

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL  
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)*  
PADA PT BANDENG JUWANA ELRINA**



**SKRIPSI**

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

Disusun Oleh:

**AHMAD BUKHORI  
NIM. 12010110141154**

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

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ahmad Bukhori

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141154

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE  
ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* PADA PT  
BANDENG JUWANA ELRINA**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Semarang, 10 Desember 2014

Dosen Pembimbing,



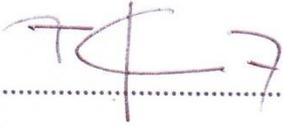
(Dr. Suhranomo, S.E., M.Si.)  
NIP.19700722199802100

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

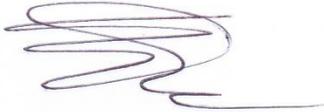
NamaPenyusun : Ahmad Bukhori  
NomorIndukMahasiswa : 12010110141154  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen  
JudulSkripsi : **ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA PT BANDENG JUWANA ELRINA**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 23 Desember 2014**

Tim Penguji :

1. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. (..........)

2. Drs. Mudji Rahardjo., SU (..........)

3. Dr. Edy Rahardjo., M.Si. (..........)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Ahmad Bukhori, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* PADA PT BANDENG JUWANA ELRINA**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, 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, 10 Desember 2014

Pembuat pernyataan,

Ahmad Bukhori

NIM : 12010110141154

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**Motto :**

**“Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling banyak manfaat”**

**“Merendahkan sampai tidak ada orang yang bisa merendahkanmu”**

**“Orang goblok sulit dapat kerja, akhirnya buka usaha sendiri. Saat bisnisnya berkembang orang goblok mempekerjakan orang pintar”**

**~ Bob Sadino~**

**“Laut yang tenang tidak melahirkan para pemenang, para pemenang lahir dari ombak yang menerjang”**

**Skripsi ini saya persembahkan untuk :**

**Orang tua, adik tercinta dan almarhum kakek saya**

## *Abstract*

*Rigorous competition in the era of globalization becomes a challenge and a stimulant for every company to undertake changes continuously. As a result, companies are able to develop and to preserve their existence. PT Bandeng Juwana Elrina is one of manufacturers which produces processed food called bandeng. This company is doing inexorably improvements and developments. Nonetheless, in the development process, the company has not analyzed yet systematic cultural analyzes. It can be the guidance for the company in the development process and the improvement process. Therefore, this research makes a mapping of organizational culture. This research is intended to analyze the organizational culture profile. Then the result can be an advice for the company in formulating an accurate organizational culture.*

*This research has been conducted by using OCAI ( Organizational Culture Assesment Instrument) method. This research surveyed the Board of Director, the General Manager, the department manager and the department head. Through descriptive quantitative approach, this research would be expected being able to reveal and to analyze the cultural profile of PT Bandeng Juwana Elrina.*

*The result of this research shows that there are differences in cultural perception among the Board of Director and the three lower positions. There are the General Manager, the department manager and the department head. They argue that the current dominant culture is clan. In contrast, the Board of Director points out that the recent dominant culture is adhocracy. On the other hand, these four positions also have different perceptions in the organizational culture profile which will be expected in the future. The Board of Director expects that it will be a combination of clan culture and adhocracy. The General Manager and the department head hope that it will be an adhocracy culture. The portrait of current culture are the dominancy of clan culture and the different perception among position stages. The different perception is in the expectation of organizational culture in the future time. It tends to dirrect at clan culture and adhocracy. These can be the consideration for the company to formulate the culture which is appropriate with the company's vision and mision.*

*Key words : Organizational Culture, Organizatianal Culture Mapping, OCAI, Descriptive quantitative*

## ABSTRAK

Persaingan bisnis yang semakin ketat merupakan tantangan sekaligus pendorong setiap perusahaan untuk selalu melakukan perubahan yang berkelanjutan agar mampu berkembang dan mempertahankan eksistensinya. PT Bandeng Juwana Elrina merupakan salah satu perusahaan manufaktur dengan produk makanan olahan bandeng yang sedang gencar melakukan perbaikan dan pengembangan perusahaan. Namun dalam proses pengembangan ini belum dilakukan analisis budaya yang dirumuskan secara sistematis sebagai pedoman perusahaan dalam proses perbaikan dan pengembangan. Oleh karena itu, pada penelitian ini dilakukan pemetaan budaya organisasi yang bertujuan menganalisis profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang sebagai masukan bagi perusahaan dalam merumuskan budaya organisasi yang sesuai.

Penelitian ini dilakukan dengan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yang disurvei terhadap *Board of Director*, *General Manajer*, manajer bagian dan kepala bagian. Melalui pendekatan deskriptif kuantitatif kiranya mampu mengungkapkan dan menganalisis profil budaya PT Bandeng Juwana Elrina saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi budaya saat ini antara *Board of Director*, dengan ketiga jenjang dibawahnya *General manager*, manajer bagian dan kepala bagian yang merasa bahwa budaya dominan perusahaan saat ini adalah klan. Sedangkan *Board of Director* merasa budaya dominan saat ini adalah adhokrasi. Dilain pihak, keempat jenjang jabatan juga mempunyai persepsi yang berbeda tentang profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang. *Board of Director* mengharapkan kombinasi budaya klan dan adhokrasi. *General Manager* dan kepala bagian mengharapkan budaya klan dan manajer bagian mengharapkan budaya adhokrasi. Gambaran budaya saat ini yang dominan pada budaya klan dan perbedaan persepsi antar jenjang jabatan mengenai harapan budaya organisasi di waktu yang akan datang yang sudah mengarah kepada budaya klan dan adhokrasi dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk merumuskan budaya yang sesuai dengan visi misi perusahaan.

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

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur Alhamdulillah penulis haturkan kehadiran ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya. Sholawat serta salam bagi baginda Muhammad Rasullulah SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMNET INSTRUMENT (OCAI)* PADA PT BANDENG JUWANA ELRINA”**. Skripsi ini disusun sebagai syarat akademisi dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Orang Tua tercinta Ayah Warsono dan Ibu Sukesi yang tak pernah lelah mendidik dan memberikan arahan dalam mengarungi kehidupan, serta adikku tersayang Vivi yang selalu menjadi pengingat dalam setiap kesibukanku.
2. Almarhum kakek saya Djayat yang selama hidup memberikan pelajaran berharga tentang kehidupan, bahwa hidup di dunia harus selalu tangguh sampai titik darah penghabisan.
3. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Ph.D., Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

4. Bapak Dr. Suharnomo, SE.,M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan sangat sabar dalam membimbing, memotivasi, memberikan saran dan pemikiran selama proses penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Imro'atul Khasanah, S.E., M.M. selaku dosen wali yang banyak memberikan ilmu dan nasihat yang berarti selama penulis berkuliah di Jurusan Manajemen terkhusus konsentrasi Sumber Daya Manusia.
6. Segenap dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro untuk pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran hidup yang penulis dapatkan selama menempuh perkuliahan.
7. Seluruh karyawan dan staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu selama proses perkuliahan.
8. Komisaris dan Direktur PT Bandeng Juwana Elrina bapak dr.Daniel Nogroho Setiabudi dan bapak Arif Honggowijoyo Kusmadi, S.E yang sudah memberikan ijin penelitian dan memberikan ilmu serta pengalaman yang sangat berharga.
9. Seluruh jajaran pemimpin PT Bandeng Juwana Elrina yang bersedia menjadi responden dan meluangkan waktunya untuk menjawab setiap pertanyaan dalam kuesioner yang penulis berikan.
10. Keluarga besar Teater Buih yang sudah memberikan pelajaran sangat hebat kepada penulis tentang kehidupan organisasi, politik, sosial dan agama. Mas Aan, mas Rizky, mas Sony, mba Uli, Dita, Ulfah, Dhani Gendut, Ayu, Wellik, Devi, Renhat, Atika, Annisa Iu, Hamzah, Try, Dani

Tegal, Hani, Hesty, Umar, Noval, Rossa, Uli, Sita, Vivi, dan seluruh keluarga besar Teater Buih yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

11. Angkatan Nayantaka di Teater Buih yang selalu aku banggakan Ulfah, Dhani gembul, Ayu, Devi, Wellik, Renhat, Atika, Ucup, Scott, Antok, Dini, Titan, Lastri, Icha, Oki, Riris, Cunt, Putri, Arif, Hanafi, Annisa Mipa, Hurry, Arta, Cintia. Kita semua hebat.
12. Kakak sekaligus teman yang sangat luar biasa, mas Aan, mas Rizky, mas Kaisarfie, Zido, yang selalu memberikan dorong dan pecutan untuk menjadi hebat, jangan pernah takut dengan apapun, tabrak aja. Sampai jumpa dimasa depan yang sukses orang-orang hebat.
13. Teman-teman Manajemen 2010 yang juga kumpulan orang hebat dan selalu penuh keceriaan Deny, Danu, Gunawan, Ardi, Destu, Adi, Ariyanto, Cici, Ginza, Monte, Jani, Akhsan, Galuh, Jalu, Mul, Ojan, Ifa, Ulfa, Anik, Rosi, Lilis, Zarah, Desy, Dhita, Yosefine, Nuri, Farah, Fifi, Lutviana, Nindy, Rere, Hessy, Nur, Purna. Kita semua hebat.
14. Teman-teman Manajemen 2010 terutama konsentrasi MSDM yang telah memberikan banyak cerita dan kenangan kepada penulis selama perkuliahan.
15. Sahabat sekaligus mentor wirausaha mas Jan, Damar Suseta, yang selalu memberikan motivasi untuk segera menyelesaikan proses skripsi.
16. Teman-Teman Pratoyo kost'an yang selalu berbagi waktu luang. Rahmat, Tohar, Jihad, mas Hendrik, Wisnu, Adit, Mas Alvin, Lanang, Reza, Yunan, Itok, terima kasih kebersamaannya, we are tim.

17. Teman-teman Tikungan Kunir dan KKN Tematik Rembang 2013 yang sudah memberikan kenangan tak terlupakan Kahfi, Ang, Atik, Lenny, Ansori, Intan, Nima, Ian, Vivi, Sandy, dan semua teman-teman seperjuangan KKN yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
18. Coro's Team yang selalu memberikan keceriaan dan kehangatan dalam balutan keluarga, Zido, mas Budi, Esha, Nanda, Dewi, Al, terima kasih atas kebersamaan dan kekeluargaannya.
19. Teman-teman badminton yang selalu menjadi penghibur dalam penat aktivitas sehari-hari, Romo, Budi, Widi, John, Dolly.
20. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan 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.

Semarang, 10 Desember 2014

Penulis

Ahmad Bukhori  
12010110141154

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	11
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	11
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	12
1.4 Sistematika Penulisan .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi .....	15
2.1.2 Tipe Budaya Organisasi .....	16
2.1.3 Model Budaya Organisasi.....	19
2.1.4 Elemen-Elemen Budaya Organisasi.....	22
2.1.5 Fungsi Budaya Organisasi .....	28
2.1.6 Karakteristik Budaya Organisasi .....	31

2.1.7	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	33
2.1.8	Budaya Kuat Vs Budaya Lemah.....	38
2.1.9	Terminologi Budaya Organisasi .....	41
2.1.10	Instrument Penilaian Budaya Organisasi .....	45
2.2	Penelitian Terdahulu .....	50
2.3	Kerangka Pemikiran.....	57
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>59</b>
3.1	Desain Penelitian .....	59
3.2	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	61
3.2.1	Variabel Penelitian .....	61
3.2.2	Definisi Variabel Operasional .....	61
3.3	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	64
3.4	Populasi dan Penentuan Sampel .....	64
3.5	Jenis dan Sumber Data.....	67
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	68
3.7	Metode Pengolahan dan Alat Analisis Data .....	70
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>73</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	73
4.1.1	Gambaran Umum PT Bandeng Juwana Elrina.....	73
4.1.2	Profil PT Bandeng Juwana Elrina .....	74
4.1.3	Sejarah Singkat PT Bandeng Juwana Elrina .....	74
4.1.4	Logo, Visi dan Misi PT Bandeng Juwana Elrina .....	80
4.1.5	Struktur Organisasi.....	81
4.2	Profil Responden.....	83
4.3	Karakteristik Responden.....	84
4.4	Pemetaan Budaya Menggunakan Metode OCAI.....	86
4.4.1	Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	86

