

**PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI DI PT
SIDOMUNCUL, TBK. DENGAN METODE *OCAI***



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program
Pascasarjana pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Oleh :

Farid Ardiansyah

NIM 12010114410037

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018**

ABSTRACT

This research aims to understand the culture, both existed and expected, in PT Sidomuncul, Tbk. usingOCAI as mapping instrument.

This research was conducted with mix approach. The quantitative approach is used to determine the existing and expected cultural conditions through the perceptions of employees as respondents. While the qualitative approach in this study is intended to obtain a more in-depth picture of managerial practices associated with the framework used in this study.

The result showed that: 1) Sidomuncul seems to focus more on the external factors of the organization, bring up the market culture as the most dominant type of the existed culture. 2) Employees, as respondents in this study, want strong family values accompanied with trust and freedom in doing their jobs, thus emerging clan and adhocracy as a culture that is expected in Sidomuncul. 3) Although the management of Sidomuncul gives considerable attention to the external environment of the organization, it does not mean that the internal has become neglected. Issues related to employee development are two things that are very clear by the management of Sidomuncul.

Keywords : Organizational Culture, Organizational Culture Assessment Indicator, Competing Value Framework.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengenali budaya organisasi, baik yang ada dan yang diharapkan, di PT Sidomuncul, Tbk. menggunakan *OCAI* sebagai instrumen pemetaannya.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengetahui kondisi budaya yang ada dan yang diinginkan melalui persepsi karyawan sebagai responden. Sedangkan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam tentang praktek-praktek manajerial yang dikaitkan dengan kerangka kerja yang digunakan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Manajemen Sidomuncul tampak memberikan fokus lebih banyak pada faktor-faktor eksternal organisasi, sehingga memunculkan budaya pasar sebagai tipe budaya yang paling dominan saat ini, 2) Karyawan, sebagai responden dalam penelitian ini, cenderung menginginkan nilai kekeluargaan yang kuat dengan dibarengi kepercayaan dan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga budaya klan dan adhokrasi lebih disukai untuk menjadi budaya yang dominan di Sidomuncul, 3) Kendati manajemen Sidomuncul memberikan perhatian yang cukup besar pada lingkungan eksternal organisasi, bukan berarti lingkungan internal menjadi terabaikan. Masalah-masalah terkait kesejahteraan dan pengembangan karyawan menjadi dua hal yang sangat diperhatikan oleh manajemen Sidomuncul.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, *Organizational Culture Assessment Indicator*, *Competing Value Framework*.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tujuan penelitian ini adalah memetakan budaya organisasi PT Sidomuncul, Tbk. Budaya organisasi merupakan salah satu dimensi yang dipelajari secara luas dalam konteks organisasi (Schein, 1996). Penelitian tentang budaya juga sudah dikaitkan dengan banyak isu kritis tentang organisasi, seperti kinerja, keunggulan bersaing, dan kesiapan menghadapi perubahan (Lee, 1991; Denison, 1984; Sokro, 2012; Pushnykh dan Chemeris, 2006). Budaya yang kuat dapat mendorong tingkat partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi. Budaya semacam ini merupakan salah satu aset paling penting bagi organisasi (Denison, 1984).

Pembahasan budaya organisasi dikalangan praktisi dan akademisi bisnis diawali dengan penelitian tentang kesuksesan dunia bisnis Jepang pada tahun 1980-an (Mc Kenna, *et al.*, 1985), sebelum pada akhirnya diikuti oleh keberhasilan perusahaan-perusahaan besar lainnya seperti Johnson and Johnson, IBM, Mc Donald's dan General Motors. Menurut O'Reilly (1991), perusahaan-perusahaan tersebut dapat memenangkan persaingan dengan memberikan perhatian yang besar terhadap budaya perusahaan (Kartiningih, 2007).

Budaya organisasi sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun kegiatan implementasi perencanaan, dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi. Menurut Robbins (1991, dalam Hosseini, 2014), budaya organisasi yang kuat dan dominan memiliki peran yang penting dalam pembuatan keputusan manajerial dalam segala bidang.

Sayangnya, pengelolaan budaya organisasi sebagai tugas manajerial terpenting seringkali diabaikan di banyak organisasi, meskipun secara luas disadari bahwa budaya organisasi berdampak pada semua aspek organisasi (Assadi, 2004). Padahal menurut Quinn (1999), pengakuan tentang budaya adalah tahap yang esensial bagi pengenalan organisasi, dan perilaku serta kinerja karyawannya, karena budaya sebagai sebuah alat dapat memfasilitasi perubahan di dalam organisasi dan menstabilkan orientasi organisasi yang baru. Oleh sebab itu, pemahaman dan pengenalan budaya di suatu organisasi menjadi begitu penting bagi setiap entitas di dalamnya (Hosseini, 2014).

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menunjukkan pentingnya budaya organisasi. Kendati demikian, beberapa penelitian terdahulu mencoba mengkritisi proposisi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Lim (1995) dalam penelitiannya merasa bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja tidak dapat ditunjukkan oleh berbagai penelitian terdahulu. Proposisi ini didukung oleh Lina (2014) yang dalam penelitiannya menemukan

bahwa budaya organisasi berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pada organisasi yang ditelitinya.

Meskipun beberapa peneliti membantah pengaruh signifikan yang dimiliki budaya organisasi, tidak sedikit penelitian yang mendukung teori tentang pentingnya pengaruh budaya terhadap kinerja organisasi. Beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berkaitan sangat erat dengan keberhasilan organisasi itu sendiri dan budaya yang kuat memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi keseluruhan (Denison, 1984; Lee, 2004; Sokro, 2012; Shahzad, *et al.*, 2013).

Selain perbedaan pendapat mengenai pengaruh budaya organisasi, terdapat pula perbedaan pendapat mengenai pendekatan yang sebaiknya digunakan dalam mempelajari budaya organisasi. Para peneliti kualitatif, seperti Kwan dan Walker (2004), berpendapat bahwa pendekatan kuantitatif untuk menilai budaya organisasi memiliki keterbatasan, karena pendekatan ini tidak dapat mengungkap aspek-aspek tersembunyi yang ada di dalam budaya secara mendalam. Tetapi beberapa peneliti lain membuktikan bahwa pendekatan kuantitatif terbukti layak untuk digunakan menganalisis budaya organisasi yang bersangkutan (Howard (1998), de-la-Garza-Carranza, *et al.* (2011), Liu, *et al.* (2006)). Pendapat ini didasarkan bahwa beberapa kerangka kerja, seperti *Competing Values Framework* dan *Denison Model*, membuat budaya organisasi dapat lebih mudah diakses melalui metode survei.

Secara singkat, *research gap* untuk penelitian ini dapat dilihat pada tabel

1.1. berikut.

Tabel 1.1.
Research Gap

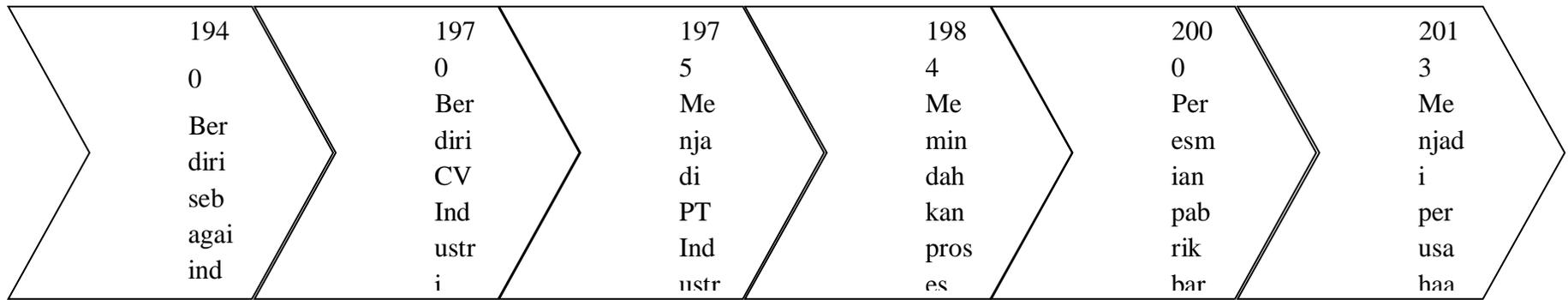
No.	<i>Gap</i>	Penelitian
1.	Hasil	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ➤ Denison (1984) ➤ Lee (2004) ➤ Sokro (2012) ➤ Shahzad, <i>et al.</i> (2013)
		Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja ➤ Lim (1995) ➤ Lina (2014)
2.	Validitas	CVF memiliki validitas baik: ➤ Scott, <i>et al.</i> (2003) ➤ Howard (1998)
		CVF memiliki validitas yang kurang baik untuk mengukur budaya yang ideal: ➤ Heritage, <i>et al.</i> (2013)
3.	Pendekatan	Pemetaan budaya organisasi harus dilakukan dengan pendekatan kualitatif: ➤ Kwan dan Walker (2004)
		Pemetaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan kuantitatif: ➤ Howard (1998) ➤ de-la-Garza-Carranza, <i>et al.</i> (2011) ➤ Liu, <i>et al.</i> (2006)

PT Sidomuncul baru saja melakukan perubahan status perusahaan menjadi perusahaan publik. Menurut hasil wawancara dengan Drs. Suhadi Susanto, selaku Direktur Pabrik PT Sidomuncul, diketahui bahwa budaya pada tubuh PT Sidomuncul belum pernah dipetakan, baik sebelum dan sesudah perubahan. Hal ini mengakibatkan kurang dipahaminya karakter budaya yang ada di organisasi. Indikasi akan hal ini juga diperoleh dari hasil wawancara awal dengan yang bersangkutan.

Pada 18 Desember 2013, Sidomuncul yang sebelumnya merupakan perusahaan keluarga resmi melakukan penawaran saham perdana atau *Initial Public Offering (IPO)* di Bursa Efek Indonesia (IDX) dengan kode saham perseroan SIDO. Setelah berubah status menjadi perusahaan publik, tentu terdapat beberapa perubahan yang terjadi di dalam tubuh Sidomuncul. Perubahan-perubahan ini meliputi perubahan pada komposisi dewan direksi dan komisaris, dibentuknya komite audit untuk menjalankan fungsi pengawasan, dan perubahan pada proses penilaian kinerja. Jejak langkah PT Sidomuncul mulai dari perusahaan keluarga menjadi perusahaan publik dapat dilihat pada gambar 1.1.

Gambar 1.1.

Jejak Langkah PT Sidomuncul



Menurut hasil interview dengan Bapak Budi Utoyo, Manajer Sumber Daya Manusia korporasi, perubahan status ini tidak hanya menyebabkan perubahan pada struktur organisasi. Lebih dari itu, perubahan status ini mengharuskan manajemen Sidomuncul untuk merubah persepsi mereka tentang karyawan. Jika sebelum perubahan status ini karyawan hanya dianggap bagian operasional yang dapat dibongkar pasang, kini manajemen memandang karyawan sebagai aset penting yang perlu untuk dijaga. Atas dasar itu, manajemen mengambil kebijakan untuk mempermanenkan status sejumlah besar karyawan dibanding melakukan perekrutan karyawan baru. Karyawan yang mendapatkan status baru sebagai pegawai tetap adalah mereka yang dianggap memiliki loyalitas dan dedikasi, yang ditandai dengan masa pengabdian yang panjang dan rekam jejak yang baik.

Pada dasarnya, pengelolaan sumber daya manusia bertujuan memperoleh sumber daya yang berkualitas untuk ditempatkan pada posisi yang tepat pada saat organisasi memerlukannya (Stoner, 1996). Manajemen Sidomuncul memandang bahwa karyawan dengan *track record* yang mendekati sempurna, baik dalam tingkah laku maupun pencapaian tanggung jawab, tentu merupakan karyawan yang layak untuk dipertahankan. Bukan itu saja, mereka juga perlu untuk dapat dikembangkan. Tujuan pengembangan ini bukan saja untuk memberikan rasa puas dan meningkatkan loyalitas karyawan yang bersangkutan. Tapi lebih dari itu, memiliki karyawan berdedikasi yang

ditunjang dengan kompetensi yang baik tentu akan sangat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Terutama dalam masa transisi setelah perubahan status perusahaan.

Perubahan persepsi terhadap karyawan ini banyak ditunjang dengan unsur dari luar keluarga pendiri yang turut masuk melakukan pengelolaan perusahaan. Meskipun saat ini kendali perusahaan mayoritas masih berada di tangan keluarga pendiri, namun adanya unsur-unsur independen memaksa perusahaan untuk bertransformasi. Tujuan transformasi ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan dari *stakeholder* lain di luar perusahaan, yang pada akhirnya akan memberikan pengaruh yang konstruktif pada citra perusahaan. Pengelolaan perusahaan saat ini tidak dapat lagi dilakukan secara tertutup. Kebijakan-kebijakan strategis kini tidak dapat lagi diambil secara sepihak, namun melalui mekanisme rumit yang disebut RUPS. Prinsip keterbukaan dalam pengelolaan perusahaan dan perumusan kebijakan adalah keniscayaan bagi perusahaan publik yang ingin memperoleh kepercayaan dari masyarakat dan investor.

Namun tepat atau tidaknya kebijakan-kebijakan yang diambil tentu tidak dapat mengabaikan faktor yang sangat penting, budaya organisasi. Seperti diketahui, budaya organisasi merupakan panduan bagi manajemen dalam mengelola perusahaan, termasuk dalam hal merumuskan kebijakan yang akan diambil. Satu hal yang harus diperhatikan adalah bahwa kebijakan-kebijakan

yang dibuat tidak boleh bertentangan dengan budaya dan filosofi organisasi. Oleh karena itu, pemetaan budaya perlu untuk dilakukan agar manajemen mengenal dan memahami budayanya, sehingga kebijakan yang diambil dapat sejalan dengan filosofi perusahaan (Kusdi, 2011).

Pemetaan budaya organisasi PT Sidomuncul ini menggunakan *Competing Values Framework (CVF)* sebagai kerangka kerja dan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* sebagai instrumen pemetaan. *Competing Values Framework (CVF)* adalah pendekatan untuk menentukan profil budaya organisasi yang dikembangkan oleh Kim Cameron dan Robert Quinn. *CVF* membagi budaya organisasi ke dalam empat profil yaitu budaya kekeluargaan, pasar, adhokrasi, dan hierarki. Masing-masing profil budaya ini diteliti berdasarkan 6 dimensi budaya, yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, dan kriteria keberhasilan.

Kreitner dan Kinicki (2010) mengungkapkan bahwa *CVF* merupakan pendekatan yang paling sering digunakan untuk mengklasifikasikan budaya organisasi. Pendekatan ini juga diketahui sebagai salah satu dari 40 kerangka kerja yang paling penting dalam mempelajari budaya organisasi dan telah terbukti sebagai pendekatan yang valid untuk melakukan pemetaan budaya organisasi. Atas dasar alasan itulah penelitian ini menggunakan *CVF* sebagai pendekatan untuk memetakan budaya perusahaan di tubuh PT Sidomuncul,

Tbk. Scott, *et al.* (2003) menyatakan bahwa *CVF* memiliki beberapa kelebihan, diantaranya mudah digunakan dan tidak membutuhkan waktu lama dalam pengisiannya, memiliki *face validity* tinggi, dan memiliki dasar teori yang kuat.

Di sisi lain, *OCAI* sebagai salah satu instrumen pengukuran budaya organisasi terindikasi memiliki kriteria validitas yang lemah jika digunakan untuk mengukur budaya organisasi yang ideal (Heritage, *et al.*, 2013). Karena itu, beberapa peneliti mendorong untuk dilakukannya penelitian lebih lanjut mengenai penggunaan *OCAI* sebagai instrumen pengukuran budaya organisasi (Sanderson, 2006; Heritage, *et al.*, 2013).

Atas dasar uraian diatas, peneliti merasa perlu dilakukan Pemetaan Budaya Organisasi Di PT Sidomuncul dengan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* sebagai alat pengukuran.

1.2. Perumusan Masalah

Pasca berubah status menjadi perusahaan publik, terjadi beberapa perubahan yang cukup signifikan di dalam organisasi Sidomuncul. Perubahan-perubahan ini termasuk diantaranya adalah perubahan komposisi dewan direksi dan komisaris, perubahan struktur bisnis organisasi dengan dibentuknya komite audit untuk membantu pelaksanaan tugas pengawasan, dan adanya proses penilaian kinerja baru yang lebih terintegrasi.

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Suhadi Susanto selaku Direktur Produksi PT Sidomuncul, Tbk. pada hari Rabu, 20 April 2016, juga ditemukan indikasi bahwa budaya organisasi di tubuh PT Sidomuncul belum dipahami secara mendalam. Ini diduga disebabkan karena PT Sidomuncul belum pernah melakukan pemetaan budayanya.

Padahal budaya organisasi diketahui berperan penting dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif, sekaligus menjadi penggerak yang sangat kuat dan paling stabil (Schein, 1996). Budaya organisasi juga sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun kegiatan implementasi perencanaan, dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

Fenomena tersebut menjadi dasar perlunya dilakukan kajian mendalam mengenai profil budaya organisasi yang ada pada tubuh PT Sidomuncul, Tbk. Atas dasar uraian diatas, maka pertanyaan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kondisi budaya organisasi di PT Sidomuncul, Tbk. saat ini berdasarkan *Competing Values Framework (CVF)*?
2. Bagaimana gambaran budaya organisasi yang diharapkan untuk diterapkan di PT Sidomuncul, Tbk. menurut para karyawan berdasarkan *Competing Values Framework (CVF)*?

3. Bagaimana implementasi dan praktik-praktik manajemen terkait dimensi-dimensi budaya organisasi yang ada di tubuh PT Sidomuncul, Tbk.?

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan adanya tujuan yang jelas, suatu penelitian akan menjadi lebih terarah. Adapun tujuan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran tentang kondisi budaya organisasi di PT Sidomuncul, Tbk. saat ini berdasarkan *Competing Values Framework (CVF)*.
2. Mengetahui gambaran budaya organisasi yang diharapkan untuk diterapkan di PT Sidomuncul, Tbk. menurut para karyawan berdasarkan *Competing Values Framework (CVF)*.
3. Memahami implementasi dan praktik-praktik manajemen dikaitkan dengan dimensi-dimensi budaya organisasi yang ada di tubuh PT Sidomuncul, Tbk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi dan tambahan pengetahuan bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian mengenai budaya organisasi perusahaan selanjutnya.

b. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan yang tepat mengenai gambaran kondisi budaya organisasi di PT Sidomuncul Tbk. setelah memutuskan untuk menjadi perusahaan publik.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Telaah Pustaka Penelitian

2.1.1. Budaya Organisasi

2.1.1.1. Definisi dan Karakteristik Budaya Organisasi

Hakikatnya, setiap organisasi mempunyai budaya atau kultur. Kultur atau budaya organisasi sangat penting karena turut menentukan strategi yang diterapkan. Banyak praktisi dan akademisi meyakini bahwa budaya organisasi dapat mengendalikan perilaku dan performa pekerja, serta efektivitas organisasi. Kebanyakan penulis menyetujui gagasan bahwa budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai, kepercayaan, dan pola perilaku yang membentuk identitas dasar organisasi tersebut (Denison, 1984).

Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam rangka menyelesaikan masalah-masalah terkait isu adaptasi eksternal dan masalah mengenai integrasi internal, yang mana asumsi-asumsi tersebut telah berfungsi dengan baik dan dianggap memiliki nilai, dan oleh karenanya diajarkan secara turun-temurun sebagai cara yang dianggap tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah-masalah tersebut. Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai seperangkat asumsi implisit

yang dibagi dan dipegang teguh sebuah kelompok, serta menentukan bagaimana mereka mempersepsikan, berpikir, dan bereaksi terhadap situasi lingkungannya.

Sedangkan Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang diterima anggota organisasi yang dapat menjadi pembeda organisasi tersebut dengan organisasi lain. Definisi ini didukung oleh McShane dan Von Glinow (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan asumsi bersama yang ada dalam suatu organisasi. Sedangkan Ivancevich, *et al.* (2007) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah apa yang karyawan persepsikan dan bagaimana persepsi ini membentuk pola kepercayaan, nilai, dan pengharapan.

Robbins dan Judge (2011) mengungkapkan bahwa sistem makna bersama di dalam suatu organisasi, ketika dicermati dengan seksama, merupakan sekumpulan karakteristik yang dianggap penting di dalam organisasi. Dalam hal ini, Robbins dan Judge menyampaikan tujuh karakteristik penting yang menggambarkan hakikat budaya organisasi, yaitu inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi personal, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. Sedangkan Luthans (2011) menjelaskan sejumlah karakteristik penting untuk menggambarkan budaya organisasi. Karakter-karakter budaya ini menurut Luthans, antara lain perilaku umum yang teramati, norma, nilai-nilai dominan, filosofi, aturan, dan iklim organisasi.

Schein (2010) merumuskan tiga lapisan budaya organisasi. Schein menyebut lapisan-lapisan ini sebagai unsur-unsur fundamental budaya organisasi, yaitu: artifak yang dapat diamati, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Ketiganya berada pada tingkat yang berbeda dalam hal visibilitas dan kemudahan untuk diubah.

Berada pada tingkat yang paling mudah dilihat adalah artifak. Artifak disini merupakan perwujudan fisik dari budaya organisasi. Contoh dari artifak yang dapat diamati ini adalah cara berpakaian, penghargaan, cerita-cerita tentang organisasi, nilai-nilai yang dipublikasikan, ritual dan upacara, dan sebagainya. Artifak juga merupakan lapisan yang paling mudah diubah daripada lapisan-lapisan lain.

