

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan memaparkan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Sesuai dengan topik penelitian, teori-teori yang akan digunakan sebagai acuan adalah teori budaya organisasi, kebutuhan perubahan budaya di masa mendatang, kekuatan perubahan budaya menjadi strategi organisasi, teori strategi manajemen, proses mengimplementasikan strategi perubahan budaya organisasi, penelitian-penelitian sebelumnya, dan profil perusahaan serta kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Budaya Organisasi Sebagai Kebutuhan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan roda penggerak dinamika organisasi, sebaik apapun Sumber Daya Alam (SDA) yang dikelola, hasil yang didapat akan menjadi buruk apabila tidak dikelola dengan maksimal oleh SDM yang terkait didalamnya. Untuk itu tentunya pihak manajemen tidak dapat mengesampingkan peran SDM ini bagi perusahaan. SDM merupakan kekuatan sentral yang bisa meningkatkan kinerja perusahaan, kinerja perusahaan merupakan gabungan dari kinerja personal karyawannya. Kinerja karyawan yang merupakan

hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, ada yang dapat dilihat dan dihitung jumlahnya, namun dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga ada juga yang tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

Keberhasilan dengan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan hanya dapat dicapai melalui budaya organisasi, maka Manajemen SDM (MSDM) perlu memperhatikannya. Andriani (2017) seorang jurnalis mengatakan dalam jurnalnya yang berjudul “Budaya Organisasi Sebagai Kebutuhan” yaitu Budaya Organisasi merupakan mekanisme pembuat makna dan kendali pembentuk sikap serta perilaku pegawai, terutama karena menyangkut aspek kinerja pegawai, maka sangat diperlukan adanya untuk membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ataukah sekedar praduga belaka dan teoritis organisasi. Andriani (2017) menjelaskan bahwa tanpa adanya budaya organisasi, seorang pegawai cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut, karena kurangnya kesepakatan komitmen yang tegas. Budaya organisasi sebagai pendorong komitmen organisasi merupakan faktor penting agar pegawai dapat menjalankan tugas secara optimal sehingga kinerja pegawai tinggi. Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi

yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi.

Fenomena yang terjadi pada akhir-akhir ini adalah kecenderungan dunia bisnis diarahkan pada omset yang lebih banyak, sehingga mengecilkkan peran budaya organisasi dan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Akibatnya terjadi masalah, seperti: tidak disiplinnya karyawan untuk bekerja, ketakutan pada atasan, kepercayaan & moral yang buruk, lingkungan kerja otoriter, dan tenaga kerja yang tidak berkompeten. Faktor utama yang membedakan beberapa organisasi berhasil dalam bersaing dengan kompetitornya adalah *ingredient* (bahan) utama yang digunakannya dalam meramu strategi kesuksesan mereka. Seperti Apple yang mampu meramu resep keunggulan kompetitifnya, dimana pada tahun 1998 nyaris mengalami kebangkrutan dan kini menjadi salah satu di antara lima organisasi paling bernilai di dunia. Apple mengambil posisi di pasar yang sebelumnya didominasi oleh Microsoft, Motorola, Nokia, IBM dan Dell. Demikian pula, Pixar, studio animasi yang mampu mengalahkan Disney dimana Disney telah lama mendominasi pasar dan dalam tiga puluh tahun memproduksi sebelas film laris, namun Pixar memenangkan tiga perempat film diantaranya. Kusumadmo et al. (2016) dalam bukunya mengatakan, “faktor terkuat yang mereka garis bawahi sebagai bahan utama dalam resep keberhasilan mereka adalah budaya organisasi mereka.”

Menurut Kusumadmo et al. (2016), Sukses berkelanjutan organisasi-organisasi ini tidak terlalu terkait dengan kekuatan pasar jika dibandingkan dengan nilai-nilai organisasi, tidak terlalu banyak terkait dengan posisi kompetitif jika

dibandingkan dengan kenyaninan personal, dan tidak terlalu banyak terkait dengan keunggulan sumber daya jika dibandingkan dengan visi. Bahkan, sulit untuk menyebutkan satu saja organisasi yang sangat sukses, yang diakui sebagai pemimpin di dalam industrinya, yang tidak memiliki budaya organisasi yang khas dan dapat diidentifikasi dengan mudah. Hampir setiap organisasi terkemuka yang dapat disebutkan, kecil maupun besar, berupaya untuk mengembangkan budaya khas yang dapat diidentifikasi dengan jelas oleh karyawannya.

Secara sederhana, organisasi yang sukses yaitu organisasi yang juga sukses dalam mengembangkan sesuatu yang lebih istimewa yang dapat menggantikan strategi organisasi, keberadaan pasar, dan keunggulan teknologi mereka, yaitu dengan mengembangkan dan mengelola budaya organisasi yang unik. Kemampuan budaya yang unik dan kuat dapat mengurangi ketidakpastian kolektif, menciptakan ketertiban sosial, menciptakan kontinuitas, menciptakan identitas dan komitmen kolektif dan menjelaskan visi masa depan (Trice & Beyer, 1993; dalam kusumadmo et al, 2016). Akan tetapi budaya begitu lama diabaikan oleh para manajer maupun ilmuwan karena budaya sering tidak terdeteksi. Kebanyakan pakar dan pengamat organisasi sekarang mengakui bahwa budaya organisasi memiliki efek yang kuat pada kinerja dan efektivitas jangka-panjang organisasi. Untuk itu mengelola budaya organisasi diyakini sebagai sebuah kebutuhan yang perlu diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

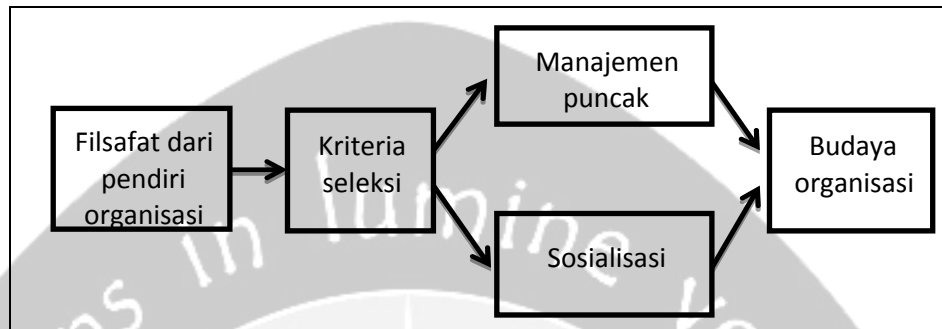
2.1.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya dalam sebuah organisasi tidaklah muncul begitu saja, akan tetapi ada proses yang harus dilalui budaya itu hingga akhirnya menjadi budaya organisasi. Riani (2011) dalam Bukhori (2014) menjelaskan bahwa untuk membentuk budaya organisasi, prosesnya dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya organisasi. Schein (1985) dalam Bukhori (2014) menyatakan bahwa pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Selain itu, Robbins (2013) menjelaskan bahwa para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi tersebut.

Robbins (2003) memaparkan proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu Pertama, pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berfikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya. Kedua, mendoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berfikir dan merasakan sesuatu. Ketiga, Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.

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

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



Sumber : Asri Laksmi Riani, 2011 dalam Bukhori, 2014

Gambar 2.1
Proses Pembentukan Budaya Organisasi Robbins

Schein (1985) dalam Bukhori (2014) menyatakan proses terbentuknya budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi. Proses pembentukan budaya organisasi sendiri mengikuti beberapa alur, pertama para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai, perspektif, artefak ke dalam organisasi dan menanamkan kepada karyawan. Lalu budaya muncul ketika para anggota organisasi berinteraksi satu sama lain untuk memecahkan masalah-masalah pokok organisasi, yakni masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Setelah itu secara perorangan, masing-masing anggota organisasi boleh jadi seorang pencipta budaya baru dengan mengembangkan berbagai cara untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual seperti persoalan identitas diri, kontrol, dan pemenuhan kebutuhan serta bagaimana agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi yang diajarkan kepada generasi penerus.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para pendiri memegang peranan yang penting dalam membentuk budaya organisasi awal. Dalam perjalanannya setiap anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dalam menuangkan ide untuk membentuk organisasi, menyediakan segala sumber sarana dan prasarana yang dibutuhkan, juga bertindak sebagai peletak dasar ideologi organisasi yang bertujuan untuk mengembangkan budaya organisasi seiring dari konflik-konflik yang terjadi dalam organisasi, sehingga budaya organisasi mengalami pergeseran atau perubahan-perubahan baru dari budaya organisasi awal menuju budaya organisasi yang diharapkan oleh organisasi.

2.1.3 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah istilah yang relatif mulai sering didiskusikan oleh para manager saat ini. Kusdi (2011) dalam Bukhori (2014), menjelaskan bahwa pendekatan budaya dalam teori organisasi dimunculkan ketika kompleksitas perubahan lingkungan dan tingkat persaingan yang dihadapi organisasi dewasa ini sangat tinggi, dimana terdapat aspek-aspek tertentu yang belum terjelaskan dengan teori-teori yang ada.

Robbins (2013) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Selain itu, Wibowo (2011) dalam Bukhori (2014) memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam

organisasi. Sehingga, dengan adanya keyakinan inti bersama yang dijadikan pedoman bersama diharapkan mampu mengarahkan anggota organisasi untuk bertindak lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi.

Cameron & Ettington (1988) dalam Cameron dan Quinn (2011) setuju bahwa budaya adalah atribut organisasi yang dikonstruksikan secara sosial yang berfungsi sebagai perekat sosial yang mempersatukan organisasi. Schein (1985) dikutip oleh Bukhori (2014) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam memahami permasalahan yang ada.