4.4.1.1 Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	100
4.4.2 Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi <i>General Manager</i> .....	106
4.4.2.1 Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi <i>General Manager</i> .....	118
4.4.3 Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Manajer Bagian .....	122
4.4.3.1 Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Manajer Bagian .....	134
4.4.4 Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Kepala Bagian .....	138
4.4.4.1 Profil Budaya Pada Setiap Dimensi Berdasarkan Persepsi Kepala bagian.....	149
4.4.5 Pembahasan .....	152
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	173
5.1 Kesimpulan .....	173
5.2 Saran .....	175
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	177
5.4 Saran Penelitian Mendatang .....	177
DAFTAR PUSTAKA .....	178
LAMPIRAN .....	180

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Elemen Budaya Organisasi .....	24
Tabel 2.2	Kategorisasi Artefak.....	28
Tabel 2.3	Sumber Budaya .....	37
Tabel 3.1	Responden PT Bandeng Juwana Elrina .....	67
Tabel 3.2	Contoh Kuisisioner Dimensi Pengelolaan Karyawan .....	71
Tabel 4.1	Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	87
Tabel 4.2	Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	89
Tabel 4.3	Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	92
Tabel 4.4	Profil Budaya Dimensi Perekat Organisasi Persepsi <i>Board of Director</i> .....	94
Tabel 4.5	Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Persepsi <i>Board of Director</i> .....	96
Tabel 4.6	Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	98
Tabel 4.7	Profil Budaya Perusahaan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	100
Tabel 4.8	Profil Budaya <i>Board of Director</i> Pada Setiap Dimensi .....	105
Tabel 4.9	Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Persepsi <i>General Manager</i> .....	106
Tabel 4.10	Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Persepsi <i>General Manager</i> .....	109
Tabel 4.11	Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Persepsi <i>General Manager</i> .....	111
Tabel 4.12	Profil Budaya Dimensi Perekat Organisasi Persepsi <i>General Manager</i> .....	113

Tabel 4.13	Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Persepsi <i>General Manager</i> .....	114
Tabel 4.14	Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Persepsi <i>General Manager</i> .....	116
Tabel 4.15	Profil Budaya Perusahaan Persepsi <i>General Manager</i> .....	119
Tabel 4.16	Profil Budaya <i>General Manager</i> Pada Setiap Dimensi .....	121
Tabel 4.17	Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Persepsi Manajer Bagian.....	122
Tabel 4.18	Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Persepsi Manajer Bagian.....	124
Tabel 4.19	Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Persepsi Manajer Bagian.....	126
Tabel 4.20	Profil Budaya Dimensi Perekat Organisasi Persepsi Manajer Bagian .....	128
Tabel 4.21	Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Persepsi Manajer Bagian .....	130
Tabel 4.22	Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Persepsi Manajer Bagian .....	132
Tabel 4.23	Profil Budaya Perusahaan Persepsi Manajer Bagian .....	134
Tabel 4.24	Profil Budaya Manajer Bagian Pada Setiap Dimensi .....	137
Tabel 4.25	Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Persepsi Kepala Bagian .....	139
Tabel 4.26	Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Persepsi Kepala Bagian.....	141
Tabel 4.27	Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Persepsi Kepala Bagian .....	142
Tabel 4.28	Profil Budaya Dimensi Perekat Organisasi Persepsi Kepala Bagian .....	144
Tabel 4.29	Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Persepsi Kepala Bagian .....	146

Tabel 4.30	Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Persepsi Kepala Bagian .....	147
Tabel 4.31	Profil Budaya Perusahaan Persepsi Kepala Bagian .....	149
Tabel 4.32	Profil Budaya Kepala Bagian Pada Setiap Dimensi .....	152
Tabel 4.33	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Saat Ini Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	153
Tabel 4.34	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Harapan Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	153
Tabel 4.35	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Saat Ini Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	157
Tabel 4.36	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Harapan Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	157
Tabel 4.37	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat Ini Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	159
Tabel 4.38	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Harapan Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	159
Tabel 4.39	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perekat Organisasi Saat Ini Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	161
Tabel 4.40	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perekat Organisasi Harapan Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	161
Tabel 4.41	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Saat Ini Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	163
Tabel 4.42	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Harapan Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	164
Tabel 4.43	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Saat Ini Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	165
Tabel 4.44	Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Harapan Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	166
Tabel 4.45	Perbandingan Profil Budaya Perusahaan Saat Ini Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	168

Tabel 4.46	Perbandingan Profil Budaya Perusahaan Harapan Pada Setiap Jenjang Jabatan .....	168
------------	--	-----

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Budaya Organisasi Menurut Schein.....	20
Gambar 2.2 Model Budaya Organisasi Menurut Rousseau .....	21
Gambar 2.3 Model Budaya Organisasi Menurut Hatch .....	22
Gambar 2.4 Pembentukan Budaya Menurut Robbins .....	35
Gambar 2.5 Proses Pembentukan Budaya Organisasi Menurut Ndraha .....	36
Gambar 2.6 Ragam Budaya Organisasi Dalam Competing Values Framework.....	47
Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran .....	58
Gambar 3.1 Contoh Profil Budaya Organisasi Menurut Karyawan.....	72
Gambar 4.1 Logo PT Bandeng Juwana Elrina .....	80
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Bandeng Juwana Elrina .....	81
Gambar 4.3 Jenis Kelamin Responden.....	83
Gambar 4.4 Distribusi Usia Responden .....	84
Gambar 4.5 Latar Belakang Pendidikan Responden.....	85
Gambar 4.6 Masa Kerja Responden.....	85
Gambar 4.7 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Karakteristik Dominan Berdasarkan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	89
Gambar 4.8 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Berdasarkan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	91
Gambar 4.9 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Pengelolaan Karyawan Berdasarkan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	93
Gambar 4.10 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Perekat Organisasi Berdasarkan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	95
Gambar 4.11 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Penekanan Strategi Berdasarkan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	97
Gambar 4.12 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Kriteria Keberhasilan Berdasarkan Persepsi <i>Board of Director</i> .....	99

Gambar 4.13	Profil Pemetaan Budaya Organisasi Persepsi <i>Board of Director</i> .....	105
Gambar 4.14	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Karakteristik Dominan Berdasarkan Persepsi <i>General Manager</i> .....	108
Gambar 4.15	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Berdasarkan Persepsi <i>General Manager</i> .....	110
Gambar 4.16	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Pengelolaan Karyawan Berdasarkan Persepsi <i>General Manager</i> .....	112
Gambar 4.17	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Perekat Organisasi Berdasarkan Persepsi <i>General Manager</i> .....	114
Gambar 4.18	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Penekanan Strategi Berdasarkan Persepsi <i>General Manager</i> .....	116
Gambar 4.19	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Kriteria Keberhasilan Berdasarkan Persepsi <i>General Manager</i> .....	118
Gambar 4.20	Profil Pemetaan Budaya Perusahaan Berdasarkan Persepsi <i>General Manager</i> .....	122
Gambar 4.21	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Karakteristik Dominan Berdasarkan Persepsi Manajer Bagian .....	123
Gambar 4.22	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Berdasarkan Persepsi Manajer Bagian .....	125
Gambar 4.23	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Pengelolaan Karyawan Berdasarkan Persepsi Manajer Bagian .....	127
Gambar 4.24	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Perekat Organisasi Berdasarkan Persepsi Manajer Bagian .....	129
Gambar 4.25	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Penekanan Strategi Berdasarkan Persepsi Manajer Bagian .....	131
Gambar 4.26	Pemetaan Budaya Pada Dimensi Kriteria Keberhasilan Berdasarkan Persepsi Manajer Bagian .....	134
Gambar 4.27	Pemetaan Budaya Perusahaan Berdasarkan Persepsi Manajer Bagian .....	138

Gambar 4.28 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Karakteristik Dominan Berdasarkan Persepsi Kepala Bagian .....	140
Gambar 4.29 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Kepemimpinan Perusahaan Berdasarkan Persepsi Kepala Bagian .....	142
Gambar 4.30 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Pengelolaan Karyawan Berdasarkan Persepsi Kepala Bagian .....	143
Gambar 4.31 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Perekat Organisasi Berdasarkan Persepsi Kepala Bagian .....	145
Gambar 4.32 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Penekanan Strategi Berdasarkan Persepsi Kepala Bagian .....	147
Gambar 4.33 Pemetaan Budaya Pada Dimensi Kriteria Keberhasilan Berdasarkan Persepsi Kepala Bagian .....	148
Gambar 4.34 Profil Pemetaan Budaya Perusahaan Berdasarkan Persepsi Kepala Bagian .....	152

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A	Kuesioner..... 180
LAMPIRAN B	Tabulasi Kuesioner..... 194
LAMPIRAN C	Hasil Olah Data ..... 203
LAMPIRAN D	Surat Izin Penelitian ..... 212
LAMPIRAN E	Surat Izin Persetujuan Penelitian..... 214

# **B A B I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Ketatnya persaingan bisnis yang terjadi pada beberapa dekade terakhir ini telah memaksa sebuah perusahaan maupun organisasi harus mampu memunculkan keunggulan kompetitif. Keunggulan tersebut didapatkan apabila perusahaan dapat mengoptimalkan dan mendayagunakan segala potensi yang ada didalam perusahaan secara efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk terus melakukan adaptasi dengan perkembangan dan perubahan lingkungan eksternal yang ada. Hal ini ditujukan agar perusahaan tetap mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Charles Darwin (dalam Kasali, 2006) mengatakan “bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang paling adaptif”. Adaptasi terhadap lingkungan eksternal tersebut secara langsung akan menuju pada penyesuaian dan perubahan-perubahan yang dilakukan pada internal perusahaan.

Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada kepada keadaan yang diinginkan di masa depan (Potts dan LaMarsh, 2004 dalam Wibowo, 2012). Kehidupan manusia maupun organisasi pada hakikatnya selalu diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Disatu sisi perubahan terjadi karena adanya faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan, di sisi lain perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal (Wibowo, 2012). Perubahan pada dasarnya

adalah sesuatu yang mutlak dan tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal.

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

Perubahan dan adaptasi terhadap lingkungan eksternal kini telah menjadi bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut suatu potensi (Kasali, 2006). Dinamika dunia bisnis selalu menuntut perusahaan mencapai sebuah pembaharuan secara terus menerus baik dari segi pengetahuan, teknologi maupun sumber daya manusianya. Setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada. Karena itulah banyak dari perusahaan ternama baik didalam atau diluar negeri melakukan perubahan hanya untuk bertahan hidup dan menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan yang tidak ketinggalan jaman. Keberhasilan jangka panjang yang diperoleh Microsoft, intel, GE, tidak lain karena mereka proaktif dalam melakukan pembaharuan yang berkesinambungan (Tushman & O'reilly III, 1997 dalam Febriana, 2012).

Kebutuhan akan perubahan kini telah menjadi bagian penting didalam sebuah perusahaan melihat tuntutan pasar yang semakin tinggi. Kebutuhan akan perubahan ini dirasakan oleh semua aspek bisnis termasuk bisnis industri olahan makanan seperti PT Bandeg Juwana Elrina. Sebagai perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang industri makanan olahan bandeng, perusahaan dituntut untuk terus melakukan adaptasi dan pengembangan disemua lini perusahaan. Hal ini ditujukan untuk daya saing dan kompetitif dari perusahaan yang kuat sehingga tetap mampu mempertahankan eksistensi perusahaan itu sendiri.

Penelitian kali ini dilakukan pada PT Bandeng Juwana Elrina yang berdomisili di Semarang, Jawa Tengah. PT Bandeng Juwana Elrina adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dengan produk makanan olahan bandeng. Perusahaan ini berawal dari perusahaan keluarga yang didirikan oleh bapak Daniel yang juga seorang dokter. Semenjak awal pendiriannya pada tahun 1980 perusahaan ini sudah sangat berkembang pesat.

Didalam perkembangannya, pendiri perusahaan merasa harus melakukan gebrakan dengan melakukan pembenahan internal perusahaan. Hal ini dilakukan untuk tetap menjaga eksistensi dari perusahaan sendiri. Kondisi tersebut dimulai pada tahun 2002 yang menjadi titik puncak perkembangan yang sangat pesat dari PT Bandeng Juwana Elrina. Pendirian perusahaan menjadi sebuah PT serta dengan pembentukan struktur organisasi yang jelas dengan mengangkat Arif Honggowijoyo Kusmadi sebagai *Board of Director* perusahaan yang juga merupakan menantu dari pendiri perusahaan merupakan

komitmen nyata dari pemimpin perusahaan untuk menjaga eksistensi perusahaan. Selain itu, pelatihan-pelatihan diberikan kepada karyawan-karyawannya untuk mendukung gebrakan dari perusahaan. Inovasi-inovasi produk juga terus dikembangkan untuk semakin mendukung perkembangan dari perusahaan.

