yang terjadi antara jenjang jabatan bukan berarti merefleksikan ketidak sesuaian visi antara manajemen tingkat atas dengan manajemen dibawahnya. Hanya saja harus diadakan diskusi lebih lanjut untuk lebih memudahkan proses transformasi yang tengah terjadi di Bank Jateng.
5. Alternatif dimensi budaya *market* yang menjadi fokus utama pada lima tahun mendatang mengarah kepada pengelolaan karyawan sebagai dimensi yang diharapkan dapat lebih ditingkatkan.
6. Adanya indikasi terjadinya proses transformasi budaya dari desain organisasi hierarki tradisional menuju desain organisasi modern.
7. Adanya indikasi bahwa harapan Bank Jateng lima tahun mendatang sudah sejalan dengan upaya menuju *BPD Regional Champion 2014*.
8. Adanya peranan Budaya Jawa dalam pembentukan budaya organisasi di Bank Jateng.

Yang terakhir adalah penelitian yang dilakukan oleh Yobi Pratama Rukanda yang berjudul *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT. Njonja Meneer*, pada 2013 yang menyimpulkan :

1. Profil budaya organisasi PT. Njonja Meneer saat ini berdasarkan persepsi manager, kepala bagian, dan staff menyatakan bahwa budaya *clan* dirasa lebih dominan.
2. Profil budaya organisasi yang diharapkan dominan PT. Njonja Meneer pada lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi manager adalah budaya *adhocracy*.
3. Profil budaya organisasi yang diharapkan dominan PT. Njonja Meneer pada lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi kepala bagian adalah budaya *market*.
4. Profil budaya organisasi yang diharapkan PT. Njonja Meneer pada lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi staff adalah budaya *clan* dan *market*.
5. Pada dimensi kunci karakteristik dominan, budaya yang sangat kuat dirasakan berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan adalah budaya *clan*. Budaya yang diharapkan dominan pada dimensi ini berdasarkan persepsi manager dan kepala bagian adalah budaya *market* sedangkan para staff mengharapkan budaya *clan* tetap dominan pada lima tahun mendatang.
6. Pada dimensi kepemimpinan organisasi, saat ini manager dan kepala bagian merasa budaya *clan* sangat dominan, sedangkan menurut staff saat ini kepemimpinan organisasi kental dengan budaya *market*. Budaya yang diharapkan dominan pada lima tahun mendatang berdasarkan persepsi manager dan kepala bagian adalah *adhocracy*, sedangkan staff mengharapkan budaya *hierarchy* pada kepemimpinan organisasi.