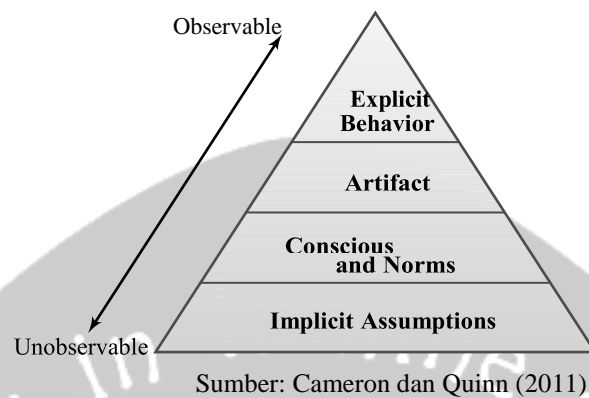
Cameron dan Quinn (2011) mempresentasikan budaya organisasi sebagai *“how things are around here”* dimana hal ini merefleksikan ideologi yang berlaku, yang dibawa orang-orang di dalam kepala mereka. Ini menyampaikan perasaan identitas kepada karyawan, menyediakan panduan tidak tertulis dan sering kali juga tidak terucap untuk bagaimana bergaul di dalam organisasi, dan membantu menstabilkan sistem sosial yang mereka alami. Sayangnya, orang tidak sadar akan budaya mereka sampai ditantang, atau sampai mereka mengalami budaya baru, atau sampai menjadi eksplisit misalnya melalui kerangka kerja atau model baru. Inilah sebabnya mengapa budaya diabaikan begitu lama oleh para manajer dan ilmuwan.

2.1.4 Model dan Elemen-Elemen Budaya Organisasi

Cameron dan Quinn (2011) mengemukakan model budaya organisasi dalam Gambar 2.2, menggambarkan tingkat dan manifestasi budaya yang berbeda, dari elemen yang diambil dan yang tidak dapat diamati sampai elemen yang lebih terang dan mencolok. Pada tingkat yang paling mendasar, budaya terwujud sebagai asumsi implisit yang mendefinisikan kondisi manusia dan hubungannya dengan lingkungan. Asumsi ini tidak dikenali kecuali ditantang oleh asumsi yang tidak sesuai atau kontradiktif. (Misalnya, kebanyakan orang tidak bangun pagi ini membuat keputusan sadar tentang bahasa mana yang akan digunakan. Hanya ketika dihadapkan dengan bahasa yang berbeda atau mengajukan pertanyaan spesifik tentang bahasa mereka, orang-orang menjadi sadar bahwa bahasa adalah salah satu asumsi defisit mereka).

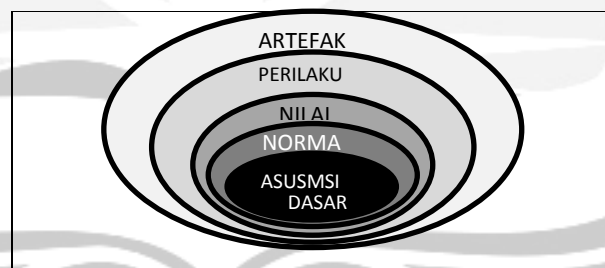
Dari asumsi muncul kontrak dan norma. Ini adalah peraturan dan prosedur yang mengatur interaksi manusia. Kebijakan dalam organisasi, misalnya, muncul dari asumsi tentang bagaimana mengaktifkan kinerja yang berhasil, bagaimana mengkoordinasikan pekerjaan, dan bagaimana memberi penghargaan kepada karyawan.

Manifestasi budaya yang paling jelas adalah perilaku eksplisit anggota budaya. Dalam sebuah organisasi, inilah cara orang berinteraksi, jumlah “keseluruhan diri” yang diinvestasikan dalam organisasi, dan sejauh mana inovasi atau aktivitas dapat ditolerir atau didorong. Hal ini sering digambarkan sebagai “apa yang persis seperti yang ada di sekitar sini.” Mengubah budaya berarti melibatkan penanganan pada masing-masing tingkatan ini.



Gambar 2.2
Elements of Organizational Culture

Model budaya organisasi lainya juga dikemukakan oleh Rousseau dalam Sobirin (2007) yang diilustrasikan seperti sebuah bawang yang memiliki kulit yang berlapis-lapis yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.3
Model Budaya Organisasi menurut Rousseau

Rousseau dalam Sobirin (2007) menjelaskan bahwa lingkaran paling luar menggambarkan kulit yang mudah terkelupas, ini diibaratkan sebagai elemen budaya yang bersifat *behavioral* yang mudah berubah. Semakin dalam, dengan warna yang semakin menebal menggambarkan kulit yang semakin sulit mengelupas. Sedangkan di bagian tengah, dengan warna hitam merupakan inti

budaya yang hampir tidak mengalami perubahan. Lapisan yang memiliki warna yang semakin dalam semakin menebal menggambarkan elemen budaya yang berifat idealistik.

Dalam pembahasan mengenai definisi budaya organisasi dapat dijelaskan bahwa terdapat elemen-elemen yang membentuk sebuah budaya organisasi. Para ahli memiliki pandangan yang berbeda mengenai elemen-elemen yang membentuk budaya organisasi. Walaupun diidentifikasi dengan sebutan yang berbeda elemen-elemen tersebut pada dasarnya masih dalam satu konsep pemahaman yang sama. Beberapa peneliti yang dikutip oleh Bukhori (2014) mengembangkan elemen-elemen dasar budaya organisasi berdasarkan kerangka yang dikembangkan oleh Schein pada tahun 1985. Berikut elemen budaya organisasi dari beberapa peneliti sebelumnya:

Tabel 2.1
Elemen Budaya Organisasi

Sumber	ELEMEN BUDAYA ORGANISASI				
F. Landa Jocano (1998)	Idealistik			Behavioral	
Denise Rousseau (1990)	Asumsi dasar	Nilai-nilai	Norma	Perilaku	Artefak
Brown (1992)	Asumsi dasar	Nilai-nilai		Artefak	
Mary Jo Hacth (1993)	Asusmsi dasar	Nilai-nilai		Simbol	Artefak
Edgar H. Schein (1997)	Asusmsi dasar	Nilai-nilai		Artefak	

Sumber: Bukhori, 2014 (dengan penyesuaian)

Menurut F. Landa Jocano (1998) dalam Bukhori (2014) terdapat dua (2) elemen budaya, salah satunya adalah elemen idealistik. Elemen ini dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi sebuah ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun sejatinya organisasi secara natural harus selalu berubah dan

beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung, tidak tampak secara kasat mata dan hanya dapat di pahami oleh orang-orang tertentu dalam organisasi tersebut. Sobirin (2007), menjelaskan dalam contoh pada sebuah organisasi yang baru, elemen ini melekat pada pendiri organisasi dimana falsafah hidup dan nilai-nilai individual menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan dan menjalankan kehidupan organisasi. Bagi organisasi yang besar dan telah lama berdiri, pada umumnya peran pendiri sudah tidak ada lagi. Namun demikian, bukan berarti organisasi tersebut tidak memiliki atau kehilangan ideologinya. Ideologi yang telah lama di bangun dan dipegang teguh akan terus dilestarikan oleh penerusnya baik dalam bentuk formal maupun informal. Stanley Davis dalam Bukhori (2014) menjelaskan elemen yang idealistik ini sebagai “*guiding belief* – keyakinan penuntun (kehidupan organisasi)”. Dapat disimpulkan bahwa elemen yang bersifat idealistik ini merupakan inti dari sebuah budaya organisasi dimana budaya organisasi merupakan ruh dari sebuah organisasi.

Selanjutnya, elemen budaya lainnya menurut F. Landa Jocano (1998) dalam Bukhori (2014) adalah elemen behavioral. Elemen yang bersifat behavioral ini adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam artefak seperti bentuk perilaku sehari-hari para anggota organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Elemen ini juga merupakan representasi dari budaya sebuah organisasi karena mudah dilihat, dipahami, dan diinterpretasikan oleh orang di luar organisasi walaupun terkadang interpretasinya tidak sama dengan anggota yang secara langsung terlibat dalam organisasi.

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

Values atau nilai-nilai juga merupakan elemen yang disepakati oleh para ahli dalam model organisasinya. Dilihat dari sifatnya yang abstrak, elemen ini juga merupakan bagian yang lebih spesifik dari elemen idealistik selain asumsi dasar. Para ahli lain menempatkan elemen ini sebagai kelanjutan dan hasil dari asumsi dasar sebuah budaya organisasi. Elemen ini memiliki kesamaan dengan elemen idealistik, namun dijabarkan dengan lebih spesifik. Sobirin (2007), mendefinisikan nilai adalah prinsip, tujuan, atau standar sosial yang dipertahankan oleh seseorang atau sekelompok orang karena secara intrinsik mengandung makna. Ia juga menjelaskan bahwa nilai atau *value* bersifat normatif. Dalam budaya organisasi, elemen nilai adalah bentuk dari pengembangan ideologi organisasi yang merupakan elemen asumsi dasar. Para pendiri organisasi biasanya tidak secara langsung

menyampaikan ideologinya pada karyawan. Ideologi disampaikan dengan memberi contoh melalui nilai-nilai dalam tindakan, perbuatan dan segala aktivitas pada organisasi tersebut yang pada akhirnya nilai-nilai tersebut tertanam pada setiap karyawannya tanpa mengetahui secara jelas mengenai ideologi perusahaan tersebut.