Perubahan-perubahan yang dilakukan pada internal perusahaan merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan kualitas internal perusahaan untuk meningkatkan produktifitas dan menciptakan produk yang unggul sehingga siap bersaing ditengah ketatnya persaingan pasar makanan olahan bandeng. Wibowo (2012) menjelaskan perubahan sering menjadi kebutuhan internal organisasi, dirasakan sebagai kebutuhan yang harus dipenuhi.

Dengan dicanangkannya gagasan pembenahan dan perubahan internal pada PT Bandeng Juwana Semarang, secara otomatis hal tersebut juga merubah kebiasaan-kebiasaan lama yang ada didalam perusahaan atau dapat dikatakan merubah budaya yang ada. Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2011). Robbins (2008) menjelaskan bahwa budaya merupakan sebuah mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Selain itu, Schein (1985, dalam Wirawan, 2008) mendefinisikan budaya organisasi

sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir dan bertindak dalam memahami permasalahan yang ada.

Langkah yang dilakukan manajemen PT Bandeng Juwana Elrina untuk merubah kebiasaan-kebiasaan lama merupakan langkah yang besar yang harus direncanakan dan diformulasikan dengan baik agar dalam penerapannya tidak terjadi hambatan. Langkah merubah kebiasaan-kebiasaan lama atau merubah budaya tidaklah mudah, dibutuhkan penanganan dan pengawalan khusus untuk dapat menyesuaikan budaya organisasi lama menjadi budaya organisasi yang baru. Berbagai macam respon pun akan terjadi mulai dari ketidakperdulian sampai terjadinya resistensi. Diperlukan komunikasi yang lebih agar hambatan-hambatan yang ada dapat diatasi.

Perubahan-perubahan bukan tidak mungkin akan memunculkan resistensi. Penolakan yang sering terjadi karena pemimpin-pemimpin perusahaan dan pekerja melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda (Wibowo, 2012). Dalam masa perkembangan budaya PT Bandeng Juwana Elrina, tentunya masalah resistensi juga terjadi. Perubahan serta resistensi yang muncul harus dikelola dengan baik apabila organisasi menginginkan perubahan yang berhasil.

Semenjak gebrakan perubahan dan pengembangan dicanangkan oleh manajemen PT Bandeng Juwana Elrina, belum terlihat perkembangan yang signifikan sejak dilakukannya gebrakan perubahan. Hasil perubahan yang baru terlihat kentara adalah perluasan pasar dengan pembukaan satu cabang toko baru pada tahun 2013. Lamanya jarak waktu dari perubahan mengindikasikan belum adanya perumusan bentuk budaya yang secara khusus dilakukan untuk mendukung proses perubahan budaya. *Board of Director* PT Bandeng Juwana Elrina menjelaskan belum ada perumusan budaya dan mekanisme baku dalam merubah kebiasaan-kebiasaan lama, cara merubahnya hanya dilakukan secara sporadis.

Selain itu, manajer HRD juga menuturkan meskipun pelatihan-pelatihan sudah diberikan, namun belum secara utuh karyawan mampu melakukan kinerja yang sesuai dengan standar kinerja yang dicanangkan perusahaan, terutama bagian pramuniaga yang berhubungan langsung dengan konsumen. Hal tersebut tentu mengakibatkan rencana-rencana yang sudah dibuat perusahaan tidak berjalan dengan optimal. Maka dari itu, diperlukan usaha bersama serta komitmen bersama dari para pemimpin perusahaan dan para pekerja dalam mengawal melakukan perubahan budaya organisasi untuk mendorong pencapaian tujuan, visi dan misi perusahaan.

Visi misi PT Bandeng Juwana sendiri adalah menekankan kasih dalam memacu kreatifitas, adapun visi misi tersebut sebagai berikut :

Visi:

Wujud kasih dan berkat Tuhan serta pengamalan kasih.

Misi :

- Memacu kreatifitas para pekerja untuk dapat menciptakan produk-produk baru yang berkualitas.
- Menciptakan kerja sama yang bersifat saling menguntungkan antar sesama karyawan, pelanggan, dan dengan masyarakat sekitar.

Nilai-nilai yang terkandung didalam visi misi perusahaan menekankan untuk menghadirkan nilai kasih dalam menciptakan produk-produk yang berkualitas tinggi. Selain itu, perusahaan memiliki prinsip kerja yang unik yaitu Amati, Tiru dan Modifikasi. Hal ini menunjukkan perusahaan selalu memberikan fokus pada kreatifitas dalam menciptakan produk yang unggul. Di sisi lain nilai, visi dan misi perusahaan akan terealisasi dengan baik apabila memiliki pengembangan budaya yang sesuai dengan tujuan dari visi dan misi perusahaan.

Visi dan misi yang dicetuskan oleh perusahaan terkadang belum dapat diserap dengan baik oleh karyawan-karywan. Di sisi lain perusahaan pasti menginginkan visi dan misi yang membudaya pada setiap anggota perusahaan. Febriana (2012) menjelaskan bahwa pada dasarnya setiap perusahaan pasti menginginkan terciptanya visi dan misi yang membudaya pada setiap anggota organisasinya. Seluruh anggota perusahaan yang berada didalamnya diwajibkan untuk paham dan menjadikan nilai-nilai perusahaan sebagai landasan dalam bertindak dan menyelesaikan berbagai macam persoalan yang ada, serta mendukung terwujudnya visi dan misi perusahaan. Pada praktiknya, budaya organisasi yang ada tidak selalu sejalan dengan nilai-nilai yang

ditanamkan dan visi misi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan kata lain, budaya organisasi yang diharapkan oleh perusahaan untuk menanamkan nilai-nilai dan visi misi perusahaan belum tentu sesuai dengan budaya organisasi yang terbentuk pada praktiknya.

Semenjak dicanangkannya gebrakan pengembangan dan perubahan oleh manajemen PT Bandeng Juwana Elrina, terlihat belum terpenuhinya kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan. Hal ini menandakan belum adanya sinergisitas dari semua anggota organisasi dalam mempersiapkan dan memahami perubahan budaya. Di lain pihak belum adanya perumusan budaya organisasi yang dirumuskan dan diformulasikan secara khusus oleh manajemen PT Bandeng Juwana Elrina dalam mendukung gebrakan pengembangan dan perubahan internal perusahaan yang ditujukan untuk mencapai visi misi perusahaan mengakibatkan proses perubahan berjalan lambat, bahkan mungkin gagal. Kondisi ini menjadi permasalahan tersendiri apabila tidak disikapi dengan serius oleh pemimpin-pemimpin perusahaan. Diperlukan usaha bersama serta komitmen bersama dari para pemimpin-pemimpin perusahaan dalam menghadapi tantangan permasalahan yang ada agar rencana perubahan dapat dilakukan dengan tepat dan benar sesuai dengan tujuan, visi dan misi PT Bandeng Juwana Elrina.

Belum adanya penelitian yang menjelaskan mengenai analisis budaya organisasi pada PT Bandeng Juwana Elrina dengan pendekatan ilmiah, Maka dari itu perlu kiranya dilakukan penelitian yang menjelaskan tentang analisis budaya organisasi dengan menggunakan metodologi ilmiah OCAI

*(Organizational Culture Assessment Instrument)*). Sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat diketahui profil budaya organisasi saat ini pada PT Bandeng Juwana Elrina serta membantu mengidentifikasi pemikiran organisasi mengenai budaya organisasi yang seharusnya dikembangkan untuk menjawab tantangan dan permasalahan yang muncul sekarang dan dimasa mendatang. Selain itu, instrumen ini akan memberikan informasi pemetaan dan profil budaya organisasi saat ini serta budaya organisasi yang diharapkan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran budaya organisasi saat ini serta budaya organisasi yang diharapkan perusahaan sehingga mampu menjadi bahan pertimbangan perumusan budaya yang sesuai dalam pencapaian tujuan, visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam kesempatan ini peneliti melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT* (OCAI) PADA PT BANDENG JUWANA ELRINA.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Setiap perusahaan pada dasarnya selalu menginginkan penciptaan budaya organisasi yang sesuai dengan visi misi perusahaan. Namun pada prakteknya tidak semua perusahaan mampu menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan. Hal tersebut terjadi karena belum adanya sinergisitas dalam memandang budaya yang sesuai dalam pencapaian visi misi perusahaan. PT Bandeng Juwana Elrina adalah salah satu perusahaan

makanan olahan bandeng yang sedang berkembang pesat dan gencar melakukan gebrakan perubahan. Dalam melakukan gebrakan perubahan perusahaan tidak seutuhnya didukung oleh semua anggota perusahaan. Terdapat resistensi-resistensi yang sering muncul didalam proses perubahan. Selain itu, belum adanya perumusan budaya organisasi yang secara khusus diformulasikan untuk mendukung gebrakana pengembangan dan perubahan, serta belum ada mekanisme baku dalam mengawal proses perubahan menjadikan proses perubahan berjalan lamban. Di sisi lain desakan persaingan yang semakin ketat juga menuntut PT Bandeng Juwana Elrina untuk memiliki keunggulan kompetitif agar tetap mampu mempertahankan eksistensi perusahaan.

Belum adanya kesepahaman dalam memahami mempersepsikan perubahan budaya organisasi serta belum adanya bentuk budaya organisasi yang dirumuskan dalam menghadapi tantangan perubahan internal dan eksternal perusahaan, dikhawatirkan akan terjadi disintegrasi dalam perusahaan sehingga menghambat proses pencapaian visi dan misi organisasi. Dengan menggunakan OCAI, peneliti berusaha menyajikan pemetaan dan profil budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan, sehingga mampu menjadi bahan pertimbangan untuk merumuskan budaya organisasi yang sesuai dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan dalam pencapaian tujuan, visi dan misi perusahaan.

Dari uraian di atas, pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah profil budaya PT Bandeng Juwana Elrina saat ini, berdasarkan persepsi karyawan pada masing-masing jenjang jabatan?
2. Bagaimanakah profil budaya PT Bandeng Juwana Elrina yang diharapkan dimasa yang akan datang, berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan?

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

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui profil budaya PT Bandeng Juwana Elrina saat ini berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan.
2. Mengetahui profil budaya PT Bandeng Juwana Elrina yang diharapkan dimasa yang akan datang berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Bagi Perusahaan**

- Memberikan informasi kepada Perusahaan mengenai profil budaya PT Bandeng Juwana Elrina saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang.
- Memberikan informasi kepada organisasi mengenai pendapat dan harapan para pemimpin maupun anggota perusahaan 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 Bandeng Juwana Elrina diketahui.

## **2. Bagi Penulis**

- Memberikan wawasan dan pengetahuan baru dalam menganalisis profil budaya organisasi khususnya di lingkup Organisasi dengan menggunakan metode OCAI.
- Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian disiplin ilmu yang diperoleh di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Memperdalam pemahaman pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pengetahuan tentang 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 rujukan dan referensi tentang disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya Budaya Organisasi.
- Dapat dijadikan sumber informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai profil budaya Organisasi PT Bandeng Juwana Elrina saat ini dan yang diharapkan dimasa yang akan datang.

- Diharapkan dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian lanjutan pada pokok permasalahan yang sama.

#### **4. Bagi Fakultas**

- Menjalinkan hubungan baik antara Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dengan PT Bandeng Juwana Semarang.
- Sebagai inventaris hasil penelitian mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

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

- **BAB I : PENDAHULUAN**

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

- **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

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

- **BAB III : METODE PENELITIAN**

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

- **BAB IV : HASIL DAN ANALISIS**

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

- **BAB V : PENUTUP**

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

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sebuah istilah yang relatif baru dalam khazanah teori-teori organisasi. Kusdi (2011), menjelaskan bahwa pendekatan budaya dalam teori organisasi dimunculkan ketika kompleksitas perubahan lingkungan dan tingkat persaingan yang dihadapi organisasi dewasa ini sangat tinggi, dimana terdapat aspek-aspek tertentu yang belum dijelaskan dengan teori-teori yang ada. Hatch (1997) dalam Kusdi (2011) memaparkan bahwa studi budaya organisasi merupakan sebuah alternatif baru yang memberikan sebuah sudut pandang baru terhadap berbagai sudut pandang yang ada selama ini dalam menjawab kompleksitas perubahan lingkungan dan tingkat persaingan yang semakin tinggi.

Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Selain itu, Wibowo (2011) memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Sehingga, dengan adanya keyakinan inti bersama yang dijadikan pedoman bersama diharapkan

mampu mengarahkan anggota organisasi untuk bertindak lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Shchein (1985) dikutip oleh Wirawan (2008) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir dan bertindak dalam memahami permasalahan yang ada.