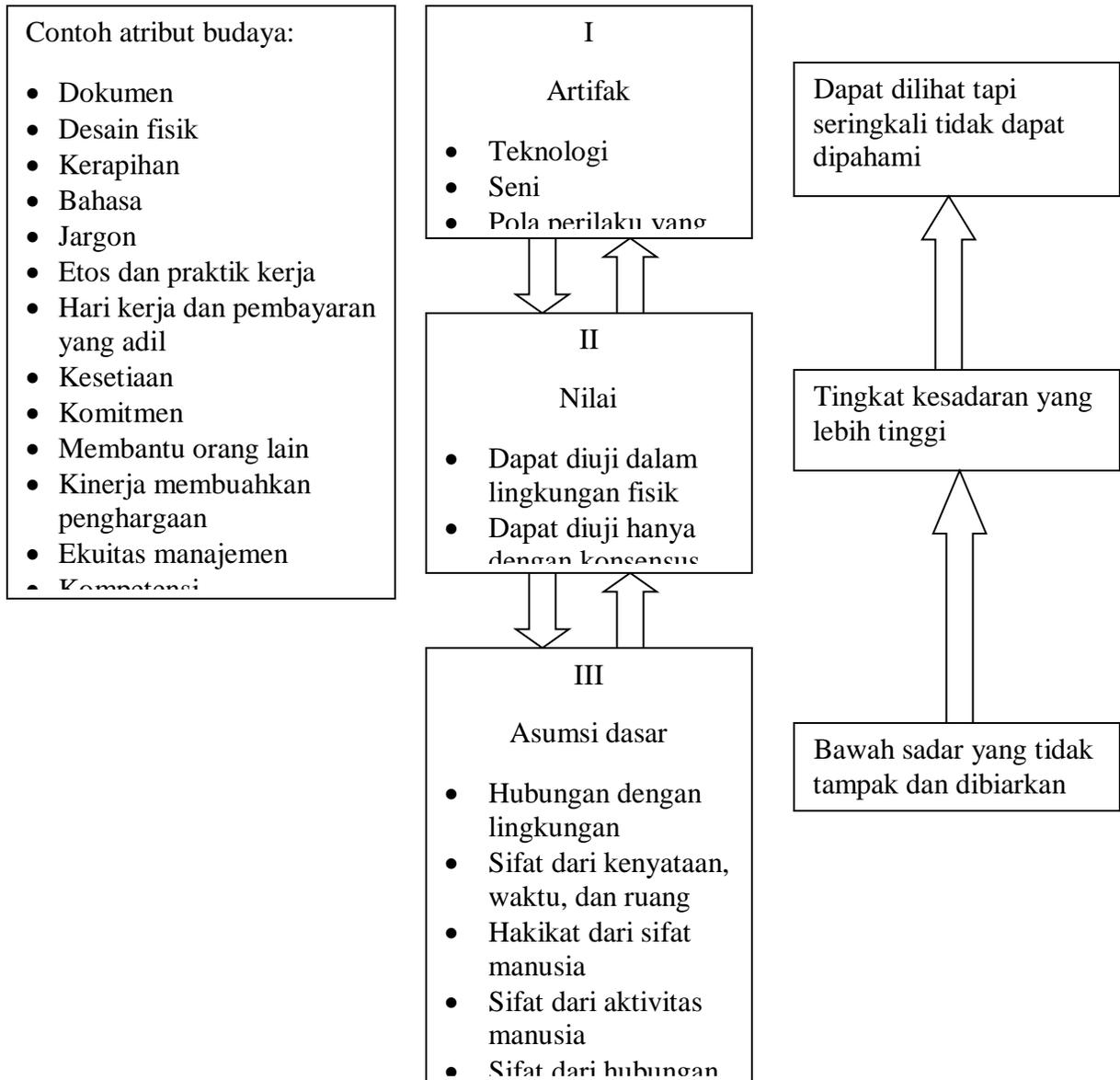
Lapisan yang kedua adalah nilai-nilai. Nilai sendiri mempunyai lima komponen kunci, yaitu konsep atau kepercayaan, berkaitan dengan keadaan atau perilaku yang diinginkan, mengatasi permasalahan, panduan pemilihan dan evaluasi perilaku dan peristiwa, dan diurutkan berdasarkan kepentingan relatif. Penting untuk memisahkan antara nilai-nilai yang dianut dengan nilai yang berlaku. Nilai yang dianut adalah nilai dan norma yang dinyatakan secara tersurat dianut oleh organisasi. Nilai ini biasanya dirumuskan oleh pendiri perusahaan pada perusahaan kecil atau baru, dan oleh manajemen puncak pada perusahaan yang lebih besar. Sedangkan nilai yang berlaku adalah nilai dan

norma yang dipraktikkan oleh karyawan secara nyata atau menjadi perilaku mereka sehari-hari.

Lapisan yang terakhir adalah asumsi dasar. Asumsi dasar adalah lapisan yang tidak dapat diamati, namun merupakan inti dari suatu organisasi. Asumsi dasar sebenarnya merupakan nilai-nilai yang diberikan secara terus-menerus sehingga menjadi asumsi yang memandu budaya organisasi. Asumsi dasar adalah lapisan yang paling sulit untuk diubah. Jika asumsi dasar dianut secara luas diantara para karyawan, perilaku yang tidak sesuai dengan nilai-nilai tersebut akan menimbulkan keterkejutan diantara mereka. Model tiga lapis budaya organisasi dari Schein dapat dilihat pada gambar 2.1. dibawah.

Gambar 2.1.

Model Tiga Lapis Budaya



Sumber: Schein (1981), dalam Ivancevich, *et al.* (2007)

2.1.1.2. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Kultur, sebagaimana sudah disinggung sebelumnya, memiliki pengaruh yang signifikan pada banyak aspek di dalam organisasi. Kinerja, keunggulan bersaing, dan kesiapan menghadapi perubahan adalah beberapa variabel yang diyakini dipengaruhi oleh budaya organisasi (Lee, 2004; Denison, 1984; Sokro, 2012; Pushnykh dan Chemerish, 2006; Fiol, 1991). Lebih lanjut, Madu (2011) menyatakan bahwa ketika budaya dikukuhkan dan diterima, budaya menjadi piranti kepemimpinan yang kuat untuk mengkomunikasikan keyakinan dan nilai-nilai pemimpin kepada anggota organisasi, terutama para anggota baru. Saat pemimpin memperkenalkan budaya etis organisasi, mereka mampu menjaga pertumbuhan organisasi dan mengantisipasi permasalahan sebelum permasalahan tersebut menjadi semakin besar. Mereka juga secara konsisten dapat menjadi lebih kompetitif dibanding para pesaingnya.

Schein (2010) menyatakan bahwa budaya ada untuk membantu organisasi menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan integrasi internal dan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal ini saling berkaitan, sehingga harus dihadapi secara simultan. Menurut Smircich (1983), budaya organisasi memiliki 4 fungsi, yaitu memberi identitas bagi anggota organisasi, memfasilitasi komitmen bersama, mempromosikan stabilitas sistem sosial, dan membentuk perilaku dan membantu anggota organisasi memahami lingkungannya (Kreitner dan Kinicki, 2010). Lebih lanjut, Gibson, *et al.* (2012)

mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menyediakan dan memperkuat stabilitas, rasa identitas, loyalitas, dan komitmen. Sedangkan yang dimaksud dengan budaya yang kuat disini adalah budaya yang dianut oleh seluruh karyawan. Semakin banyak karyawan yang menganut budaya tersebut, maka semakin kuatlah budaya tersebut dan pengaruhnya pada perilaku karyawan.

Robbins dan Judge (2011) menjabarkan 5 fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai penentu batas-batas, memuat rasa identitas anggota organisasi, memfasilitasi lahirnya komitmen, meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan sebagai mekanisme *sense-making*, serta kendali yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Sedangkan McShane dan Von Glinow (2010) mengungkapkan bahwa budaya berperan mendefinisikan tentang apa yang penting dan tidak penting di dalam organisasi, yang pada akhirnya akan mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk melakukan sesuatu dengan cara yang dianggap tepat oleh organisasi. Selain itu, budaya perusahaan yang kuat berpotensi meningkatkan keberhasilan organisasi dengan menyediakan tiga fungsi penting, yaitu sebagai sistem kontrol, sebagai perekat organisasi, dan membantu proses *sense making*.

2.1.1.3. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya

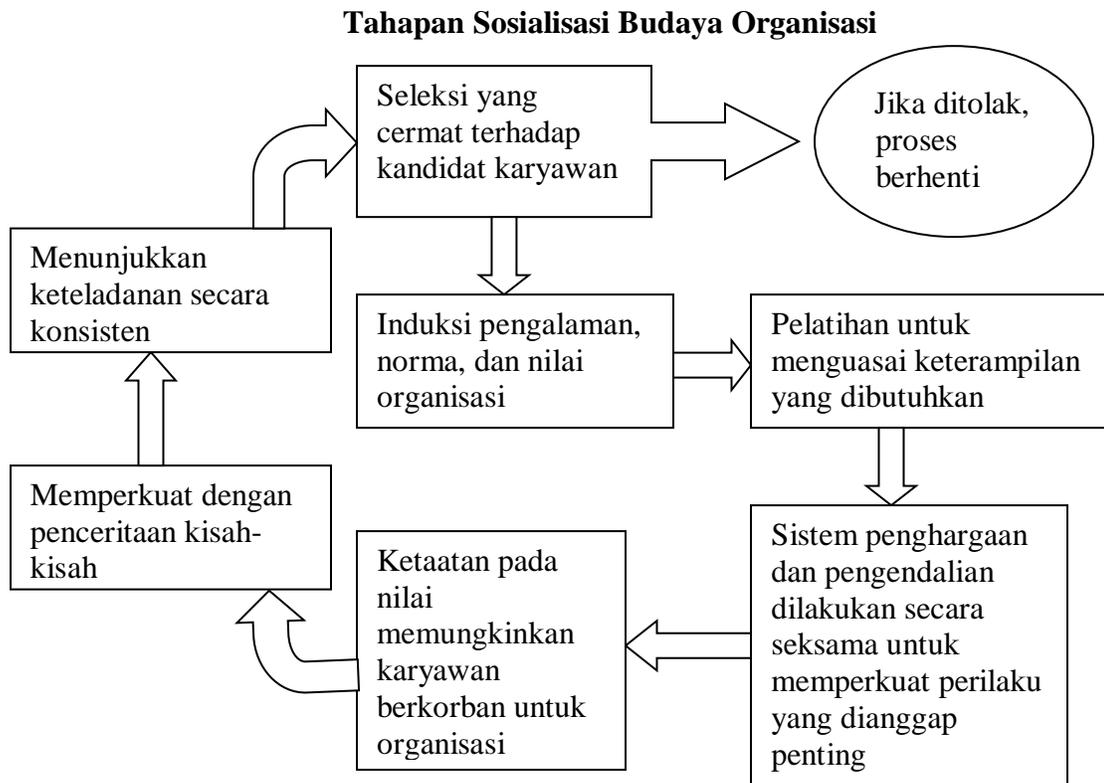
Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa budaya sebuah organisasi bersumber dari para pendirinya. Merekalah yang menentukan visi tentang organisasi tersebut di masa mendatang. Sebagai generasi pertama yang menginisiasi organisasi, mereka tidak akan menemukan kesulitan karena belum pernah ada kultur yang hidup di dalam organisasi.

Setidaknya ada tiga tahapan bagaimana budaya organisasi terbangun. Pertama, pendiri merekrut dan mempertahankan hanya orang-orang yang memiliki visi yang sama dengan mereka. Selanjutnya, mereka memasukkan pola berpikir dan berperilaku pada orang-orang terpilih ini. Terakhir, para pendiri bertindak sebagai teladan yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri, dan dengan demikian, dapat mengadopsi keyakinan, nilai, dan asumsi para pendiri tersebut. Apabila organisasi dapat mencapai kesuksesan, visi para pendirilah yang dianggap sebagai faktor penting kesuksesan tersebut. Pada titik ini, profil pendiri organisasi akan diidentifikasi sebagai profil yang melekat pada organisasi tersebut.

Banyak organisasi yang didirikan dengan gagasan dan konsep yang bagus, yang pada akhirnya mampu membawa mereka mencapai kesuksesan. Namun, dalam perkembangannya, banyak dari organisasi ini yang kehilangan budayanya. Di sisi lain, tidak sedikit dari mereka yang berhasil berkembang dan tetap mampu menjaga ideologi awal yang membentuk mereka.

Budaya yang sudah terbentuk hendaknya dipertahankan. Salah satu cara mempertahankan budaya organisasi yang sudah terbentuk adalah melalui sosialisasi (Ivancevich, *et al.*, 2007). Sosialisasi merupakan proses ketika karyawan baru berinteraksi dengan budaya yang ada di perusahaan untuk pertama kalinya. Luthans (2011) menyatakan bahwa proses sosialisasi dapat dibagi dalam beberapa langkah, yaitu seleksi karyawan baru, penempatan, penguasaan pekerjaan, penilaian dan penghargaan terhadap kinerja, ketaatan pada nilai-nilai inti, penguatan kisah dan riwayat, serta pengakuan dan promosi. Tahapan-tahapn dalam proses sosialisasi ini dapat dilihat pada gambar 2.2.

Gambar 2.2.



Sumber: Pascale (1985), dalam Luthans (2011)

Seleksi merupakan tahap pertama dalam upaya mempertahankan budaya organisasi. Seperti dijelaskan diatas, dalam proses pembentukan kultur, pendiri merekrut hanya mereka yang memiliki pemikiran dan visi yang sama. Proses ini berulang pada tahap seleksi karyawan. Dengan standar yang telah ditetapkan, perekrut akan mewawancarai calon karyawan, dan mengeliminasi mereka yang dinilai tidak akan cocok dengan budaya organisasi.

Pada tahapan penempatan kerja, karyawan baru menghadapi serangkaian tugas yang disusun secara cermat dengan tujuan mengkonfirmasi kembali pemahaman karyawan akan nilai organisasi dan melihat apakah mereka dapat menerimanya atau tidak. Banyak perusahaan dengan budaya yang kuat menjadikan hal ini alasan untuk memberi lebih banyak tugas kepada karyawan baru tersebut.

Tahapan selanjutnya terjadi ketika *cultural shock* berakhir. Langkah berikutnya yang harus dipastikan adalah penguasaan kerja. Hal ini secara khusus dilakukan dengan mendukung pengalaman lapangan secara ekstensif dan cermat. Pada praktik ini, perusahaan sering menetapkan pendekatan langkah demi langkah. Hal ini dilakukan untuk mengurangi usaha penggunaan kekuasaan politik atau jalan pintas yang sering diambil demi memperoleh promosi dengan lebih cepat.

Tahap berikutnya dalam proses ini adalah mengukur dan memberi penghargaan dengan cermat pada kinerja karyawan. Tahapan ini dilakukan

dengan komprehensif, konsisten, dan fokus pada aspek paling krusial bagi keberhasilan kompetitif dan nilai-nilai perusahaan. Karyawan yang melanggar norma budaya perusahaan yang kuat akan dikirim untuk menjalani hukuman. Hukuman ini dapat berupa mutasi ke lokasi yang kurang diminati atau menempatkannya pada posisi yang dapat menghambat kemajuan kariernya. Hal ini memastikan karyawan benar-benar memahami budaya perusahaan dan apa yang diharapkan dan tidak diharapkan dari mereka.

Tahapan proses sosialisasi selanjutnya adalah ketaatan penuh pada nilai-nilai penting di perusahaan. Identifikasi dengan nilai-nilai tersebut membantu karyawan merekonsiliasi pengorbanan individu karena keanggotaannya dalam organisasi. Karyawan akan belajar menerima nilai organisasi dan percaya bahwa organisasi tidak akan melakukan apa pun yang mungkin melukai mereka.

Langkah selanjutnya dalam tahapan ini adalah dukungan terhadap riwayat organisasi. Riwayat ini membantu menjelaskan alasan sebuah organisasi melakukan sesuatu dengan cara tertentu, yang mungkin saja berbeda dengan cara yang dilakukan di organisasi lain. Proses penceritaan riwayat ini memastikan agar budaya organisasi dan cara melakukan sesuatu tetap lestari. Hal ini nantinya dapat mendukung nilai-nilai budaya yang ada di dalam tubuh organisasi.

Dan langkah terakhir dalam upaya mempertahankan budaya organisasi adalah memberi penghargaan dan promosi kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan berhasil menjadi teladan bagi karyawan lain. Dengan menunjuk orang-orang ini sebagai teladan, organisasi mendorong karyawan lain untuk mengikutinya. Peran *role model* dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat dianggap sebagai program pelatihan yang utama. Karyawan yang memperoleh penghargaan setelah menampilkan nilai-nilai budaya yang baik akan dapat membantu membangun dan mempertahankan budaya organisasinya.

2.1.1.4. Perubahan Budaya Organisasi

Ada kalanya organisasi harus memutuskan bahwa budayanya harus berubah. Seringkali perubahan ini harus dilakukan sebagai reaksi terhadap perubahan lingkungan eksternal organisasi. Perubahan pada lingkungan eksternal memberikan tantangan-tantangan baru yang harus dihadapi organisasi (de-la-Garza-Carranza, *et al.*, 2011; Pushnykh dan Chemeris, 2006; Hosseini, 2014). Tantangan-tantangan baru ini tidak dapat dihadapi organisasi dengan mengandalkan budaya yang telah ada.

Meskipun beberapa perusahaan memiliki budaya untuk mengantisipasi perubahan, berpindah ke budaya baru atau mengubah budaya lama merupakan hal yang sangat sulit dilakukan. Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan bahwa

ada tiga hal yang harus diperhatikan mengenai perubahan budaya organisasi, yaitu:

- a. Sangat memungkinkan untuk merubah budaya suatu organisasi dimulai dengan memilih satu dari 3 lapisan budaya – *observable artifacts, espoused value, basic assumptions*.
- b. Sangat penting untuk mempertimbangkan sejauh mana budaya yang ada saat ini sejalan dan mempengaruhi visi organisasi dan rencana strategis sebelum mencoba mengubah aspek-aspek budaya itu sendiri.
- c. Sangat penting untuk menggunakan pendekatan yang terstruktur ketika mengimplementasikan perubahan budaya.

Schein (2010) menjelaskan bahwa perubahan dan evolusi budaya seiring dengan pertumbuhan organisasi merupakan proses yang alami. Pemimpin harus memahami proses ini untuk dapat mengendalikan organisasi. Schein membagi mekanisme perubahan budaya organisasi berdasarkan 3 tahap dimana organisasi itu berada, yaitu tahap awal pendirian, tahap tengah usia, dan tahap penurunan. Masing-masing tahapan memiliki mekanisme perubahan yang berbeda dan relevan. Mekanisme-mekanisme ini bersifat kumulatif, dalam arti pada tahap lanjut, mekanisme perubahan pada tahapan sebelumnya harus dilakukan terlebih dahulu, dengan tambahan mekanisme yang sesuai dengan tahapan hidup dimana organisasi tersebut berada saat ini. Mekanisme perubahan budaya ini dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut.

Tabel 2.1.
Mekanisme Perubahan Budaya

Tahapan Hidup Organisasi	Mekanisme Perubahan
Awal pendirian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan tambahan melalui perubahan yang umum maupun khusus 2. Peningkatan wawasan 3. Memperkenalkan penggabungan budaya
Tengah usia	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pengenalan sistematis dari sub budaya yang terpilih 5. Peningkatan teknologi 6. Infusi dari pihak luar
Penurunan	<ol style="list-style-type: none"> 7. Skandal dan penguatan mitos 8. Memutar haluan 9. Penggabungan organisasi (<i>merger</i>) dan akuisisi 10. Penghancuran dan pembangunan kembali organisasi

Sumber: Schein (2010)

Sedangkan Luthans (2011) memberikan pedoman sederhana untuk mengubah budaya organisasi, diantaranya menilai budaya yang ada saat ini, menyusun tujuan realistis yang mempengaruhi hal-hal penting, merekrut personel dari luar yang berpengalaman sehingga mereka dapat berinteraksi dengan baik dalam organisasi, membuat perubahan dari atas sampai bawah sehingga pesan disampaikan secara konsisten kepada semua anggota, melibatkan karyawan dalam proses perubahan budaya, menyingkirkan semua hal yang mengingatkan anggota pada budaya sebelumnya, berusaha untuk dapat sesegera mungkin mengetahui apabila terdapat pihak yang *resistant* (menentang) perubahan dan segera mengatasinya, bergerak dengan cepat dan

yakin untuk membangun momentum dan menghilangkan perlawanan terhadap budaya baru, mempertahankan jalur perubahan dengan gigih.

2.1.1.5. Pentingnya Memetakan Profil Budaya Organisasi

Budaya memiliki dampak yang masif pada berbagai aspek di dalam organisasi (Lee, 2004; Denison, 1984; Sokro, 2012; Pushnykh dan Chemerish, 2006). Salah satunya dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui penerapan teori-teori pengelolaan organisasi. Untuk meningkatkan efektivitas dalam penerapan teori-teori manajemen organisasi, budaya organisasi perlu diteliti. Ini karena tidak semua teori dapat diterapkan secara utuh untuk setiap organisasi (Liu, 2006). Menurut O'Reilly (2004), perusahaan-perusahaan besar, seperti Johnson and Johnson, IBM, Mc Donald's dan General Motors, dapat memenangkan persaingan dengan memberikan perhatian yang besar terhadap budaya perusahaan (Kartiningsih, 2007).

Budaya organisasi merupakan panduan bagi manajemen dalam mengelola perusahaan. Tugas manajemen adalah merumuskan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan nilai perusahaan. Satu hal yang harus diperhatikan adalah bahwa kebijakan-kebijakan ini tidak boleh bertentangan dengan budaya dan filosofi organisasi. Oleh karena itu, pemetaan budaya perlu untuk dilakukan agar manajemen mengenal dan memahami budayanya,

sehingga kebijakan yang diambil dapat sejalan dengan filosofi perusahaan (Kusdi, 2011).

Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Chatab (2007), pemanfaatan hasil analisis terhadap budaya berguna, antara lain untuk menginterpretasikan seluruh profil budaya organisasi sebagai kunci keberhasilan penerapan strategi, memberi arahan yang sistematis kepada agen perubahan di internal dan eksternal organisasi untuk dapat menginisiasi dan memfasilitasi proses perubahan budaya yang diperlukan, mengelola perubahan budaya organisasi, terutama dalam konteks kebutuhan akan perubahannya, memfasilitasi personil kunci dengan pemahaman yang lebih baik tentang suatu cara yang efektif dalam mengubah budaya organisasi, memberikan suatu kerangka untuk melaksanakan proses perubahan dan integrasi atribut budaya, memberikan hubungan suatu metodologi perubahan individual terhadap metodologi perubahan organisasi, memberi panduan sistemik untuk membantu organisasi beradaptasi demi memenuhi tuntutan perubahan lingkungan.

2.1.1.6. Instrumen Pemetaan Budaya Organisasi

Pakar budaya organisasi mengajukan tiga kerangka kerja yang berbeda untuk membantu menentukan tipe-tipe budaya organisasi. Tiga kerangka kerja ini adalah *Organizational Culture Inventory*, *Competing Values Framework*, dan *Organizational Culture Profile* (Kreitner dan Kinicki, 2010). Disamping

tiga kerangka kerja tersebut sebenarnya masih ada kerangka kerja lain yang dirumuskan pakar perilaku organisasi untuk memetakan budaya organisasi perusahaan, seperti Hofstede's Organizational Culture Questionnaire (Hofstede, 1990), Survey of Organizational Culture (Tucker, *et al.*, 1990), Harrison's Organizational Ideology Questionnaire (Harrison, 1975), dan Organizational Culture Inventory (Cooke dan Lafferty, 1987). Masing-masing instrumen memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Perbandingan instrumen-instrumen pemetaan budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2.