Artefak adalah elemen budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau sekelompok orang, baik orang dalam maupun luar organisasi. Kusdi (2011) dalam Bukhori (2014) menjelaskan bahwa artefak merupakan pintu masuk bagi orang luar untuk memahami budaya organisasi. Elemen artefak ini sama dengan elemen behavioral, dimana elemen ini memiliki sifat *visible* dan *observable*. Diantara elemen asumsi dasar dan elemen nilai, elemen artefak merupakan elemen yang bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal sehingga pada elemen ini mudah berubah. Pada budaya sebuah perusahaan, artefak adalah realisasi dari nilai-nilai dalam berbagai bentuk yang dibagi menjadi beberapa kategori. Kategori artefak dapat dilihat secara fisik (logo perusahaan, bentuk bangunan, dekorasi, cara berpakaian, seragam, dan desain organisasi), perilaku (upacara, kebiasaan, tradisi, kode etik, dan peraturan) dan juga verbal (humor, jargon, slogan, cerita sukses, cerita sejarah).

2.1.5 Tipe Budaya Organisasi

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

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

Disebut “Clan” karena tipe atau jenis budaya organisasinya dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan, seperti sebuah keluarga besar. Karakteristik dari jenis organisasi dengan budaya “Clan” adalah kerja tim (tidak individual), program keterlibatan pegawai, komitmen korporat kepada para pegawai dan pengembangan pegawai serta pelanggan di anggap sebagai mitra. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjalankan peran mentor, bahkan sebagai “orang tua” bagi bawahannya. Perikat di organisasi ini adalah loyalitas dan tradisi.

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

Tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, dan *entrepreneurial*. Asumsinya adalah inovasi dan mengajak anggotanya untuk inisiatif untuk dapat membawa kesuksesan organisasi, terutama dalam bisnis pengembangan produk dan jasa baru, serta menyiapkan perubahan-perubahan untuk masa yang akan datang. Tujuannya untuk memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai visi jauh kedepan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Perikat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk melakukan eksperimen dan inovasi terus menerus.

3. **Kultur Market (*Market Culture*)**

Tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Budaya ini menghasilkan rancangan-rancangan baru yang

terkait dengan organisasi dengan yang menghadapi tantangan kompetitif yang ditunjukkan sebagai bentuk organisasi pasar (*market*). Jenis organisasi ini diorientasikan menuju lingkungan eksternal (mencakup pemasok, pelanggan, vendor, pemerintah, dll.) daripada lingkungan internal. Fokus utamanya adalah kompetisi dan produktivitas. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang keras hati, suka bekerja keras, dan gesit. Perikat dalam organisasi ini adalah keinginan untuk memenangkan persaingan. Kriteria sukses biasanya dilihat pangsa pasar dan posisi bersaing.

4. Kultur Hierarki (*Hierarchy Culture*)

Tipe atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang formal dan tersruktur dengan garis wewenang (*authority*) pengambilan keputusan yang jelas, adanya standar peraturan dan prosedur, *controll*, dan mekanisme akuntabilitas yang di nilai dan dihargai sebagai kunci untuk sukses. Selain itu budaya organisasi ini juga sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Pemimpin yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik dan dapat menjaga atau memelihara organisasi agar dapat beraktivitas dengan lancar. Memelihara kelancaran di perusahaan adalah hal yang teramat penting. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

Kategorisasi kultur pada dasarnya diperlukan untuk melakukan diagnosis budaya organisasi pada sebuah organisasi. Di sisi lain para ahli mengemukakan

bahwa tipe-tipe kultur yang ada sesungguhnya tidak bersifat *mutually exclusive* atau terpisah, melainkan terkait satu sama lain. Dengan kata lain, sebuah organisasi bisa saja merupakan campuran dari empat tipe budaya tersebut. Secara keseluruhan dari campuran empat budaya tersebut tentunya ada jenis budaya tertentu yang mungkin cenderung paling ditekankan di dalam organisasi sesuai dengan yang dirasakan oleh para anggotanya pada saat itu ataupun sesuai dengan tuntutan kebutuhan bisnis di masa mendatang.

2.1.6 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2013) budaya menjalankan sejumlah fungsi didalam organisasi, seperti budaya mempunyai peran menetapkan batas-batas pembeda (artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain), budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang, dan juga budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Selain itu, Sunarto (2003) dalam Bukhori (2014) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa fungsi antara lain :

1. Pengikat organisasi, Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.
2. Integrator, Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada didalam organisasi.

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

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

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

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

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

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

2.1.7 Karakteristik Budaya Organisasi

Terdapat tujuh karakteristik penting yang dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi (Robbins, 2013):

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai.

2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Berorientasi pada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi pada tim, yaitu sejauh mana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual.

6. Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap (Robbins, 2003).

2.1.8 Kebutuhan Perubahan Budaya di Masa Mendatang

Lingkungan eksternal yang sering mengalami perubahan secara dinamis dan semakin tampak *chaos* memicu terciptanya resiko bahwa budaya organisasi yang sudah ada justru akan menghambat dan bukan memberikan kontribusi pada keberhasilan organisasi di masa mendatang. Perubahan dramatis telah mempengaruhi hampir setiap sektor dunia. Ini menyiratkan bahwa tidak ada satu organisasi pun yang dapat tetap sama untuk waktu yang lama dan tetap bertahan. Oleh karena itu, tantangan saat ini bukan menentukan apakah akan berubah atau tidak, melainkan bagaimana berubah untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Sepuluh pekerjaan paling diinginkan pada tahun 2010 tidak ada pada tahun 2004 (Kusumadmo et al, 2016). Tentu ini memberikan implikasi di bidang manajemen sumber daya manusia, dimana MSDM perlu mengevaluasi kembali apakah bidang pekerjaan dan desain pekerjaan yang ditawarkan saat ini kepada karyawannya sudah seperti apa yang diharapkan oleh para karyawannya tersebut atau belum. Jika belum atau bahkan tidak sesuai dengan harapan para karyawannya dan tuntutan lingkungan yang ada bisa jadi ini mempengaruhi motivasi karyawan yang berujung pada penurunan kinerja organisasi.

Perubahan organisasi yang paling umum dilakukan dalam dua dekade terakhir ini adalah dengan melakukan strategi inisiatif TQM, inisiatif perampingan, dan inisiatif rekayasa ulang (Cameron, 1997; dalam Cameron dan Quinn, 2011). Rath dan Strong (sebuah perusahaan konsultan) mensurvei organisasi-organisasi Fortune 500 dan menemukan lebih dari 40 persen bahwa inisiatif TQM mereka sepenuhnya gagal. Sebuah konsultan McKinsey menemukan bahwa dua pertiga

dari tiga puluh program kualitas telah terhenti, kurang berhasil dan gagal. Studi Ernst and Young mensurvei 584 organisasi di empat industri (otomotif, bank, komputer, dan perawatan kesehatan) di Amerika Serikat, Jepang, Jerman dan Kanada menemukan bahwa sebagian besar organisasi tidak berhasil melaksanakan praktik TQM-nya. Kebanyakan organisasi menyebutkan bahwa TQM gagal (Cameron, 1997 ; dalam Cameron dan Quinn, 2011).

Cameron memaparkan organisasi-organisasi yang melakukan perampingan sebenarnya tertinggal satu dekade dari rata-rata industri. Suatu survei menemukan bahwa 74 persen manajer senior di organisasi-organisasi yang dirampingkan mengatakan semangat kerja, kepercayaan dan produktifitas menurun setelah melakukan perampingan. Hal ini menyimpulkan bahwa perampingan yang dilakukan, tidak berguna. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa 69 persen organisasi-organisasi di Amerika Serikat dan 75 persen organisasi-organisasi di Eropa pernah terlibat paling tidak dalam satu proyek rekayasa ulang. Namun hasilnya 85 persen yang terlibat melaporkan sedikit atau sama sekali tidak ada keuntungan dari upaya yang mereka lakukan. Strategi rekayasa ulang juga tidak cukup untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegagalan TQM, perampingan dan rekayasa ulang terjadi di sebagian besar kasus karena budaya organisasinya masih tetap sama (Kusumadmo et al, 2016).

Tanpa perubahan mendasar lain, yaitu perubahan pada budaya organisasi, maka harapan akan terjadinya peningkatan berkelanjutan pada kinerja organisasi adalah kecil. Meskipun alat dan tekniknya mungkin ada dan strategi perubahan

dilaksanakan dengan penuh semangat, berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi akan tetap gagal karena budaya dasar organisasi yaitu nilai-nilai, cara berpikir, gaya manajerial, paradigma, pendekatan untuk memecahkan masalah masih tetap sama (Cameron dan Quinn, 2011).

Alasan mengapa budaya organisasi harus berubah, yaitu siapapun yang masih mempertahankan cara-cara lama dengan tidak mau berkembang untuk memperbaharui diri sesuai dengan perkembangan jaman, maka ia tidak akan bisa bertahan, dengan mengubah diri sendiri/organisasi, maka organisasi tidak akan terasing dari dunia luar sehingga dapat membawa pembaharuan, dan siapapun yang menjanjikan perubahan tentu memberikan harapan, akan tetapi semuanya belum tentu mampu mengendalikan perubahan itu sendiri. Perubahan pada dasarnya melakukan segala sesuatu secara berbeda. Perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru.