### **2.1.2 Tipe Budaya Organisasi**

Luasnya pengertian budaya organisasi membuka peluang timbulnya berbagai pandangan mengenai tipologi budaya organisasi. Pendapat para ahli beragam dengan justifikasi dan sudut pandang masing-masing. Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) mengembangkan tipologi budaya menjadi empat dimensi budaya, antara lain :

#### **1. Kultur Klan (*Clan Culture*)**

Tipe atau jenis budaya organisasi yang dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan, seperti sebuah keluarga besar. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjalankan peran mentor, bahkan sebagai 'orang tua' bagi bawahannya. Perikat di organisasi ini adalah loyalitas dan tradisi.

## 2. Kultur Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

Tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, dan *entrepreneurial*. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai visi jauh kedepan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Perikat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk melakukan eksperimen dan inovasi terus menerus.

## 3. Kultur Market (*Market culture*)

Tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang keras hati, suka bekerja keras, dan gesit. Perikat dalam organisasi ini adalah keinginan untuk memenangkan persaingan. Kriteria sukses biasanya dilihat pangsa pasar dan posisi bersaing.

## 4. Kultur Hierarki (*Hierarchy Culture*)

Tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang formal dan tersruktur. Selain itu budaya organisasi ini juga sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Pemimpin yang efektif adalah koordinator yang baik. Memelihara kelancaran di perusahaan adalah hal yang teramat penting. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Menurut Kennedy (dikutip dari Kusdi, 2011) mengembangkan tipologi budaya organisasi berdasarkan tingkat resiko yang dihadapi

organisasi (*high risk/ low risk*) dan kecepatan umpan balik (*quick feedback/ slow feedback*). Berdasarkan dua dimensi pembeda ini, mereka membagi budaya organisasi menjadi empat tipe yaitu :

1. *Tough-Guy/ Macho*

Dimiliki oleh organisasi-organisasi yang memiliki lingkungan yang berisiko tinggi dan memberi umpan balik cepat, dimana organisasi harus menanggapi segala sesuatu dengan cepat dan berani. Contoh organisasi yang umumnya memiliki tipe ini adalah industri periklanan, hiburan, dan konstruksi.

2. *Work Hard/ Play Hard*

Budaya organisasi ini dimiliki oleh organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang berisiko rendah, tetapi memberi umpan balik yang cepat. Sehingga yang diperlukan adalah menemukan satu peluang dan mengisi peluang itu. Contoh organisasi tipe ini adalah industri ritel dan sales.

3. *Bet- Your- Company*

Tipe budaya organisasi ini dimiliki oleh organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang berisiko tinggi dan umpan balik lambat, dimana organisasi mengambil setiap langkah harus dengan hati-hati. Contoh organisasi yang memiliki tipe budaya organisasi ini adalah industri perminyakan, obat-obatan, penerbangan dan industri pelayanan fasilitas umum.

#### 4. *Process*

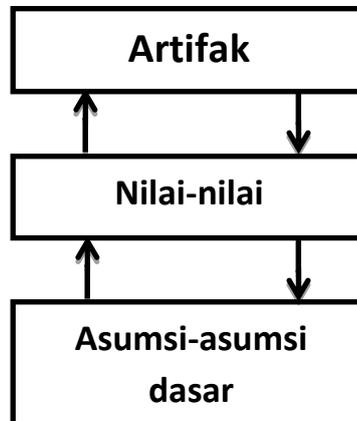
Organisasi beroperasi dalam suatu lingkungan beresiko rendah dengan umpan balik lambat, dimana organisasi memiliki peluang untuk melakukan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya. Contohnya adalah industri-industri perbankan, badan-badan pemerintah serta organisasi yang sifatnya birokratis.

Kategorisasi kultur pada dasarnya diperlukan untuk melakukan diagnosis budaya organisasi pada sebuah organisasi. Di sisi lain para ahli mengemukakan bahwa tipe-tipe kultur yang ada sesungguhnya tidak bersifat *mutually exclusive* atau terpisah, melainkan terkait satu sama lain. Dengan kata lain, sebuah organisasi bisa saja merupakan campuran dari beberapa tipe kultur.

#### **2.1.3 Model Budaya Organisasi**

Konsep mengenai budaya organisasi dipahami oleh para ahli dengan menciptakan model budaya organisasi yang menjelaskan hubungan antar elemen dalam sebuah budaya organisasi. Schein (1992) dalam Kusdi(2011) menggambarkan model budaya organisasi dengan keterkaitan antara tiga elemen budaya seperti yang digambarkan berikut:

**Gambar 2.1**  
**Model Budaya Organisasi menurut Schein**

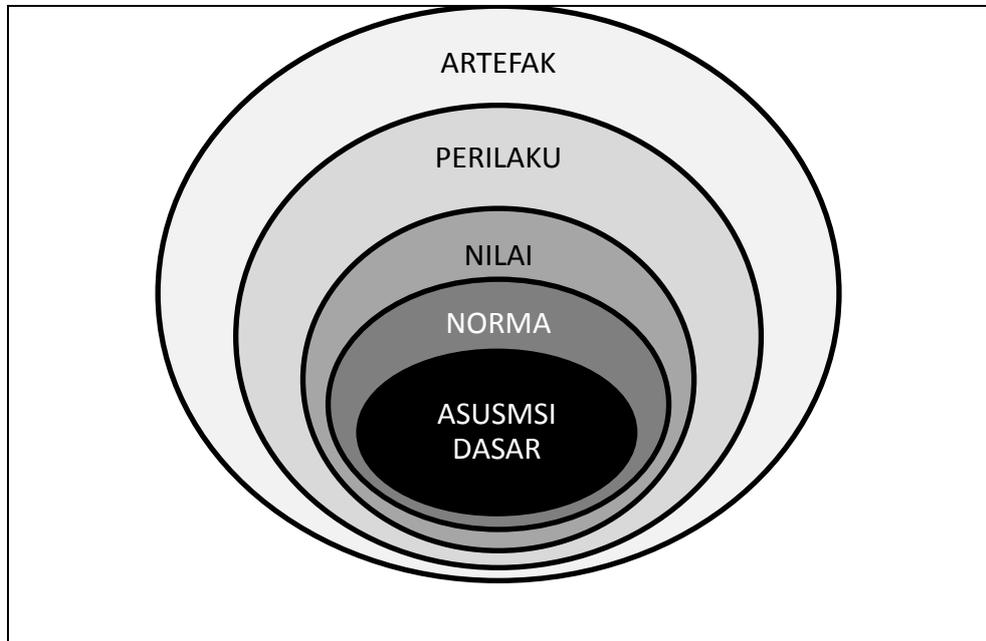


Sumber: Kusdi, 2011

Schein menjelaskan dalam modelnya bahwa terdapat hubungan timbal balik yang saling berhubungan antar elemen-elemen budaya organisasi. Posisi paling bawah, yaitu asumsi dasar, menggambarkan bahwa asumsi dasar merupakan pondasi dari budaya sebuah organisasi yang menopang nilai-nilai dan artefak. Sementara itu posisi paling atas, artefak, menggambarkan bahwa elemen budaya ini adalah elemen yang tampak jelas dapat di observasi oleh orang-orang, baik yang terlibat langsung dalam organisasi maupun orang di luar organisasi. Sedangkan nilai berada di antara artefak dan asumsi-asumsi dasar, menggambarkan bahwa nilai merupakan sebagai elemen yang menerjemahkan asumsi dasar kedalam nilai-nilai yang lebih mudah dipahami sebagai panduan elemen artefak.

Selain itu Rousseau dalam Sobirin (2007) mengemukakan model budaya organisasi yang diilustrasikan seperti sebuah bawang yang memiliki kulit yang berlapis-lapis yaitu sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Model Budaya Organisasi menurut Rousseau**

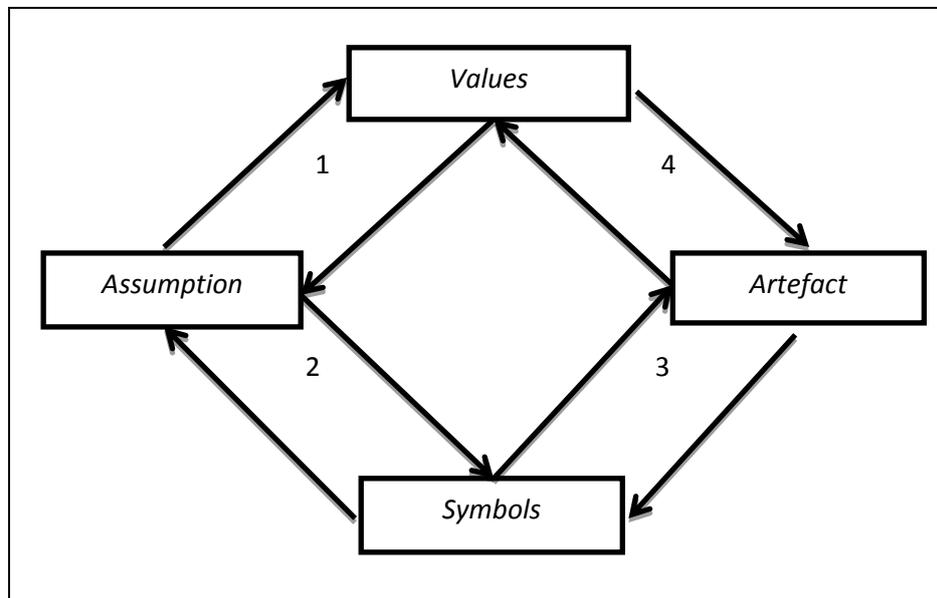


Sumber: Achmad Sobirin, 2007

Dalam model ini Rousseau menjelaskan bahwa lingkaran paling luar menggambarkan kulit yang mudah terkelupas, ini diibaratkan sebagai elemen budaya yang bersifat behavioral yang mudah berubah. Semakin dalam, dengan warna yang semakin menebal menggambarkan kulit yang semakin sulit mengelupas. Sedangkan di bagian tengah, dengan warna hitam merupakan inti budaya yang hampir tidak mengalami perubahan. Lapisan yang memiliki warna yang semakin dalam semakin menebal menggambarkan elemen budaya yang bersifat idealistik.

Model budaya organisasi lainnya juga dikemukakan oleh Mary Jo Hatch dalam Sobirin (2007) dengan menggambarkan hubungan dinamis antar elemen budaya organisasi yaitu sebagai berikut :

**Gambar 2.3**  
**Model Budaya Organisasi menurut Hatch**



Sumber: Achmad Sobirin, 2007

Gambar tersebut menegaskan bahwa hubungan antar elemen budaya organisasi yaitu *values*, *assumption*, *symbols*, dan *artefact* yang bersifat dinamis melalui sebuah proses yang bersifat timbal balik mulai dari proses manifestasi, realisasi, simbolisasi, dan intepretasi. Pada konsep ini lebih menekankan pada pemahaman konsep budaya organisasi yang semakin kompleks sehingga harus dipahami secara berbeda yakni budaya organisasi terdiri dari empat komponen yang saling terkait dan keterkaitan tersebut merupakan sebuah proses yang terus berjalan.

#### **2.1.4 Elemen-elemen Budaya Organisasi**

Dalam pembahasan mengenai definisi budaya organisasi dapat dijelaskan bahwa terdapat elemen-elemen yang membentuk sebuah budaya organisasi. Para ahli memiliki pandangan yang berbeda mengenai elemen-

elemen yang membentuk budaya organisasi. Walaupun diidentifikasi dengan sebutan yang berbeda elemen-elemen tersebut pada dasarnya masih dalam satu konsep pemahaman yang sama. Brown (1992) dalam Riani (2011) mengembangkan elemen-elemen dasar budaya organisasi berdasarkan kerangka yang dikembangkan oleh Schein pada tahun 1985. Elemen-elemen budaya organisasi menurut Brown adalah sebagai berikut :

1. Artifak

Elemen dasar dari sebuah budaya organisasi yang paling mudah dikenali karena ia dapat dilihat, didengar dan dirasakan. Artifak biasanya berbentuk cerita, mitos, lelucon, metafora, upacara dan tatacara, perayaan, pahlawan, dan simbol-simbol. Ada juga beberapa hal yang bersifat sub-kategori untuk artifak, yaitu hal-hal yang bersifat material, tampilan fisik, teknologi, bahasa, pola perilaku, sistem prosedur dan program.

2. Nilai-nilai

Nilai ini lebih mengarah pada kode moral dan etika yang menjadi penentu apa yang sebaiknya dilakukan.