Perbandingan Instrumen Pemetaan Budaya Organisasi

Instrumen	Hofstede's Organizational Culture Questionnaire (Hofstede, <i>et al.</i> , 1990)	Survey Of Organizational Culture (Tucker, <i>et al.</i> , 1990)	Harrison's Organizational Ideology Questionnaire (Harrison, 1975)	Organizational Culture Inventory (Cooke dan Lafferty, 1987)	Competing Values Framework (Cameron dan Freeman, 1991)
Kelebihan	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki basis teori yang baik. - <i>Face validity</i> baik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Detail. - Telah digunakan pada sektor publik dan privat. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Face validity</i> baik. - Menunjukkan budaya yang ada dan yang diharapkan. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Face validity</i> baik. - Digunakan secara luas. - Hasil ditampilkan dalam bentuk ilustrasi grafik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudah digunakan dan tidak membutuhkan waktu lama (24 item). - <i>Face validity</i> tinggi. - Dasar teori kuat. - Menguji kesesuaian dan kekuatan budaya
Kekurangan	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak banyak digunakan di negara berbahasa Inggris. - Jumlah item banyak (135 item), sehingga membutuhkan waktu lebih. 	<p>Lebih banyak diterapkan pada pemimpin dan manajer senior, daripada semua level tenaga</p>	<p>pe budaya yang diteliti terbatas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jumlah aspek budaya hasil analisis terbatas. - Kesan awal instrumen ini panjang (120 item) dan rumit - Berada di bawah hak cipta. 	<p>Klasifikasi tipe budaya organisasi relatif sempit.</p>

		kerja.			
--	--	--------	--	--	--

Sumber: Scott, *et al.* (2003)

Penelitian ini sendiri menggunakan Kerangka Kerja Keunggulan Bersaing atau *Competing Values Framework (CVF)* sebagai kerangka kerja untuk memetakan budaya organisasi. Oleh karena itu, pada bagian ini penulis akan fokus membahas tipologi budaya organisasi berdasarkan kerangka kerja (*CVF*).

Competing Values Framework sendiri diketahui sebagai pendekatan yang paling banyak digunakan untuk mengklasifikasikan budaya suatu organisasi. *CVF* juga dikenal sebagai salah satu dari 40 kerangka kerja paling penting dalam mempelajari organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2010). Selain itu, *CVF* juga memiliki kelebihan, diantaranya instrumen yang dikembangkan dari kerangka kerja ini relatif mudah digunakan dan tidak membutuhkan waktu lama dalam pengisiannya, memiliki *face validity* yang baik, dan memiliki dasar teori yang kuat (Scott, *et al.*, 2003).

Competing Values Frameworks memetakan budaya organisasi berdasarkan pada dua dimensi fundamental. Dimensi pertama adalah fokus organisasi, yaitu fokus pada lingkungan internal dan anggota organisasi atau fokus pada lingkungan eksternal dan pelanggan, serta pemegang saham perusahaan. Sedangkan dimensi kedua adalah kriteria efektivitas yang menjadi preferensi organisasi, yaitu fleksibilitas dan kebebasan sebagai lawan dari stabilitas dan kontrol. Dengan mengkombinasikan dua dimensi ini, akan

tercipta 4 tipe budaya organisasi berdasarkan pada perbedaan nilai inti dan kriteria-kriteria yang ditemui pada organisasi tersebut.

Meskipun demikian, penting untuk dipahami bahwa suatu organisasi dapat memiliki karakteristik yang berkaitan dengan masing-masing tipe budaya. Sehingga, tidak ada organisasi yang memiliki hanya satu tipe budaya. Masing-masing organisasi memiliki tipe budaya yang lebih menonjol daripada tipe budaya yang lain.

Adapun tipe budaya organisasi berdasarkan kerangka kerja ini, yaitu:

a. *Clan Culture*

Budaya ini berfokus pada internal organisasi dan fleksibilitas nilai-nilai inti organisasi dibanding pada stabilitas dan kontrol. Budaya ini membentuk organisasi bertipe kekeluargaan, dimana efektivitas dapat dicapai dengan memperkuat kolaborasi diantara para karyawan. Kultur ini sangat berfokus pada karyawan. Organisasi dengan tipe budaya ini berupaya menanamkan kepaduan melalui konsensus dan kepuasan kerja, serta komitmen melalui keterlibatan karyawan. Organisasi dengan budaya kekeluargaan yang menonjol cenderung mencurahkan sumber daya yang besar untuk merekrut dan mengembangkan karyawannya. Disini, mereka memandang pelanggan sebagai rekan.

b. *Adhocracy Culture*

Budaya *adhocracy* merupakan budaya yang berfokus pada lingkungan eksternal organisasi dengan tetap mempertahankan fleksibilitas nilai-nilai inti. Tipe budaya ini menekankan pentingnya inovasi, kreatifitas, dan respon cepat dari anggota organisasi. Karyawan pada organisasi dengan tipe budaya adhokrasi yang menonjol didorong untuk berani mengambil resiko, berpikir diluar paham *mainstream*, dan mencoba cara baru untuk menyelesaikan masalah. Tipe budaya ini akan sangat cocok bila diterapkan pada perusahaan-perusahaan baru, perusahaan yang bergerak pada industri yang dinamis dan selalu berubah, serta perusahaan yang beroperasi pada industri yang sudah *mature*, yang mana membutuhkan inovasi demi meningkatkan pertumbuhan.

c. *Market Culture*

Tipe budaya pasar adalah tipe budaya yang sangat berfokus pada lingkungan eksternal perusahaan dan menekankan ketaatan karyawan pada tata tertib perusahaan. Perusahaan dengan tipe budaya pasar yang menonjol digerakkan oleh kompetisi dan keinginan yang kuat untuk mencapai target. Karena budaya tipe ini berfokus pada lingkungan eksternal perusahaan, maka pelanggan dan profit akan menjadi prioritas mendahului pengembangan dan kepuasan karyawan. Tujuan utama manajer disini adalah untuk meningkatkan produktivitas, profit, dan kepuasan pelanggan.

Perusahaan dengan budaya pasar yang menonjol mendorong karyawannya untuk bereaksi dengan cepat, bekerja keras, dan menghantarkan nilai pada pelanggan tepat pada waktunya. Karena itu, karyawan yang mampu menghasilkan kontribusi tinggi akan memperoleh penghargaan.

d. *Hierarchy Culture*

Budaya hierarki digerakkan utamanya oleh pengendalian. Fokus budaya hierarki adalah lingkungan internal perusahaan, yang menghasilkan lingkungan kerja yang terstruktur dan lebih formal. Organisasi dengan tipe budaya ini sangat menghargai stabilitas dan pengendalian. Orientasi ke dalam yang diterapkan membuat organisasi dengan tipe budaya ini mengembangkan proses internal yang handal dan implementasi berbagai macam mekanisme pengendalian (Kreitner dan Kinicki, 2010).

2.1.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun suatu penelitian. Kegunaan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang telah diketahui dari penelitian tersebut, sekaligus sebagai pendukung kerangka pemikiran penelitian yang selanjutnya. Beberapa penelitian yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.3.

Tabel 2.3.

Penelitian Terdahulu

No	Penulis / Tahun	Masalah	Sampling	Variabel	Metode / Instrumen	Hasil
1.	de-la-Garza-Carranza, <i>et al.</i> (2011)	Sebagai dampak perubahan lingkungan eksternal bisnis yang cepat, budaya organisasi di Meksiko juga mengalami perubahan di beberapa aspek.	<i>Purposive sampling</i>	Budaya Organisasi	Kuantitatif / Kuesioner <i>OCAI</i>	Pada industri jasa, budaya kekeluargaan menjadi budaya terlemah. Sedangkan pada manufaktur budaya pasar dan hierarki menjadi yang paling lemah.
2.	Liu, <i>et al.</i> (2006)	Meskipun banyak perusahaan konstruksi yang memiliki lingkungan dan teknologi yang mirip, mereka menunjukkan efektivitas kinerja yang berbeda.	<i>Purposive sampling</i>	Budaya organisasi	Deskriptif kuantitatif / Kuesioner <i>OCAI</i>	Budaya hierarki dominan pada empat kasus yang diteliti, kecuali pada wilayah Shantou. Pada wilayah ini, budaya yang dominan adalah budaya pasar.
3.	Sokro (2012)	Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara budaya organisasi, motivasi, dan kinerja organisasi.	<i>Simple random sampling</i>	Independen: Budaya organisasi Dependen: Motivasi dan kinerja	Kuantitatif / Kuesioner	Budaya organisasi memiliki dampak langsung yang positif dan signifikan pada motivasi dan dampak tidak langsung terhadap kinerja organisasi.
4.	Pushnykh dan	Perubahan kondisi	<i>Purposive</i>	Budaya	Deskriptif	Hasil penelitian ini

	Chemeris (2006)	sosial dan ekonomi di Rusia menimbulkan beberapa tantangan baru untuk perguruan tinggi. Dengan memahami budayanya, diharapkan universitas di Rusia mampu bersaing di pasar yang lebih terbuka.	<i>sampling</i>	Organisasi	kuantitatif / Kuesioner <i>OCAI</i>	menunjukkan bahwa budaya yang menonjol pada obyek penelitian adalah budaya hierarki.
5.	Yu dan Wu (2009)	<i>Competing Values Framework</i> adalah salah satu model yang paling banyak digunakan untuk meneliti budaya organisasi. Jurnal ini bertujuan membahas secara mendalam mengenai kerangka kerja ini.		Budaya organisasi	Studi kepustakaa n	Kesimpulan yang diperoleh dari jurnal ini adalah bahwa masih terdapat perdebatan yang serius mengenai pengukuran dan dimensi budaya organisasi berdasarkan kerangka kerja ini.
6.	Vallejo (2011)	Belum ada penelitian yang menguji budaya organisasi pada perusahaan keluarga sebagai sumber keunggulan bersaing, meskipun diketahui bahwa budaya		Budaya organisasi	Studi kepustakaa n	Penulis mengajukan sebuah model yang merupakan hasil integrasi beberapa teori yang digunakan. Model ini mengajukan empat dimensi, yaitu komitmen, harmoni, orientasi jangka panjang, dan pelayanan pelanggan untuk

		merupakan salah satu kunci sukses firma keluarga.				mencapai profitabilitas.
7.	Heritage, <i>et al.</i> (2014)	Peneliti melihat <i>OCAI</i> sebagai salah satu instrumen untuk mengukur budaya organisasi memiliki data yang bertentangan mengenai sifat psikometrisnya, terutama mengenai struktur faktornya.	<i>Stratified random sampling</i>	Dimensi budaya organisasi <i>OCAI</i> dan kepuasan kerja.	Kuantitatif / Kuesioner <i>OCAI</i>	Adanya hubungan resiprokal pada tiga dari empat faktor budaya aktual dan hasil variabel kepuasan kerja. Tetapi hasil ini tidak ditemukan pada budaya ideal. Ini mengindikasikan kriteria validitas yang lemah jika <i>OCAI</i> digunakan mengukur budaya ideal.
8.	Kokina dan Ostrovska (2013)	Belum ada penelitian yang mempelajari budaya organisasi di pemerintahan kota di Latvia.	<i>Purposive sampling</i>	Budaya organisasi	Kuantitatif / Kuesioner Denison Model	Sub dimensi budaya adaptabilitas dan misi diketahui paling menonjol dalam penelitian ini.
9.	Berio (2003)	Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tipe budaya organisasi yang ada di Ohio State University Extension dengan <i>CVF</i> .	<i>Stratified random sampling</i>	Budaya organisasi	Kuantitatif / <i>Organization Culture Assessment Instrument</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya yang dominan saat ini dan yang diharapkan untuk diterapkan di masa depan adalah budaya klan.
10.	Scott, <i>et al.</i> (2003)	Penelitian ini <i>review</i> beberapa instrumen kuantitatif sebagai instrumen		Budaya organisasi	Studi kepustakaan	Pemilihan instrumen sebaiknya ditentukan berdasar konsep budaya organisasi yang digunakan, tujuan

		penelitian budaya organisasi jika digunakan untuk mengukur budaya pada organisasi kesehatan.				penelitian, dan ketersediaan sumber daya.
11.	Denison dan Spreitzer (1991)	Jurnal ini memperkenalkan Model Nilai Bersaing atau <i>Competing Values Model</i> dan menempatkannya pada konteks yang lebih luas pada literatur umum tentang budaya dan perkembangan keorganisasian.		Budaya organisasi	Studi kepustakaan	Penelitian tentang budaya organisasi dapat lebih mudah dilakukan dengan aplikasi variasi metode yang lebih luas. Mengkombinasi beberapa pendekatan memungkinkan peneliti untuk mengembangkan landasan teori yang baik.
12.	Lee (2004)	Belum banyak peneliti yang mencoba menguji hubungan antara budaya dan kinerja. Karena itu, penelitian ini mencoba menguji bagaimana budaya dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi.	<i>Stratified random sampling</i>	Independen: Budaya organisasi Dependen: Kinerja organisasi	Kuantitatif / Kuesioner <i>OCP</i>	Dalam beberapa kasus, kekuatan budaya organisasi berkaitan dengan kinerja organisasi. Validitas <i>OCP</i> sebagai instrumen pengukuran budaya organisasi dapat dikonfirmasi melalui riset ini.
13.	Shahzad, <i>et al.</i> (2013)	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi secara	<i>Simple random sampling</i>	Independen: Budaya organisasi Dependen:	Kuantitatif / Kuesioner	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

		keseluruhan terhadap kinerja karyawan.		Kinerja karyawan		
14.	Lim (1995)	Meskipun banyak klaim yang menyatakan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja, hanya sedikit penelitian yang mempelajari sifat dari hubungan ini. Karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hubungan antara budaya dan kinerja organisasi.		Independen: Budaya organisasi Dependen: Kinerja organisasi	Studi kepustakaan	Hasil penelitian ini dirasa tidak menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi dalam jangka pendek, apalagi untuk menunjukkan hubungan sebab akibat (kausal) antara kedua variabel tersebut.
15.	Lina (2014)	Peneliti berpendapat bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan akan berpengaruh terhadap sistem kompensasi di organisasi, yang pada akhirnya memiliki pengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan tersebut.	<i>Stratified random sampling</i>	Independen: Budaya organisasi dan kepemimpinan Moderating: Kompensasi Dependen: Kinerja organisasi	Kuantitatif / Kuesioner	Secara parsial, kepemimpinan mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan dan positif. Budaya organisasi berdampak negatif dan tidak signifikan pada variabel kinerja. Sistem kompensasi tidak menunjukkan pengaruh terhadap hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja.

Berbagai penelitian telah dilakukan terkait dengan konteks budaya organisasi. Banyak peneliti telah mencoba menjelaskan pentingnya budaya organisasi. Budaya organisasi diketahui memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan maupun kinerja organisasi keseluruhan (Denison, 1984; Lee, 2004; Sokro, 2012; Shahzad, *et al.*, 2013). Penelitian-penelitian ini mengkonfirmasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dideskripsikan dalam berbagai dimensi, termasuk kinerja keuangan (*Return on Investment (RoI)* dan *Return on Asset (RoA)*) dan produktivitas karyawan.

Beberapa penelitian lain memberikan proposisi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal (de-la-Garza-Carranza, *et al.*, 2011; Pushnykh dan Chemeris, 2006; Hosseini, 2014). Penelitian-penelitian tersebut dilakukan di berbagai negara di regional yang berbeda. Para peneliti tersebut meyakini bahwa perubahan lingkungan eksternal yang terjadi dapat diantisipasi dengan budaya yang kuat.

Kendati dengan banyaknya penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi penting untuk dipahami, dalil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dibantah oleh Lim (1995) dan Lina (2014). Penelitian Lina mencoba menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja, melalui kompensasi sebagai variabel moderat. Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa budaya organisasi berdampak negatif dan

tidak signifikan terhadap kinerja organisasi yang ditelitinya. Sedangkan penelitian Lim (1995) merupakan studi kepustakaan yang bertujuan untuk menguji hubungan variabel budaya dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini tidak menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi dalam jangka pendek, apalagi untuk menunjukkan hubungan sebab akibat (kausal) antara kedua variabel tersebut.

Berbagai penelitian untuk memetakan budaya organisasi sudah dilakukan dengan berbagai instrumen pengukuran, seperti *OCAI* (Liu, *et al.*, 2006; Pushnykh dan Chemeris, 2006; de-la-Garza-Carranza, *et al.*, 2011), dan Denison Model (Kokina dan Ostrovska, 2013). Penelitian-penelitian tersebut mencoba memberikan gambaran tentang dimensi budaya yang paling dominan di organisasi yang ditelitinya.

Penelitian Vallejo (2011) bertujuan menyediakan model yang dapat digunakan untuk meneliti budaya organisasi pada firma keluarga. Model yang diajukan ini merupakan hasil integrasi beberapa teori yang digunakan. Model ini mengajukan empat dimensi, yaitu komitmen, harmoni, orientasi jangka panjang, dan pelayanan pelanggan untuk mencapai profitabilitas.

Penelitian lain yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian dari Scott, *et al.* (2003) dan Heritage, *et al.* (2014). Penelitian Scott, *et al.* (2003) merupakan studi kepustakaan. Riset ini mengkaji beberapa instrumen kuantitatif sebagai instrumen penelitian budaya organisasi jika digunakan untuk mengukur

budaya pada organisasi kesehatan. Tujuannya adalah membantu memberikan pertimbangan tentang kelebihan dan kekurangan instrumen-instrumen tersebut. Hasil riset ini menyatakan bahwa pemilihan instrumen sebaiknya ditentukan berdasar konsep budaya organisasi yang digunakan, tujuan penelitian, dan ketersediaan sumber daya.

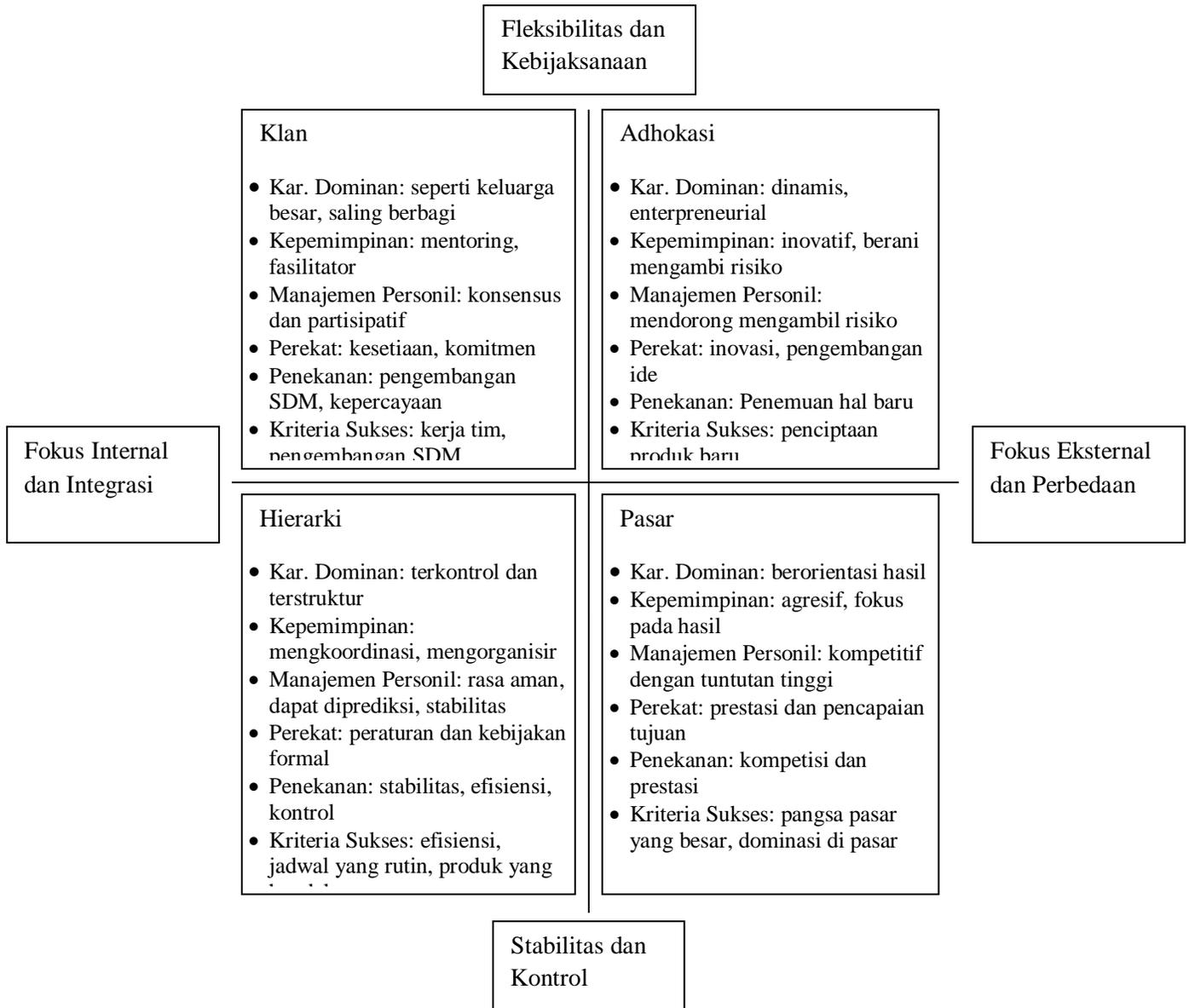
Sedangkan penelitian Heritage, *et al.* (2014) bertujuan menguji tingkat validitas *OCAI* sebagai sebuah instrumen pemetaan budaya. Heritage dan kolega-koleganya melihat *OCAI* sebagai salah satu instrumen untuk mengukur budaya organisasi yang paling populer memiliki data yang bertentangan mengenai sifat psikometrisnya, terutama mengenai struktur faktornya. Hasil penelitian ini mengindikasikan kriteria validitas yang lemah jika *OCAI* digunakan mengukur budaya ideal. Hal ini bertentangan dengan pendapat Scott, *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa *CVF* memiliki validitas rupa yang tinggi. Karena itu, riset lebih lanjut diperlukan untuk meneliti validitas *OCAI* ini.

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka yang menunjukkan pentingnya peran budaya organisasi pada suatu perusahaan, penulis memutuskan menggunakan *Competing Value Framework* sebagai model dasar pengukuran budaya organisasi, dengan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* sebagai alat pengukuran. Model *Competing Values Framework* dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3.

Competing Values Framework



2.3. Definisi Operasional Variabel

Kountur (2009) menjelaskan bahwa variabel merujuk hal yang dapat membedakan antara sesuatu dengan yang lainnya. Menurut Sugiyono (2008) variabel penelitian pada dasarnya merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk diteliti sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel yang menjadi fokus penelitian ini adalah budaya organisasi menurut model *Competing Value Framework*. Definisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.4.

Tabel 2.4.