Memodifikasi budaya organisasi adalah kunci untuk keberhasilan implementasi strategi perbaikan besar maupun adaptasi dengan lingkungan yang semakin penuh gejolak yang dihadapi oleh organisasi modern. Nilai, motivasi dan tujuan yang harus dirubah dan disesuaikan dengan permintaan lingkungan eksternal sehingga sistem dan strategi yang disusun organisasi hanya sebagai aplikasi dari perubahan yang diinginkan. Langkah merubah kebiasaan-kebiasaan lama atau merubah budaya tentunya tidaklah mudah, dibutuhkan penanganan dan pengawalan khusus untuk dapat menyesuaikan budaya organisasi lama menjadi budaya organisasi yang baru. Berbagai macam respon pun akan terjadi mulai dari

ketidakpedulian sampai terjadinya resistensi. Diperlukan komunikasi yang lebih agar hambatan-hambatan yang ada dapat diatasi. Penolakan yang sering terjadi karena pemimpin-pemimpin perusahaan dan pekerja melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda (Bukhori, 2014).

Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Strategis Manajemen sumber daya manusia juga membantu dalam melakukan dan merumuskan kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan praktek berdasarkan kemampuan karyawan dan perilaku yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Sebuah perusahaan bisa dikatakan memiliki budaya yang kuat apabila budaya organisasi tersebut mampu selalu beradaptasi dengan perubahan-perubahan lingkungan, sehingga perusahaan tetap kompetitif dan memiliki daya saing yang tinggi ditengah persaingan yang semakin ketat.

2.1.9 Kekuatan Perubahan Budaya Menjadi Strategi Organisasi

Budaya sebuah organisasi direfleksikan oleh apa yang dianggap penting, gaya dominan kepemimpinan, bahasa dan simbol, prosedur dan rutinitas, dan definisi kesuksesan yang membuat sebuah organisasi yang unik (Cameron dan Quinn, 2011). Menurut Schein (1994), pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Sporn (2001) dalam Kusumadmo et al. (2016) mendefinisikan kekuatan sebagai tingkat kesesuaian antara nilai-nilai

budaya, pengaturan struktural, dan rencana-rencana strategis didalam keseluruhan organisasi.

Kekuatan dari sudut pandang Cameron & Quinn terletak pada kemampuannya untuk mempersatukan orang-orang, mengatasi fragmentasi dan ambiguitas yang menjadi ciri lingkungan eksternal, dan membawa organisasi ke arah kesuksesan yang luar biasa sementara para pesaingnya harus berjuang keras. Budaya adalah keunggulan kompetitif di dalam organisasi sejauh budaya itu berupa seperangkat persepsi, ingatan, nilai-nilai, sikap, dan definisi yang sama, konsensual, dan terintegrasi. Jika suatu kelompok (komunitas) terus menerus mengalami pergeseran keanggotaan atau hanya memiliki kebersamaan dalam waktu yang singkat dan tidak menghadapi masalah-masalah yang sulit, maka dapat didefinisikan bahwa kelompok tersebut memiliki budaya yang lemah (Kusumadmo et al, 2016).

Budaya yang kuat adalah tidak hanya mentolerir adanya perdebatan dan diskusi tentang keragaman dan alternatif pandangan maupun strategi melainkan secara aktif mendorong warga (anggota) mengupayakan peningkatan kualitas keputusan dan penyelesaian masalah organisasi (Bartell, 2003; dalam Kusumadmo et al, 2016). Budaya organisasi yang kuat dimana nilai-nilai organisasi dipegang teguh dan dijadikan pedoman dalam berperilaku anggota organisasi. Semakin banyak anggota yang menerima serta menghayati nilai-nilai inti maka akan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai tersebut, dengan demikian akan semakin kuat kultur tersebut. Budaya yang kuat dan budaya kongruen lebih efektif daripada yang lemah dan budaya yang tidak kongruen atau tidak terkoneksi, maka lalu dapat

dikatakan bahwa budaya yang kuat berasosiasi dengan keunggulan organisasi (Cameron & Ettington, 1988; dalam Cameron dan Quinn, 2011).

Budaya organisasi yang kuat (*strong culture*) memberikan dampak besar pada perilaku karyawan dan terkait langsung dengan *labor turnover*. Tujuannya untuk membangun kekompakan karyawan, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat mengurangi resiko karyawan untuk meninggalkan organisasi. Targetnya adalah tingkat di mana kekuatan perubahan budaya diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, menciptakan perubahan budaya organisasi yang kuat dapat menjadi salah satu strategi yang digunakan organisasi untuk mencapai keunggulan dalam bersaing.

2.2 Strategi Manajemen

Strategi secara umum adalah teknik untuk mendapatkan kemenangan (*victory*) pencapaian tujuan (*to achieve goals*). Beberapa pengertian strategi menurut para ahli yang dikutip dari website *pelajaran.co.id*, Menurut *Glueck dan Jauch (1989)* dalam strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Menurut *Anthony dan Govindarajan* strategi itu merupakan suatu proses dalam manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses dalam pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi & perkiraan sumber daya

yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun mendatang. Menurut *Wright (1996)* Strategi merupakan suatu alat atau tindakan yang digunakan oleh manajemen untuk mencapai kinerja yang konsisten dengan misi dan tujuan organisasi.

Manajemen secara umum dapat diartikan sebagai rangkaian proses untuk mencapai tujuan suatu organisasi dengan cara bekerja bersama-sama dan bekerja sama dengan sumber daya yang dimiliki organisasi. Menurut Oey Liang Lee yang dikutip dalam *Sarana pengetahuan.com (2017, 31 okt)* arti Manajemen ialah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan serta pengendalian “pengawasan” dari sumber daya perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Henry Fayol, Manajemen ialah proses tertentu yang terdiri dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber daya manusia dan menggandakan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan. Maka secara lebih spesifik definisi manajemen ialah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011; dalam Riadi, 2016). Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan

pencapaian tujuan organisasi. Menurut Wheelen & Hunger (2010) Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi.

Setiap organisasi memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi, bahkan jika unsur-unsur ini tidak sadar dirancang, ditulis, atau dikomunikasikan. Wheelen & Hunger (2015) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

- a. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*), tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

- b. Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*), tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

c. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*), tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, Pengukuran kinerja, dan Pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

2.3 Proses Merancang Strategi Perubahan Budaya Organisasi

Dalam mengimplementasikan strategi perubahan budaya organisasi terdapat langkah-langkah proses yang harus dilakukan, yaitu:

2.3.1 Proses Mendeteksi Profil Budaya Organisasi

Schein (2000) dikutip oleh Bukhori (2014) memaparkan bahwa untuk mengidentifikasi budaya suatu organisasi tidak mudah. Hal ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri. Wheelen dan Hunger (2010) berpendapat budaya merupakan sekumpulan keyakinan, harapan serta nilai-nilai yang telah dipelajari dan dibagikan oleh seluruh anggota organisasi dan diajarkan dari satu generasi pegawai ke

generasi pegawai yang lainnya. Sehingga budaya organisasi memegang peranan yang sangat penting bagi kesuksesan sebuah organisasi di masa sekarang dan kelangsungan hidup perusahaan dimasa depan. Adanya kesenjangan komunikasi antara level atasan dan level bawahan menyebabkan satu permasalahan pada beberapa unit kerja. Untuk itulah, maka dikembangkan suatu instrumen pengukuran analisis budaya organisasi yang praktis dan komunikatif untuk dapat melihat pemetaan budaya organisasi, yaitu *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Instrumen Penilaian Budaya Organisasi (OCAI) adalah alat yang paling sering digunakan untuk menilai budaya organisasi di dunia saat ini. Dalam dua puluh tahun terakhir, telah digunakan secara luas dalam penelitian ilmiah dan dalam ribuan organisasi. OCAI ini telah dinyatakan tidak hanya sebagai penilaian yang akurat terhadap budaya organisasi, namun juga menilai hubungan yang signifikan antara budaya dan berbagai indikator efektivitas organisasi. lebih dari enam puluh disertasi doktor telah menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dan berbagai hasil dengan menggunakan OCAI (Cameron & Quinn, 2011). Instrumen ini telah digunakan di berbagai sektor industri, termasuk perawatan kesehatan, pendidikan, organisasi keagamaan, pemerintah nasional dan lokal, perguruan tinggi dan universitas, perpustakaan, gudang data, organisasi militer, departemen rekreasi, perusahaan penerbangan, suku etnis, hotel, atletik. tim dan organisasi atletik nasional, energi, bisnis keluarga, perusahaan tembakau dan alkohol, dan program MBA. Negara-negara yang termasuk dalam studi ini meliputi Abu Dhabi, Argentina, Kanada, China, Dubai, Uni Eropa, Prancis, Jerman, Inggris, Yunani,

Iran, Irak, Jamaika, Kenya, Amerika Latin, Belanda, Qatar, Rusia, Senegal, Singapura, Slovenia, Afrika Selatan, Amerika Selatan, Korea Selatan, Spanyol, Taiwan, dan Amerika Serikat.

OCAI dirancang untuk membantu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini atau budaya yang ada saat ini. Ini adalah langkah pertama dalam prosesnya. Instrumen yang sama membantu mengidentifikasi budaya yang diyakini anggota organisasi harus dikembangkan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan masa depan dan peluang yang harus dihadapi organisasi dalam lima tahun mendatang. Ini adalah langkah kedua dalam prosesnya (Cameron & Quinn, 2011). versi OCAI yang lebih lama berisi lebih banyak item yang telah dikembangkan (satu adalah versi dua puluh empat item), namun enam item dalam versi yang diberikan oleh Cameron & Quinn telah terbukti sama-sama meramalkan sebuah organisasi. Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci dari budaya organisasi.