3. Asumsi-asumsi dasar

Asumsi-asumsi dasar menjadi sebuah inti dari sebuah budaya organisasi yang menjadi inspirasi bagi anggotanya.

Di lain pihak Sobirin (2007), juga merumuskan elemen-elemen budaya organisasi pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Elemen Budaya Organisasi**

Sumber	ELEMEN BUDAYA ORGANISASI				
F. Landa Jocano (1998)	Idealistik			Behavioral	
Denise Rousseau (1990)	Asumsi dasar	Nilai- nilai	Norma	Perilaku	Artefak
Mary Jo Hach (1993)	Asusmsi dasar	Nilai-nilai		Simbol	Artefak
Edgar H. Schein (1997)	Asusmsi dasar	Nilai-nilai		Artefak	

Sumber: Sobirin, 2007 (dengan penyesuaian)

#### 1. Idealistik

Menurut F. Landa Jocano dalam Sobirin (2007) terdapat dua (2) elemen budaya, salah satunya adalah elemen idealistik. Elemen ini dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi sebuah ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun sejatinya organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung, tidak tampak secara kasat mata dan hanya dapat di pahami oleh orang-orang tertentu dalam organisasi tersebut. 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. Stanley Davis dalam Sobirin (2007) menjelaskan elemen yang idealistik ini sebagai “*guiding belief* – keyakinan penuntun (kehidupan organisasi)”. Selain itu Schein dan Rousseau dalam Sobirin (2007) mengatakan bahwa elemen yang idealistik yaitu asumsi dasar yang bersifat *taken for granted* (diterima apa adanya) dan *unconscious* (dilakukan diluar kesadaran). Dapat disimpulkan bahwa elemen yang bersifat idealistik ini merupakan inti dari sebuah budaya organisasi dimana budaya organisasi merupakan ruh dari sebuah organisasi.

## 2. Behavioral

Selanjutnya, elemen budaya lainnya menurut F. Landa Jocano adalah elemen behavioral. Elemen yang bersifat behavioral ini adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam artefak seperti bentuk perilaku sehari-hari para anggota organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Elemen ini juga merupakan representasi dari budaya sebuah organisasi karena mudah dilihat, dipahami, dan diinterpretasikan oleh orang di luar organisasi walaupun terkadang interpretasinya tidak sama dengan anggota yang secara langsung terlibat dalam organisasi.

### 3. Asumsi Dasar

Elemen budaya organisasi asumsi dasar merupakan elemen yang disepakati oleh beberapa ahli. Apabila dilihat dari pemahaman mengenai definisi elemen ini, asumsi dasar merupakan bagian yang lebih spesifik dari elemen Idealistik. Elemen ini merupakan inti budaya organisasi yang merupakan sumber dari segala inspirasi. Elemen ini meliputi keyakinan, persepsi, pemikiran, dan perasaan yang sifatnya *taken for granted* atau diterima apa adanya (terkadang tanpa disadari) dan dianggap sebagai sesuatu yang benar. Menurut Sobirin (2007), keberadaan asumsi dasar dalam sebuah organisasi tidak menjadi bahan diskusi bagi anggotanya. Asumsi dasar diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku anggota dan perilaku organisasai secara keseluruhan. Menurut Schein (Kusdi, 2011) asumsi dasar merupakan sesuatu yang penting untuk dipahami agar kedua elemen lainnya (nilai dan artefak) mudah untuk dipahami.

### 4. *Values* (Nilai-nilai)

*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. Sobirin (2007) mendefinisikan nilai adalah prinsip, tujuan, atau standar sosial yang dipertahankan oleh seseorang atau sekelompok orang karena secara intrinsik mengandung makna. Ia juga menjelaskan bahwa nilai atau *value* bersifat normatif. Dalam budaya organisasi, elemen nilai adalah bentuk dari pengembangan ideologi organisasi yang merupakan elemen asumsi dasar. 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.

##### 5. Artefak

Artefak adalah elemen budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau sekelompok orang, baik orang dalam maupun luar organisasi. Kusdi (2011) menjelaskan bahwa artefak merupakan pintu masuk bagi orang luar untuk memahami budaya organisasi. Elemen artefak ini sama dengan elemen behavioral, dimana elemen ini memiliki sifat visible dan observable. Diantara elemen asumsi dasar dan elemen nilai, elemen artefak merupakan elemen yang bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal sehingga pada elemen ini mudah berubah. Pada budaya sebuah perusahaan, artefak adalah realisasi dari nilai-nilai dalam berbagai bentuk yang dibagi

menjadi beberapa kategori. Kategori artefak dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 2.2**  
**Kategorisasi Artefak**

Kategori Umum	Contoh Artefak
Fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Logo perusahaan</li> <li>❖ Bentuk Bangunan</li> <li>❖ Dekorasi</li> <li>❖ Cara Berpakaian, seragam</li> <li>❖ Desain Organisasi</li> </ul>
Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Upacara</li> <li>❖ Kebiasaan , tradisi</li> <li>❖ Kode etik</li> <li>❖ Peraturan</li> </ul>
Verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Humor</li> <li>❖ Jargon</li> <li>❖ Slogan</li> <li>❖ Cerita sukses</li> <li>❖ Cerita sejarah</li> </ul>

Sumber: Mary Jo Hatch 1997, dalam Sobirin(2007)

### 2.1.5 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008), budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut antara lain:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.

2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Kreitner dan Kinicki (2001) dikutip oleh Wibowo (2011) menjelaskan fungsi budaya organisasi memiliki inti yang sama dengan pendapat Robbins. Adapun fungsi budaya organisasi tersebut adalah :

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain.
2. Memudahkan komitmen kolektif sebuah perusahaan dimana anggota bangga menjadi bagian daripadanya.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Selain itu, Sunarto (2003) dalam Riani (2011) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsinya antara lain :

1. Pengikat organisasi

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.

2. Integrator

Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada didalam organisasi.

3. Identitas organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu bentuk khas yang menjadi ciri dari organisasi tersebut.

4. Energi untuk mencapai kinerja tinggi

Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

5. Ciri kualitas

Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

6. Motivator

Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.

#### 7. Pedoman gaya kepemimpinan

Budaya organisasi menjadi pedoman pemimpin dalam melakukan kepemimpinan sesuai dengan model budaya organisasi yang berkembang di organisasi tersebut.

#### 8. *Value enhancer*

Budaya organisasi berfungsi meningkatkan nilai dari *stakeholders*-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

### **2.1.6 Karakteristik Budaya Organisasi**

Terdapat tujuh karakteristik penting yang dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi (Robbins, 2008):

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauhmana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
3. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Berorientasi pada manusia, yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim, yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual.
6. Agresivitas, yaitu sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Viktor Tan (2002) dikutip oleh Wibowo (2011) budaya organisasi menunjukkan suatu karakteristik tertentu, yaitu sebagai berikut;

1. *Individual initiative* (inisiatif individual), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko), yaitu suatu tingkatan yang mana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
3. *Direction* (arah), yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. *Integration* (integrasi), yaitu tingkatan unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
5. *Management support* (dukungan manajemen), yaitu manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

6. *Control* (pengawasan), yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan pengawasi perilaku pekerja.
7. *Identity* (identitas), yaitu tingkatan yang mana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. *Reward system* (sistem penghargaan), adalah suatu alokasi penghargaan, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan pada kriteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
9. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik), yaitu ketika pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Communication patterns* (pola komunikasi), yaitu suatu tingkatan yang mana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

### **2.1.7 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**

Budaya dalam sebuah organisasi tidaklah muncul begitu saja, akan tetapi ada proses yang harus dilalui budaya itu hingga akhirnya menjadi budaya organisasi. Riani (2011) menjelaskan bahwa untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Schein (1985) dalam Riani (2011) menyatakan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Selain itu, Robbins (2008) menjelaskan bahwa para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi tersebut.

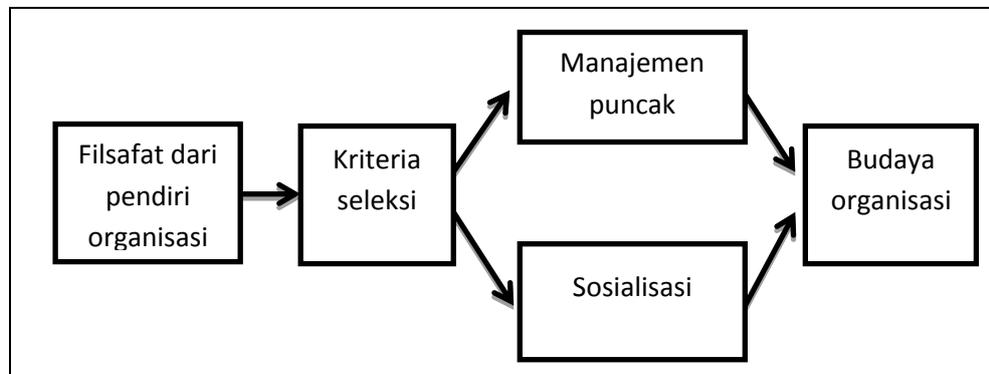
Robbins (2003) dikutip oleh Wibowo (2011) memaparkan proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara :

1. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berfikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
2. Mendoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berfikir dan merasakan sesuatu.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.

Dapat dipahami bahwa pendiri sekaligus bertindak sebagai pemimpin pada tahap awal organisasi menginginkan bawahannya dapat menjalankan apa yang menjadi tujuannya dengan berdasar pada filosofi dan pola pikir yang dipandanginya benar berdasarkan pengalamannya.

Proses pembentukan budaya organisasi menurut Robbins (2003) dalam Riani (2011) digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.4**  
**Proses Pembentukan Budaya Organisasi Robbins**



Sumber : Asri Laksmi Riani, 2011

Schein (1985) dalam Riani (2011) menyatakan proses terbentuknya budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Proses pembentukan budaya organisasi sendiri mengikuti beberapa alur berikut :

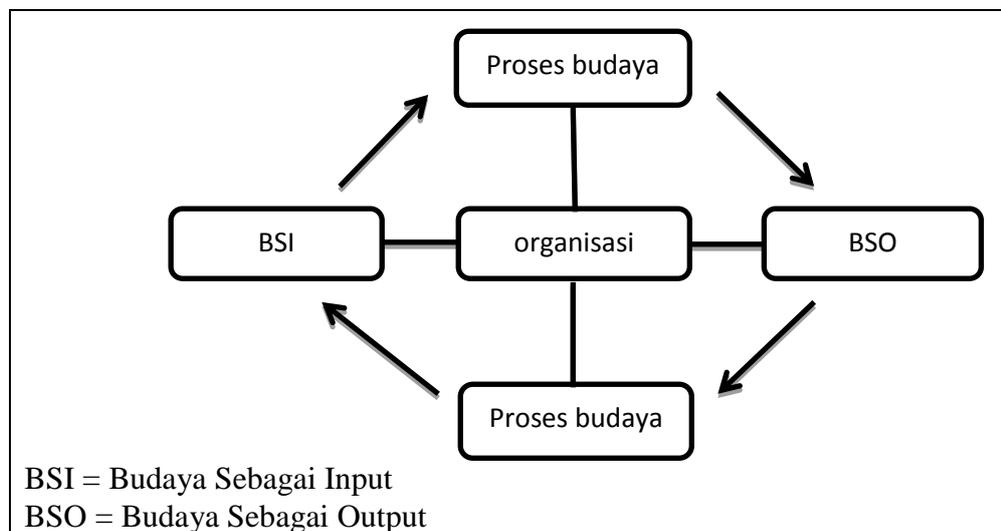
1. Para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkan kepada karyawan.
2. Budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi, yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.
3. Secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi seorang pencipta budaya baru dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar

bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Alur di atas menjelaskan bahwa para pendiri, disamping menuangkan ide untuk membentuk organisasi, menyediakan segala sumber, sarana dan prasarana yang dibutuhkan, juga bertindak sebagai peletak dasar ideologi organisasi.