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Sub variable	Indikator	Skala
	Budaya Keluarga (<i>Clan</i>)	Karakteristik dominan: internal/fleksibilitas, penempatan personal	Likert
		Kepemimpinan fokus pada <i>mentoring</i> , pemberian arahan, dan perhatian	
		Manajemen menekankan pada kerjasama dan partisipasi	
		Perekat organisasi adalah loyalitas karyawan yang tinggi dan rasa saling percaya	
		Organisasi menekankan pada lingkungan yang dapat dipercaya dengan berfokus pada kerjasama dan keterbukaan	
		Kriteria sukses adalah kepedulian dan pengembangan sumber	

Budaya Organisasi		daya manusia.	
	Budaya Adhokrasi (<i>Adhocracy</i>)	Karakteristik dominan: eksternal/fleksibilitas, pengambilan resiko	Likert
		Kepemimpinan fokus pada pengambilan resiko, inovasi, dan kewirausahaan	
		Manajemen menekankan pada keberanian mengambil resiko dan inovasi	
		Perekat organisasi adalah inovasi dan gagasan kreatif	
		Organisasi menekankan pada pencarian peluang dan tantangan baru	
	Kriteria sukses adalah keunggulan gagasan, produk, dan jasa		
	Budaya Pasar (<i>Market</i>)	Karakteristik dominan: eksternal/kontrol, persaingan	Likert
		Kepemimpinan berorientasi hasil	
		Manajemen menekankan pada pencapaian yang tinggi	
		Perekat organisasi adalah orientasi tujuan dan fokus pada penyelesaian tugas	
		Organisasi menekankan pada perolehan pangsa pasar baru dan pencapaian target	
	Kriteria sukses adalah menjadi pemimpin di pasar		
		Karakteristik dominan: internal/kontrol, peraturan resmi	
		Kepemimpinan fokus pada pengorganisasian dan koordinasi	
Manajemen menekankan			

	Budaya Hierarki (<i>Hierarchy</i>)	<p>pada stabilitas, keamanan pekerjaan, dan kepatuhan</p> <p>Perekat organisasi adalah operasi yang efisien sesuai peraturan dan prosedur</p> <p>Organisasi menekankan pada efisiensi operasional</p> <p>Kriteria sukses berfokus pada kehandalan pelayanan dan produk</p>	Likert
--	---	--	--------

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data sebagai fakta dan angka yang secara relatif tidak memiliki arti bagi penggunaannya. Data ini akan berguna bagi pemakai setelah melalui proses pengolahan, sehingga didapatkan informasi (McLeod, 2001). Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2010), data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka atau berasal dari data kualitatif diolah menjadi angka. Jenis-jenis data berdasarkan karakteristik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Sekaran (2007) menyatakan bahwa data primer merupakan data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya peristiwa. Untuk proses pengumpulan data primer dalam penelitian ini, peneliti memanfaatkan teknik wawancara dan kuesioner.

Riduwan (2010) menyatakan bahwa wawancara adalah suatu cara pengumpulan data untuk memperoleh informasi langsung dari sumber datanya. Teknik ini digunakan bila ingin memperoleh informasi mengenai hal-hal yang diteliti dari narasumber secara lebih mendalam.

Peneliti melakukan wawancara dengan personil pada manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah (*top-bottom level management*) di PT

Sidomuncul, Tbk. untuk mendapatkan informasi yang akurat dan mendetail mengenai praktik-praktik budaya organisasi. Oleh sebab itu, teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara tidak terstruktur. Wawancara disebut tidak terstruktur ketika pewawancara memasuki situasi wawancara tanpa tanpa bantuan pedoma pertanyaan yang terencana untuk ditanyakan pada narasumber (Sekaran, 2007). Pedoman pertanyaan hanya berupa panduan mengenai topik-topik yang akan diteliti. Sedangkan kuesioner atau angket, menurut Sekaran (2007), merupakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan, yang biasanya dalam beberapa alternatif yang terdefinisi secara jelas, untuk dijawab oleh responden. Dalam penelitian ini angket yang diberikan adalah angket tertutup, yaitu angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik yang ada. Angket atau kuesioner yang digunakan pada penelitian ini merupakan angket baku yang berasal dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran (2007), data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan data sekunder dan teori-teori pendukung melalui studi kepustakaan dari buku dan jurnal penelitian terdahulu.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau minat yang ingin diteliti (Sekaran, 2007). Sedangkan Riduwan (2010) mengartikan populasi sebagai keseluruhan dari jumlah dan karakteristik unit hasil pengukuran yang menjadi obyek penelitian.

Sebagai sumber data yang akan diambil oleh peneliti, populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan yang telah mengabdikan selama sekurang-kurangnya 3 tahun di organisasi PT Sidomuncul, Tbk. yang berlokasi di Kota dan Kabupaten Semarang. Total populasi untuk penelitian ini adalah 2.474 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel, menurut Sekaran (2007), adalah bagian dari populasi, yang terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Lebih lanjut, Riduwan (2010) menyatakan *sampling* dilakukan sedemikian rupa sehingga sampel yang diteliti benar-benar merepresentasikan populasi yang sebenarnya.

Teknik *sampling* yang digunakan untuk kuesioner pada penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Sekaran (2007), *purposive sampling* adalah teknik *sampling* yang mengambil sampel responden dari populasi yang memenuhi beberapa kriteria tertentu. Teknik *purposive sampling*

dalam penelitian ini mengambil sampel dengan kriteria responden merupakan karyawan yang sudah bekerja selama sekurang-kurangnya 3 tahun. Hal ini untuk mengantisipasi terambilnya responden yang direkrut setelah proses *Initial Public Offering (IPO)* dilaksanakan. Ditambah lagi, dengan masa kerja yang relatif panjang, diharapkan karyawan yang bersangkutan akan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya organisasi yang ada di tubuh PT Sidomuncul, Tbk. Berdasarkan wawancara singkat dengan Manajer SDM di pabrik yang berada di Lingkungan Industri Kecil Kaligawe, Semarang, dengan kriteria diatas, jumlah sampel diperkirakan mencapai 382 orang.

Satu hal yang perlu diperhatikan terkait pengambilan sampel pada penelitian ini adalah tingkat tanggapan (*response rate*). *Response rate* dapat diartikan sebagai persentase sampel yang dikontak yang melengkapi kuesioner (Perreault dan McCharty, 2009). Dengan kata lain, *response rate* adalah jumlah kuesioner yang kembali dibandingkan dengan jumlah kuesioner yang disebar. Kriteria penilaian *response rate* dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1.
Kriteria Penilaian *Response Rate*

Tingkat Pengembalian	Kriteria
$\geq 85\%$	Sempurna (<i>Excellent</i>)
70% - 84%	Sangat baik (<i>Very good</i>)
60% - 69%	Dapat diterima (<i>Acceptable</i>)
50% - 59%	Dipertanyakan (<i>Questionable</i>)
$\leq 50\%$	Tidak dapat diterima (<i>Not scientifically acceptable</i>)

Sumber: Yang dan Miller (2008)

3.3. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data primer, penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan kuesioner. Teknik wawancara dipergunakan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai praktik budaya organisasi yang ada di tubuh PT Sidomuncul, Tbk. Narasumber wawancara diperoleh dari sampel kuesioner yang mengisi lembar kesediaan untuk ikut serta dalam proses wawancara. Dalam lembar kesediaan yang dilampirkan bersama dengan kuesioner tersebut, sampel yang bersedia untuk diwawancara mencantumkan nomor kontak yang bisa dihubungi beserta waktu yang memungkinkan untuk dilaksanakannya wawancara.

Sedangkan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang disajikan dalam bentuk sedemikian

rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya.

Dalam penelitian ini, penilaian item-item pada kuesioner menggunakan skala peringkat *Likert*. Skala Likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju pada 5 titik skala terhadap suatu pernyataan yang diberikan (Sekaran, 2007). Sedangkan Kinnear, dalam Umar (2009) menambahkan skala *Likert* berkaitan dengan pernyataan sikap seseorang terhadap sesuatu.

- | | | |
|--------------------------|---|---------------|
| a. Sangat Sering Terjadi | = | Angka Skala 5 |
| b. Sering Terjadi | = | Angka Skala 4 |
| c. Kadang-Kadang Terjadi | = | Angka Skala 3 |
| d. Jarang Terjadi | = | Angka Skala 2 |
| e. Sangat Jarang Terjadi | = | Angka Skala 1 |

3.4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2008), statistik deskriptif adalah pengukuran statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan memberikan gambaran atau deskripsi dari data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa ada maksud melakukan generalisasi pada seluruh populasi. Sedangkan menurut Riduwan (2007), analisis secara deskriptif

dilakukan untuk mengetahui tendensi data, dimana dari analisa ini akan diketahui rata-rata median, penyimpangan standar, dan varians data untuk setiap variabel.

Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi dimensi-dimensi budaya organisasi menurut teori yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn. Jawaban-jawaban kuesioner yang terkumpul kemudian disusun ke dalam kategori penilaian untuk setiap item pernyataan berdasarkan persentase dan nilai jenjang dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pernyataan yang merupakan jawaban dari, asumsikan, 100 orang responden.
2. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan 100%.
3. Jumlah responden adalah 100 orang, dengan skala pengukuran terbesar adalah 5, sehingga jumlah kumulatif terbesar adalah $100 \times 5 = 500$ dan jumlah kumulatif terkecil adalah $100 \times 1 = 100$. Sementara itu, persentase terkecil adalah $(100 : 500) \times 100\% = 20\%$. Nilai rentang adalah $100\% - 20\% = 80\%$, jika dibagi 5 dengan skala pengukuran, maka nilai interval persentase yang didapat adalah sebesar 16%. Kategori penilaian untuk setiap pernyataan dijelaskan dalam bentuk kategori interpretasi persentase

hasil dari langkah-langkah perhitungan di atas, yang dapat dilihat lebih lanjut pada tabel berikut.

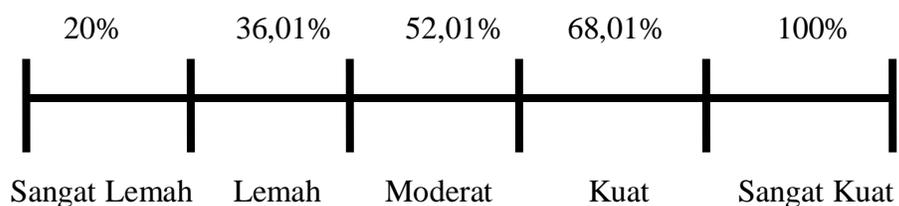
Tabel 3.2.
Kategori Interpretasi Persentase

No.	Rentang Persentase	Kategori Definisi Budaya Organisasi
1.	20% - 36%	Sangat Lemah
2.	36,01% - 52%	Lemah
3.	52,01% - 68%	Moderat
4.	68,01% - 84%	Kuat
5.	84,01% - 100%	Sangat Kuat

Dari kategori interpretasi persentase tersebut, maka tingkat kondisi umum dimensi-dimensi budaya organisasi jika ditarik ke dalam garis kontinum seperti tampak pada gambar 3.1. di bawah.

Gambar 3.1.

Garis Kontinum



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

PT Sidomuncul berawal dari sebuah industri rumah tangga pada tahun 1940, yang dikelola oleh Ibu Rahkmat Sulistio di Yogyakarta. Industri rumah tangga ini awalnya hanya memiliki tiga orang karyawan. Kemudian pada tahun 1951 berdirilah perusahaan sederhana dengan nama Sidomuncul. Sidomuncul sendiri memiliki filosofi “Impian yang Terwujud”. Pabrik pertama perusahaan ini berlokasi di Jl. Mlaten Trenggulun, Kelurahan Mlatibaru, Semarang.

Pada 1970, dibentuklah Persekutuan Komanditer (*Commanditaire Vennootschap*) yang diberi nama CV Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul. Pada 1975, bentuk usaha perusahaan ini berubah menjadi berbadan hukum dengan nama PT Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul. Sebagai langkah awal, seluruh usaha dan aset dari CV Industri Jamu & Farmasi Sido Muncul dimasukkan ke dalam dan dilanjutkan oleh perseroan terbatas tersebut.

Dalam perkembangannya, pabrik yang terletak di Jl. Mlaten Trenggulun tidak mampu lagi memenuhi kapasitas produksi yang semakin besar akibat permintaan pasar yang terus meningkat. Oleh sebab itu sejak tahun 1984 pabrik dipindahkan ke Lingkungan Industri Kecil di Jl. Kaligawe, Semarang. Agar mampu mengakomodir dan memenuhi

permintaan pasar yang semakin bertambah, pabrik ini mulai dilengkapi dengan mesin-mesin modern. Selain itu, jumlah karyawan juga ditambah menyesuaikan kapasitas yang dibutuhkan.

Untuk mengantisipasi kemajuan masa mendatang, Perseroan merasa perlu untuk membangun unit pabrik yang lebih besar dan modern, maka pada 1997 diadakan peletakan batu pertama pembangunan pabrik baru di Klepu, Ungaran, yang kemudian diresmikan pada tahun 2000. Saat peresmian pabrik, Perseroan sekaligus menerima dua sertifikat, yaitu Cara Pembuatan Obat Tradisional yang Baik (“CPOTB”) dan Cara Pembuatan Obat yang Baik (“CPOB”) setara dengan farmasi, dan sertifikat inilah yang menjadikan Perseroan sebagai satu-satunya pabrik jamu berstandar farmasi. Lokasi pabrik sendiri terdiri dari bangunan pabrik seluas sekitar 8 hektar dan sisanya menjadi kawasan pendukung lingkungan pabrik.

Pada tanggal 10 Desember 2013, SIDO memperoleh pernyataan efektif dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk melakukan Penawaran Umum Perdana (IPO). Kode emiten untuk Sidomuncul adalah SIDO. Volume saham yang ditawarkan kepada masyarakat pada penawaran perdana ini sebanyak 1.500.000.000 dengan nilai nominal Rp100,- per lembar saham dengan harga penawaran Rp 580,- per lembar saham. Saham-saham tersebut dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 18 Desember 2013.

Saat ini Sidomuncul yang awalnya hanya merupakan industri rumah tangga, telah berubah menjadi industri skala besar dengan jumlah karyawan

mencapai ribuan orang dan lini bisnis yang menggurita di berbagai bidang. Jumlah karyawan PT Sidomuncul yang terakhir dilaporkan mencapai 3.529 orang. Itu belum termasuk karyawan di entitas anak perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan manajer SDM perusahaan, diperkirakan total karyawan Sidomuncul sebagai *holding company*, termasuk di entitas anak perusahaan, mencapai lebih dari 6.000 orang karyawan. Jumlah ini meningkat drastis akibat rekrutmen dalam jumlah besar selama 2 tahun terakhir, diversifikasi bisnis Sidomuncul, serta akuisisi beberapa badan usaha yang telah relatif mapan, termasuk PT Berlico Mulia Farma pada tahun 2014.

Berikut adalah daftar nama pejabat Dewan Komisaris (*Board of Commissioner*) dan Dewan Direksi (*Board of Directors*).

Tabel 4.1.

Dewan Komisaris dan Direksi PT Sidomuncul

Nama	Jabatan
Sigit Hartoyo Hadi Santoso	Komisaris Utama
Johan Hidayat	Komisaris
Budi Setiawan Pranoto	Komisaris Independen
Jonatha Sofjan Hidayat	Direktur Utama
Irwan Hidayat	Direktur Pemasaran
David Hidayat	Direktur Operasional
Venancia Sri Indrijati	Direktur Keuangan
Carlo Lukman	Direktur Independen

Sumber: Laporan Tahunan PT Sidomuncul tahun 2016

4.2. Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 382 orang responden. Dari 382 kuesioner yang disebar, 296 diantaranya kembali. Jumlah ini setara dengan 77,49% dari total kuesioner yang diedarkan. Merujuk pada kriteria penilaian tingkat pengembalian oleh Yang dan Miller (2008), jumlah tersebut termasuk dalam kategori sangat baik.

4.2.1. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan pada tingkat pendidikan responden, diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas berjumlah 83 orang atau setara dengan 28%. Sedangkan untuk responden

dengan tingkat pendidikan Diploma atau Sarjana Muda berjumlah 110 orang (37,2%) dan untuk responden dengan tingkat pendidikan Strata atau Sarjana berjumlah 103 orang (34,8%). Hal ini seperti dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2.

Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA/ Sederajat	83 orang	28%
Diploma atau Sarjana Muda	110 orang	37,2%
Strata atau Sarjana	103 orang	34,8%

4.2.2. Gender

Berdasarkan pada jenis kelamin, jumlah responden pria atau laki-laki berjumlah 126 orang (42,6%) dan responden wanita sebanyak 170 orang (57,4%). Seperti tampak pada tabel 4.3.

Tabel 4.3.

Gender

Gender	Jumlah	Persentase
Pria	126 orang	42,6%
Wanita	170 orang	57,4%

4.2.3. Agama

Berdasarkan pada kategori agama, responden yang memeluk agama Islam dominan dengan jumlah 168 orang (56,8%). Sedangkan pemeluk Kristen Protestan berjumlah 79 orang (26,7%), pemeluk agama Katholik sebanyak 45 orang (15,2%), pemeluk Hindu sebanyak 4 orang (1,3%). Sementara tidak satupun dari responden yang memeluk agama Budha dan kepercayaan Konghucu. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.4. dibawah.

Tabel 4.4.

Agama

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
Islam	168 orang	56,8%
Kristen Protestan	79 orang	26,7%
Katolik Roma	45 orang	15,2%
Hindu	4 orang	1,3%
Budha	0 orang	0%
Konghucu	0 orang	0%

4.2.4. Masa Pengabdian

Jumlah responden yang telah mengabdikan antara 3 sampai dengan 5 tahun berjumlah 133 orang atau setara dengan 44,9%. Sedangkan responden yang telah mengabdikan antara 5 sampai 7 tahun sebanyak 105 orang (35,5%) dan responden yang telah mengabdikan selama lebih dari 7 tahun berjumlah 58 orang (19,6%). Hal ini tampak pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.

Masa Pengabdian

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
3 sampai dengan 5 tahun	133 orang	44,9%
5 sampai dengan 7 tahun	105 orang	35,5%
lebih dari 7 tahun	58 orang	19,6%

4.2.5. Posisi

Jumlah responden yang berposisi sebagai staf sebanyak 263 orang atau 88,9% dari seluruh responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sedangkan responden yang berposisi setingkat pengawas atau *supervisor* berjumlah 27 orang (9,1%) dan responden yang menempati posisi setingkat manajer berjumlah 6 orang atau 2% dari seluruh responden. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.6. berikut.

Tabel 4.6.

Posisi atau Jabatan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
Staf	263 orang	88,9%
Pengawas/Supervisor	27 orang	9,1%
Setingkat Manajer	6 orang	2%

4.3. Hasil Penelitian

Data penelitian ini merupakan hasil jawaban responden dalam mengisi kuesioner penelitian. Analisis penelitian penulis uraikan berdasar kepada operasionalisasi variabel untuk menjawab rumusan masalah. Data yang telah dikumpulkan diklasifikasikan dan dianalisis dengan teknik analisis deskriptif menggunakan alat ukur kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Teknik analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menjelaskan mengenai keseluruhan data yang dikumpulkan dengan memaparkan, mengelompokkan dan mengklasifikasikan ke dalam tabel distribusi frekuensi yang kemudian diberikan penjelasan.

Untuk mengetahui hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi, maka dilakukan perhitungan jumlah sebaran jawaban responden penelitian atas item pernyataan variabel kuesioner *Organizational Culture Assessment Indicator (OCAI)*. Adapun skor maksimal dari seluruh pernyataan masing-masing tipe budaya yang akan dijadikan sebagai pembandingan dalam menentukan persentase tipe-tipe budaya tersebut adalah $6 \text{ (item)} \times 5 \text{ (skala maksimal)} \times 296 \text{ (n)} = 8880$.

Pembahasan untuk tipologi budaya di Sido Muncul akan dibagi menjadi dua bagian, yaitu budaya yang ada saat ini (*existed culture*) dan budaya yang diharapkan (*expected culture*).

4.3.1. *Existed Culture*

Pada bagian pertama ini akan dibahas persentase masing-masing tipe budaya yang saat ini hidup (*existed*) pada organisasi Sido Muncul. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan peneliti di PT Sido Muncul, diketahui bahwa tipe budaya yang dominan saat ini adalah tipe budaya pasar (*market*). Tipe budaya ini mendapat total skor 8257 dari skor maksimum 8880 atau dengan persentase mencapai 92,98%. Tipe budaya yang memiliki pengaruh kuat selanjutnya adalah tipe budaya kekeluargaan (74,17%). Sedangkan untuk tipe budaya budaya adhokrasi dan hierarki tampak kurang menonjol.

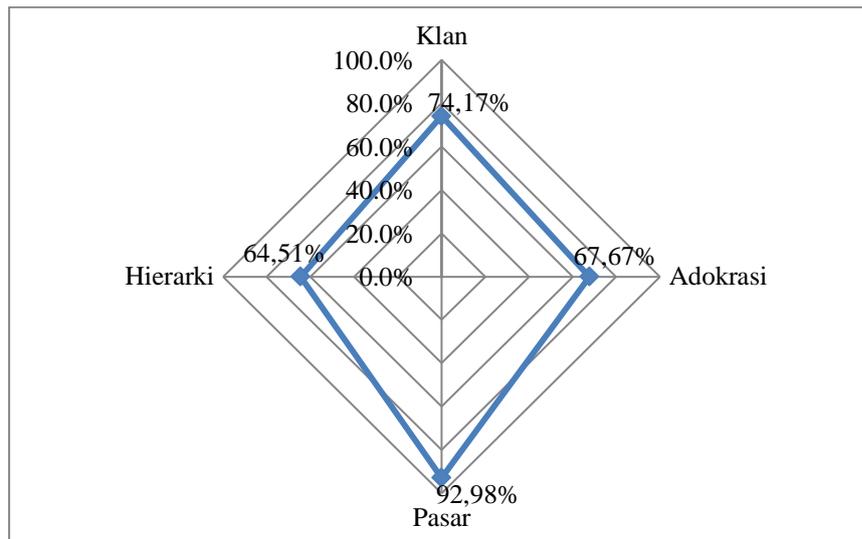
Tipe budaya pasar adalah tipe budaya yang berorientasi pada lingkungan eksternal perusahaan dengan penekanan pada kontrol dan ketaatan karyawan pada prosedur perusahaan. Perusahaan dengan tipe budaya pasar yang menonjol digerakkan oleh kompetisi dan keinginan yang kuat untuk mencapai target. Karena berorientasi pada lingkungan eksternal organisasi, perusahaan dengan tipe budaya pasar yang menonjol sangat memperhatikan kebutuhan pasar, kepuasan pelanggan, dan profit, melebihi perhatian perusahaan pada kepuasan dan pengembangan karyawan.