Berikut enam dimensi kunci yang terdapat pada instrumen OCAI untuk melakukan identifikasi pada budaya organisasi sebuah perusahaan:

1. Karakteristik Dominan (*Dominant Organizational Characteristics*)

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

2. Kepemimpinan Organisasi (*Organizational Leadership*)

Dimensi ini menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada.

Dengan perhitungan sistematis instrument OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya apa yang menjadi dasar dari kepemimpinan organisasi tersebut.

3. Pengelolaan Karyawan (*Management of Employees*)

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

4. Perekat Organisasi (*Organizational Glue*)

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

5. Penekanan Strategis (*Strategic Emphasis*)

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

6. Kriteria Keberhasilan (*Criteria of Succes*)

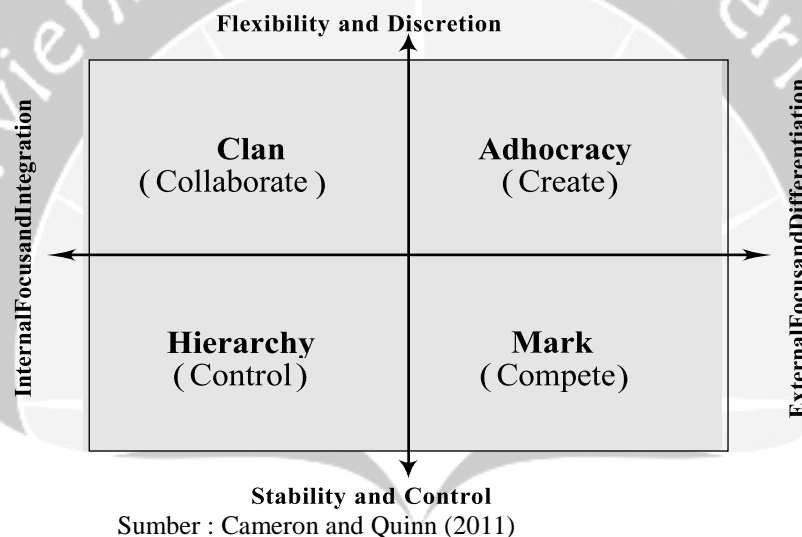
Dimensi ini menunjukkan hal apa saja yang menjadi kriteria keberhasilan di dalam organisasi. Dengan perhitungan sistematis instrumen OCAI pada dimensi ini akan terlihat budaya yang dominan dan mendasari kriteria keberhasilan.

Instrument OCAI berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari partisipan cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota

organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan tantangan yang dihadapi perusahaan. Instrumen ini terdiri dari enam pertanyaan. Setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap partisipan diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, *now* dan *future* (sekarang dan masa yang akan datang). Penilaian yang diberikan pada kolom *now* menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom *future* menyatakan keadaan organisasi yang seharusnya lima tahun mendatang untuk mencapai keberhasilan. Penilaian *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) didasarkan pada *Competing Value Framework*.

Cameron & Quinn (2011) mengembangkan *Competing Value Framework* (CVF) sebuah model teoritis yang sekarang menjadi kerangka kerja dominan di dunia untuk menilai budaya organisasi yang diharapkan dapat membantu para peneliti mengidentifikasi budaya organisasi suatu perusahaan. CVF terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama mendiferensiasi kriteria keefektifan yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan kriteria yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility* dan *discretion* (kadang disebut *people*) dan *stability* dan *control* (kadang disebut *process*). Dimensi kedua mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, integrasi, dan kesatuan dengan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Sumbu dimensi kedua ini

berupa *External focus and differentiation* (kadang disebut *strategic*) dan *Internal focus and Integration* (kadang disebut *operational*). Kemudian kedua dimensi tersebut secara bersama-sama diorganisasikan kedalam empat kelompok utama atau empat kuadran budaya atau disebut juga sebagai empat jenis budaya yang telah dijelaskan pada bagian tipe-tipe budaya organisasi menurut Cameron & Quinn (2011) dan digambarkan dalam sebuah diagram sebagai berikut:

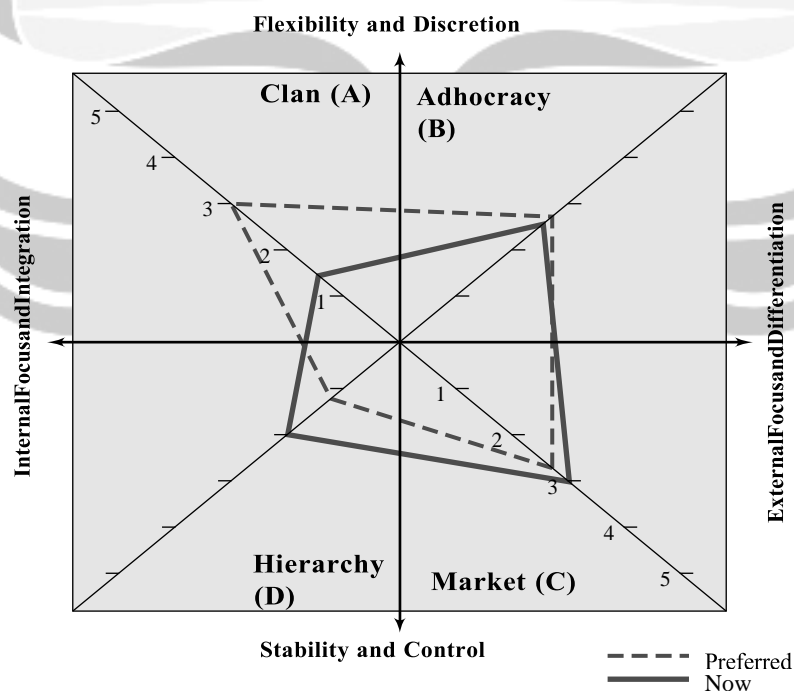


Gambar 2.4
The Competing Values Framework

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

2.3.2 Proses Diagnosis

Proses Diagnosis dilakukan setelah budaya organisasi secara detail diidentifikasi melalui instrumentOCAI, lalu proses diagnosis ini dilakukan dengan menggunakan media *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mencapai konsensus mengenai profil budaya yang lebih diminati atau profil budaya masa depan untuk organisasi. Setiap anggota FGD memastikan menerima hasil dariOCAI dan para anggota tersebut masing-masing memikirkan tentang bagaimana seharusnya budaya organisasi tersebut di masa mendatang untuk memastikan kinerja yang akan memiliki kesuksesan berdasarkan kriteria yang disepakati. Dalam proses ini akan menghasilkan sebuah pemetaan budaya organisasi seperti yang ditunjukkan pada Gambar berikut ini:



Sumber : Cameron and Quinn (2011)

Gambar 2.5
Organizational Culture Profile for the Company in the Case Study

Gambar 2.5 menunjukkan produk akhir proses ini, yaitu sebuah profil budaya organisasi saat ini dibandingkan dengan budaya yang lebih disukai di masa mendatang. Berdasarkan perbedaan antara profil yang sekarang dan yang lebih disukai, tim kepemimpinan menentukan aspek-aspek budaya organisasi mana yang perlu diberi penekanan lebih besar, mana yang perlu diberi penekanan lebih kecil, dan mana yang perlu diberi penekanan sama besarnya.

2.3.3 Proses Interpretasi

Proses selanjutnya adalah menginterpretasikan strategi perusahaan didalam melihat kesenjangan antara profil budaya yang saat ini ada dan profil budaya ideal (yang diharapkan dimasa mendatang), menuntut tim pemimpin untuk mencapai konsensus mengenai “*means or does not mean*” dalam hal menambah atau mengurangi penekanan pada setiap kuadran.

Kusumadmo et al. (2016) dalam bukunya memberikan contoh untuk menambah penekanan di dalam kuadran *clan* berarti bahwa dukungan dan keterlibatan komunitas yang lebih besar harus ditekankan. Ini berarti bahwa orang-orang bisa melakukan apapun yang diinginkanya atau bahwa mereka dapat berhenti bekerja keras. Langkah di dalam proses perubahan budaya ini adalah untuk mengingatkan para anggota tim mengenai *trade-off* yang mungkin terjadi ketika perubahan budaya terjadi. Ini juga menekankan perlunya tidak meninggalkan beberapa penekanan kultural meskipun mereka saat ini bukan menjadi prioritas di

dalam strategi perubahan budaya. Tabel 2.2 mengilustrasikan data yang akan didapatkan tim pimpinan di dalam langkah ini.

Dengan demikian, tim pimpinan dalam *Focus Group Discussion* mengidentifikasi apa yang mereka ingin lakukan dengan lebih, kurang, atau sama banyaknya pada masing-masing tipe budaya. Secara kongkrit, mereka mesti melakukan diagnosis secara lebih teliti sesuai dengan konteks yang dihadapi oleh organisasi ke depan. Anggota organisasi akan merumuskan rencana tindakan untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan yang diimplikasikan kedalam suatu daftar aksi dan memprakarsai sebuah strategi untuk mengubah budaya organisasi.