Menurut Ndraha (2005) proses pembentukan budaya organisasi dapat digambarkan dalam siklus berikut:

**Gambar 2.5**  
**Proses Pembentukan Budaya Organisasi Draha**



Sumber : Taliziduhu Draha, 2005

#### 1. BSI

BSI merupakan tahap dimana budaya-budaya yang berasal dari berbagai sumber yang diinput ke dalam sebuah organisasi. Sumber-sumber budaya tersebut dapat dilihat pada table dibawah ini:

**Tabel 2.3**  
**Sumber Budaya**

No	Sumber Budaya	Nilai Sumbangan
1	Pendiri	Visi dan misi
2	Pemilik	Kepentingan tertanam
3	Pengurus	Kepemimpinan dan manajemen
4	Karyawan	Tanggung jawab
5	Pelanggan	Kepercayaan
6	Konsumen	Kepuasan
7	<i>Stakeholder</i>	Dukungan, partisipasi kontrol sosial
8	<i>Stockholder</i>	Model uang
9	Masyarakat	Harapan
10	Pemerintah	Keadilan dan hukum
11	Mitra Usaha	Mutuality
12	Anak Perusahaan	Citra
13	Pemasok/seller	Energi bahan baku
14	Pesaing	Keunggulan
15	Lawan	Kemenangan
16	Musuh	<i>Survivability</i>
17	Korban	<i>Survivability</i>
18	Mangsa	Alturisme, perlindungan keselamatan hak mempertahankan diri
19	Lingkungan	Prometheanisme

Sumber : Taliziduhu Ndraha, 2005

## 2. Proses Budaya

Setelah proses BSI dimana budaya dari berbagai sumber masuk ke organisasi, tahap selanjutnya adalah proses budaya. Pada tahap ini budaya-budaya tersebut mengalami proses tertentu yang dimana terjadi

kontak budaya, benturan budaya, penggalian budaya, seleksi budaya, yang akan menghasilkan budaya baru. Budaya baru tersebut selanjutnya mengalami sosialisasi budaya, internalisasi budaya, control budaya, pemantapan budaya, dan pewarisan budaya.

### 3. BSO

Budaya Sebagai Output adalah potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi pada suatu periode tertentu sebagai produk masa lalu.

#### **2.1.8 Budaya Kuat vs Budaya Lemah**

Menurut Robbins (2008) budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengurangan tingkat keluar masuknya karyawan. Dalam budaya kuat, nilai inti organisasi dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim internal atas pengendalian perilaku yang tinggi.

Thompson dkk, (2010) dalam Febriana (2012) menyebutkan Tiga faktor yang mendorong terbentuknya budaya kuat didalam perusahaan, yaitu :

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

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

Begitupula sebaliknya, kurangnya prinsip bersama yang konsisten didalam perusahaan, tentunya akan menjadikan budaya menjadi lemah, hal ini biasanya disebabkan oleh perbedaan nilai-nilai dan pandangan antara CEO dan anggota perusahaan yang lain tentang bagaimana bisnis perusahaan seharusnya dilakukan (Thompson, dkk 2010 dalam Febriana 2012). Sebuah organisasi tidak hanya membutuhkan budaya yang kuat, namun juga membutuhkan budaya yang sehat. Budaya kuat mempunyai dampak positif ataupun negatif. Jika budaya kuat namun tidak sehat atau beracun (*toxic*) maka budaya akan membawa bencana. Tetapi jika budayanya sehat (*healthy*) maka budaya akan membawa kesejahteraan (Tjahjono, 2010).

Karakteristik khas dari sebuah budaya perusahaan yang tidak sehat adalah memiliki ciri-ciri budaya kontraproduktif yang berdampak buruk pada iklim kerja dan kinerja. Thompson, dkk (2010) dalam Febriana (2012) memaparkan empat sifat khusus yang terdapat pada budaya yang tidak sehat yaitu:

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

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sobirin (2007), bahwa budaya kuat dapat menimbulkan egosentrime dan *inward looking* seolah-olah dirinya yang terbaik diantara para pesaing. Kondisi seperti ini bisa disebut *cultural trap* – jebakan kultural yang menghalangi proses adaptasi terhadap lingkungan yang selalu berubah serta proses inovasi-inovasi baru. Lebih lanjut Schein dalam Sobirin (2007) mengungkapkan perlu adanya pemahaman yang baik dalam pengelolaan budaya organisasi agar dalam implementasinya tidak mengganggu kegiatan organisasi yang lain. Sebuah perusahaan bisa dikatakan memiliki budaya yang kuat apabila budaya organisasi tersebut mampu selalu beradaptasi dengan perubahan-

perubahan lingkungan, sehingga perusahaan tetap kompetitif dan memiliki daya saing yang tinggi ditengah persaingan yang semakin ketat.

### **2.1.9 Terminologi Budaya organisasi**

Terminologi budaya organisasi adalah seperangkat istilah-istilah yang sering digunakan atau di perbincangkan terkhusus dalam lingkup teori budaya organisasi. Wibowo (2011) mengungkapkan, terdapat beberapa terminologi yang sering digunakan dalam membahas budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

#### *1. Dominant Culture*

Budaya organisasi yang berlaku menyeluruh di dalam organisasi. Pandangan makro terhadap budaya organisasi memberi warna kepribadian yang berbeda pada suatu organisasi dengan menunjukkan perbedaan atau ciri khusus antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. *Dominant culture* menyatakan *core values* atau nilai-nilai diterima oleh mayoritas anggota organisasi. Adapun dalam unit-unit kerja suatu organisasi kemungkinan mempunyai *subculture* yang mempunyai serangkaian nilai-nilai tambahan. Tetapi pada umumnya mereka juga tetap menerima *core values* organisasi sebagai keseluruhan.

#### *2. Subcultures*

Merupakan budaya organisasi yang ada dalam unit kerja yang menjadi bagian dari keseluruhan organisasi. Anggota *subculture* berbagi nilai sebagai tambahan pada *core value* organisasi keseluruhan. *Subcultures*

cenderung berkembang dalam organisasi besar yang mencerminkan masalah bersama, situasi atau pengalaman yang dihadapi anggota. Dengan demikian, *subcultures* merupakan budaya mini dalam organisasi, yang secara khas didefinisikan oleh penunjukan departemen dan pemisahan geografis. Sehingga, dalam suatu organisasi dapat mempunyai beberapa *subcultures*.

### 3. *Core Values*

Merupakan kandungan *dominant culture* yang memuat nilai-nilai utama atau dominan yang diterima di seluruh organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan organisasional merupakan dasar dari budaya organisasi. Sistem nilai merupakan pola nilai-nilai di dalam suatu organisasi.

### 4. *Strong Culture dan Weak Culture*

*Strong culture* ditandai oleh kenyataan bahwa pekerja berbagi *core values* atau nilai-nilai inti. Semakin besar kontribusi pekerja dalam organisasi serta dalam menerima nilai-nilai inti, semakin kuat budaya organisasi dan semakin berpengaruh pada perilaku. *Strong culture* mempunyai dampak lebih besar pada perilaku pekerja dan lebih langsung dihubungkan dengan penurunan *turnover*. Dalam *strong culture*, *core values* organisasi menjadi pegangan yang sangat kuat dan secara luas dibagikan. Semakin banyak anggota menerima *core values*, maka semakin besar pula komitmen pada nilai tersebut sehingga pada akhirnya akan semakin memperkuat budaya organisasi.

#### 5. *Appropriate Culture*

Budaya dalam suatu organisasi harus selalu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan lingkungan yang dihadapi. Suatu organisasi yang menghadapi kondisi lingkungan kompetitif yang memerlukan pengambilan keputusan cepat, maka perilaku birokrasi bukanlah merupakan budaya organisasi yang tepat. Begitu seterusnya dengan bentuk dan kondisi lingkungan yang lain, harus selalu disesuaikan dengan kebutuhan dan lingkungan yang ada.

#### 6. *Adaptive dan Unadaptive Culture*

*Adaptive culture* atau budaya adaptif memerlukan pengambilan resiko, kepercayaan dan pendekatan proaktif terhadap lingkungan organisasional maupun individual. Anggota secara aktif mendukung usaha pihak lain mengidentifikasi persoalan dan melakukan solusi yang dapat dikerjakan. Apabila dilihat dari segi perilakunya dalam *adaptive cultures*, manajer menaruh perhatian penuh pada semua konstituen, terutama pelanggan. Selain itu manajer akan berinisiatif melakukan perubahan apabila diperlukan dalam melayani kepentingan pelanggan, bahkan apabila untuk itu diperlukan untuk pengambilan resiko.

*Unadaptive culture* atau budaya yang tidak adaptif biasanya sangat birokratis. Budaya organisasi ini cenderung reaktif, menolak resiko, dan tidak kreatif. Selain itu, pola informasi juga tidak mengalir secara cepat dan tidak menyeluruh pada organisasi. Kontrol yang luas

menghambat motivasi dan antusiasme. Di dalam *adaptive culture*, manajer cenderung berperilaku politis, sistemis, dan birokratis. Sebagai hasilnya, mereka tidak mengubah strategi secara cepat untuk menyesuaikan atau mengambil manfaat dari perubahan di lingkungan bisnisnya.

Sehubungan dengan terminologi budaya organisasi, Kreitner dan Kinicki (2001) dalam Wibowo (2011) memperlihatkan ciri-ciri budaya organisasi dalam suatu perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Perusahaan tidak hanya mempunyai satu budaya organisasi, tetapi juga beberapa budaya organisasi atau *subculture*. Organisasi mungkin mempunyai satu *dominant culture* dan beberapa *subculture* yang berbeda.
2. Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu. Perubahan budaya organisasi akan menyesuaikan dengan kebutuhan dan lingkungan. Perubahan budaya ini paling mudah terjadi pada perusahaan yang baru atau kemungkinan ukurannya lebih kecil yaitu yang bersifat komunal dengan grafik perusahaan yang naik dan turun, sehingga budayanya mungkin juga akan berubah. Dengan kata lain budaya organisasi tidak tetap, tetapi bersifat cair, dapat berubah sepanjang waktu.
3. Tidak perlu satu budaya lebih baik atau lebih buruk dari lainnya. Semua budaya mempunyai aspek positif dan negative. Yang menarik adalah bahwa beberapa organisasi dapat sukses ketika mempunyai

budaya tertentu walaupun mungkin sangat tidak cocok dengan perusahaan lain.

#### **2.1.10 Instrumen Penilaian Budaya Organisasi**

Schein (2000) dikutip oleh Munir (2006) memaparkan bahwa untuk mengidentifikasi budaya suatu organisasi tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri. Oleh karena itu Cameron & Quinn (1999) dalam Kusdi (2011) mengembangkan *Competing Value Framework* (CVF) yang diharapkan dapat membantu para peneliti mengidentifikasi budaya organisasi suatu perusahaan.

CVF terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan kriteria yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, intergrasi, dan kesatuan dengan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Kemudian kedua dimensi tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi yaitu (Cameron & Quinn, 1999 dalam Kusdi 2011) :

##### 1. Kultur Klan (*Clan Culture*)

Model atau jenis budaya organisasi yang dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan, seperti sebuah keluarga besar. Pemimpin yang

efektif adalah pemimpin yang menjalankan peran mentor, bahkan sebagai ‘orang tua’ bagi bawahannya. Perikat di organisasi ini adalah loyalitas dan tradisi.

2. Kultur Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

Model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, dan *entrepreneurial*. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai visi jauh kedepan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Perikat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk melakukan eksperimen dan inovasi terus menerus.

3. Kultur Market (*Market culture*)

Model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang keras hati, suka bekerja keras, dan gesit. Perikat dalam organisasi ini adalah keinginan untuk memenangkan persaingan. Kriteria sukses biasanya dilihat pangsa pasar dan posisi bersaing.