Perusahaan dengan tipe budaya ini mengharapkan karyawan untuk bereaksi cepat akan kebutuhan pelanggan, bekerja keras dalam mencapai hasil dan target yang dibebankan, serta menghantarkan nilai yang ditawarkan perusahaan tepat waktu. Karena itu, karyawan yang dianggap mampu berkontribusi tinggi akan mendapatkan penghargaan.

Grafik radar tipe budaya yang ada (*existed culture*) Sido Muncul dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1.

Radar *Existed Culture* Sidomuncul



a. Tipe Budaya Kekeluargaan (*Clan*)

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner, diketahui bahwa budaya kekeluargaan memperoleh nilai hingga 6586. Sehingga persentase yang didapat untuk tipe budaya kekeluargaan adalah $(6586 : 8880) \times 100\% = 74,17\%$. Pada tabel 4.7. di bawah akan diuraikan mengenai nilai dari masing-masing indikator dari tipe budaya kekeluargaan beserta persentasenya.

Tabel 4.7.

Nilai Indikator Budaya Kekeluargaan *Existed Culture*

No.	Indikator	Nilai	%
1.	Karakteristik dominan: internal/fleksibilitas, penempatan personal	1079	72,91%
2.	Kepemimpinan fokus pada <i>mentoring</i> , pemberian arahan, dan perhatian	1164	78,65%
3.	Manajemen menekankan pada kerjasama dan partisipasi	1060	71,62%
4.	Perekat organisasi adalah loyalitas karyawan yang tinggi dan rasa saling percaya	1133	76,55%
5.	Organisasi menekankan pada pengembangan personal. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, dan mendorong partisipasi	1081	73,04%
6.	Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan sumber daya manusia, kerja sama, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota	1069	72,23%
Total		6586	
Persentase (%)		74,17%	

b. Tipe Budaya Adhokrasi (*Adhocracy*)

Untuk tipe budaya adhokrasi, diketahui bahwa nilai yang diperoleh adalah sebesar 6009 poin. Maka, persentase yang diperoleh untuk tipe budaya ini adalah sebesar $(6009 : 8880) \times 100\% = 67,67\%$. Penjabaran untuk nilai masing-masing indikator pada tipe budaya ini dapat dilihat pada tabel 4.8. dibawah.

Tabel 4.8.

Nilai Indikator Budaya Adhokrasi *Existed Culture*

No.	Indikator	Nilai	%
1.	Karakteristik dominan: eksternal/fleksibilitas, pengambilan resiko	890	60,14%
2.	Kepemimpinan fokus pada pengambilan resiko, inovasi, dan kewirausahaan	924	62,43%
3.	Manajemen menekankan pada keberanian mengambil risiko dan inovasi	933	63,04%
4.	Perekat organisasi adalah inovasi dan gagasan kreatif	1076	72,70%
5.	Organisasi menekankan pada pencarian peluang dan tantangan baru	923	62,36%
6.	Kriteria sukses adalah keunggulan gagasan, produk, dan jasa	1263	85,34%
Total		6009	
Persentase (%)		67,67%	

c. Tipe Budaya Pasar (*Market*)

Tipe budaya ini diketahui sebagai tipe budaya yang paling dominan pada organisasi PT Sido Muncul. Total nilai yang diperoleh adalah sebesar 8257 poin. Jumlah tersebut setara dengan persentase sebesar $(8257 : 8880) \times 100\% = 92,98\%$. Pada tabel 4.9. dapat dilihat mengenai nilai yang diperoleh masing-masing indikator pada tipe budaya pasar.

Tabel 4.9.

Nilai Indikator Budaya Pasar *Existed Culture*

No.	Indikator	Nilai	%
1.	Karakteristik dominan: eksternal/kontrol, persaingan	1362	92,03%
2.	Kepemimpinan berorientasi hasil	1367	92,36%
3.	Manajemen menekankan pada pencapaian yang tinggi	1390	93,92%
4.	Perekat organisasi adalah orientasi tujuan dan fokus pada penyelesaian tugas	1448	97,84%
5.	Organisasi menekankan pada perolehan pangsa pasar baru dan pencapaian target	1254	84,73%
6.	Kriteria sukses adalah menjadi pemimpin di pasar	1436	97,03%
Total		8257	
Persentase (%)		92,98%	

d. Tipe Budaya Hierarki (*Hierarchy*)

Jika budaya pasar adalah tipe budaya yang paling dominan, budaya hierarki diketahui sebagai budaya yang paling lemah pengaruhnya pada organisasi PT Sido Muncul. Tipe budaya ini memperoleh total nilai sebesar 5728 poin. Total nilai tersebut setara dengan persentase sebesar $(5728 : 8880) \times 100\% = 64,51\%$. Elaborasi nilai untuk masing-masing indikator pada tipe budaya ini dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10.

Nilai Indikator Budaya Hierarki *Existed Culture*

No.	Indikator	Nilai	%
1.	Karakteristik dominan: internal/kontrol, peraturan resmi	814	55%
2.	Kepemimpinan fokus pada pengorganisasian dan koordinasi	1043	70,47%
3.	Manajemen menekankan pada stabilitas, keamanan pekerjaan, dan kepatuhan	1018	68,78%
4.	Perekat organisasi adalah operasi yang efisien sesuai peraturan dan prosedur	834	56,35%
5.	Organisasi menekankan pada efisiensi operasional	913	61,69%
6.	Kriteria sukses berfokus pada kehandalan pelayanan dan produk	1106	74,73%
Total		5728	
Persentase (%)		64,51%	

4.3.2. *Expected Culture*

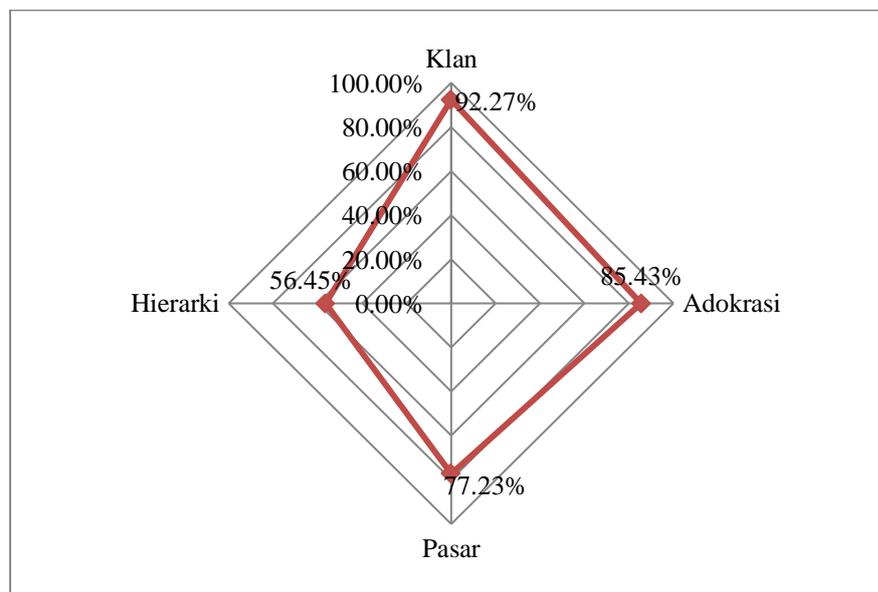
Pada bagian ini akan dibahas persentase masing-masing tipe budaya yang diharapkan untuk diterapkan (*expected*) pada organisasi Sido Muncul. Terdapat perbedaan yang cukup besar antara budaya yang ada (*existed value*) dengan budaya yang diharapkan (*expected value*). Pada survey budaya yang diharapkan (*expected value*), tipe budaya yang paling diharapkan oleh karyawan Sido Muncul adalah tipe budaya kekeluargaan (*clan*). Ini berbeda dengan survey *existed value*, dimana budaya yang menonjol adalah budaya pasar. Disini, budaya pasar hanya memperoleh persentase sebesar 77,23%. Pengaruhnya masih lebih kecil dibandingkan budaya kekeluargaan dan adhokrasi. Budaya kekeluargaan mencapai persentase hingga 92,27%. Tipe budaya adhokrasi juga menunjukkan pengaruh yang cukup besar di Sido Muncul dengan persentase 85,43%. Sedangkan tipe budaya hierarki sangat tidak diharapkan dengan persentase sebesar 56,45%.

Tipe budaya klan adalah tipe budaya yang menekankan perhatian pada lingkungan internal perusahaan dan kebebasan, serta fleksibilitas organisasi. Perusahaan dengan tipe budaya ini lebih berfokus terhadap kepuasan dan pengembangan karyawannya, daripada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan konsumennya. Perusahaan seperti ini berupaya menanamkan kepaduan melalui konsensus dan kepuasan kerja, serta komitmen melalui keterlibatan karyawan. Untuk mereka, perusahaan dengan tipe budaya kekeluargaan yang dominan, konsumen merupakan rekan dalam mengembangkan perusahaan.

Grafik radar tipe budaya yang diharapkan (*expected culture*) ada di Sido Muncul dapat dilihat pada gambar 4.2.

Gambar 4.2.

Radar *Expected Culture* Sido Muncul



a. Tipe Budaya Kekeluargaan (*Clan*)

Hasil pengolahan data kuesioner menunjukkan bahwa tipe budaya kekeluargaan merupakan tipe budaya yang paling diharapkan oleh para karyawan Sido Muncul. Tipe budaya ini memperoleh total nilai hingga 8194. Dengan total nilai tersebut maka persentase tipe budaya kekeluargaan sebesar $(8194 : 8880) \times 100\% = 92,27\%$. Penjabaran nilai untuk masing-masing indikator tipe budaya klan dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11.

Nilai Indikator Budaya Kekeluargaan *Expected Culture*

No.	Indikator	Nilai	%
1.	Karakteristik dominan: internal/fleksibilitas, penempatan personal	1343	90,74%
2.	Kepemimpinan fokus pada <i>mentoring</i> , pemberian arahan, dan perhatian	1433	96,82%
3.	Manajemen menekankan pada kerjasama dan partisipasi	1312	88,65%
4.	Perekat organisasi adalah loyalitas karyawan yang tinggi dan rasa saling percaya	1392	94,05%
5.	Organisasi menekankan pada lingkungan yang dapat dipercaya dengan berfokus pada kerjasama dan keterbukaan	1358	91,76%
6.	Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan sumber daya manusia, kerja sama, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota	1356	91,62%
Total		8194	
Persentase (%)		92,27%	

b. Tipe Budaya Adhokrasi (*Adhocracy*)

Untuk budaya yang diharapkan (*expected culture*), tipe budaya adhokrasi memperoleh total nilai sebesar 7586 poin atau setara dengan persentase sebesar $(7586 : 8880) \times 100\% = 85,43\%$. Nilai untuk masing-masing indikator tipe budaya adhokrasi dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12.

Nilai Indikator Budaya Adhokrasi *Expected Culture*

No.	Indikator	Nilai	%
1.	Karakteristik dominan: eksternal/fleksibilitas, pengambilan resiko	1169	78,99%
2.	Kepemimpinan fokus pada pengambilan resiko, inovasi, dan kewirausahaan	1246	84,19%
3.	Manajemen menekankan pada keberanian mengambil resiko dan inovasi	1225	82,77%
4.	Perekat organisasi adalah inovasi dan gagasan kreatif	1382	93,38%
5.	Organisasi menekankan pada pencarian peluang dan tantangan baru	1156	78,11%
6.	Kriteria sukses adalah keunggulan gagasan, produk, dan jasa	1408	95,14%
Total		7586	
Persentase (%)		85,43%	

c. Tipe Budaya Pasar (*Market*)

Walaupun pada budaya yang ada saat ini (*existed culture*), budaya pasar merupakan budaya yang dominan pada tubuh organisasi Sido Muncul, ternyata karakteristik tipe budaya pasar tidak terlalu difavoritkan oleh para karyawan Sido Muncul. Ini dapat dilihat dari nilai budaya pasar dalam survei tentang tipe budaya yang diharapkan. Pada survei tersebut, budaya pasar hanya memperoleh nilai 6858 poin atau setara dengan persentase sebesar $(6858 : 8880) \times 100\% = 77,23\%$. Elaborasi nilai dari masing-masing indikator dalam budaya ini dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13.

Nilai Indikator Budaya Pasar *Expected Culture*

No.	Indikator	Nilai	%
1.	Karakteristik dominan: eksternal/kontrol, persaingan	1164	78,65%
2.	Kepemimpinan berorientasi hasil	1088	73,51%
3.	Manajemen menekankan pada pencapaian yang tinggi	1180	79,73%
4.	Perekat organisasi adalah orientasi tujuan dan fokus pada penyelesaian tugas	1282	86,62%
5.	Organisasi menekankan pada perolehan pangsa pasar baru dan pencapaian target	946	63,92%
6.	Kriteria sukses adalah menjadi pemimpin di pasar	1198	80,95%
Total		6858	
Persentase (%)		77,23%	

d. Tipe Budaya Hierarki (*Hierarchy*)

Tipe budaya hierarki memperoleh persentase terendah dalam survei budaya organisasi di tubuh PT Sido Muncul, baik untuk budaya yang ada saat ini maupun budaya yang diharapkan. Untuk budaya yang diharapkan (*expected culture*), tipe budaya ini hanya memperoleh total nilai sejumlah 5013 poin. Jumlah ini setara dengan persentase sebesar $(5013 : 8880) \times 100\% = 56,45\%$. Nilai untuk masing-masing indikator tipe budaya ini dijabarkan pada tabel 4.14.

Tabel 4.14.

Nilai Indikator Budaya Hierarki *Expected Culture*

No.	Indikator	Nilai	%
1.	Karakteristik dominan: internal/kontrol, peraturan resmi	628	42,43%
2.	Kepemimpinan fokus pada pengorganisasian dan koordinasi	928	62,7%
3.	Manajemen menekankan pada stabilitas, keamanan pekerjaan, dan kepatuhan	1135	76,69%
4.	Perekat organisasi adalah operasi yang efisien sesuai peraturan dan prosedur	706	47,7%
5.	Organisasi menekankan pada efisiensi operasional	659	44,53%
6.	Kriteria sukses berfokus pada kehandalan pelayanan dan produk	957	64,66%
Total		5013	
Persentase (%)		56,45%	

4.4. Analisis Hasil Wawancara

4.4.1. Profil Narasumber

Narasumber dalam proses wawancara untuk penelitian ini adalah karyawan tetap dengan masa kerja sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun. Dengan kriteria tersebut, diharapkan narasumber memiliki pemahaman yang cukup terkait budaya organisasi di PT Sidomuncul, beserta implementasinya dalam aspek-aspek pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di perseroan. Wawancara dilakukan di luar waktu dan lingkungan perusahaan tempat narasumber bekerja. Jumlah informan pada penelitian ini berjumlah 5 orang. Data narasumber penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15.

Data Narasumber

Nama	Masa Kerja	Jabatan
Indah Trisnawati	5 Tahun	Staf bagian administrasi
Wisnu Lukmananto	16 Tahun	Pengawas produksi
Raul Dyas Damayanti	7 Tahun	Staf bagian pemeliharaan
Tantri Yuliandari	15 Tahun	Asisten manajer pemasaran
Nino Dewangga	11 Tahun	Pengawas produksi

Narasumber pertama (N1), Indah Trisnawati, merupakan staf bagian administrasi di PT Sidomuncul. Narasumber mulai bekerja di PT Sidomuncul sejak Februari tahun 2012 atau telah memiliki masa kerja selama 5 tahun pada saat pelaksanaan wawancara. Meskipun telah bekerja dalam waktu yang relatif lama, narasumber sering terlihat bingung dalam menjawab pertanyaan yang diajukan dan cenderung memberikan jawaban yang singkat selama proses wawancara. Narasumber juga cenderung memberikan jawaban yang relatif netral dan berhati-hati dalam mengemukakan pendapatnya. Proses wawancara dilakukan di tempat kediaman narasumber. Peneliti menduga hal ini berpengaruh pada jawaban narasumber yang cenderung singkat, karena ingin segera mengakhiri proses wawancara. Meskipun demikian, narasumber tetap berusaha memberikan penjelasan sebaik-baiknya sepanjang pengetahuan narasumber.

Narasumber kedua (N2) bernama Wisnu Lukmananto, merupakan seorang pengawas produksi di perseroan. Narasumber bekerja di PT Sidomuncul sejak awal tahun 2001 atau selama kurang lebih 16 tahun saat wawancara dilakukan. Wawancara dilakukan di tempat yang netral untuk menghindari kemungkinan ketidaknyamanan dari narasumber. Dengan masa bakti yang sangat panjang, narasumber terlihat lebih tenang dan mantab menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Narasumber juga mampu memberikan informasi-informasi terkait dimensi-dimensi budaya organisasi yang tidak diperoleh dari narasumber pertama.

Narasumber ketiga (N3), Raul Dyas Damayanti, adalah seorang karyawan bagian perawatan yang telah bekerja selama 7 tahun. Untuk narasumber ketiga, wawancara kembali dilakukan di kediaman yang bersangkutan. Meskipun wawancara dilakukan di tempat tinggal narasumber, tidak terlihat kesan tidak nyaman dengan suasana yang terbangun selama proses wawancara. Hal ini berpengaruh pada jawaban-jawaban yang diberikan, dimana narasumber mampu menjelaskan dengan detail terkait budaya organisasi di PT Sidomuncul.

Narasumber keempat (N4) bernama Tantri Yuliandari. Yang bersangkutan telah bekerja selama kurang lebih 15 tahun dan saat ini menjabat sebagai asisten manajer pemasaran pada salah satu unit di Sidomuncul. Dengan masa kerja yang panjang ditunjang kematangan dari segi usia, narasumber mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan selama proses wawancara dengan sangat baik. Narasumber juga

terlihat sangat tenang. Dalam proses wawancara dengan yang bersangkutan, peneliti berhasil mendapat beberapa informasi baru terkait budaya organisasi di Sidomuncul.

Narasumber terakhir (N5) adalah Nino Dewangga. Yang bersangkutan telah bekerja sejak tahun 2006 atau selama kurang lebih 11 tahun di Sidomuncul. Narasumber saat ini berposisi sebagai salah seorang pengawas di bagian produksi. Proses wawancara ini dilakukan di tempat netral. Selama proses wawancara, narasumber terlihat nyaman dan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dengan cukup baik. Narasumber bahkan mampu menceritakan pengalamannya terkait dimensi-dimensi budaya yang ada di Sidomuncul.

4.4.2. Gambaran Budaya Organisasi Sidomuncul Secara Umum

Pada hakekatnya, setiap organisasi memiliki budaya. Budaya penting untuk dipahami oleh setiap entitas di dalam organisasi, karena budaya merupakan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lain dan pemberi identitas untuk anggota-anggota di dalam organisasi. Selain itu, budaya juga mampu menstabilkan sistem sosial, memfasilitasi lahirnya komitmen anggota organisasi, serta menjadi panduan sikap dan perilaku anggota organisasi (Robbins dan Judge, 2007).

Pada awal wawancara, peneliti mencoba menggali pemahaman narasumber terkait lingkungan dan budaya perusahaan di Sidomuncul secara umum. Peneliti meminta narasumber untuk menjelaskan gambaran umum

budaya yang berlaku di Sidomuncul. Disini, mayoritas narasumber menggambarkan adanya kedekatan antar karyawan, maupun dengan manajemen, bahkan direksi.

Meskipun awalnya nampak bingung dan ragu-ragu dalam menjawab, namun jawaban Narasumber 1 memberikan gambaran tentang kedekatan ini. Menurut yang bersangkutan, atasan berperan sebagai orang tua, dan karyawan yang lebih senior seperti layaknya kakak. Narasumber menjelaskan bahwa tidak ada jarak antara karyawan yang sudah senior dengan para karyawan baru. Karyawan senior maupun atasan tidak segan memberikan bantuan dan bimbingan kepada karyawan baru.

Hal senada juga diungkapkan oleh Narasumber 2. Narasumber 2 menegaskan bahwa walaupun Sidomuncul memiliki lingkungan kerja yang kompetitif, kedekatan antar karyawan tetap ditekankan. Manajemen dan direksi tetap mengingatkan bahwa kekeluargaan harus tetap terjaga.

Kedekatan yang terjalin di Sidomuncul tidak hanya terjalin antar karyawan tetapi juga antara karyawan dengan direksi. Hal ini nampak dari jawaban Narasumber 3, yang juga dibenarkan oleh Narasumber 5, sebagai berikut.

“Emm, Sido Muncul itu awalnya, kan, dari perusahaan keluarga. Jadi memang disini itu memang kekeluargaannya terasa sekali. Jadi dari direktur sampai satpam itu saling kenal. Dekatlah. Disini kalau misalnya, ada bawahan yang salah, pasti atasan mau membimbing. Dikasih tahu kesalahannya apa, mas....” (Raul Dyas Damayanti – Narasumber 3)

Dan berikut kutipan jawaban Narasumber 5.

“...Pak Suhadi (dahulu menjabat Direktur Sidomuncul) itu kenal, lho, sama sebagian besar karyawan. Sama satpam aja Pak Hadi itu ramah beliau. Mau nyapa kalau ketemu karyawannya....”
(Nino Dewangga – Narasumber 5)

Namun, selain kedekatan antar karyawan, jawaban dari para narasumber juga memunculkan kata kompetitif dan profesional sebagai aspek yang juga sangat diperhatikan di Sidomuncul. Narasumber 5 memberikan gambaran bahwa profesionalitas dan tanggung jawab sangat diperhatikan di Sidomuncul. Narasumber 5 mengungkapkan bahwa bentuk profesionalitas yang dimaksud disini memiliki arti bahwa karyawan di Sidomuncul harus bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan prosedur yang berlaku.

Hal serupa juga disampaikan oleh Narasumber 2. Menurut yang bersangkutan, karyawan di Sidomuncul dituntut untuk bersikap profesional dalam bekerja. Mereka diminta memahami deskripsi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing individu.

Kedekatan yang terjalin antara elemen-elemen yang ada di Sidomuncul tidak lantas menjadi kompromi-kompromi yang dapat menghalangi nilai profesionalitas. Karena itu, meskipun hubungan yang terjalin antara atasan dengan bawahan relatif dekat, ketika ada karyawan yang melakukan kesalahan, tanpa memandang hubungan dan kedekatan yang terjalin, atasan tetap akan memberikan sanksi kepada karyawan yang bersangkutan. Hal ini dijelaskan oleh Narasumber 4.

Dari jawaban-jawaban narasumber diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa para narasumber cukup memahami budaya yang ada dalam organisasinya. Selain itu, diketahui pula bahwa manajemen Sidomuncul masih mempertahankan nilai-nilai kekeluargaan, meskipun disisi lain juga meningkatkan kesadaran akan nilai-nilai profesionalitas dan rasa tanggung jawab. Sanksi tetap akan diberikan ketika ada karyawan yang melakukan kesalahan, tanpa memandang hubungan antara atasan dan karyawan yang bersangkutan.