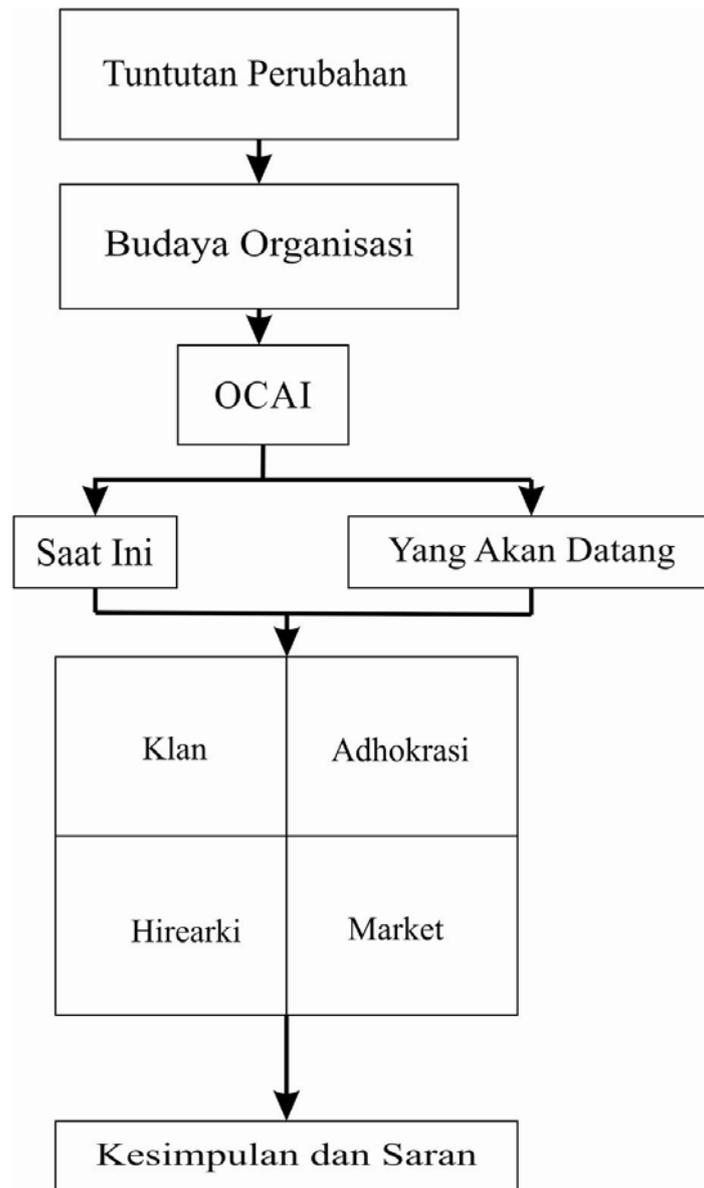
7. Budaya yang mendasari dimensi pengelolaan karyawan saat ini berdasarkan persepsi setiap jenjang jabatan adalah *clan*. Budaya yang diharapkan pada pengelolaan karyawan lima tahun mendatang menurut manajer adalah *hierarchy*, sedangkan kepala bagian menginginkan budaya *adhocracy* dan staff menginginkan budaya *clan*.
8. Pada dimensi perekat organisasi saat ini manajer merasa budaya *market* paling dominan. Sedangkan kepala bagian dan staff memiliki persepsi bahwa budaya *hierarchy* adalah budaya yang dominan sebagai perekat organisasi. Budaya yang diharapkan lima tahun mendatang pada dimensi ini dari setiap jenjang jabatan adalah budaya *clan*.
9. Pada dimensi penekanan strategi saat ini setiap jenjang jabatan memiliki persepsi bahwa *clan* adalah budaya yang menjadi dasar dari dimensi ini. Sedangkan pada lima tahun yang akan datang setiap jenjang jabatan mengharapkan budaya *market* menjadi dasar dari penekanan strategi perusahaan.
10. Dimensi kriteria keberhasilan saat ini berdasarkan persepsi manajer dan staff adalah *market*, sedangkan kepala bagian merasa saat ini kriteria keberhasilan perusahaan adalah *clan*. Budaya yang diharapkan menjadi dasar dari kriteria keberhasilan oleh manajer adalah *clan*, kepala bagian dan staff mengharapkan budaya *market* menjadi dasar kriteria keberhasilan.
11. Terdapat perbedaan persepsi mengenai budaya perusahaan secara keseluruhan dan pada setiap dimensi kunci budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan lima tahun mendatang antara manajer, kepala bagian dan staff.

12. Perbedaan persepsi yang terjadi antara jenjang jabatan mengenai budaya organisasi yang diharapkan dapat merefleksikan ketidak sesuaian visi antara manajemen tingkat atas dengan manajemen dibawahnya. Dirasa perlu diadakan diskusi lebih lanjut untuk lebih menyelaraskan visi dan misi perusahaan pada seluruh karyawan di berbagai level jabatan agar mampu meningkatkan kualitas perusahaan dengan budaya organisasi yang sesuai dan dihayati bersama.
13. Berdasarkan dengan tujuan perusahaan dan persepsi manager, kepala bagian serta staff, budaya organisasi yang sesuai pada lima tahun yang akan datang adalah kombinasi dominan antara *adhocracy* dan *market*.
14. Budaya *clan* yang saat ini sangat dominan mampu menghadirkan iklim kekeluargaan, gotong royong dan kepedulian yang tinggi serta menjadikan para karyawan nyaman dirasa perlu dikurangi agar perusahaan mampu mengembangkan inovasi jamu tradisional sesuai tujuan perusahaan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Adapun kerangka pemikiran teoritis penelitian ini adalah :

**Gambar 2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ilmiah dapat dilakukan sesuai dengan cakupan jenis eksplanasi atau jenis penjelasan ilmu yang akan dihasilkan oleh suatu penelitian. Sesuai dengan cakupan eksplanasinya penelitian dapat dibedakan atas penelitian kausalitas serta penelitian nonkausalitas komparatif Ferdinand (2006). 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.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan pemetaan dan mengetahui profil budaya PT KAI Daop 4 Semarang saat ini dan budaya yang

diharapkan pada harapan dimasa yang akan datang, berdasarkan persepsi seluruh karyawan perusahaan yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Sugiyono (2004) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan/menghubungkan dengan variabel lainnya. Artinya variabel tersebut tergambar seperti proses yang saling berkesinambungan, bukan untuk menguji keterkaitan variabel satu dengan yang lainnya

## **3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

### **3.2.1 Variabel Penelitian**

Perlakuan terhadap variabel tergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah yang diajukan Ferdinand (2006). Dalam penelitian ini hanya ada variabel tunggal, atau disebut juga sebagai variabel mandiri. Sugiyono (2004) menjelaskan bahwa variabel mandiri yaitu tanpa variabel yang berdiri sendiri tanpa perbandingan/menghubungkan dengan variabel lainnya.