Tabel 2.2
Analisis “Means-Does Not Mean” Sebuah Organisasi

Budaya Clan	Budaya Adhocracy
√ Bertambah # Berkurang #Tetap Sama	√ Bertambah # Berkurang #Tetap Sama
<p><i>Berarti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mensurvei dan memenuhi kebutuhan karyawan. - Mempromosikan kerja-tim dan partisipasi. - Mendukung dan mengakui para pemain tim. - Menumbuhkan moril yang lebih baik melalui pemberdayaan. - Menciptakan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi. - Mengekspresikan kepedulian yang lebih jelas terhadap orang-orang. - Memberikan kesempatan untuk <i>self-management</i> 	<p><i>Berarti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengembalikan dinamisme ke dalam bisnis. - Mendukung dan menghargai tindakan mengambil-risiko. - Mendukung dan memberikan pengakuan pada para pemain tim. - Menumbuhkan berbagai alternatif dan inovasi. - Menjadikan perubahan sebagai sebuah aturan, bukan pengecualian. - Menjadi organisasi yang lebih melihat ke depan. - Menciptakan program-program inovasi yang lebih berani. - Memperjelas Visi masa depan
<p><i>Bukan berarti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjadi tidak disiplin. - Mengabadikan klik untuk merebut kekuasaan. - Satu “love-in” besar. - Hanya bekerja keras dan memiliki ekspektasi tinggi. 	<p><i>Bukan berarti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjalankan bisnis dengan sembrono. - Mengabaikan kebutuhan konsumen. - Mementingkan diri sendiri dan menganggap diri terlalu penting. - Kehilangan tujuan.

<ul style="list-style-type: none"> - Melupakan tentang memperluas tujuan-melindungi mereka yang kinerja kurang. - Kebebasan tanpa tanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> - Segalanya harus yang paling mutakhir. - Mengambil risiko yang tidak perlu atau tidak memiliki dasar yang kuat. - Meninggalkan analisis dan proteksi yang hati-hati.
Budaya Hirarki	Budaya Pasar
√ Bertambah # Berkurang #Tetap Sama	√ Bertambah # Berkurang #Tetap Sama
<p><i>Berarti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Meniadakan dokumen aturan dan prosedur yang tidak berguna. - Meniadakan laporan dan dokumen yang tidak dibutuhkan. - Mengurangi arahan organisasi. - Meniadakan mikromanajemen. - Meniadakan kendala-kendala yang tidak perlu. - Memaksa mengambil keputusan 	<p><i>Berarti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lebih sedikit sentralitas ukuran dan indikator finansial. - Berhenti mendorong angka-angka dengan segala daya upaya. - Memfokuskan pada tujuan-tujuan kunci. - Terus memotivasi orang-orang kita. - Menyesuaikan dengan kebutuhan manusia maupun pasar. - Ingat bahwa kita masih tetap perlu menghasilkan uang
<p><i>Bukan berarti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Membiarkan pasien meninggalkan rumah sakit jiwa tanpa bimbingan. - Meniadakan akuntabilitas dan pengukuran. - Meniadakan jadwal produksi. - Jadwal waktu dan responsivitas yang kendur. - Memanfaatkan situasi 	<p><i>Bukan berarti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengabaikan persaingan. - Kehilangan semangat menang dan keinginan kita untuk menjadi nomor satu. - Kehilangan tujuan dan target yang lebih jauh. - Mengabaikan pelanggan. - Berhenti melihat hasil

Sumber : Kusumadmo et al, 2016

Hasil akhir dari kegiatan diagnosis budaya ini adalah implementasi yang sukses dari pendekatan tim-pimpinan terhadap perubahan budaya *World-Class*, dengan resistensi minimal dan lebih tingginya kesadaran yang sama tentang kekuatan-kekuatan yang mendasari atau arah organisasi di masa mendatang. Tanpa

diagnosis kultural awal ini, resistensi yang melekat pada organisasi yang berasal dari budaya yang sudah tertanam sejak lama tetapi sudah ketinggalan jaman mungkin akan menumbangkan perubahan semacam itu.

2.3.4 Proses Implementasi

Langkah-langkah sebelumnya di dalam proses perubahan budaya dirancang untuk mengklarifikasi dan mencapai konsensus mengenai budaya seperti yang sekarang ada dan seperti yang diinginkan di masa mendatang. Langkah-langkah ini memfokuskan pada menghasilkan konsesnsus, menentukan apa yang masih akan tetap dipertahankan dan apa yang tidak, dan menyoroti budaya yang harus ada jika organisasi ingin mencapai kinerja spektakular di masa mendatang. Kejelasan dan konsensus, tetap diperlukan bagi proses perubahan budaya selanjutnya agar berhasil dengan baik. Pada langkah terakhir ini dilakukan analisis untuk mengidentifikasi agenda strategis yang akan mendukung perubahan yang diinginkan. Tindakan-tindakan yang akan diambil akan diisikan pada sebuah form lembar daftar strategi sehingga beberapa tindakan strategis kunci dapat diidentifikasi pada masing-masing kuadran.

Kusumadmo et al. (2016) dalam bukunya memaparkan hal-hal yang harus dilakukan dalam mengimplementasikan strategi yang telah dipilih, yaitu:

- a. Menciptakan kesiapan, menciptakan kesiapan untuk berubah dapat didukung dengan mengidentifikasi ketidakuntungan jika tidak berubah, menunjukkan kesenjangan antara kinerja saat ini dengan kinerja yang dibutuhkan di masa mendatang, menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan untuk

mengimplementasikan perubahan, dan memberi *reward* pada perilaku-perilaku yang selaras dengan perubahan yang diinginkan.

b. Menjelaskan mengapa, sebagai bentuk mengkomunikasikan kepedulian dan penghormatan kepada mereka yang terlibat di dalam proses perubahan budaya.

c. Fokus pada proses-proses, perubahan harus direfleksikan di dalam proses-proses inti di mana organisasi tersebut terlibat, seperti merancang, merekayasa, membuat, mengalihkan, dan melayani produk-produk (kurikulum, materi pembelajaran, metodologi riset, model bisnis, dan lain sebagainya) mungkin perlu didesain ulang.

d. Membangkitkan dukungan sosial, Pimpinan dan komunitas seharusnya membangun “koalisi” para pendukung perubahan dan memberdayakan mereka. Upayakan untuk melibatkan mereka yang terdampak oleh perubahan. Dengarkan perspektif mereka, dan bantu mereka untuk merasa bahwa dirinya dimengerti, dihargai, dan dilibatkan.

e. Memberikan Informasi, Pimpinan hendaknya memberikan sebanyak mungkin informasi. Tanda adanya informasi, anggota organisasi akan menciptakan informasinya sendiri, sehingga perlu mengurangi rumor dan ambiguitas dengan membuka jalur-jalur komunikasi, menyediakan informasi faktual, memberikan umpan-balik pribadi kepada mereka yang terlibat, dan terutama merayakan kesuksesan secara terbuka di lingkungan organisasi serta masyarakat luas.

2.4 Penelitian-Penelitian Sebelumnya

Berikut adalah penelitian-penelitian sebelumnya mengenai analisis budaya organisasi pada berbagai organisasi dengan menggunakan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*):

a. Cameron & Quinn (2011)

Kim S. Cameron bersama Robert E. Quinn menuliskan sebuah buku yang berjudul "*Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework*". Dalam bukunya terdapat beberapa penelitian untuk menilai realibilitas dan validitas metode OCAI yang dilakukan pada berbagai bentuk organisasi oleh beberapa peneliti sebelumnya, yaitu Quinn dan Spreitzer (1991) dimana 796 eksekutif dari 86 perusahaan utilitas publik yang berbeda menilai budaya organisasi mereka sendiri. Mereka termasuk manager puncak (13 persen sampel), manager menengah ke atas (45 persen), manager menengah (39 persen), dan pekerja lini dan staf (2 persen). Menghasilkan kecenderungan responden menilai budaya organisasi mereka secara konsisten dalam berbagai pertanyaan mengenai instrumen. Yeung, Brockbank, dan Ulrich (1991) juga memberikan bukti realibilitas dalam penelitian mereka terhadap 10.300 eksekutif di 1.064 unit bisnis, dimana jumlah responden rata-rata sembilan per bisnis. Hasilnya menunjukkan bahwa reliabilitas budaya klan adalah 0,79, budaya adhocracy sebesar 0,80, budaya hierarki sebesar 0,76 dan budaya pasar sebesar 0,77. Mereka menemukan bahwa presentase terbesar perusahaan didominasi oleh budaya hierarki (44 persen), budaya klan dan adhokrasi berikutnya (masing-masing 15 dan 14 persen) dan anehnya, tidak ada perusahaan

yang didominasi oleh kuadran pasar. Zammuto dan Krakower (1991) menggunakan instrumen ini untuk menyelidiki budaya istitusi perguruan tinggi. Lebih dari 1.300 responden berpartisipasi, dan menghasilkan koefisien realibilitas 0,82 untuk budaya clan, 0,83 untuk budaya adhocracy, 0.78 untuk budaya market dan 0,67 untuk budaya hierarchy. Sejumlah penelitian tersebut menunjukkan pola yang konsisten menghasilkan keandalan OCAI untuk menciptakan kepercayaan bahwa metode OCAI ini sesuai atau melebihi keandalan instrumen yang paling umum digunakan dalam ilmu sosial dan organisasi.