4.4.3. Ritual Dan Atribut

Edgar Schein (2010) membagi budaya organisasi menjadi 3 unsur yang bertingkat, yaitu artefak yang dapat diamati, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Ketiganya secara bertingkat berbeda dalam hal visibilitas dan kemudahan untuk diubah, dimulai dari artefak sebagai unsur yang paling mudah diamati dan diubah, sampai asumsi dasar sebagai yang paling tidak terlihat dan sangat sulit diubah.

Atribut dan ritual merupakan salah satu contoh dari artefak. Kita dapat dengan mudah melihat dan mengubah atribut dan ritual di dalam organisasi, tanpa mengubah budaya yang sudah berjalan di organisasi. Disini peneliti berusaha mencari informasi tentang artefak yang merupakan perwujudan fisik budaya Sidomuncul dan maknanya, sekaligus mencari tahu tentang kedalaman pemahaman narasumber tentang unsur budaya

organisasinya, khususnya terkait artefak sebagai unsur budaya yang paling mudah diamati.

Terkait dengan ritual yang ada, jawaban para narasumber memberikan gambaran yang serupa terkait hal ini. Narasumber 1 menjelaskan bahwa setiap hari, karyawan melakukan do'a pagi bersama-sama sebelum memulai pekerjaannya. Informasi lebih jelas diperoleh dari jawaban Narasumber 5. Narasumber 5 menjelaskan bahwa tradisi di Sidomuncul bukan hanya do'a bersama, melainkan juga sorakan sebelum mulai bekerja. Berikut kutipan pernyataan Narasumber 5.

“Kalau yang rutin setiap hari juga ada, mas. Biasanya itu kita ada yell-yell sebelum masuk ke pabrik. Jadi karyawan dikumpulkan masing-masing unit, briefing dulu, baru terakhir yell-yell, langsung masuk pabrik.” (Nino Dewangga – Narasumber 5)

Hasil wawancara dengan Narasumber 2 memberikan gambaran lebih lengkap mengenai ritual sorakan di organisasinya. Narasumber 2 juga memberikan informasi mengenai bunyi sorakan yang selalu dilakukan setiap hari. Berikut kutipan pernyataan Narasumber 2 terkait ritual sorakan yang ada di Sidomuncul.

“Kalau yang sehari-hari itu sebelum kerja kita biasanya kumpul, berdoa sama-sama, setelah itu baru mulai kerja di bagiannya masing-masing... Ada yell-yell-nya juga. ‘Sido Muncul rosa-rosa, Sido Muncul yes-yes, Sido Muncul luar biasa’. Itu yell kita. Untuk yell ini semua sama.” (Wisnu Lukmananto – Narasumber 2)

Menurut Narasumber 2, sorakan dan ritual do'a bersama ini dilakukan untuk menjaga kekompakan karyawan. Karena itu, bunyi sorakan ini tidak dibedakan untuk masing-masing unit. Ini guna mengingatkan bahwa semua karyawan yang ada di Sidomuncul merupakan satu keluarga.

Penjelasan Narasumber 2 mengenai sorakan ini dikonfirmasi oleh Narasumber 4. Meskipun berada pada unit dan bagian yang berbeda, Narasumber 4 memberikan penjelasan yang serupa dengan jawaban Narasumber 2, termasuk pula soal bunyi *yell* atau sorakan yang dilakukan setiap hari. Selain sorakan dan do'a bersama, Narasumber 4 juga memberikan informasi mengenai tradisi *gathering* dan bakti sosial yang diselenggarakan setiap tahun.

Narasumber 2 memberikan informasi tambahan mengenai tradisi bakti sosial dan *gathering* ini. Menurut Narasumber 2, program mudik gratis dan bakti sosial merupakan salah satu bentuk *Corporate Social Responsibility* atau Tanggungjawab Sosial Perusahaan. Karena itu, sasaran dari program ini lebih banyak ditujukan untuk elemen-elemen yang ada di luar organisasi perusahaan. Meskipun tidak menutup kemungkinan karyawan, sebagai elemen yang ada di internal perusahaan, ikut merasakan manfaat dari program-program ini.

Terkait dengan atribut, manajemen Sidomuncul menyediakan seragam batik berwarna merah dan kuning untuk karyawan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Narasumber 1 dan Narasumber 3. Narasumber 3 juga menambahkan bahwa batik warna merah dikenakan

pada hari Senin, sedangkan batik warna kuning dikenakan setiap hari Rabu. Meskipun mengaku kurang mengetahui, tetapi menurutnya, pemilihan warna merah dan kuning karena kedua warna ini merupakan warna yang cenderung cerah, sehingga dapat memberikan semangat pada karyawan yang mengenakannya.

Narasumber 3 memberikan informasi yang cukup lengkap terkait atribut seragam organisasinya. Namun, terkait dengan filosofi yang mendasari pemilihan warna seragam batik ini, Narasumber 4 memberikan informasi yang berbeda. Narasumber 4 menyatakan bahwa pemilihan warna merah dan kuning untuk seragam batik karyawan didasarkan pada warna dasar dari 2 produk unggulan Sidomuncul.

“Seragam kita itu batik. Kalau hari Senin itu warna merah, kalau Rabu warna kuning. Kenapa merah dan kuning? Itu filosofinya itu disesuaikan warna produk unggulan kita. Kita, kan, produk unggulannya Kuku Bima sama Tolak Angin. Jadi warna merah itu Kuku Bima, kalau kuning itu Tolak Angin. Karena memang harus diakui dua produk itu yang paling menonjol diantara produk-produk Sido Muncul yang lain.” (Tantri Yuliandari – Narasumber 4)

Pernyataan Narasumber 4 terkait filosofi pemilihan warna batik berdasarkan warna yang identik dengan 2 produk unggulan Sidomuncul ini mengkonfirmasi pernyataan Narasumber 2. Meskipun tidak yakin dengan jawaban yang diberikannya, Narasumber 2, yang merupakan pengawas bagian produksi untuk unit Tolak Angin, menjelaskan bahwa pemilihan 2

warna, merah dan kuning, sebagai warna atribut seragam didasarkan warna yang dominan untuk unitnya dan Kuku Bima.

“Yang saya denger, ya, mas, ini nanti bisa di-crosscheck sama yang lain, kalau merah itu karena identik sama Kuku Bima, kalau yang kuning identik sama unit saya.” (Wisnu Lukmananto – Narasumber 2)

Para narasumber telah memberikan pernyataan dan jawaban terkait dengan aspek atribut dan ritual yang ada pada perusahaan Sidomuncul. Dari jawaban-jawaban yang diberikan, peneliti menyimpulkan bahwa para narasumber cukup memahami praktek-praktek budaya yang ada di organisasinya. Beberapa narasumber bahkan dapat dikatakan sangat memahami budaya yang ada di organisasinya.

Peneliti juga mendapatkan informasi adanya sorakan yang dilakukan setiap pagi. Sorakan ini didasarkan pada slogan atau *tag* pada iklan untuk promosi Kuku Bima, yaitu “Rosa”. “Rosa”, atau yang dibaca “roso”, berasal dari Bahasa Jawa yang berarti bersemangat. Kontribusi Kuku Bima sebagai produk unggulan juga terlihat pada seragam yang dikenakan karyawan, bersanding dengan warna kuning, yang identik dengan Tolak Angin, warna merah yang merupakan warna dasar kemasan produk Kuku Bima merupakan warna yang dipilih untuk seragam batik karyawan.

4.4.4. Karakteristik Dominan Organisasi

Menurut Kusdi (2011), karakteristik dominan merupakan karakteristik yang menggambarkan kultur organisasi secara keseluruhan.

Dengan memahami karakteristik dominan suatu organisasi, akan dapat memberikan suatu gambaran yang luas tentang budaya yang hidup di suatu organisasi. Karakteristik dominan juga merupakan dimensi penting yang dinilai dalam penelitian budaya yang menggunakan *Competing Value Framework* sebagai kerangka kerja utamanya.

Narasumber 1 memberikan gambaran bahwa perusahaan tempatnya bekerja memiliki karakter yang menekankan pada keunggulan dalam persaingan. Karyawan dituntut untuk selalu siap bersaing. Menurutnya, hal inilah yang selalu ditekankan setiap hari pada saat pengarahan.

Terkait persaingan ini, jawaban Narasumber 2 memberikan informasi lebih jelas. Narasumber 2 menuturkan bahwa karyawan Sidomuncul memang dituntut untuk bisa bersaing. Namun persaingan ini memiliki konteks yang lebih luas daripada persaingan dengan kompetitor yang bergerak di industri yang sama. Menurutnya, persaingan yang sering ditekankan bahkan sudah dimulai di dalam organisasinya. Manajemen meminta karyawan untuk dapat saling bersaing dengan sesama karyawan lain. Namun, karyawan diminta untuk tetap dapat bersaing secara sehat.

“Yang sering ditekankan ke kita, karyawan disini itu harus semangat untuk bersaing. Bahkan dengan karyawan lain kita diminta untuk bisa bersaing juga, mas. Tapi persaingannya persaingan yang sehat lho, ya. Caranya yang sehat. (Wisnu Lukmananto – Narasumber 2)

Narasumber 3 mempunyai pandangan lain tentang karakteristik perusahaannya. Menurut yang bersangkutan, karyawan dituntut untuk bisa

bekerja dengan responsif. Ketika timbul suatu masalah, dalam hal ini narasumber memberikan contoh masalah permesinan, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikannya sesegera mungkin, bahkan pada hari yang sama jika memungkinkan.

“Terus juga, karena saya di maintenance, kalau ada mesin yang bermasalah diminta untuk selalu siap. Masalah mesin ini pokoknya harus selesai hari itu juga.” (Raul Dyas Damayanti – Narasumber 3)

Menurut Narasumber 3, tekanan untuk bekerja secara responsif ini karena perusahaan menginginkan tingkat efisiensi yang tinggi dalam setiap proses yang ada. Menurutnya, dengan bekerja secara responsif dan efisien, perusahaan akan dapat memenangi persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar. Dengan kata lain, kunci untuk memenangi persaingan memperebutkan pasar adalah dengan meningkatkan efisiensi.

Narasumber 5 mengkaitkan isu tentang efisiensi dengan masalah kemampuan perusahaan memenangi pasar. Narasumber 5, yang menjabat sebagai salah seorang pengawas produksi, mengungkapkan bahwa efisiensi dalam proses produksi dapat membantu perusahaan menghindari *shortage* atau kekurangan pasokan produk ke pelanggan. Hal ini akan pada akhirnya dapat membantu perusahaan untuk bersaing dengan para kompetitor.

“Makanya setiap hari, kita itu produksi terus, mas. Mesin itu jangan sampai nganggur. Kalau nganggur nanti, kan, jadi cost, jadi biaya. Nggak efisien jadinya. Malah boros. Nanti kalau sampai nggak efisien, terus produk kita juga kurang, nggak sampai ke konsumen kita,

kita jadi kalah saing sama yang lain nanti.”

(Nino Dewangga – Narasumber 5)

Jawaban para narasumber memberikan gambaran yang cukup jelas kepada peneliti. Dari pernyataan para narasumber diatas, peneliti menyimpulkan bahwa Sidomuncul merupakan perusahaan dengan karakteristik yang sangat kompetitif. Karyawan selalu dituntut untuk dapat saling bersaing dalam melaksanakan tugas dan target yang sudah dibebankan. Hal ini diharapkan dapat mendongkrak daya saing perusahaan secara signifikan. Dengan memiliki daya saing yang tinggi, perusahaan akan dapat memenangi persaingan di pasar.

Namun bukan hanya masalah persaingan yang ditekankan disini. Ada isu lain yang juga tidak kalah penting, yaitu masalah efisiensi. Manajemen Sidomuncul juga selalu mengingatkan karyawannya untuk dapat menjaga efisiensi dalam bekerja. Efisiensi ini akan dapat menghindarkan beban-beban yang tidak perlu sehingga perusahaan dapat lebih fokus dalam memenangi persaingan dalam memperebutkan pangsa pasar.

4.4.5. Kepemimpinan Dalam Organisasi

Kepemimpinan organisasi merupakan salah satu dimensi budaya yang diteliti melalui kerangka kerja *Competing Value Framework* yang digunakan dalam penelitian ini. Lebih lanjut, Madu (2011) menyatakan bahwa ketika budaya dikukuhkan dan diterima oleh anggota organisasi,

budaya dapat menjadi sebuah alat yang efektif bagi pemimpin untuk mensosialisasikan nilai-nilai yang dianutnya kepada anggota organisasi, terutama kepada anggota baru.

Para narasumber menjelaskan bahwa pemimpin dalam organisasi Sidomuncul mampu menjalin kedekatan dengan karyawan. Narasumber 1 menjelaskan bahwa Direktur korporasi terkadang datang untuk memantau proses-proses yang ada. Bahkan ketika terjadi pergantian kepemimpinan, pemimpin yang baru juga langsung datang untuk memantau dan berkenalan dengan karyawan.

Narasumber 2 memberikan informasi yang lebih detail. Menurutnya, pemimpin perusahaan tempatnya bekerja mampu membuat karyawan merasa nyaman. Narasumber merasa bahwa pemimpin di Sidomuncul berusaha untuk selalu memanusiakan karyawannya. Berikut kutipan jawaban Narasumber 2.

*“Jadi bos-bos itu kalau mimpin nggak asal, mas. Jadi, contohnya, kalau minta laporan apa, gitu, nggak kayak merintah, mas. Yang saya perhatikan itu, mesti ada kata “tolong”. **Jadi kita yang anak buahnya juga ngerasa diwongke.**”* (Wisnu Lukmananto – Narasumber 2)

Jawaban yang sedikit berbeda diberikan oleh Narasumber 4. Menurutnya pemimpin di Sidomuncul menekankan tanggung jawab dan profesionalitas pada karyawan, meskipun pendekatan kekeluargaan tetap dipertahankan. Narasumber menjelaskan bahwa pemimpin perusahaan

cukup tegas dalam menjaga profesionalitas karyawan. Tanggung jawab terhadap target yang sudah diberikan sangat diperhatikan disini.

“...pemimpin disini itu memperhatikan itu eee... efisiensi, profesionalitas. Itu diperhatikan sekali. Kita itu selalu dimotivasi untuk bisa ngejar target, mas. (Tantri Yuliandari – Narasumber 4)

Pernyataan Narasumber 3 serupa dengan apa yang disampaikan oleh Narasumber 4. Menurut Narasumber 3, pemimpin di Sidomuncul saat ini tegas, tetapi masih mempertahankan sikap lembut pada karyawan. Ketika memberikan sanksi kepada karyawan, pemimpin perusahaan tidak melakukannya di depan karyawan lain. Hal ini dilakukan untuk menjaga perasaan karyawan yang bersangkutan.

“Kalau pas waktu direktur turun memantau proses produksi gitu, ada karyawan yang ngelakukan kesalahan, pasti langsung ditegur. Tapi kalau ditegur, pasti, ya, dipanggil ke ruangnya dulu, biasanya begitu. Iya, paling nggak, kan, nggak di depan karyawan yang lain. Jadi si karyawan ini tidak merasa malu sama temen-temennya yang lain, mas.” (Raul Dyas Damayanti – Narasumber 3)

Narasumber 3 juga menambahkan bahwa Direktur di perusahaannya berusaha untuk bisa dekat dengan semua karyawan. Narasumber 5 bahkan menuturkan bahwa direksi tidak menjaga jarak dengan karyawan, seperti pada saat pelaksanaan *family gathering*, dimana karyawan dan direksi makan bersama tanpa ada sekat.

Dari jawaban-jawaban para narasumber di atas, peneliti melihat dua pendekatan yang berjalan beriringan terkait dengan aspek kepemimpinan di organisasi Sidomuncul. Pendekatan yang pertama menekankan profesionalisme dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas yang dibebankan. Hal ini disampaikan oleh Narasumber 3 dan Narasumber 4. Pemimpin perusahaan menuntut karyawan untuk memahami dan menyelesaikan tugas dan target yang sudah dibebankan kepada mereka. Pemimpin perusahaan juga tegas terhadap prosedur dan peraturan yang ada. Ketika ada karyawan yang melakukan kesalahan, sanksi akan diberikan tanpa ada diskriminasi.

Namun, meskipun tegas dalam hal aturan dan tanggung jawab, pemimpin di Sidomuncul juga mampu menjaga kedekatan dengan karyawannya. Atasan bertindak layaknya orang tua. Peran orang tua yang diambil oleh atasan ini termasuk membimbing dan mengarahkan karyawan yang bermasalah. Direksi juga berusaha untuk dapat menjaga kedekatan dengan karyawan. Para pemimpin perusahaan tidak segan untuk duduk dan makan bersama dengan karyawan. Sikap direksi yang memanusiakan karyawan inilah yang membuat karyawan di Sidomuncul merasa nyaman untuk terus bekerja di perusahaan jamu tersebut.

4.4.6. Fokus Organisasi

Selain kepemimpinan, fokus organisasi juga menjadi aspek yang diperhatikan ketika meneliti budaya organisasi. Fokus organisasi akan

menentukan arah kebijakan yang diambil direksi dan manajemen dalam mengelola perusahaan. Dari aspek ini, kita dapat melihat apakah konsentrasi dan perhatian manajemen tertuju pada entitas di internal organisasi atau mereka yang berada di lingkungan luar organisasi. Untuk menggali informasi terkait hal ini, peneliti memberikan pertanyaan tentang apa tujuan yang menurut narasumber ingin dicapai oleh organisasi.

Narasumber 2 menjawab bahwa menurutnya hal yang ingin dicapai oleh perusahaannya saat ini adalah meningkatkan penjualan. Meskipun tampak tidak terlalu yakin dengan jawabannya, Narasumber 2 menjelaskan bahwa saat ini manajemen terus berusaha menambah persediaan. Menurut ini merupakan indikasi adanya penambahan jumlah penjualan yang sedang dikejar oleh manajemen.

Pendapat yang serupa diutarakan oleh Narasumber 3. Menurut manajemen perusahaannya sedang berusaha memperbesar pangsa pasar. Karyawan dituntut untuk memenuhi target yang meningkat setiap tahun. Narasumber 3 juga menambahkan bahwa karena tingginya tuntutan target yang penjualan yang harus dipenuhi, pada akhirnya mempengaruhi target produksi. Karena target produksi yang sering terlalu tinggi, kapasitas mesin-mesin produksi seringkali kurang memadai.

“Mungkin memperbesar pasar itu lah, mas. Mungkin itu yang paling kelihatan ya. Jadi karyawan itu dituntut tadi, memenuhi target. Nah, targetnya ini sendiri tiap tahun naik.”
(Raul Dyas Damayanti – Narasumber 3)

Dari jawaban Narasumber 2 dan 3, dapat disimpulkan bahwa manajemen Sidomuncul meletakkan lebih banyak perhatiannya pada lingkungan eksternal organisasi. Sedangkan lingkungan internal perusahaan hanya mendapat sedikit porsi perhatian manajemen. Namun, Narasumber 4 memiliki pendapat yang berbeda. Menurut yang bersangkutan manajemen Sidomuncul tidak mengabaikan lingkungan internal organisasi, meskipun memang diakuinya lebih berfokus pada lingkungan eksternal organisasi.

“...tapi lingkungan internal juga tetap dapat porsi perhatian yang besar. Karyawan di Sido Muncul itu kesejahteraan sangat diperhatikan, kepuasan kerjanya juga. Termasuk pengembangannya juga. Kalau ada karyawan yang potensial, istilahnya calon bintang, pasti lebih diperhatikan. Supaya dia bisa lebih berkembang.” (Tantri Yuliandari – Narasumber 4)

Serupa dengan pernyataan Narasumber 4, Narasumber 5 juga mengungkapkan bahwa manajemen Sidomuncul tidak hanya fokus pada eksternal perusahaan. Saat ini, manajemen Sidomuncul semakin memperhatikan aspek-aspek di internal organisasinya. Mulai dari pengembangan dan pelatihan karyawan, hingga kesejahteraan para karyawan mendapat porsi perhatian yang lebih besar daripada tahun-tahun sebelumnya. Narasumber 5 bahkan menambahkan tentang banyaknya variasi pelatihan yang diadakan manajemen saat ini. Bukan hanya jenis pelatihan, tetapi waktu dan intensitas pelatihan juga ditambah. Sehingga kesempatan pelatihan dapat diberikan dengan lebih merata pada karyawan.

“Sekarang ini pelatihan sudah lebih banyak, mas. Pelatihan itu bisa ada, eee... tentang product knowledge, hard skill, soft skill. Dan itu rutin, mas. Dan lebih sering. Waktunya sekarang lebih sering, lebih banyak. Dan semua karyawan dikasih kesempatan untuk ikut.” (Nino Dewangga – Narasumber 5)

Pernyataan dan jawaban para narasumber diatas memberikan gambaran yang jelas mengenai fokus dan penekanan strategis perusahaan. Sebagai perusahaan yang baru saja berubah status menjadi perusahaan terbuka, Sidomuncul lebih banyak mencurahkan perhatiannya pada pasar dan konsumen, meskipun tidak lantas mengabaikan kesejahteraan dan pengembangan karyawannya. Penelitian pada selera pasar, ketersediaan produk, dan pengelolaan saluran distribusi merupakan hal-hal yang diperhatikan oleh manajemen Sidomuncul. Manajemen Sidomuncul ingin memastikan loyalitas konsumen mereka tidak hilang. Sebagai perusahaan manufaktur yang baru saja bertransformasi menjadi perusahaan terbuka, wajar jika manajemen Sidomuncul berusaha keras untuk meningkatkan kinerja korporasi. Namun bukan berarti bahwa manajemen perusahaan mengabaikan karyawannya.

Pengembangan karyawan menjadi aspek yang juga sangat diperhatikan oleh manajemen Sidomuncul. Meningkatnya jumlah dan jenis pelatihan menjadi indikasi jelas akan hal ini. Dengan intensitas pelatihan yang semakin tinggi, kesempatan karyawan untuk memperoleh pelatihan juga semakin besar. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang memadai

tentu akan memiliki kualitas yang semakin baik. Hal ini pada akhirnya akan memberikan keuntungan kembali kepada perusahaan.

4.4.7. Manajemen Karyawan

Manajemen karyawan merupakan salah satu aspek yang diteliti dalam penelitian budaya organisasi dengan instrumen *OCAI*. Bagaimana organisasi mengelola karyawannya mencerminkan perhatian mereka pada faktor lingkungan internal organisasi. Dalam penelitian ini, para narasumber memberikan jawaban yang beragam terkait gaya manajemen dalam mengelola karyawannya.

Narasumber 1 menjelaskan bahwa walaupun manajemen perusahaan tegas dan ketat jika menyangkut masalah target, peraturan, dan prosedur, dengan alasan yang tepat, kompromi tetap dapat dilakukan. Menurutnya gaya manajemen kekeluargaan masih sangat terasa di perusahaan tempat narasumber bekerja. Manajemen memperlakukan karyawan dengan cara yang manusiawi. Hal ini dapat memberikan rasa nyaman pada karyawan.