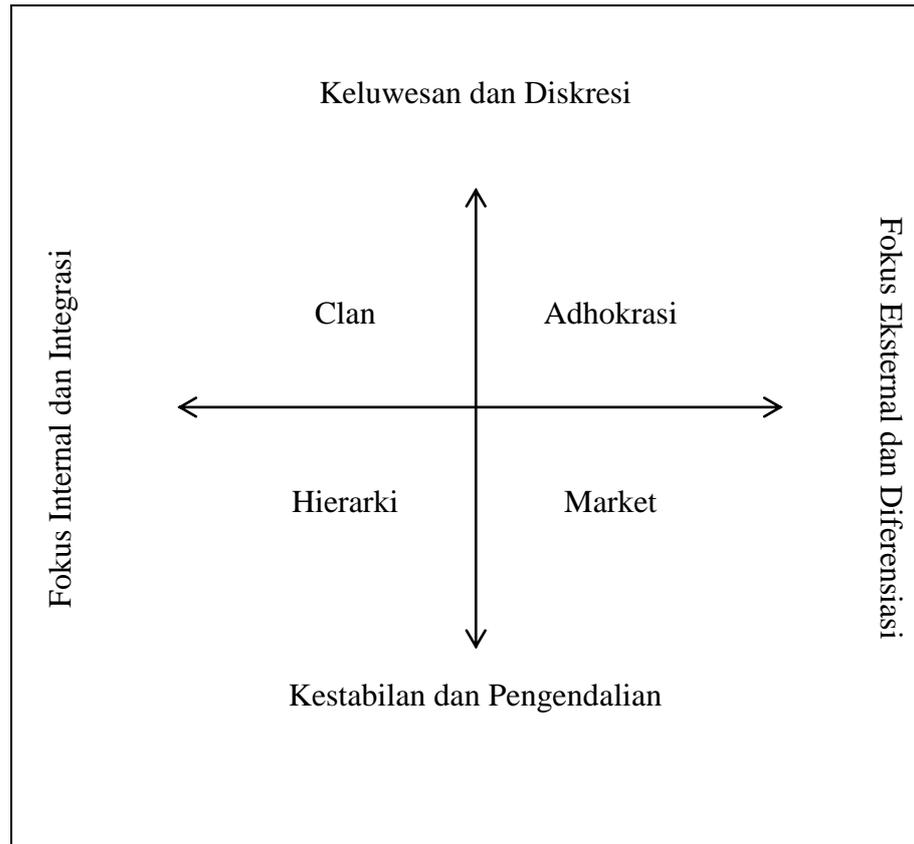
4. Kultur Hierarki (*Hierarchy Culture*)

Model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang formal dan tersruktur. Selain itu budaya organisasi ini juga sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Pemimpin yang efektif adalah koordinator yang baik. Memelihara kelancaran di perusahaan adalah hal yang teramat penting. Model atau pedoman

manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

**Gambar 2.6**

**Ragam Budaya Organisasi Dalam Competing Values Framework**



Sumber : Kusdi, 2011

Untuk melakukan identifikasi pada budaya organisasi sebuah perusahaan, instrumen yang dapat digunakan ada OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Pada OCAI terdapat enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu:

1. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan kondisi lingkungan organisasi, apa yang dirasakan oleh ada anggota organisasi saat mereka berada di dalam organisasi tersebut. Dengan perhitungan sistematis pada instrumen OCAI akan menghasilkan gambaran budaya apa yang dominan pada lingkungan organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.

3. Pengelolaan Karyawan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana pengelolaan anggota di dalam sebuah organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang mendasari pengelolaan anggota organisasi.

4. Perikat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan faktor yang mendorong anggota organisasi berada didalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI, budaya yang menjadi faktor perikat anggota organisasi akan dapat dilihat.

## 5. Penekanan Strategis

Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi menitikberatkan strategi yang dijalankan. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan pada penekanan strategi organisasi.

## 6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Instrumen OCAI berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi perusahaan. Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, *now* dan *future*. Penilaian yang diberikan pada

kolom *now* menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom *future* menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan.

Berdasarkan hasil penilaian menggunakan instrument OCAI, akan didapatkan suatu profil organisasi secara umum serta informasi kombinasi budaya pada setiap keenam dimensi kunci budaya organisasi dalam yang digambarkan pada *Competing Value Framework* (CVF). Tujuan penyusunan profil organisasi adalah untuk mengetahui budaya yang mendominasi organisasi dan secara lebih spesifik menunjukkan budaya yang dominan pada setiap dimensi kunci budaya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Anggun Tri Febriana (2012) pada sebuah instansi Perbankan daerah. Penelitian tersebut dilakukan di Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. Tujuan diadakan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui profil budaya organisasi yang ada saat penelitian tersebut dilakukan dan profil budaya organisasi yang diharapkan lima tahun kedepan. Hasil dari penelitian tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan yakni:

1. Profil budaya organisasi Bank Jateng saat ini berdasarkan direksi, kepala divisi, kepala cabang dan mitra perubahan selevel karyawan menyatakan bahwa budaya hierarki 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 hierarki menjadi urutan kedua setelah budaya market. Sementara itu, kepala cabang dan mitra perubahan lebih memilih budaya klan 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 dan komunikasi 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 terjadi proses transformasi budaya dari desain organisasi hierarki tradisional menuju desain organisasi modern.

Selain itu penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi dengan metode OCAI juga dilakukan oleh Yobi Pratama Rukanda (2013). Penelitian tersebut dilakukan di PT. Njonja Meneer. Tujuan diadakan penelitian tersebut adalah

untuk mengetahui profil budaya organisasi yang ada saat penelitian tersebut dilakukan dan profil budaya organisasi yang diharapkan lima tahun kedepan.

Hasil dari penelitian tersebut menghasilkan beberapa kesimpulan yakni:

1. Profil budaya organisasi PT. Njonja Meneer saat ini berdasarkan persepsi manager, kepala bagian, dan staff menyatakan bahwa budaya klan dirasa lebih dominan.
2. Profil budaya organisasi yang diharapkan dominan PT. Njonja Meneer pada lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi manager adalah budaya adhokrasi.
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 klan dan market.
5. Pada dimensi kunci karakteristik dominan, budaya yang sangat kuat dirasakan berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan adalah budaya klan. 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 manajer dan kepala bagian adalah adhokrasi, sedangkan staff mengharapkan budaya hierarki pada kepemimpinan organisasi.

7. Budaya yang mendasari dimensi pengelolaan karyawan saat ini berdasarkan persepsi setiap jenjang jabatan adalah klan. Budaya yang diharapkan pada pengelolaan karyawan lima tahun mendatang menurut manajer adalah hierarki, sedangkan kepala bagian menginginkan budaya adhokrasi dan staff menginginkan budaya klan.
8. Pada dimensi perekat organisasi saat ini manajer merasa budaya market paling dominan. Sedangkan kepala bagian dan staff memiliki persepsi bahwa budaya hierarki adalah budaya yang dominan sebagai perekat organisasi. Budaya yang diharapkan lima tahun mendatang pada dimensi ini dari setiap jenjang jabatan adalah budaya klan.
9. Pada dimensi penekanan strategi saat ini setiap jenjang jabatan memiliki persepsi bahwa klan 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 klan. Budaya yang diharapkan

menjadi dasar dari kriteria keberhasilan oleh manajer adalah klan, 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 ketidaksesuaian 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 manajer, kepala bagian serta staff, budaya organisasi yang sesuai pada lima tahun yang akan datang adalah kombinasi dominan antara adhokrasi dan market.
14. Budaya klan 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.

Penelitian terdahulu juga dilakukan oleh Sammy Fattah Hidayat (2011) dengan menggunakan metode analisis budaya organisasi OCAI yang dilakukan penelitian pada Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar Rahmah Tangerang. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi pada seluruh pegawai RSISAA di dominasi oleh budaya klan yang menitik beratkan pada ciri kekeluargaan dan partisipatif dengan kekuatan budaya yang masih lemah. Kekuatan budaya yang lemah disebabkan karena baru beroperasinya RSISAA selama 1 tahun dan masih dibutuhkan konsolidasi internal. Akan tetapi hal ini juga mengindikasikan masih adanya peluang merubah budaya organisasi menuju yang diinginkan rumah sakit karena budaya organisasi masih belum terlalu kuat.
2. Adanya tuntutan seluruh pegawai menuju budaya klan yang lebih kuat dapat mendayagunakan nilai sesuai konsep budaya organisasi islami yang dikembangkan Alamsyah (2002).
3. Strategi yang dicannagkan RSISAA lebih menitik beratkan pada budaya pasar dimana justru budaya pasar paling lemah korelasinya pada efektifitas organisasi.
4. Terdapat kongruensi budaya yang baik antar kriteria budaya organisasi. pada budaya seluruh pegawai RSISAA saat ini, kongruensi cukup baik untuk 5 kriteria budaya dimana sama-sama didominasi budaya klan dengan kekuatan budaya lemah sampai cukup kuat. Pengecualian terjadi pada kriteria perekat organisasi dimana budaya saat ini didominasi budaya hierarki dengan kekuatan budaya lemah. Budaya yang diharapkan juga

menunjukkan kongruensi yang baik untuk seluruh kriteria budaya organisasi dengan didominasi budaya klan dengan kekuatan budaya lemah sampai kuat.

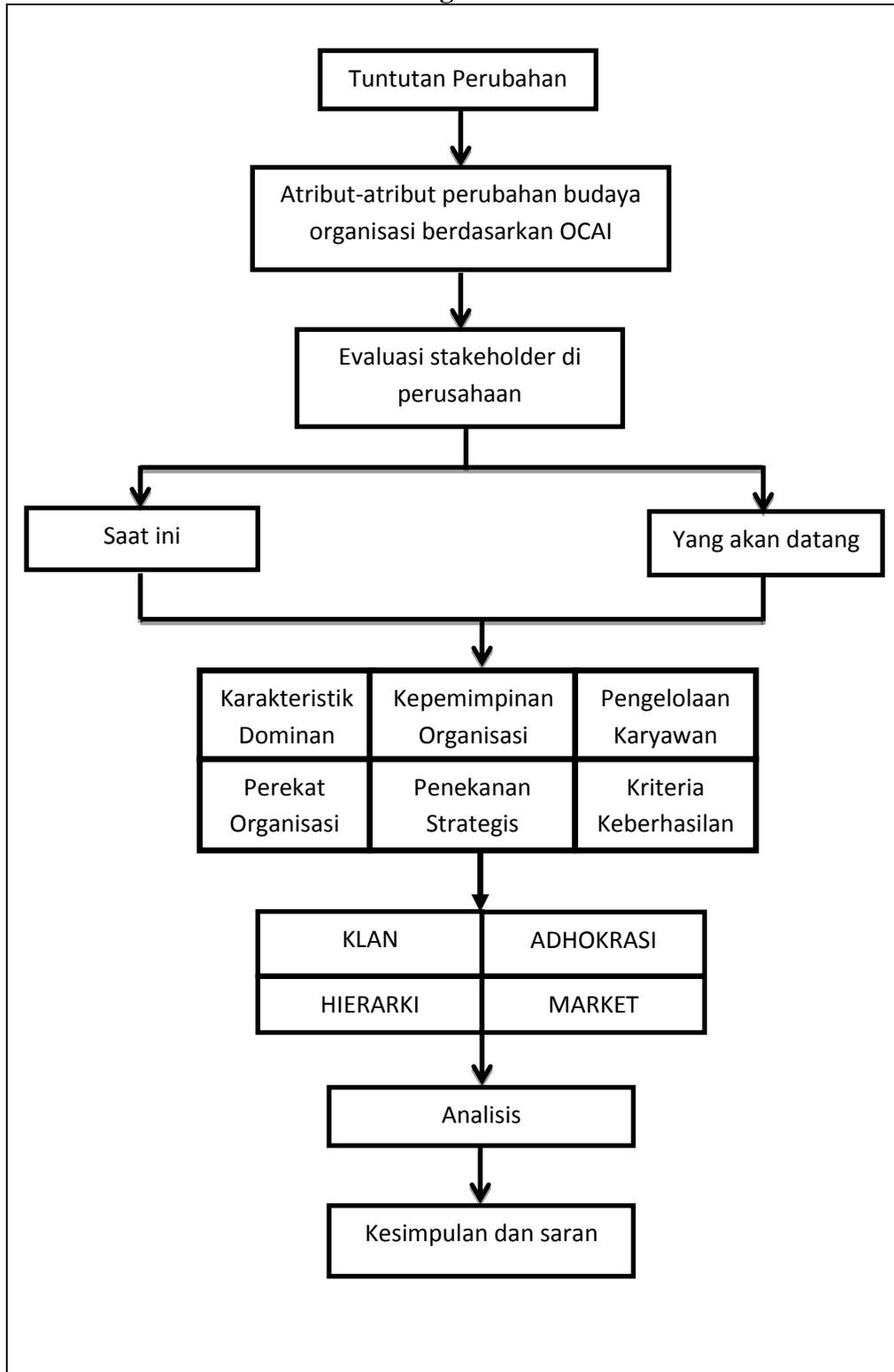
5. Budaya tenaga medis saat ini juga didominasi oleh budaya klan dengan kekuatan budaya lemah. Budaya adhokrasi yang bercirikan independensi juga cukup tinggi mewarnai budaya tenaga medis saat ini sebagai ciri khusus tenaga medis.
6. Tenaga manajerial didominasi budaya klan dengan kekuatan budaya yang cukup kuat. Budaya hierarki juga dirasakan cukup tinggi mempengaruhi budaya manajerial yang berfokus pengawasan, efisiensi dan kebijakan .
7. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara budaya saat ini dan budaya yang diharapkan pada tenaga manajerial. Terdapat tendensi budaya pasar diharapkan menjadi tipe budaya terlemah yang mengindikasikan tenaga manajerial lemah dalam fokus pencapaian target yang agresif. Tampak tenaga manajerial menginginkan budaya yang didominasi budaya klan dengan kekuatan budaya kuat.
8. Terdapat kongruensi budaya yang baik antara tenaga medis dan tenaga manajerial baik dari sisi budaya saat ini dan budaya yang diharapkan dimana hal ini berimplikasi pada kemungkinan konflik internal yang lebih kecil antar keduanya. Adanya tendensi peningkatan jarak budaya antara tenaga medis dan tenaga manajerial pada tipe budaya hierarki dan adhokrasi.