Cameron dan Freeman pada tahun 1991 juga membuktikan validitas OCAI dalam studi budaya organisasi di 334 institusi perguruan tinggi. Sampel organisasi tersebut mewakili seluruh populasi perguruan tinggi dan universitas selama empat tahun di Amerika Serikat dengan 3.406 orang berpartisipasi. Penelitian ini menghasilkan tidak ada organisasi yang dicirikan seluruhnya oleh satu budaya saja, namun budaya dominan terlihat jelas di kebanyakan institusi. Sebanyak 236 institusi memiliki budaya kongruen (satu jenis budaya mendominasi sebagian besar aspek organisasi), sedangkan 98 institusi memiliki budaya yang tidak sesuai (tipe budaya tidak konsisten di beberapa aspek organisasi). Cameron telah mengidentifikasi dimensi efektivitas organisasi di institusi perguruan tinggi, dan penelitiannya menyelidiki sejauh mana budaya yang kuat lebih efektif dari pada budaya yang lemah, budaya yang kongruen lebih efektif dari pada budaya yang tidak sesuai, dan keefektifannya berbeda. Metodologinya bergantung pada proses dialog antar individu yang ditugaskan untuk memulai dan mengelola perubahan budaya, dimana melibatkan manager di

dekat bagian atas organisasi, tetapi mungkin melibatkan anggota organisasi di semua tingkat. Penelitiannya merupakan penelitian *Process of study* dimana menyajikan metodologi sembilan langkah untuk menggunakan OCAI. Lalu Cameron menyediakan dua studi kasus lagi yang menggambarkan beberapa variasi metodologi OCAI yang membahas isu-isu perubahan berat. Analisinya menghasilkan hasil yang sangat konsisten dengan nilai yang dianut dan atribut organisasi yang diklaim sebagai ciri khas setiap jenis budaya dalam kerangka nilai bersaing (*Competing values Framework / CVF*).

Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya Cameron bersama Quinn merangkum hasil penelitian tersebut didalam bukunya, yaitu OCAI dapat membantu organisasi dalam mendiagnosis kekuatan budaya, jenis budaya dan kesesuaian budaya organisasi. Cameron mendasarkan OCAI pada CVF, sebagai sebuah model teoritis yang sekarang menjadi kerangka kerja dominan di dunia untuk menilai budaya organisasi. Kerangka ini sangat berguna dalam mengatur dan menafsirkan berbagai macam fenomena organisasi juga mengidentifikasi pendekatan utama pada desain organisasi, tahapan pengembangan siklus hidup, kualitas organisasi, teori efektifitas, peran kepemimpinan dan peran manager SDM juga keterampilan manajemen. CVF telah ditemukan memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan skema kategoris yang terkenal dan dikelola dengan baik yang mengatur cara orang berpikir, nilai dan asumsi mereka dan cara mereka memproses informasi. Hal yang menarik dari penelitian yang dilakukan Cameron dan Quinn in adalah menilai perbedaan yang signifikan diantara kumpulan angka, mengemukakan bahwa wawasan dan

pemahaman paling baik diciptakan bukan dengan mengirimkan data ke uji statistik tetapi dengan membuat gambar data.

b. Bukhori (2014)

Penelitian mengenai “*Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. Bandeng Juwana Elrina*” yang dilakukan oleh Ahmad Bukhori pada tahun 2014. Pada penelitian tersebut dilakukan pemetaan budaya organisasi PT Bandeng Juwana Elrina Semarang yang bertujuan menganalisis profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang sebagai masukan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi dengan metode OCAI. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 52 orang dan sampelnya sebanyak 34 orang, terdiri dari direktur, manager dan kepala bagian. Penelitian dilakukan dengan observasi dan menyebarkan kuesioner.

Hasil yang diperoleh menunjukkan adanya perbedaan persepsi budaya saat ini antara *Board of Director*, dengan ketiga jenjang dibawahnya *General manager*, manajer bagian dan kepala bagian yang merasa bahwa budaya dominan perusahaan saat ini adalah klan. Sedangkan *Board of Director* merasa budaya dominan saat ini adalah adhokrasi. Dilain pihak, keempat jenjang jabatan juga mempunyai persepsi yang berbeda tentang profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang. *Board of Director* mengharapakan kombinasi budaya klan dan adhokrasi. *General Manager* dan kepala bagian mengharapakan budaya klan dan manajer bagian mengharapakan budaya adhokrasi. Gambaran budaya saat ini yang dominan pada

budaya klan dan perbedaan persepsi antar jenjang jabatan mengenai harapan budaya organisasi di waktu yang akan mengarah kepada budaya klan dan adhokrasi dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk merumuskan budaya yang sesuai dengan visi misi perusahaan.

c. **Herminingsih dan Gozali (2014)**

Meneliti mengenai *OCAI untuk universitas swasta di Jakarta*. Penelitian menggunakan metode survei, dilakukan dengan mengambil sampel populasi dan penggunaan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian mereka merupakan penelitian *explanatory research* karena bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian yang berkaitan dengan perilaku manusia, yang menganggap bahwa perilaku psikologi manusia adalah reaksi yang bisa bersifat kompleks atau sederhana, sehingga penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*, berdasarkan persepsi responden. Profil budaya organisasi juga telah diperiksa, berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, sehingga hipotesis penelitiannya adalah:

- (1) Ada perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi aktual dengan budaya organisasi yang disukai oleh dosen.
- (2) Semakin kecil perbedaan antara budaya disukai dan budaya yang sebenarnya dari organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi dosen.

Sampel penelitian ini adalah 123 dosen dari 5 universitas swasta terdepan di Jakarta. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu budaya organisasi pilihan dan budaya organisasi aktual (X1) sebagai variabel eksogen dan

variabel endogen komitmen organisasi (Y1). Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner tentang persepsi dosen dalam budaya organisasi dan komitmen organisasional. Budaya organisasi diukur dengan *Organizational Culture Assessment Inventory (OCAI)* yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006; dalam Herminingsih dan Gozali (2014), dan komitmen organisasional diukur dengan Survei Komitmen Organisasi (OCS) yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990). Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi aktual dengan budaya organisasi pilihan dosen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan software SPSS (Statistical Package for Social Science).

Dari penelitian yang dilakukan menghasilkan ada perbedaan yang signifikan antara budaya organisasi aktual dan budaya organisasi pilihan oleh para dosen. Budaya organisasi aktual berdasarkan persepsi dosen didominasi oleh hirarki budaya organisasi, sedangkan budaya organisasi yang dominan disukai adalah budaya klan, selain itu budaya adhokrasi sebenarnya sudah sesuai dengan apa yang disukai oleh dosen. Budaya klan harus ditingkatkan, namun budaya pasar dan budaya hierarki harus diturunkan.

Kesenjangan antara budaya organisasi aktual dan budaya organisasi pilihan tidak mempengaruhi komitmen organisasi afektif dan normatif dosen. Kesenjangan secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi berkelanjutan bagi dosen, tapi dalam arah yang positif. Komitmen berkelanjutan mencerminkan komitmen berdasarkan pada biaya yang dirasakan, baik ekonomi maupun sosial, meninggalkan organisasi. Namun kesenjangan antara budaya pasar (*Market*

Culture) aktual dan budaya pasar (*Market Culture*) yang disukai berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan para dosen. Untuk mencapai kultur organisasi *qonruence*, manajemen perlu melibatkan dosen dalam menetapkan kebijakan dan membuat peraturan dengan proses sosialisasi.

d. **Yoningthea (2015)**

Suatu penelitian dilakukan oleh Andhini Putri Yoningthea, dalam jurnalnya pada tahun 2015 meneliti mengenai “*Analisis Budaya Organisasi pada PT. Bank X (Persero), Tbk. dengan menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument*”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis profil budaya organisasi saat itu dan harapan masa datang pada PT. Bank X (Persero), Tbk. Penelitian ini menggunakan survei dengan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Survei dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif (deskriptif) sehingga mampu mengungkapkan dan menganalisis *competing value framework* profil budaya perusahaan Bank X pada saat itu dan di masa datang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank X kantor pusat yang berjumlah 12.069 dengan sampel sebesar 100. Sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan tingkatan yang ada dengan menggunakan rumus sampel slovin.

Hasil penelitian ini berupa data responden sebanyak 51 orang wanita dengan usia rata-rata 25-30 tahun dan tingkat pendidikan sebagian besar 82% adalah S1. Responden didominasi level manager sejumlah 53% dimasa masa kerja mereka rata-rata dibawah 5 tahun. Hasil analisis penelitian ini ditemukan adanya dominasi

budaya *market* pada budaya organisasi pada saat penelitian dilakukan. Tampak adanya kecenderungan menuju budaya *clan* yang lebih tinggi sebagai tipe budaya organisasi yang diharapkan di masa datang. Hasil akhir implikasi analisis budaya menunjukkan adanya pergeseran budaya organisasi pada saat itu dominan pada kuadran bawah yaitu *stability and control*, kemudian bergeser menjadi lebih condong ke kuadran atas yaitu *flexibility and discretion*. Saran yang diberikan peneliti terhadap obyek penelitian yaitu Bank X adalah meningkatkan budaya *clan* pada Bank X dengan membangun komunikasi lebih baik dan intensif antara seluruh karyawan di semua level jabatan, melakukan pendekatan *bottom up* dengan memberikan kesempatan karyawan memberi masukan ide bagi perusahaan, meningkatkan budaya *Adhocracy* juga melakukan pengembangan budaya ke depan menjadi lebih kearah *flexibility* dan *discretion*. Pada jurnal ini tidak memberikan saran bagi penelitian selanjutnya.

e. **Kusumadmo et al. (2016)**

“*Intensi Perubahan Budaya Organisasi Berbasis Komunitas*” adalah penelitian yang dilakukan oleh Kusumadmo bersama Sriwidodo dan Jarot Priyogutomo pada tahun 2016. Penelitian yang dilakukan merupakan sebuah penelitian studi kasus yang dilakukan di fakultas ekonomi Universitas Atmajaya Yogyakarta. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) untuk melihat bagaimana gambaran profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan oleh fakultas

ekonomi UAJY untuk akhirnya menjadi bekal informasi dalam merumuskan strategi perubahan budaya organisasi.