### **3.2.2 Definisi Variabel Operasional**

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat variabel yang diamati, mencakup hal-hal penting dalam penelitian yang memerlukan penjelasan. Definisi operasional bersifat spesifik, rinci, tegas dan pasti yang menggambarkan karakteristik variabel-variabel penelitian dan hal-hal yang dianggap penting. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian digunakan untuk memahami setiap variabel di dalam penelitian ini secara lebih

mendalam, selanjutnya dapat mempermudah dalam pembuatan indikator-indikator sehingga variabel tersebut dapat diukur. Menurut Sugiyono (2004), definisi operasional adalah penentuan construct sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Pada penelitian ini menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yaitu analisis pemetaan budaya dengan metode yang menghasilkan profil budaya saat ini pada setiap jenjang jabatan, tidak hanya itu dengan metode ini juga dapat diketahui profil budaya yang diharapkan pada lima tahun mendatang. Kusdi (2011) menjelaskan metode ini menilai enam dimensi budaya, yaitu :

1. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada.

#### 4. Pengelolaan Karyawan

Dimensi ini menunjukkan cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu.

#### 5. Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi.

#### 6. Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada.

#### 7. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada.

Sedangkan tipe budaya yang akan dipetakan menurut Cameron dan Quinn (dalam Pratama, 2013) adalah :

##### 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.

##### 2. *Adhocracy Culture*

Model atau jenis budaya ini cenderung bersifat “mengalir” dalam artian anggota organisasi tidak dibatasi oleh struktur, lebih menekankan inovasi

### 3. *Market culture*

Situasi persaingan yang ketat dan tinggi bukan hanya ditunjukkan bagi competitor bisnis saja, melainkan dikalangan karyawan.

### 4. *Hierarchy Culture*

Budaya ini sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis.

## **3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dikantor PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang yang beralamat di Jalan M.H. Thamrin no. 3 Semarang. Waktu penelitian dimulai pada tanggal 14 April hingga awal bulan Mei 2014.

## **3.4 Populasi dan Penentuan Sampel**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian Ferdinand (2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai PT KAI Daop 4 Semarang yang terlibat dalam proses penerapan budaya organisasi mulai dari manajemen atas *Executive Vice President, Deputy Executive Vice President*, manajemen menengah yaitu manajer, asisten manajer dan manajemen bawah yaitu staff. dengan populasi sebanyak 134 orang.

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi Ferdinand (2006). Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel dari populasi yang ada. Penentuan jumlah sampel menggunakan

pendekatan statistik (*traditional statistic model*), didasarkan pada rumus formula statistik pendekatan Yamane (1973) dalam Ferdinand (2006) :

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

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

d = margin of error (10%)

Jumlah populasi adalah 134 orang, sehingga jumlah sampel yang dihitung berdasarkan rumus Yamane dengan  $d = 0.1$  adalah sebesar :

$$n = \frac{134}{1 + (134)(0.1)^2}$$

$$n = 57$$

Dari 79 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 62 kuesioner. Ferdinand (2006) mengemukakan bahwa semakin besar sampel maka akan semakin besar kemungkinan untuk membuat keputusan yang tepat. Maka dalam penelitian ini kuesioner yang diolah lebih besar dari sampel yang ditentukan.

Penelitian ini menggunakan teknik sampling *stratified proportional random sampling*, yaitu dengan cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Adapun besar atau jumlah pembagian sampel untuk masing-masing area dengan menggunakan rumus menurut Sugiyono (2004). Sedangkan pendapat yang hampir sama dikemukakan Sundayana (diakses 2014) mengungkapkan bahwa *stratified*

*proportional random sampling* 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.

$$n = \frac{X}{N} \times N_1$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang diinginkan setiap bagian

N = Jumlah seluruh populasi

X = Jumlah populasi pada setiap bagian

N<sub>1</sub> = Sampel

Berdasarkan rumus, jumlah sampel dari masing-masing bagian yaitu:

**Tabel 3.1**  
**Responden Pegawai PT KAI Daop 4 Semarang**

No	Jabatan	Jumlah	Responden
1	<i>Excecutive Vice President</i>	1	1
2	<i>Deputy Excecutive Vice President</i>	1	1
3	Manajer	16/134 x 57	7
4	Asisten manajer	34/134 x 57	14
5	Staff	82/134 x 57	35
	Jumlah	134	58

### **3.5 Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian skripsi ini data yang digunakan adalah data yang bersumber dari PT KAI Daop 4 Semarang. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

#### **3.5.1 Data Primer**

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari sumber primer. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data Sugiyono (2004). Dalam hal ini data berupa kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT KAI Daop 4 Semarang.

#### **3.5.2 Data Sekunder**

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen Sugiyono (2004). Pada penelitian ini data sekunder diambil dari unit kerja yang ada di PT KAI Daop 4 Semarang yang berhubungan dengan penelitian, yaitu unit SDM, dan unit Pemasaran dan Angkutan

Adapun data sekunder yang dimaksud adalah :

1. Profil dan sejarah perusahaan.
2. Visi dan misi.
3. Struktur organisasi.
4. Tujuan, *framework* jangka pendek maupun panjang..
5. Data personalia.
6. Data penumpang.

### **3.6 Metode Pengumpulan Data**

Terdapat tiga cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

#### **1. Kuesioner**

Dalam penelitian ini data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Didalam kuesioner terdapat 24 pernyataan yang dibagi kedalam enam dimensi, setiap dimensi ditunjukkan 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. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana responden diminta untuk memberi skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi budaya. Kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) ini akan dibagikan kepada karyawan PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang yang terlibat dalam proses penerapan budaya organisasi mulai dari manajemen atas *Executive Vice President, Deputy Executive Vice President*, manajemen menengah yaitu manajer, asisten manajer dan manajemen bawah yaitu staff.

#### **2. Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan pengamatan langsung mengenai apa yang sebenarnya terjadi di lapangan.

### 3. Studi Pustaka

Pengumpulan data yang berasal dari beberapa literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini.

#### 3.7 Metode Pengolahan dan Alat Analisis Data

Dalam mengolah dan menganalisis data penelitian ini menggunakan 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. Responden juga diminta menjawab pertanyaan terbuka dari tiap dimensi. Berikut adalah contoh kuesioner :

**Tabel 3.2 Contoh Kuesioner Pengelolaan Karyawan**

		Saat ini		Diharapkan	
		Urutan	Skor	Urutan	Skor
A	Gaya pengelolaan menunjukkan kerjasama kelompok yang sangat erat dan peran serta pegawai.	1	40	1	50
B	Gaya pengelolaan mendorong agar individu melakukan inovasi dan mengambil resiko.	3	20	2	25
C	Gaya manajemen menunjukkan persaingan yang sangat ketat, dan kebutuhan prestasi yang tinggi..	4	10	3	15
D	Gaya manajemen bercirikan <i>control</i> yang ketat, baku dan sistematis	2	30	4	10
TOTAL SKOR			100		100

Sumber : Febriana (2012)

**Contoh Pertanyaan Terbuka :**

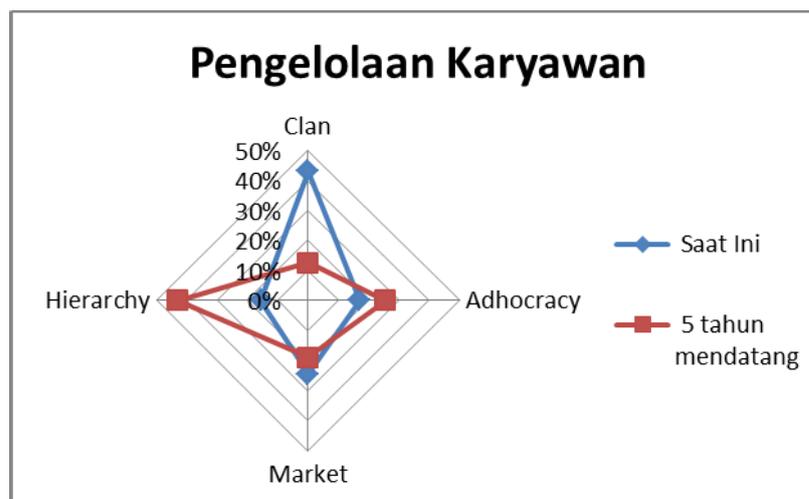
P1 : Apakah Bapak/Ibu/Saudara/i sudah yakin dengan jawaban mengenai pengelolaan karyawan di atas? Jika yakin, mengapa?

Jawab :

.....  
 .....

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.:

**Gambar 3.1 Chart OCAI**



Sumber : Rukanda (2013)