9. Budaya saat ini dari direktur RSISAA menunjukkan dominasi budaya klan dengan kekuatan budaya yang cukup kuat. Tidak tampak perbedaan yang signifikan antara budaya saat ini dan budaya yang diharapkan direktur RSISAA. Direktur RSISAA lebih memprioritaskan pada pembenahan internal dahulu sebelum berfokus pada pencapaian target agresif.
10. Adanya jarak yang signifikan antara direktur RSISAA dan seluruh pegawainya menunjukkan adanya inkongruensi persepsi budaya. Pada budaya saat ini jarak budaya terbesar pada budaya pasar dimana bagi seluruh pegawai penekanan budaya masih kuat pada pencapaian target sedangkan bagi direktur merasakan aspek budaya pasar ini masih lemah. Inkongruensi persepsi budaya ini memandakan diperlukannya komunikasi yang lebih intensif antara direktur dan pegawainya agar tercipta kesamaan persepsi yang baik dan mengecilkan potensi terjadinya konflik internal.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Pada penelitian ini analisis pemetaan budaya organisasi digambarkan dalam sebuah kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran yaitu:

**Gambar 2.7**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber : Data Primer yang diolah, 2014

## **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 non kausalitas komparatif (Ferdinand, 2007).

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, 2007).

#### **3.1 Desain Penelitian**

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

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

Dengan menyesuaikan tiga macam tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui, mendeskripsikan, mengukur, atau kombinasi ketigannya atas suatu fenomena tertentu, maka desain penelitian pun akan disesuaikan dengan tujuan penelitian tersebut.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui profil budaya PT Bandeng Juwana Elrina saat ini dan budaya yang diharapkan pada masa akan datang, berdasarkan persepsi seluruh anggota perusahaan yang terlibat dalam roda kehidupan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Sugiyono (2009) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan/menghubungkan dengan variabel lainnya. Selain itu, Umar (2008) memaparkan tujuan penelitian deskriptif yang bersifat suatu paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana, maupun ketergantungan variabel pada sub-sub variabelnya. Studi dengan desain deskriptif dapat dilakukan secara sederhana atau rumit dan dapat melibatkan data kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif. Dengan demikian hasil penelitian dengan desain ini akan menghasilkan informasi yang komprehensif mengenai variabel yang diteliti.

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

### **3.2.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009). Variabel penelitian digunakan untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2007).

Dalam penelitian ini hanya ada variabel tunggal, atau disebut juga sebagai variabel mandiri. (Sugiyono, 2009) menjelaskan bahwa variabel mandiri yaitu variabel yang berdiri sendiri tanpa perbandingan/menghubungkan dengan variabel lainnya. Variabel mandiri pada penelitian ini adalah pemetaan budaya organisasi.

### **3.2.2 Definisi Variabel Operasional**

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan inti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Nazir, 1999). Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang

lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai suatu organisasi (Robbins, 2008).

Dalam penelitian ini hal yang menjadi bahasan utama adalah pemetaan budaya organisasi menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), maka definisi operasional dari pemetaan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah menentukan posisi profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi seluruh anggota yang terlibat dalam roda kehidupan perusahaan. Cameron dan Quin 1999 (dalam Kusdi,2011) menjelaskan metode ini menilai enam dimensi budaya, yaitu :

1. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang dominan dan yang paling menonjol di dalam sebuah organisasi.

2. Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan model dan gaya kepemimpinan yang ada pada organisasi, serta persepsi anggota organisasi terhadap model kepemimpinan yang ada.

3. Pengelolaan Karyawan

Dimensi ini menunjukkan cara pengelolaan organisasi terhadap anggotanya, baik pengelolaan secara kelompok maupun individual.

4. Perikat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan hal dan nilai apa yang digunakan organisasi dalam merekatkan organisasi

#### 5. Penekanan Strategis

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

#### 6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan bagaimana organisasi dalam menentukan kriteria atau standar pencapaian tujuan yang ada.

Sedangkan jenis-jenis budaya organisasi yang akan dipetakan menurut Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) dispesifikasikan sebagai berikut:

##### 1. Klan

Adalah budaya organisasi yang sangat menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih seperti sebuah keluarga besar ketimbang entitas ekonomi. Selain itu, nilai yang diutamakan adalah kerja tim (*team work*), partisipasi dan konsensus. Kesuksesan didefinisikan berdasarkan kepekaan terhadap konsumen dan perhatian kepada aspek manusia

##### 2. Adhokrasi

Adalah budaya organisasi yang sangat dinamis, dijiwai semangat kewiraswastaan (*entrepreneurship*) dan kreativitas. Nilai yang diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen

dan inovasi. Kesuksesan diukur dari penemuan produk atau jasa baru yang inovatif.

### 3. Market

Adalah budaya organisasi yang berorientasi kepada hasil (*result oriented*), di mana nilai-nilai yang dianggap penting adalah daya saing (*competitiveness*) dan produktivitas. Kesuksesan diukur dari pangsa pasar dan penguasaan pasar.

### 4. Hierarki

Adalah budaya organisasi yang sangat formal dan terstruktur, di mana segala sesuatu yang dilakukan adalah berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ditentukan. Kesuksesan diukur dari produk yang bisa diandalkan, kelancaran jadwal dan penghematan biaya.

## **3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT Bandeng Juwana Elrina Semarang di jalan Pandanaran 57 Semarang. Waktu penelitian di mulai 21 Oktober hingga akhir November 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, 2007). Selain itu, Sugiono (2009) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti

untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai PT Bandeng Juwana Elrina yang terlibat dalam proses penerapan budaya organisasi mulai dari komisaris, direktur, manajer sampai kepala bagian dengan populasi sebanyak 52 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, 2007). Setelah populasi diketahui selanjutnya penentuan jumlah sampel menggunakan pendekatan statistik (*traditional statistic model*), didasarkan pada rumus formula statistik pendekatan Yamane (1973) dalam Ferdinand (2007) :

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

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

d = presisi yang ditetapkan atau prosentasi kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir atau diinginkan sebesar 10 %.

Jumlah populasi adalah 52 orang, sehingga jumlah sample yang dihitung berdasarkan rumus Yamane dengan d = 0,1 adalah sebesar :

$$n = \frac{52}{1 + 52 \cdot 0,1^2}$$

$$n = 52/1,52$$

$$n = 34$$

Dari 52 kuisisioner yang disebar, jumlah kuisisioner yang kembali dalam waktu yang sudah direncanakan dan dapat diolah sebanyak 39 kuisisioner. Ferdinand (2006) mengemukakan bahwa semakin besar sampel maka akan semakin besar kemungkinan untuk membuat keputusan yang tepat. Maka dalam penelitian ini kuisisioner yang diolah lebih besar dari sample yang ditentukan.

Teknik *sampling* dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling* yaitu teknik penarikan sample yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/ unsur yang tidak homogeni dan berstrata secara proporsional (Sugiono, 2009). Selain itu, Umar (2008) menjelaskan populasi yang dianggap heterogen menurut suatu karakteristik tertentu dikelompokkelompokkan dalam beberapa sub-populasi, sehingga dalam tiap kelompok akan memiliki anggota sampel yang relatif homogeni. Lalu dari tiap sub-populasi ini secara acak diambil anggota sampelnya. Keuntungan menggunakan teknik ini ialah anggota sampel yang diambil lebih representatif. 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

$N_1$  = Sampel

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

**Tabel 3.1**

**Responden PT Bandeng Juwana Elrina**

No	Jabatan	Jumlah	Responden
1	Direktur	1	1
2	Manajer umum	1	1
3	Manajer bagian	$5/52 \times 34$	4
4	Kepala bagian	$45/52 \times 34$	29
	Jumlah	52	34

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

### 3.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data menurut Sugiono (2009), harus dilihat dari *setting*, sumber dan cara pengambilannya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang bersumber dari PT Bandeng Juwana Elrina. Selain itu, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang dilihat dari sumber datanya, yaitu:

1. Data primer

Data primer diperoleh dari sumber primer. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer

dalam penelitian ini berupa kuisisioner yang diberikan kepada PT Bandeng Juwana Elrina.

## 2. Data sekunder

Data dari sumber sekunder merupakan data yang didapatkan dengan tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya dari pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen. Pada penelitian ini data sekunder di dapat dari unit kerja yang ada di PT Bandeng Juwana Elrina yang berhubungan dengan penelitian.

Adapun data sekunder yang dimaksud adalah :

1. Profil dan sejarah perusahaan
2. Visi dan misi
3. Struktur organisasi
4. Data personalia
5. dan sumber lain yang berkaitan dengan PT Bandeng Juwana Elrina

### **3.6 Metode Pengumpulan Data**

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu , kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data (Sugiono, 2009). Kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian ini, Terdapat tiga cara pengumpulan data yang akan digunakan dalam mendukung pelaksanaan proses penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. 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. Selain itu ditambahkan enam pertanyaan terbuka pada masing-masing dimensi budaya organisasi. Kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) ini akan dibagikan kepada karyawan di PT Bandeng Juwana Elrina yang terlibat dalam proses penerapan budaya organisasi mulai dari komisaris, direktur, manajer, manajer bagian, sampai pada kepala bagian.

## 2. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan melakukan 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 Analisis Data

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

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat sesuai dengan tujuan penelitian, maka harus dilakukan pengolahan dan analisis data terlebih dahulu untuk selanjutnya dijadikan dasar pengambilan keputusan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dilakukan. Adapun dalam mengolah dan menganalisis data penelitian ini menggunakan salah satu instrumen yang disebut OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang. Berikut adalah contoh kuisisioner :

**Table 3.2**  
**Contoh Kuisisioner Pengolahan Karyawan**

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

Sumber: Rukanda (2013)

**Contoh Pertanyaan Terbuka :**

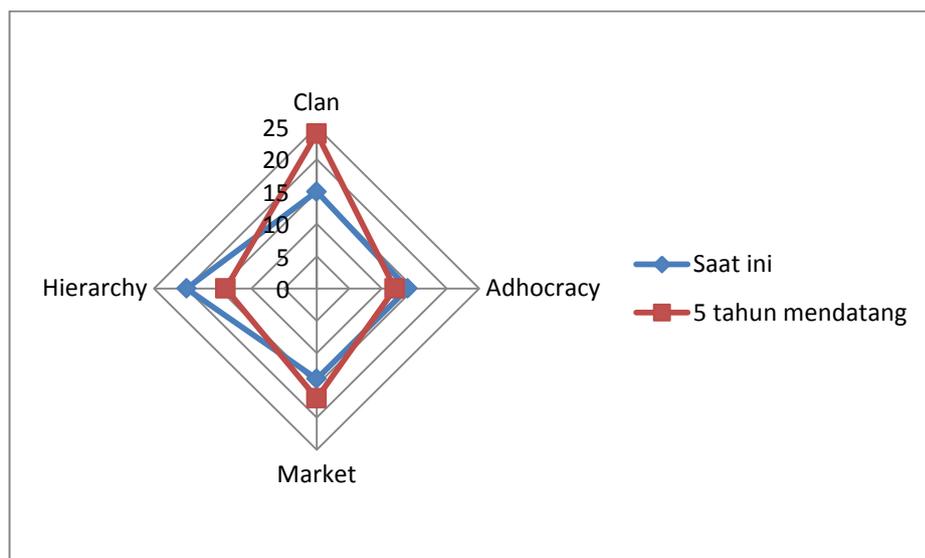
P1 : Apakah Bapak/Ibu/Saudara/I sudah yakin dengan jawaban mengenai pengelolaan karyawan di atas? Jika yakin, mengapa?

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. Budaya yang terjadi saat ini akan terlihat melalui garis berwarna biru, sementara budaya yang diharapkan ditandai oleh garis berwarna merah. Berikut contoh pada Gambar 3.1 profil budaya korporat saat ini dan profil budaya korporat pada lima tahun yang akan datang.

**Gambar 3.1**  
**Contoh Profil Budaya Organisasi Menurut Karyawan**



Sumber: Rukanda (2013)