Narasumber 2 menyampaikan hal yang sedikit berbeda. Menurut yang bersangkutan, manajemen Sidomuncul menciptakan atmosfer dan situasi yang menurutnya memacu karyawan untuk saling bersaing. Tetapi, sekalipun menciptakan atmosfer persaingan, manajemen juga selalu mengingatkan untuk menjaga kedekatan antar karyawan. Persaingan antar karyawan ini, menurut narasumber, dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja dan daya saing.

“Bahkan dengan karyawan lain kita diminta untuk bisa bersaing juga, mas. Tapi persaingannya persaingan yang sehat lho, ya. Nah, bersaing itu tujuannya apa? Ya, untuk memacu kinerja mereka juga. Kan, kalau karyawan dipacu buat bersaing, kinerjanya juga ikut naik. Nah, kalau kayak gitu, kinerja perusahaan juga bisa naik.” (Wisnu Lukmananto – Narasumber 2)

Narasumber 3 menyatakan bahwa karyawan selalu mendapat beban target yang meningkat setiap periode. Peningkatan ini pada akhirnya memberikan beban yang tinggi pada karyawan. Bahkan, menurutnya, rekan-rekan karyawan yang berada di bagian produksi sering mengeluhkan tingginya beban kerja yang harus mereka tanggung. Berikut pernyataan Narasumber 3.

“Jadi karyawan itu dituntut tadi, memenuhi target. Nah, targetnya ini sendiri tiap tahun naik. Sampai kadang temen-temen itu juga ada yang kepayahan. Kadang ngerasa nggak sanggup gitu, mas.” (Raul Dyas Damayanti – Narasumber 3)

Narasumber 3 juga menambahkan bahwa target yang dibebankan pada karyawan mengakibatkan mesin-mesin produksi ikut terpengaruh. Dengan target produksi yang masif, mesin-mesin produksi di Sidomuncul harus bekerja dengan beban kerja yang tinggi. Ini berakibat pada seringnya mesin-mesin tersebut mengalami malfungsi. Terhadap kerusakan mesin yang terjadi, menurut narasumber, manajemen selalu meminta agar hal tersebut dapat secepatnya diselesaikan. Hal ini juga berakibat pada permintaan mesin-mesin baru yang muncul setiap tahun.

Berbeda dengan pendapat Narasumber 3 yang menyatakan bahwa manajemen sangat memperhatikan kinerja karyawan, Narasumber 5 justru menyatakan bahwa manajemen dan direksi perusahaan berusaha untuk terus meningkatkan hubungan baik dengan karyawan. Jika ada karyawan yang ingin menyampaikan aspirasinya, menurut narasumber, selalu ada perwakilan manajemen yang bersedia untuk berdialog. Hal ini, menurut yang bersangkutan, menunjukkan adanya upaya manajemen untuk menjaga hubungan yang harmonis dengan karyawan.

“Jadi tadi itu, sekarang kesejahteraan karyawan, kan, lebih diperhatikan. Jadi ini, eee... menunjukkan kalau hubungannya lebih baik antara karyawan sama manajemen. Saya sama temen-temen yang di pabrik itu, kalau mau ada keluhan, gampang ketemu perwakilan manajemen.” (Nino Dewangga – Narasumber 5)

Dalam hal hubungan antara manajemen dengan karyawan ini, Narasumber 4 menjelaskan akan vitalnya peran yang dimainkan oleh Serikat Pekerja. Menurut Narasumber 4, Serikat Pekerja di Sidomuncul memiliki fungsi yang sangat penting dalam menjaga harmoni antara manajemen dengan karyawan. Serikat Pekerja atau SP, dalam perannya menjaga keharmonisan lingkungan internal perusahaan, berfungsi sebagai penghubung antara manajemen dengan karyawan. Merekalah yang akan mewakili karyawan dalam dialog bipartit dengan manajemen dan direksi. Sehingga, peran mereka sangat penting dalam menjaga hubungan baik antara manajemen dengan karyawan.

Para narasumber telah memberikan penjelasan tentang bagaimana manajemen dan direksi PT Sidomuncul mengelola karyawannya. Dari jawaban para narasumber, peneliti menarik kesimpulan bahwa manajemen Sidomuncul berusaha menciptakan iklim bersaing antar karyawan. Dengan menciptakan persaingan antar karyawan, manajemen dapat memacu kinerja karyawan dalam memenuhi target-target yang telah dibebankan. Hal ini pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Meskipun sangat memperhatikan target dan daya saing, gaya pengelolaan yang manusiawi tetap diterapkan oleh manajemen dan direksi Sidomuncul. Hal ini dapat memberikan rasa nyaman bagi karyawan.

Berkaitan dengan masalah hubungan industrial, manajemen Sidomuncul juga memberikan ruang bagi karyawan untuk membentuk Serikat Pekerja. Serikat Pekerja di Sidomuncul memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga hubungan yang sehat dan mencegah disharmoni antara manajemen dengan karyawan. SP di Sidomuncul menjadi elemen perantara antara manajemen dengan karyawan. Mereka juga akan menjadi perwakilan karyawan dalam dialog dan pembahasan hal-hal yang berkaitan dengan hajat hidup karyawan. Karena peran SP inilah konflik antara manajemen dengan karyawan Sidomuncul dapat ditekan.

4.4.8. Perekat Organisasi

Perekat organisasi atau *organizational glue* secara sederhana merupakan aspek-aspek yang dominan dalam mempererat hubungan antar

karyawan di dalam suatu organisasi. Berbicara mengenai hal ini, para narasumber dalam penelitian ini memiliki jawaban yang beragam. Narasumber 3 menjelaskan bahwa karena di Sidomuncul karyawan dituntut untuk bisa memenuhi target. Kekompakan dan kerjasama antar personil menjadi faktor kunci yang merekatkan hubungan antar karyawan. Dengan bekerja sebagai tim, mereka dapat memikul target yang dibebankan bersama-sama. Hal ini pada akhirnya dapat semakin mempererat hubungan antara para karyawan.

“Kalau yang saya lihat yang paling mempersatukan karyawan sekarang ini memang pemenuhan target. karyawan di Sido Muncul itu bekerjanya sebagai tim ya. Jadi target ini ditanggung sama-sama. Kita jadi bisa berbagi beban gitu, mas.” (Raul Dyas Damayanti – Narasumber 3)

Hal serupa juga disampaikan oleh Narasumber 1 dan 2. Narasumber 2 menjelaskan bahwa kerjasama menjadi aspek yang dominan dalam mempersatukan karyawan di Sidomuncul. Dalam penjelasannya, narasumber menjelaskan kerjasama ini secara alami timbul karena tuntutan pemenuhan target yang tinggi kepada para karyawan. Kerjasama yang kuat dan solid mutlak diperlukan untuk memenuhi target yang dibebankan.

“Kalau saya bilang disini ini yang bisa mempererat organisasinya, ya, kerjasama. Kan, kita disini itu kerja, ya, sebagai satu tim. Karena gini, mas, tadi, kan, saya bilang kita kerja tim, ya. Terus juga disini kita kerja dapet target-target terus. Nah, untuk bisa ngejar target itu, kita kerja sebagai tim. Itu kita saling

back-up. Jadi kerjasama antar unit itu harus kuat.” (Wisnu Lukmananto – Narasumber 2)

Sedikit berbeda dengan narasumber-narasumber diatas, Narasumber 4 lebih menekankan pada pencapaian tujuan bersama sebagai pemersatu. Dengan banyaknya entitas personil di dalam organisasi, disini penting untuk semua orang di dalam organisasi memahami tujuan organisasi. Dengan memahami tujuan organisasi dan menjadikannya sebagai tujuan kolektif akan dapat memberikan kesepahaman diantara para karyawan untuk bersama-sama berusaha mencapai tujuan tersebut.

Dengan jawaban yang cukup beragam diantara para narasumber, penulis menemukan adanya 2 hal yang menjadi aspek penting yang dapat mempersatukan karyawan, yaitu kerjasama dan target yang harus dipenuhi. Dua hal ini pada dasarnya saling mempengaruhi. Dengan target tinggi yang dibebankan pada karyawan Sidomuncul, kerjasama mutlak dibutuhkan diantara para personil. Kerjasama yang kuat dan solid sangat esensial dalam memenuhi target ini.

Selain dua aspek diatas, pemahaman pada tujuan organisasi juga penting untuk mempererat kebersamaan di dalam organisasi. Menurut salah satu narasumber, penting untuk setiap personil di dalam organisasi memahami dan menjadikan tujuan organisasi sebagai tujuan bersama yang harus dicapai. Dengan pemahaman dan konsensus pada pencapaian tujuan organisasi ini, kekompakan diantara para personil dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya dapat mempererat hubungan diantara para karyawan perusahaan.

4.4.9. Kriteria Keberhasilan

Kriteria keberhasilan juga merupakan aspek yang penting dalam penelitian budaya organisasi dengan instrumen *OCAI*. Dengan mengetahui kriteria keberhasilan di dalam suatu organisasi, kita dapat melihat tentang bagaimana organisasi tersebut memandang dan mendefinisikan kesuksesan. Hal ini, pada akhirnya akan dapat memberikan gambaran mengenai orientasi organisasi tersebut.

Narasumber 4 selaku perwakilan dari manajemen, menjelaskan bahwa secara umum, direksi dan pimpinan perusahaan sangat memperhatikan penguasaan pangsa pasar. Sehingga kriteria yang menjadi indikator keberhasilan di perusahaan tempatnya bekerja adalah pemenuhan target penjualan.

“Gini ya, secara general, kalau pemimpin disini itu menekankan ke penguasaan pasar, mas. Makanya, fokus utama di Sido Muncul memang betul yang tadi, ke arah lingkungan eksternalnya, mas. Jadi bisa dibilang kriteria yang jadi indikasi kalau perusahaan berhasil atau gagal, ada di penjualan dan pangsa pasar.” (Tantri Yuliandari – Narasumber 4)

Pendapat serupa diutarakan juga oleh Narasumber 2 dan Narasumber 3. Menurut para narasumber pemenuhan target sebagai indikator keberhasilan sangat ditekankan di perusahaan tempat para narasumber bekerja. Narasumber 2 menjelaskan bahwa target yang diberikan pada karyawan ditentukan di awal tahun. Selanjutnya target tahunan ini akan dipecah menjadi target untuk setiap kuartal. Dan target tiap kuartal ini

menjadi dasar untuk menentukan target yang harus dipenuhi karyawan setiap bulannya.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Narasumber 5. Yang bersangkutan juga menambahkan bahwa target yang dibebankan pada karyawan perusahaan merupakan *domain* dari Manajemen Perencanaan. Di awal tahun, manajemen ini menentukan target penjualan perusahaan. Target ini selanjutnya dipergunakan sebagai acuan untuk menentukan berapa unit yang harus dihasilkan oleh bagian produksi. Berikut kutipan pernyataan Narasumber 5.

“Target ya, mas, ya. Kalau target produksi terpenuhi, ya, itu kita berhasil berarti. Gitu aja... Yang nentukan beban yang harus diproduksi berapa unit, itu bagiannya yang namanya Plan Manager. Plan Manager ini, kan, nanti nentukan order dari bagian penjualan, “eh, ini bulan ini harus bisa jual segini ya”. Nah, nanti dari bagian planning itu tadi disampaikan juga ke kita yang produksi.” (Nino Dewangga – Narasumber 5)

Pada pernyataannya, narasumber 5 juga sedikit menyinggung tentang efisiensi. Menurutnya, pemenuhan target ini terkait pula dengan efisiensi. Untuk memenuhi target yang dibebankan, mesin diminta untuk selalu berproduksi. Dengan demikian efisiensi perusahaan dapat terjaga dan pemborosan dapat dihindari.

Para narasumber telah memberikan jawaban mereka mengenai aspek apa yang menjadi definisi keberhasilan di Sidomuncul. Para narasumber memiliki pandangan yang sama terkait hal ini, bahwa faktor yang menjadi

kunci keberhasilan di Sidomuncul adalah pencapaian target. Ketika korporasi mampu mencapai target yang dicanangkan, maka hal ini sudah dianggap sebagai keberhasilan. Tujuan utama pencapaian target ini adalah penguasaan pangsa pasar.

4.5. Pembahasan

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menjelaskan pentingnya budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan maupun kinerja organisasi keseluruhan (Denison, 1984; Lee, 2004; Sokro, 2012; Shahzad, *et al.*, 2013). Penelitian lain memberikan proposisi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal (Pushnykh dan Chemeris, 2006; de-la-Garza-Carranza, *et al.*, 2011; Hosseini, 2014). Memahami budaya organisasi yang ada akan dapat membantu manajemen merumuskan berbagai kebijakan yang dapat membantu perusahaan untuk berkembang dan bertahan.

Hasil analisis data statistik untuk penelitian ini menunjukkan bahwa budaya yang ada di Sidomuncul saat ini mengarah pada dominasi budaya pasar dengan persentase mencapai 92,98%. Sedangkan budaya kekeluargaan dengan persentase 74,17% menjadi dimensi budaya organisasi yang dominan setelah dimensi budaya pasar. Hal ini menunjukkan bahwa Sidomuncul saat ini memiliki orientasi pada lingkungan eksternal korporasi (Kreitner & Kinicki, 2010). Meskipun demikian, budaya kekeluargaan yang

juga cukup kuat, menunjukkan Sidomuncul masih memberikan porsi yang cukup besar terhadap lingkungan eksternalnya. Hasil pengolahan data statistik ini didukung oleh hasil wawancara pada penelitian ini.

Secara umum, para narasumber menggambarkan organisasi di tempat mereka bekerja sebagai organisasi yang berusaha meningkatkan kesadaran akan nilai-nilai profesionalitas, meskipun masih mempertahankan nilai-nilai kekeluargaan. Disinilah budaya memiliki peran sebagai piranti untuk mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut kepada para karyawan (Madu, 2011). Karyawan dituntut untuk dapat memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka. Meskipun antar individu di dalam organisasi terjalin hubungan yang dekat satu sama lain, hal ini tidak menjadikan kompromi-kompromi yang dapat menghilangkan nilai-nilai profesionalitas, dapat dilakukan.

Ritual dan atribut merupakan manifestasi fisik budaya suatu organisasi dan merupakan aspek budaya yang paling mudah diamati (Schein, 2010). Ritual dan atribut, sebagai perwujudan fisik budaya organisasi, hendaknya dirancang untuk dapat memberikan rasa bangga, loyalitas, dan komitmen pada identitas bersama (Gibson, *et al.*, 2012). Hal ini tampak di dalam tubuh Sidomuncul. Ritual sorakan yang dilakukan setiap hari menggunakan *tag line* salah satu produk unggulan perusahaan. Ritual ini juga tidak dibedakan untuk masing-masing unitnya. Hal ini demi memunculkan identitas bersama di antara karyawan.

Pun demikian dengan atribut yang dikenakan pada para karyawan. Pemakaian atribut seragam harus dapat memberikan rasa bangga, sebagai media kontrol, dan membentuk citra perusahaan (Tobari, 2014). Seragam yang dibuat dengan cara sembarangan, tanpa memiliki dasar filosofis, akan kehilangan nilainya dan hanya menjadi bagian dari rutinitas karyawan di perusahaan. Seragam karyawan Sidomuncul merepresentasikan dua produk unggulan mereka. Manajemen, tampaknya, berusaha membawa pencapaian produk-produk unggulan tersebut ke permukaan untuk menimbulkan rasa bangga akan prestasi yang telah dicapai.

Salah satu aspek budaya organisasi dalam penelitian ini adalah karakteristik dominan. Sesuai dengan penyebutannya, karakteristik dominan merupakan karakteristik-karakteristik yang mewakili kultur suatu organisasi secara keseluruhan. Memahami karakteristik dominan ini penting untuk memperoleh informasi secara luas mengenai budaya yang eksis di dalam suatu organisasi (Kusdi, 2010). Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber, peneliti menarik kesimpulan bahwa Sidomuncul merupakan organisasi dengan karakteristik profesionalitas yang kuat. Karyawan didorong untuk siap bersaing, bahkan dengan sesama rekan kerja. Jika atmosfer kompetisi diiringi dengan dorongan karyawan untuk menjadi lebih unggul daripada rekannya, akan dapat memacu kinerja secara efektif (Murayama, 2012).

Kompetisi, jika dikelola dengan tepat, memang dapat menjadi fasilitas untuk meningkatkan kinerja organisasi. Namun, jika tidak dikelola

dengan tepat, kompetisi juga dapat menjadi pemicu terjadinya konflik. Konflik sendiri terjadi ketika kebutuhan, kepentingan, dan tujuan seseorang berbenturan dengan orang lain. Bagaimanapun konflik tetap diperlukan. Tetapi, jika tidak dikelola secara tepat, akan dapat menjadi penyebab kegagalan organisasi mencapai tujuannya (Tjosvold & Sun, 2006). Kompetisi yang terlalu tajam dapat menjadi pemicu terjadinya konflik, yang pada akhirnya dapat menimbulkan efek merusak yang lebih jauh lagi. Konflik dapat disebabkan persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan (Hasibuan, 2003).

Selain persaingan yang kuat, karakter lain yang dominan menggambarkan budaya organisasi di Sidomuncul adalah kekeluargaan yang cukup kuat. Dari hasil wawancara dengan para narasumber, penulis menyimpulkan bahwa nilai-nilai kekeluargaan dipertahankan untuk menghambat dan menekan dampak-dampak negatif yang mungkin muncul dari kompetisi, termasuk konflik yang berujung pada disintegrasi. Untuk meredam potensi disintegrasi akibat konflik ini digunakan pendekatan kekeluargaan. Manajemen Sidomuncul selalu mengingatkan karyawannya bahwa seluruh entitas di Sidomuncul merupakan satu keluarga. Disampaikan oleh para narasumber, bahwa manajemen berusaha untuk menjaga kedekatan hubungan dengan karyawan. Sehingga, ketika benih-benih konflik muncul, manajemen dapat segera mengidentifikasi dan mengambil tindakan preventif sebelum konflik membesar dan menjadi tidak terkendali.

Karakteristik dominan organisasi yang cenderung menekankan pada persaingan berdampak pada gaya manajemen karyawan dan kepemimpinan di dalam organisasi. Manajemen berusaha menciptakan iklim kompetisi antar karyawan. Dengan target tinggi yang dibebankan, kompetisi antar karyawan ini diharapkan dapat memberikan dorongan besar untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada muaranya dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam hal kepemimpinan, pemimpin di Sidomuncul diketahui menekankan pada dua aspek penting, yaitu nilai-nilai profesionalitas dan kekeluargaan. Para pemimpin di Sidomuncul menuntut karyawan untuk dapat memahami dan bertanggung jawab terhadap tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. Untuk menjaga profesionalitas, manajemen dan pimpinan korporasi bertindak tegas terhadap pelanggaran-pelanggaran terhadap prosedur-prosedur perusahaan. Namun, meskipun tegas mengenai prosedur, pimpinan di Sidomuncul tetap berusaha menjaga kedekatan dengan karyawan. Seperti dijelaskan diatas, bahwa pendekatan kekeluargaan diterapkan untuk meminimalkan potensi konflik dan perpecahan. Pendekatan ini juga bertujuan untuk menciptakan atmosfer yang nyaman bagi karyawan di perusahaan.

Apa yang diterapkan oleh pemimpin di Sidomuncul sesuai dengan yang dikemukakan oleh Davis (1972) dalam teorinya mengenai sifat-sifat kepemimpinan, bahwa salah satu kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi adalah kemampuan menjalin

hubungan kerja yang humanis. Seorang pemimpin harus mampu mengenali bawahannya. Ini karena dalam kehidupan berorganisasi kerja sama atau saling ketergantungan antar anggota organisasi akan terjadi secara alami.

Salah satu dimensi lain dari budaya organisasi adalah fokus dan orientasi strategis. Dari hasil wawancara mengenai penekanan strategis Sidomuncul, peneliti menarik kesimpulan bahwa manajemen dan direksi Sidomuncul lebih menekankan perhatiannya pada lingkungan eksternal perusahaan. Penekanan pada inovasi, *market research*, perluasan pangsa pasar, dan pengelolaan saluran distribusi menjadi perhatian utama. Manajemen Sidomuncul ingin memastikan pangsa pasar mereka tidak surut.

Namun, meskipun meletakkan perhatian pada lingkungan eksternal organisasi, tidak lantas membuat manajemen Sidomuncul abai dengan lingkungan internalnya. Pengembangan personel juga mendapat perhatian yang cukup besar. Jumlah jam dan ragam pelatihan yang meningkat akan memberikan kesempatan lebih besar bagi karyawan untuk belajar dan berkembang. Pelatihan dan pengembangan dirancang secara berkelanjutan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan mempersiapkan karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan pekerjaan mereka saat ini, sedangkan pengembangan mencakup kegiatan belajar di luar pekerjaan saat ini dan memiliki orientasi jangka panjang (Mondy & Noe, 2005). Memiliki karyawan terlatih dan terpelajar tentu dapat memberikan keuntungan kembali pada korporasi.

4.6. Kesimpulan Hasil

Hasil wawancara dengan narasumber ini mengkonfirmasi gambaran yang diperoleh dari pengolahan data statistik. Hasil pengolahan data statistik memunculkan gambaran bahwa budaya pasar merupakan budaya yang sangat dominan di Sidomuncul saat ini dengan persentase 92,98%. Sedangkan aspek budaya kekeluargaan cukup dominan dengan persentase sebesar 74,17%, yang diikuti budaya adhokrasi (67,67%) dan budaya hierarki (64,51%).

Statistik diatas menunjukkan bahwa manajemen Sidomuncul menempatkan lingkungan eksternal organisasi sebagai fokus utamanya. Peningkatan pangsa pasar, pencapaian target, efisiensi proses produksi dan saluran distribusi, serta pengembangan produk merupakan isu-isu yang menjadi fokus utama manajemen Sidomuncul.

Namun, hal ini tidak menjadikan lingkungan internal organisasi diabaikan. Pelatihan dan pengembangan karyawan Sidomuncul yang semakin banyak dalam jumlah dan jenis memberikan kesempatan yang lebih luas bagi karyawan untuk mengembangkan diri. Selain itu, kesejahteraan karyawan juga menjadi isu yang sangat diperhatikan manajemen Sidomuncul. Namun peneliti tidak memiliki data yang lengkap mengenai perubahan dalam pelatihan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan.

Namun, tampaknya budaya yang kaku kurang disukai oleh karyawan Sidomuncul. Hal ini terlihat dari hasil survei mengenai tipe budaya yang

diharapkan oleh para responden. Hasil pengolahan data statistik mengenai budaya yang diharapkan (*expected culture*) menunjukkan bahwa responden menghendaki dominasi tipe budaya klan dengan persentase 92,27% dan adhokrasi dengan persentase 85,43%. Sedangkan budaya pasar memperoleh persentase sebesar 77,23% dan budaya hierarki sebesar 56,45%.

Tipe budaya klan dan adhokrasi merupakan tipe budaya yang menekankan kebebasan dan kreativitas karyawan. Dalam hal orientasi, tipe budaya kekeluargaan berorientasi pada aspek-aspek di lingkungan internal organisasi, sedangkan tipe budaya adhokrasi berfokus pada aspek-aspek di lingkungan eksternal organisasi. Tingginya persentase pada budaya adhokrasi menunjukkan bahwa karyawan berharap manajemen mampu mendorong dan memfasilitasi kreativitas dan inovasi yang muncul dari para karyawan. Selain itu, hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan Sidomuncul tidak merasa bermasalah dengan perilaku manajemen dan direksi yang lebih memperhatikan lingkungan eksternal organisasi. Hanya saja karyawan menuntut manajemen untuk memberikan porsi perhatian yang lebih besar lagi terhadap lingkungan internal organisasi.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Kesimpulan

Sebagai perusahaan yang memproduksi *consumer goods* yang bercorak tradisional, Sidomuncul telah sukses bertransformasi menjadi perusahaan besar. Saat ini Sidomuncul tidak hanya bergerak pada industri jamu dan obat tradisional Indonesia. Lini usaha Sidomuncul juga mencakup sektor industri kuliner, perhotelan, bahkan industri finansial.

Dengan kerajaan bisnis yang menggurita di banyak sektor, manajemen Sidomuncul mengembangkan gaya dan pendekatan pengelolaan yang modern. Penekanan pada tanggung jawab dan profesionalitas karyawan, serta fokus manajemen pada kinerja korporasi menjadi isu-isu yang muncul dalam pembahasan tentang gaya manajerial perusahaan di Sidomuncul. Namun hal ini tidak lantas merubah budaya organisasi yang ada di Sidomuncul. Berikut kesimpulan yang penulis peroleh setelah melakukan penelitian mengenai budaya organisasi yang ada di Sidomuncul.

5.1.1. Pertanyaan penelitian 1: Bagaimana gambaran kondisi budaya organisasi di PT Sido Muncul, Tbk. saat ini berdasarkan Competing Values Framework (CVF)?

Manajemen Sidomuncul tampak memberikan fokus lebih banyak pada faktor-faktor eksternal organisasi. Hal ini sesuai dengan gambaran budaya organisasi perusahaan jamu ini dari hasil pengolahan data statistik.

Budaya organisasi yang ada pada Sidomuncul saat ini (*existed culture*) tampak mengarah pada budaya pasar yang dominan dengan persentase 92,98%, dan diikuti budaya kekeluargaan dengan persentase 74,17%. Dua tipe budaya lain, yaitu adhokrasi dan hierarki, memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Budaya adhokrasi hanya memperoleh persentase 67,67% dan tipe budaya hierarki sebesar 64,51%.

5.1.2. Pertanyaan penelitian 2: Bagaimana gambaran budaya organisasi yang diharapkan untuk diterapkan di PT Sido Muncul, Tbk. menurut para karyawan berdasarkan Competing Values Framework (CVF)?

Sedangkan untuk budaya yang diharapkan dapat diterapkan di Sidomuncul, karyawan, sebagai responden dalam penelitian ini, cenderung menyukai budaya kekeluargaan yang kuat dengan dibarengi kebebasan dalam melakukan pekerjaannya. Tipe budaya klan dan adhokrasi muncul sebagai budaya yang paling diharapkan oleh karyawan Sidomuncul dengan persentase masing-masing sebesar 92,27% dan 85,43%. Budaya pasar yang cenderung memperhatikan faktor-faktor eksternal perusahaan masih memperoleh persentase yang cukup besar, yaitu sebesar 77,23%. Sedangkan budaya dengan kontrol yang kuat tampaknya sangat tidak disukai oleh karyawan. Ini dapat dilihat pada budaya hierarki yang hanya memperoleh persentase sebesar 56,45%.

5.1.3. Pertanyaan penelitian 3: Bagaimana implementasi dan praktik-praktik manajemen terkait dimensi-dimensi budaya organisasi yang ada di tubuh PT Sido Muncul, Tbk.?

Seperti dijelaskan di atas, manajemen Sidomuncul sangat memperhatikan faktor-faktor yang ada diluar perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memacu kinerja perusahaan secara menyeluruh. Target penjualan dan produksi yang meningkat eksponensial setiap tahun menjadi salah satu indikasi hal ini. Manajemen Sidomuncul juga menaruh perhatian besar pada jalur distribusi dan selera pasar. Manajemen memanfaatkan muara dari jaringan distribusi, yaitu para pengecer, untuk menjaring informasi mengenai produk-produk yang sesuai dengan selera konsumen. Ini pula yang membuat manajemen dan direksi Sidomuncul sangat memperhatikan loyalitas para pengecer pada produk Sidomuncul.

Namun, kendati sangat memperhatikan faktor-faktor yang ada di lingkungan eksternal organisasi, bukan berarti manajemen Sidomuncul mengabaikan isu-isu yang terkait dengan faktor-faktor internal organisasi. Masalah-masalah terkait kesejahteraan dan pengembangan karyawan adalah dua hal yang sangat diperhatikan oleh manajemen Sidomuncul. Sistem kompensasi yang lebih baik dan adil berdasarkan kinerja karyawan telah diterapkan sejak tahun 2015. Dalam hal pengembangan karyawan, jam dan jenis pelatihan karyawan semakin banyak dan beragam. Dengan bertambahnya kuantitas pelatihan yang disediakan oleh perusahaan, maka kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut

semakin besar dan merata. Hal ini menjadi indikasi kepedulian manajemen Sidomuncul pada karyawan, yang merupakan aset yang ada di dalam organisasi.

5.2. Implikasi Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, yang terkait dengan budaya organisasi dan implikasinya pada praktik-praktik manajerial di suatu organisasi. Seperti diketahui bahwa budaya merupakan dasar dari pengambilan setiap keputusan manajemen dalam menjalankan organisasinya. Setiap kebijakan yang dibuat oleh manajemen tidak boleh bertentangan dengan budaya organisasinya. Karena itu penting bagi manajemen untuk memahami budaya yang ada di organisasinya. Disinilah pentingnya penelitian tentang tipologi budaya organisasi untuk dilakukan.

5.2.2. Implikasi Manajerial

1. Pemahaman karyawan Sidomuncul akan budaya organisasinya sudah cukup tinggi. Budaya yang mengakar lebih kuat akan dapat memberi rasa identitas pada anggotanya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan rasa bangga dan loyalitas menjadi bagian dari organisasi tersebut.
2. Karyawan Sidomuncul berharap manajemen untuk lebih memperhatikan lingkungan internal organisasi. Karyawan menganggap

bahwa porsi perhatian yang diberikan manajemen pada lingkungan internal organisasi masih timpang dengan perhatian yang diberikan pada lingkungan eksternal organisasi. Untuk itu, manajemen dapat lebih sering mengadakan acara bersama karyawan. Misalnya, dengan mengadakan acara-acara olah raga bersama atau meningkatkan frekuensi acara olah raga yang telah ada selama ini.

3. Pemberian insentif berupa mudik gratis juga dapat menjadi jawaban atas harapan karyawan akan perhatian yang lebih tinggi dari perusahaan. Mudik gratis selama ini lebih banyak ditujukan kepada faktor eksternal perusahaan, yaitu pengecer dan pedagang jamu. Dengan mengalokasikan lebih banyak kuota kepada karyawan yang ada di lingkungan internal, dapat menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya memperhatikan faktor-faktor yang ada di luar lingkungan perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah terbatasnya jumlah responden yang bersedia meluangkan waktunya untuk diwawancara oleh peneliti. Dari total 382 orang karyawan yang menjadi responden, awalnya terdapat 7 orang yang menyatakan kesediaannya. Namun, jumlah ini kembali menyusut menjadi 5 orang setelah 2 orang calon narasumber tidak memberikan jawaban ketika peneliti meminta konfirmasi lebih lanjut.

Selain itu, waktu yang terbatas menyebabkan observasi langsung di

lapangan sulit untuk dilakukan. Observasi juga tidak dapat dilakukan dalam penelitian ini karena izin yang diberikan kepada penulis tidak mencakup observasi ke dalam lingkungan pabrik. Oleh sebab itu, penulis tidak dapat melakukan observasi dan hanya menggunakan kuesioner dan metode wawancara dalam proses pengumpulan data primer.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda dalam penelitian yang akan datang antara lain:

1. Penelitian mendatang diharapkan meneliti budaya dengan jumlah responden dan narasumber yang lebih banyak lagi untuk dapat menyaring jawaban-jawaban lain yang mungkin belum muncul dalam penelitian ini.
2. Penelitian mendatang juga dapat mengagendakan metode pengumpulan data yang lebih variatif, misalnya dengan observasi langsung atau *focus group discussion*, alih-alih hanya menggunakan kuesioner dan wawancara dalam mengumpulkan data-data primer.

DAFTAR PUSTAKA

- Blodgett, Jeffrey G., *et al.* (2008). *A Test Of The Validity Of Hofstede's Cultural Framework*. *Journal Of Consumer Marketing*. 25 (6): 339-349.
- Chatab, Nevizond. (2007). *Profil Budaya Organisasi: Mendiagnosis Budaya Dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: Alfabeta.
- De-la-Garza-Carranza, Maria T., *et al.* (2011). *Organizational Culture Profile Of Service and Manufacturing Business in Mexico*. *Innovar Journal*. 21 (40): 81-91.
- Denison, Daniel R. (1984). *Bringing Corporate Culture To The Bottom Line*. *Organization Dynamics Journal*. 13 (2): 4-22.
- Fiol, C. Marlene., (1991). *Managing Culture As A Competitive Resource: An Identity-Based View Of Sustainable Competitive Advantage*. *Journal Of Management*. 17 (1): 191-211.
- Gibson, James L., *et al.* (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Heritage, Brody, *et al.* (2014). *Validation Of The Organizational Culture Assessment Instrument*. *PLoS ONE*. 9 (3): 1-10.
- Hosseini, Seyed AbdolRasoul. (2014). *Components Of Organizational Culture Based On Denison Model*. *Kuwait Chapter Of Arabian Journal Of Business And Management Review*. 3 (12a): 31-42.

- Ivancevich, John M., *et al.* (2007). *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kartiningsih. (2007). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang)*. Tesis pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Kokina, Irena, & Ostrovska, Inta. (2013). *The Analysis Of Organizational Culture With the Denison Model*. European Scientific Journal.
- Kountur, Ronny. (2009). *Metode Penulisan untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, Dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lee, Siew Kim J., & Yu, Kelvin. (2004). *Corporate Culture and Organizational Performance*. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (4): 340-359.
- Lim, Bernard. (1995). *Examining The Organizational Culture and Organizational Performance Link*. *Leadership and Organization Development Journal*. 16 (5): 16-21.

- Lina, Dewi. (2014). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis. 14 (1): 77-97.
- Liu, Anita MM., et al. (2006). *A Framework for Assessing Organizational Culture of Chinese Construction Enterprises*. Engineering Construction and Architectural Management Journal. 13 (4): 327-342.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Madu, Boniface C. (2011). *Organizational Culture As Driver Of Competitive Advantage*. Journal Of Academic And Business Ethics. 5: 1-9.
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Pushnykh, Victor, & Chemeris, Valeriy. (2006). *Study Of A Russian University's Organizational Culture in Transition from Planned to Market Economy*. Tertiary Education and Management Journal. 12: 161-182.
- Riduwan. (2010). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan & Akhon. (2007). *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2011). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sanderson, Don. (2006). *Using A Competing Values Framework To Examine University Culture*. Tesis pada Queensland University Of Technology, Australia.
- Schein, E. (1996). *Culture: The Missing Concept In Organization Studies*. *Administrative Science Quarterly*. 41: 229-240.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, Tim, et al. (2003). *The Quantitative Measurement Of Organizational Culture in Health Care: A Review Of The Available Instruments*. *Health Service Research*. 38 (3): 923-945.
- Shahzad, Fakhar, et al. (2013). *Impact Of Organizational Culture On Employees Job Performance: An Empirical Study Of Software Houses In Pakistan*. *Journal Of Business Studies Quarterly*. 5 (2): 56-64.
- Smircich, Linda. (1983). *Concept Of Culture And Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*. 28 (3): 339-358.
- Sokro, Evans. (2012). *Analysis Of The Relationship That Exist Between Organizational Culture, Motivation, And Performance*. *Problems Of Management In The 21st Century*. 3: 106-119.
- Suryabrata, Sumadi. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- , (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- , (2010). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. (2009). *Metode Penelitian: Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Vallejo, Manuel Carlos. (2011). *A Model To Study The Organizational Culture Of Te Family Firm*. *Small Business Economy Journal*. 36: 47-64.
- Yang, Kaifeng & Miller, Gerald J. (2008). *Handbook Of Research Methods In Public Administration*. Boca Raton: CRC Press.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

**KUESIONER
ORGANIZATIONAL CULTURE
ASSESSMENT INDICATOR
(OCAI)**

BAGIAN I. DATA RESPONDEN

Petunjuk: Lingkari huruf alternatif jawaban a, b, atau c yang merupakan gambaran diri Saudara.

1. Tingkat pendidikan yang dimiliki:
 - a. SLTA/SMU
 - b. Diploma/Sarjana Muda
 - c. Strata (S1, S2, S3)
2. Gender:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Agama:
 - a. Islam
 - b. Protestan
 - c. Katholik
 - d. Hindu
 - e. Budha
 - f. Konghucu
4. Lama bekerja di perusahaan ini:
 - a. Antara 3 s.d. 5 tahun
 - b. Antara 5 s.d. 7 tahun
 - c. 7 tahun atau lebih
5. Posisi kepegawaian saat ini berdasarkan struktur organisasi perusahaan:
 - a. Tingkat Manager
 - b. Tingkat Supervisor
 - c. Tingkat Staf (tidak menduduki posisi manajerial)

BAGIAN II. BUDAYA ORGANISASI SAAT INI

Petunjuk:

Bacalah secara seksama setiap pernyataan berikut ini, kemudian bubuhkan tanda koreksi pada satu alternatif jawaban YANG SAUDARA RASA PALING SESUAI KONDISI RIIL DI PERUSAHAAN SAAT INI. Makna masing-masing alternatif jawaban adalah sebagai berikut:

- SJT = Sangat Jarang Terjadi
- JT = Jarang Terjadi
- KT = Kadang-Kadang Terjadi
- ST = Sering Terjadi
- SST = Sangat Sering Terjadi

ILUSTRASI PENGISIAN KUESIONER

PERNYATAAN	SJT	JT	KT	ST	SST
1. Perusahaan tempat saya bekerja:					
a. seperti keluarga besar, karyawan rela berbagi pengetahuan dan pengalaman;					√
b. sangat dinamis dan berjiwa wira usaha, karyawan rela menanggung risiko atas kesalahan atau kegagalan yang mereka lakukan;				√	
c. berorientasi pada hasil, karyawan bekerja keras untuk mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya;			√		
d. sangat terstruktur, karyawan bekerja sesuai prosedur formal.	√				

Penggalan kotak diatas hanya ilustrasi cara pengisian kuesioner. Kondisi dapat berbeda menurut persepsi saudara.

KUESIONER OCAI

PERNYATAAN	SJT	JT	KT	ST	SST
1. Karakteristik dominan					
Organisasi ini adalah tempat:					
a. Yang sifatnya personal, seperti sebuah keluarga besar, dimana karyawan senang untuk berbagi informasi;					
b. Kewirausahaan yang dinamis. Orang-orang bersedia untuk bekerjasama dan mengambil risiko bersama;					
c. Yang berorientasi pada hasil. Perhatian utama adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada pencapaian;					
d. Yang sangat terkontrol dan terstruktur. Organisasi ini memiliki prosedur formal untuk menuntun hal-hal yang harus dilakukan.					
2. Kepemimpinan organisasi					
Kepemimpinan dalam organisasi ini umumnya dianggap sebagai contoh dari:					
a. Membina, memfasilitasi, dan mengasuh;					
b. Kewirausahaan, inovasi, atau pengambilan resiko;					
c. Kesungguh-sungguhan, keagresifan, dan fokus pada hasil;					
d. Koordinasi, organisasi, atau menjalankan organisasi dengan efisien dan lancar.					
3. Manajemen karyawan					
Gaya manajemen dalam organisasi ini ditandai dengan:					
a. Kerjasama tim, konsensus, dan partisipasi;					
b. Pengambilan risiko individual, inovasi, kebebasan, dan keunikan;					
c. Daya saing yang agresif, tuntutan yang tinggi, dan pencapaian;					
d. Keamanan karyawan, keselarasan, kepastian, dan stabilitas dalam hubungan.					
4. Perekat organisasi					
Perekat yang menyatukan organisasi ini adalah:					
a. Loyalitas dan kepercayaan bersama. Komitmen pada organisasi ini sangat tinggi;					
b. Komitmen pada inovasi dan pengembangan. Adanya penekanan pada kemutakhiran;					
c. Penekanan pada pencapaian dan pemenuhan tujuan;					
d. Kebijakan dan peraturan formal. Penting untuk menjaga organisasi berjalan dengan mulus.					

PERNYATAAN	SJT	JT	KT	ST	SST
5. Penekanan strategis					
Organisasi menekankan pada:					
a. Pengembangan personal. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, dan mendorong partisipasi;					
b. Mendapatkan sumber daya dan menciptakan tantangan baru. Mencoba hal baru dan mencari peluang sangat diharapkan;					
c. Pencapaian dan aksi yang kompetitif. Dominan dalam ketepatan mencapai sasaran dan memenangkan pangsa pasar;					
d. Kekekalan dan stabilitas. Efisiensi, pengendalian, dan operasi yang mulus sangat penting di sini.					
6. Kriteria keberhasilan					
Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar:					
a. Pengembangan sumber daya manusia, kerja sama, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota;					
b. Kepemilikan produk terunik dan terbaru. Organisasi ini merupakan pemimpin produk dan inovator;					
c. Keunggulan pada pasar dan melampaui persaingan. Kepemimpinan pasar yang kompetitif adalah kuncinya;					
d. Efisiensi. Penyampaian yang handal, penjadwalan yang lancar, dan produksi pada biaya yang rendah adalah faktor kritis.					

BAGIAN III. BUDAYA ORGANISASI YANG DIHARAPKAN

Petunjuk:

Bacalah secara seksama setiap pernyataan berikut ini, kemudian bubuhkan tanda koreksi pada satu alternatif jawaban YANG SAUDARA RASA PALING SESUAI UNTUK DITERAPKAN PADA PERUSAHAAN. Cara pengisian dan makna masing-masing alternatif jawaban masih sama.

KUESIONER OCAI

PERNYATAAN	SJT	JT	KT	ST	SST
1. Karakteristik dominan					
Organisasi ini adalah tempat:					
a. Yang sifatnya personal, seperti sebuah keluarga besar, dimana karyawan senang untuk berbagi informasi;					
b. Kewirausahaan yang dinamis. Orang-orang bersedia untuk bekerjasama dan mengambil risiko bersama;					
c. Yang berorientasi pada hasil. Perhatian utama adalah menyelesaikan pekerjaan. Orang-orang sangat kompetitif dan berorientasi pada pencapaian;					
d. Yang sangat terkontrol dan terstruktur. Organisasi ini memiliki prosedur formal untuk menuntun hal-hal yang harus dilakukan.					
2. Kepemimpinan organisasi					
Kepemimpinan dalam organisasi ini umumnya dianggap sebagai contoh dari:					
a. Membina, memfasilitasi, dan mengasuh;					
b. Kewirausahaan, inovasi, atau pengambilan resiko;					
c. Kesungguh-sungguhan, keagresifan, dan fokus pada hasil;					
d. Koordinasi, organisasi, atau menjalankan organisasi dengan efisien dan lancar.					
3. Manajemen karyawan					
Gaya manajemen dalam organisasi ini ditandai dengan:					
a. Kerjasama tim, konsensus, dan partisipasi;					
b. Pengambilan risiko individual, inovasi, kebebasan, dan keunikan;					
c. Daya saing yang agresif, tuntutan yang tinggi, dan pencapaian;					
d. Keamanan karyawan, keselarasan, kepastian, dan stabilitas dalam hubungan.					

PERNYATAAN	SJT	JT	KT	ST	SST
4. Perekat organisasi					
Perekat yang menyatukan organisasi ini adalah:					
a. Loyalitas dan kepercayaan bersama. Komitmen pada organisasi ini sangat tinggi;					
b. Komitmen pada inovasi dan pengembangan. Adanya penekanan pada kemutakhiran;					
c. Penekanan pada pencapaian dan pemenuhan tujuan;					
d. Kebijakan dan peraturan formal. Penting untuk menjaga organisasi berjalan dengan mulus.					
5. Penekanan strategis					
Organisasi menekankan pada:					
a. Pengembangan personal. Kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, dan mendorong partisipasi;					
b. Mendapatkan sumber daya dan menciptakan tantangan baru. Mencoba hal baru dan mencari peluang sangat diharapkan;					
c. Pencapaian dan aksi yang kompetitif. Dominan dalam ketepatan mencapai sasaran dan memenangkan pangsa pasar;					
d. Kekekalan dan stabilitas. Efisiensi, pengendalian, dan operasi yang mulus sangat penting di sini.					
6. Kriteria keberhasilan					
Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar:					
a. Pengembangan sumber daya manusia, kerja sama, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota;					
b. Kepemilikan produk terunik dan terbaru. Organisasi ini merupakan pemimpin produk dan inovator;					
c. Keunggulan pada pasar dan melampaui persaingan. Kepemimpinan pasar yang kompetitif adalah kuncinya;					
d. Efisiensi. Penyampaian yang handal, penjadwalan yang lancar, dan produksi pada biaya yang rendah adalah faktor kritis.					

Setelah selesai mengisi semua item di dalam kuesioner ini, lipatlah kembali dengan rapi dan masukkan ke dalam amplop yang telah disediakan, kemudian segel dengan rapat. Anda dapat menyerahkan kuesioner ini kepada atasan atau *supervisor* anda. Terima kasih atas perhatian dan partisipasi saudara dalam pengisian kuesioner ini.

PERNYATAAN KESEDIAAN MENJADI NARASUMBER

Penelitian ini membutuhkan wawancara sebagai salah satu teknik pengumpulan data. Jika saudara bersedia menjadi narasumber dalam proses wawancara terkait penelitian ini, mohon cantumkan nomor telepon dan waktu terbaik bagi peneliti untuk melakukan wawancara.

Nomor telepon :

Waktu wawancara :