Populasi atau subjek partisipan yang terlibat sebanyak 72 orang yang terdiri dari 8 asesor struktural, 17 asesor prodi manajemen, 11 asesor prodi akuntansi, 1 asesor ekonomi pembangunan, 13 asesor tenaga kependidikan dan 21 mahasiswa. Metode pengumpulan data yang digunakan menggunakan kuesioner utama yaitu OCAI dan FGD (*foucus group discussion*). Proses penelitian yang dilakukan dengan menerapkan 9 langkah proses perubahan budaya organisasi yang dirancang oleh Cameron & Quinn.

Hasil dari penelitian mereka adalah profil budaya organisasi FE UAJY saat penelitian dilakukan tampak budaya Hirarchy paling dominan disusul oleh budaya Market dan Clan yang mendapat nilai seimbang dan paling kurang dominan yaitu budaya Adhocracy. Profil budaya organisasi FE UAJY yang diharapkan di masa mendatang ingin memberi penekanan yang lebih besar pada kuadran Clan dan Adhocracy dan memberi penekanan yang lebih kecil pada kuadran Hirarchy dan Market. Hasil akhir dari kegiatan diagnosis budaya tersebut adalah implementasi yang sukses dari pendekatan tim perubahan budaya menuju ABEST-21, dengan resistensi minimal dan lebih tingginya kesadaran yang sama tentang kekuatan-kekuatan yang mendasari atau arah fakultas di masa mendatang.

2.5 Profil dan Permasalahan di Bika Ambon Larizo

Bika Ambon Larizo, merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam industri *bakery* yang dirintis sejak 1999 oleh pasangan suami-istri yaitu Bapak Samuel Nata dan Ibu Wulantika. Bermula dari sebuah kios di Jl. Kaliurang, Km 14, kini telah berkembang menjadi banyak cabang. Di Jogja sendiri, ada 11 cabang yang tersebar di beberapa sudut dari Kabupaten Sleman, Kota Jogja dan Kabupaten Bantul. Belakangan ini Larizo sudah mengepakkan sayap hingga ke Jawa Tengah, tepatnya di Muntilan berdiri 1 outlet, Magelang terdapat 1 outlet, Semarang memiliki 2 outlet, Ungaran 1 outlet dan Solo ada 3 outlet dengan kantor pusat yang berada di Jl. Nglempongsari No. 13 Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta.

Awal mulanya Larizo hanya memiliki 5 karyawan untuk produksi dan penjaga toko saat berdiri. Kini, Larizo memiliki 341 orang karyawan yang terdiri dari penjaga toko dan bagian produksi yang terpusat di kawasan Monjali, Jogja. Larizo juga tidak kalah dengan para pesaing-pesaing barunya yang saat ini banyak bermunculan di dunia bisnis roti, dalam memasarkan produknya Larizo menggunakan media toko online yaitu Tokopedia dan Bukalapak.

Saat ini produknya berjumlah lebih dari 200 macam produk, terbagi menjadi kategori roti, kue dan cake, gorengan, jajan pasar, dan snack kecil. Larizo juga menerima pesanan dalam bentuk paket/ dus dengan harga yang special. Berikut Visi dan Misi perusahaan Bika Ambon Larizo:

Visi : "*Built To Bless*" Menjadi toko roti yang memberkati banyak orang.

Misi :

1. Ikut mewujudkan masyarakat yang sejahtera melalui menjual makanan yang sehat.
2. Membantu kesejahteraan karyawan dengan memberi pekerjaan, pelatihan dan kebersamaan.

Pada tanggal 2 Januari 2018 kepemimpinan Bika Ambon Larizo resmi digantikan pada generasi keduanya yang menjabat sebagai General Manager Bika Ambon Larizo. Sebelum pergantian kepemimpinan Bika Ambon Larizo memiliki beberapa permasalahan yang terjadi di perusahaan saat ini. Strukturalisasi yang lama dibentuk dengan struktur sederhana yang terdiri dari tiga bagian yaitu owner lalu dibawahnya dibagi menjadi dua bagian, bagian toko dan pabrik. Bagian toko menangani pekerjaan toko dan *delivery order*, sedangkan bagian pabrik mengerjakan bagian produksi produk. Masalah mulai muncul ketika kepemimpinan mengubah struktur dengan membentuk divisi bukan berdasarkan *job description* melainkan berdasarkan tingkatan level jabatan, pemimpin memisahkan para manager sendiri dengan para pekerja produksi, sehingga struktur yang semula bagian toko dan pabrik menjadi bagian kantor (manajemen) dan produksi. Hal ini ternyata menjadi masalah karena tidak adanya pembagian *job description* dan fasilitas yang dijelaskan kepada masing-masing karyawan, sehingga mereka merasa pembagian pekerjaan dan fasilitas yang diberikan tidak adil dan memicu konflik-konflik sosial yaitu saling iri satu dengan yang lainnya. Mereka merasa dibedakan mengenai jam kerja, jam libur, juga strata pendidikan, seperti:

Tabel 2.3
Perbedaan Jam Kerja, Jam libur dan Pendidikan Terakhir Karyawan
Bika Ambon Larizo

Pembedaan	Bagian Kantor (14 orang)	Bagian Produksi (327 orang)
Jam kerja	08.00 – 16.00	3 shift (produksi 24 jam non stop, kecuali produksi bika ambon)
Jam libur	Hari Minggu dan tanggal merah	Seminggu sekali boleh pilih hari asalkan ada yang menggantikan, tanggal merah masuk dengan mengganti uang lembur
Strata pendidikan	S1	SMA

Sumber: Data HRD perusahaan Bika Ambon Larizo

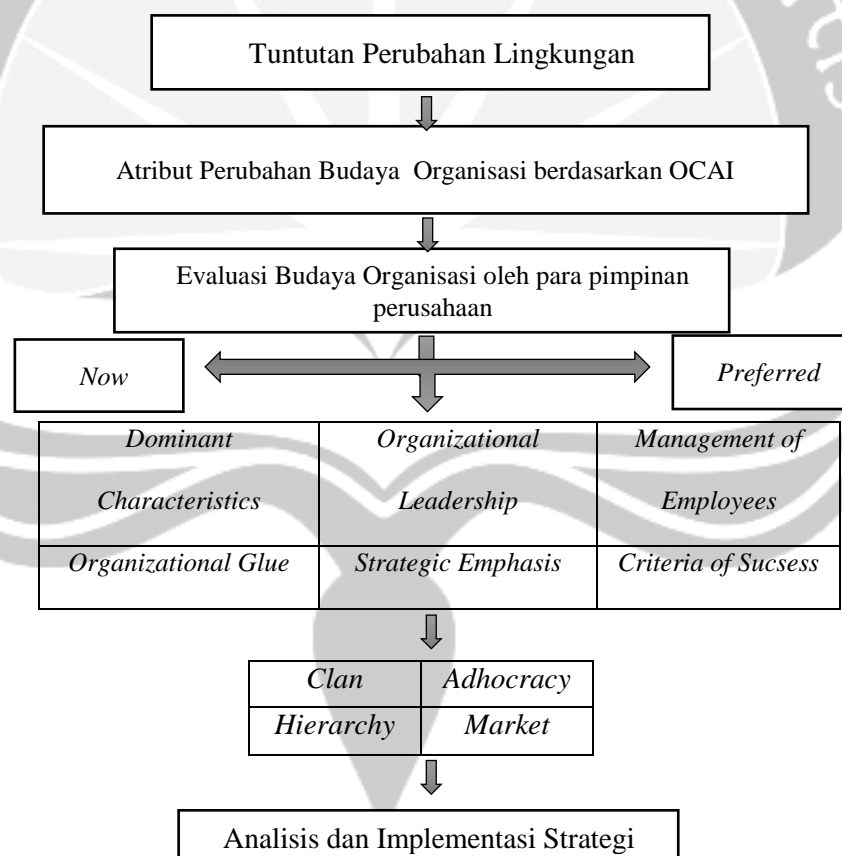
Manajemen melihat masalah konflik sosial di perusahaan ini terjadi karena pemimpin berusaha mendesain struktur yang baru dengan tujuan efisiensi dan efektifitas perusahaan, namun para karyawan belum siap menerima perubahan tersebut. Selain permasalahan mengenai sumber daya manusia yaitu konflik sosial di tempat kerja, muncul juga permasalahan yang lain pada bagian produksi. Kurangnya produk yang bervariasi dan *uptodate* dikalangan masyarakat masa kini membuat Bika Ambon Larizo juga kesulitan menaikkan *brand* perusahaan dipasaran. Disisi lain Bika Ambon Larizo sudah selama 16 tahun ini masih menggunakan strategi marketing yang sama dengan memasang baliho, mengadakan program promo bulanan, dan belum ada inovasi model atau metode lain untuk memasarkan produknya, baru di tahun 2017 ini mulai untuk memasarkan produknya secara online dan bekerjasama dengan beberapa *e-commerce*.

Adanya permasalahan tersebut membuat omset perusahaan di tahun 2017 mengalami penurunan dari tahun-tahun sebelumnya. Sehingga pemimpin berusaha mencari solusi dengan melakukan banyak pembaharuan sistem yang ada di

perusahaan, salah satunya dengan adanya pergantian kepemimpinan yang diharapkan pemimpin baru ini mampu mengembangkan dan membawa perubahan lebih maju bagi perusahaan, untuk itu pemimpin yang baru sedang menyusun strategi baru bagi perusahaan.

2.6 Kerangka Pemikiran

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



Sumber : Bukhori (2014) dengan modifikasi

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran