

Pemetaan Budaya Organisasi pada Perusahaan Keluarga Menggunakan OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument)

FREDDY ALDO SETIAWAN
SUHAJI

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala
Jl. Sriwijaya No. 32 & 36 , Semarang 50242
Email : freddyldosetiawan@gmail.com

Diterima 16 September 2019; disetujui 26 September 2019

Abstract: *The purpose of this research is to know the organizational culture profile in a company in current situation, and preferred culture. The object of this research is a family company named CV. Mitra Sejahtera which located at Rembang and Lamongan. The samples size of this research are 72 respondents with census technique in sampling method. Organizational Culture Assessment Instrument is used to mapping an organizational culture in this research. OCAI is measured with dimensions: dominant characteristic, organizational leadership, management of employees, organizational glue, strategic emphases and criteria of success. The result of this research is for the current situation, the strong culture are clan culture with mean score 32,60 and hierarchy culture with mean score 30,21. For preferred culture, the strongest culture preferred are hierarchy culture with mean score 34,17 and clan culture with mean score 32.03.*

Keywords: *organizational culture, competing value framework, organizational culture assessment instrument*

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi (perusahaan) memiliki budaya organisasi yang kuat sangatlah penting. Salah satu contoh keuntungan memiliki budaya organisasi yang kuat adalah berkurangnya tingkat *turnover* karyawan, karena hal ini menunjukkan adanya kesepakatan yang kuat tentang apa yang diwakili oleh organisasi, dimana kesatuan tujuan tersebut akan membangun kekompakan, kesetiaan, dan komitmen organisasional, yang pada akhirnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk pergi (Mowday *et. al.* dalam Robbin & Judge, 2013).

Budaya organisasi dalam sebuah organisasi perlu diidentifikasi. Namun demikian, bagaimana

cara untuk mengidentifikasi sesuatu yang sifatnya tidak terlihat. Banyak ahli telah mengembangkan beberapa metode untuk mengidentifikasi budaya organisasi baik dari sisi yang dapat dilihat maupun yang tidak terlihat. Harrison merupakan salah satu tokoh pertama yang mencoba mengembangkan metode untuk mengidentifikasi budaya organisasi. Pada tahun 1975, Harrison mengembangkan metode yang dikenal sebagai *Harrison's Organizational Ideologi Questionnaire* dimana metode ini mengukur ideologi dari suatu organisasi dalam hal orientasi terhadap *powers, roles, tasks, dan individuals*. Metode ini mengukur 15 item yang dilakukan dengan cara memberikan rangking terhadap 4 pernyataan didalam setiap item untuk melihat sejauh mana pernyataan tersebut mewakili

organisasi, dan sifat dan kepercayaan dari responden tersebut. Kelebihan dari metode ini adalah tingkat validitas yang baik, dan menunjukkan baik budaya organisasi yang ada pada saat ini, dan budaya organisasi yang diinginkan. Kelemahan dari metode ini adalah masih terbatasnya jumlah tipe budaya yang dapat teridentifikasi.

Pada tahun 1987 Glazser, Zamanou, & Hacker mengembangkan *Organizational Culture Survey* yang mengukur 6 faktor empiris yaitu *teamworks and conflict, climate and morale, information flow, involvement, supervisions, dan meetings*. Keenam faktor empiris tersebut akan diukur dengan 31 item dan menggunakan skala 5 poin. Kelebihan dari metode ini adalah mudah digunakan dan proses pengembangan yang komprehensif, kekurangan dari metode ini adalah hanya membahas hal yang terlihat dipermukaan saja. Sementara pada tahun yang sama Cooke & Lafferty juga mengembangkan metode untuk mengidentifikasi budaya organisasi yang dikenal dengan *Organizational Culture Inventory*, metode ini mengukur norma-norma dan ekspektasi yang menuntun cara berpikir dan tingkah laku dari anggota suatu kelompok, yang menghasilkan 12 macam pola pikir individu dalam kelompok. Metode ini mengukur 120 item, menggunakan skala likert 5 poin. Beberapa kelebihannya adalah tingkat validitas yang baik, digunakan oleh banyak ahli diseluruh dunia, dan hasilnya ditampilkan dalam ilustrasi grafis. Namun metode ini juga memiliki beberapa kelemahan seperti hasil analisa terbatas pada beberapa aspek budaya saja, dengan 120 item yang harus dinilai metode ini akan membuat impresi bahwa metode ini terlalu panjang dan kompleks, kemudian metode ini memiliki hak cipta sehingga membutuhkan dana yang banyak untuk menggunakannya.

Hofstede juga mengembangkan metode untuk mengidentifikasi budaya organisasi. Pada tahun 1990 Hofstede mengembangkan *Hofstede's Organizational Culture Questionnaire*. Metode ini berdasarkan pada tiga nilai yaitu *need for security, importance of work, dan need for authority*. Didalamnya ada 6 faktor yang terkait yaitu : *process vs. outcome, employee vs. task, parochial vs. professional, open system vs. closed system, loose control vs. tight control, dan normative vs. pragmatic*. Metode ini mengukur

135 item dengan menggunakan skala 5 poin. Metode ini memiliki kelebihan berupa dasar teori yang baik, memiliki validitas yang baik. Namun karena dikembangkan bukan dalam bahasa inggris, dan banyak digunakan di negara eropa seperti Denmark dan Belanda, metode ini kurang dikenal di negara yang berbahasa inggris.

Metode lainnya adalah *Corporate Culture Questionnaire* yang dikembangkan oleh Walker, Symon, dan Davies pada tahun 1996. Metode ini mengidentifikasi budaya organisasi dari empat bidang utama yaitu *performance, human resources, decision making, dan relationships*. Terdapat dua versi dalam metode ini yaitu menggunakan 69 atau 126 item dengan skala likert 5 poin, kelebihan dari sistem ini adalah merupakan pengembangan secara sistematis dari metode-metode pengukuran budaya organisasi sebelumnya, tetapi sangat panjang dalam prosesnya merupakan salah satu kekurangan dari metode ini.

Pada tahun 2000, Shortell *et. al.* Mengembangkan metode *Quality Improvement Implementation Survey*, yang merupakan pengembangan dari metode *Competing Vlaues Framework*, dimensi kunci yang diukur adalah *character of organization, manager's style, cohesion, prioritization of goals, dan rewards*. Hasilnya berupa 4 model budaya yaitu *group, developmental, hierarchy, dan rational*, serupa dengan metode CVF, metode ini menggunakan 20 item dengan metode yang sama dengan CVF, yaitu membagikan 100 poin dalam skenario yang paling mendekati kondisi didalam organisasi. Seperti halnya CVF metode ini sangat simpel, dan sangat cepat untuk diselesaikan.

Pada tahun 2006, Cameron & Quinn, mengembangkan sebuah metode yang disebut *The Organizational Cultural Assesment Instrument (OCAI)*, yang juga merupakan pengembangan dari metode CVF, metode ini mengukur budaya organisasi dari enam dimensi kunci yaitu *dominant characteristics, organizational leadership, management of employees, organizational glue, strategic emphases, dan criteria of success*. Hasilnya berupa 4 model budaya yaitu *clan, adhocracy, market, dan hierarchy*. Metode yang digunakan juga serupa dengan CVF yaitu responden membagikan 100 poin kedalam skenario yang

dirasakan paling sesuai dengan kondisi organisasi mereka, namun dalam metode OCAI ini responden juga diminta membagikan 100 poin dalam skenario yang menurut mereka lebih sesuai jika diterapkan di organisasi tersebut. Skenario tersebut terdiri dari 24 item.

Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) dipilih dalam penelitian ini karena beberapa keunggulan, seperti pengukuran hanya dilakukan dari beberapa dimensi tetapi memiliki implikasi yang luas, sudah divalidasi secara empiris dalam penelitian lintas budaya, paling ringkas karena kuisisioner OCAI hanya terdiri dari 24 pernyataan yang sangat mudah dalam penerapannya. Kelebihan metode ini juga didukung oleh pernyataan dari Yu & Wu (2009). Selain itu OCAI juga sudah dipakai di berbagai tipe organisasi yang tersebar diseluruh dunia, dan hasilnya masih sangat baik. Selain dapat memetakan budaya organisasi, metode OCAI ini juga dapat menjadi petunjuk suatu organisasi dalam melakukan perubahan budaya. Hal tersebut tentu menjadi sebuah keunggulan karena menurut Cummings & Worley (2008) budaya organisasi menjadi faktor yang terpenting dalam menyusun strategi perubahan yang terencana. Hal ini dikarenakan budaya organisasi mampu menciptakan dorongan bagi seluruh anggota organisasi untuk memperoleh, mengolah, dan berbagi informasi baru. Budaya organisasi mampu menjaga organisasi bergerak ke arah yang sama.

CV Mitra Sejahtera adalah perusahaan yang bergerak dibidang penggilingan batuan mineral yakni batu *dolomite* dan batu *feldspar*. Batuan mineral *dolomite* dan *feldspar* yang diolah oleh CV Mitra Sejahtera berasal dari hasil tambang rakyat yang kemudian diolah sesuai dengan standar perusahaan untuk dijadikan salah satu bahan baku dalam pembuatan kaca. Hasil penggilingan dari CV Mitra Sejahtera secara eksklusif dipasok untuk PT. Asahimas Flat Glass, Tbk. yang merupakan salah satu pabrik kaca terbesar di Indonesia sejak tahun 1981.

Dalam perkembangannya CV Mitra Sejahtera terus memperkuat budaya organisasi mereka dalam berbagai aspek, diharapkan dengan budaya organisasi yang kuat maka kinerja perusahaan pun akan lebih baik dan perusahaan dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hal ini sesuai dengan yang

dikemukakan oleh Robbins & Judge (2013), bahwa organisasi dengan budaya yang lemah menyebabkan individu didalamnya tidak memiliki kesiapan akan terjadinya sebuah perubahan. Mereka lebih menyukai nilai-nilai yang tadinya sudah ada selama ini. Apabila individu-individu dalam organisasi tidak dapat mengikuti atau menyesuaikan perubahan yang terjadi dalam perusahaan, maka hal ini dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi dimasa yang akan datang.

Pada tahun 2014, CV Mitra Sejahtera mengalami perubahan strategi yang cukup besar hal itu dilandasi karena laba bersih perusahaan stagnan padahal jika dilihat dari segi permintaan barang meningkat, setelah dilakukan evaluasi internal oleh jajaran direksi diputuskan bahwa mereka akan mencoba strategi baru yaitu melakukan efisiensi diberbagai lini produksi, namun sering kali kebijakan-kebijakan yang diambil oleh jajaran direksi CV Mitra Sejahtera, berbasis *trial and error*, sehingga faktor ketidakpastian jadi tinggi, apabila solusi yang ditawarkan kebetulan tepat dari awal, maka hal tersebut tidak menjadi masalah, tetapi jika tidak tepat maka akan menjadi masalah besar karena hanya berbasiskan kepada *trial and error*.

Sejak awal berdiri belum pernah ada pemetaan budaya organisasi yang dilakukan di CV Mitra Sejahtera, hal ini juga sering ditemukan dibanyak organisasi lainnya. Padahal pemahaman terhadap profil budaya organisasi adalah hal penting yang harus diketahui, dengan mengetahui profil budaya organisasi, dapat ditentukan. Tanpa adanya profil budaya organisasi sama saja seperti berjalan tanpa mengetahui arah tujuan, terkadang jika arah dan tujuannya sejalan maka hal tersebut tentu tidak menjadi masalah, tetapi jika tidak maka akan menghambat organisasi tersebut mencapai visi, misi, dan tujuannya, oleh karena hal tersebut pemetaan budaya organisasi sangatlah diperlukan.

Jadi mengetahui profil budaya organisasi merupakan salah satu modal dasar CV Mitra Sejahtera untuk mempersiapkan strategi dalam melakukan perubahan yang terencana. Dengan pemetaan yang tepat dapat diketahui seperti apa budaya yang ada saat ini, dan bagaimana para *stakeholder* menginginkan seperti apa budaya organisasi tersebut dimasa yang akan datang,

dengan dapat mengetahui hal tersebut diharapkan seluruh *stakeholder* di CV Mitra Sejahtera, dapat bersinergi untuk menyusun strategi sehingga dapat dengan tepat melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dari saat ini dalam rangka mencapai tujuan awalnya.

TINJAUAN TEORITIS

Budaya Organisasi. Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi. Hal ini diperkuat oleh Robbins (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain. Schein dalam Luthans (2010), mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu yang terjadi karena proses pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang hasilnya dianggap sudah cukup baik sehingga dianggap bernilai dan kemudian diajarkan kepada anggota baru dari kelompok tersebut sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir, dan merasakan kaitan dengan suatu masalah. Glaser et.al. (1987) dalam Prihayanto (2012) budaya organisasi dapat digambarkan seperti arti yang dimiliki bersama oleh para anggotanya. Budaya tersebut didasarkan pada pola dari suatu mitos, ritual, simbol dan adanya suatu pemahaman bersama yang berkembang dari dari suatu periode tertentu hingga saat ini dan berfungsi sebagai pengikat yang berfungsi untuk menyatukan organisasi. Setiap bentuk organisasi atau perusahaan, akan memiliki ciri khas dan budaya yang berbeda antar satu dengan lainnya, hal ini dapat diterima dikarenakan setiap lingkungan organisasi memiliki sistem yang berbeda-beda pula. Hofstede (2011), memberikan pendapatnya bahwa suatu budaya merupakan bagian interaksi sosial dari ciri khas dan kebiasaan yang mempengaruhi kelompok atau individu dalam suatu lingkungan. Menurut Beach (1993) dalam Kusuma (2012) kebudayaan

mempunyai peranan penting dalam organisasi. Seperti aktivitas pada suatu kepemimpinan dalam memberi perintah atau menentukan batasan apa yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan yang mengatur perilaku anggota dalam organisasi tersebut. Sehingga budaya merupakan aturan yang tertulis maupun tidak tertulis mengenai apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan dan dapat dikatakan sebagai suatu dasar pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas pada suatu organisasi. Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan landasan dan pedoman untuk mempersatukan setiap individu dalam organisasi dalam melakukan kegiatan sehari-hari pada perusahaan.

Fungsi Budaya Organisasi. Menurut Robbins & Judge (2013) fungsi budaya organisasi antara lain adalah budaya memberikan batas kelas yang membedakan dengan organisasi lainnya, menciptakan identitas bagi para anggotanya, budaya menciptakan komitmen untuk tujuan yang lebih besar daripada kepentingan individu, budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat sosial untuk mempersatukan anggotanya dengan menetapkan standar yang harus dilakukan, serta sebagai pengendali dan pemandu untuk mengatur sikap dan perilaku karyawannya. Menurut Luthans (1998) budaya organisasi memiliki tiga fungsi yaitu memberi rasa identitas kepada para anggotanya sebagai pemahaman dari visi, misi dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi, meningkatkan serta menciptakan komitmen terhadap misi dari suatu organisasi, serta menentukan tujuan dan memperkuat standar perilaku untuk mengatur perilaku dari suatu organisasi agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efisien dan efektif dalam rangka untuk mencapai tujuan dan organisasi yang telah disepakati sebelumnya. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi adalah nilai serta keyakinan bersama yang dimiliki anggotanya yang mempunyai fungsi sebagai identitas dari organisasi. Fungsi dari budaya organisasi yang pertama adalah memberikan identitas kepada karyawannya sebagai bagian dari organisasi serta menjadikan perusahaan menjadi inovatif dan berorientasi kepada pengembangan produk baru, lalu yang kedua sebagai komitmen kolektif yakni perusahaan

memposisikan karyawannya bangga menjadi sebuah bagian dari perusahaan dimana karyawan merasa nyaman dan nyaman bekerja dalam waktu yang lama. Fungsi budaya organisasi yang ketiga adalah menjaga stabilitas serta sistem sosial yang artinya anggota pada organisasi tersebut merasakan kondisi dan lingkungan yang positif dan mendukung serta konflik yang terjadi dapat dikelola dengan baik dan fungsi budaya organisasi yang terakhir adalah mengatur perilaku dimana manajer dapat merasakan keberadaannya dan karyawan memahami bagaimana menjalankan pekerjaannya dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Lebih lanjut Robbins & Coutler (2015) mengemukakan fungsi lain dari budaya organisasi adalah bagaimana suatu budaya organisasi berpengaruh terhadap keputusan manajerial pada suatu organisasi. Keputusan manajerial dari empat dimensi yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*, dipengaruhi oleh budaya organisasi. Seperti dalam segi *planning* budaya organisasi akan berpengaruh seperti seberapa besar derajat resiko yang harus dimiliki dari suatu rencana, apakah rencana harus dilaksanakan oleh tim atau dilaksanakan secara individu. Pada tahap *organizing*, budaya organisasi akan mempengaruhi hal seperti sebesar apa tingkat otonomi yang dapat diberikan kepada pekerjaan karyawan, sampai dalam tingkat mana seorang manajer departemen dapat berinteraksi satu dengan lainnya. Pada tahap *leading*, budaya organisasi juga akan mempengaruhi hal seperti tipe kepemimpinan seperti apa yang dihargai, lalu sebesar apa tingkat kepedulian seorang manajer terhadap meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pada tahap *controlling* budaya organisasi juga akan mempengaruhi hal-hal seperti kriteria-kriteria apa saja yang digunakan dalam mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan, lalu sejauh mana karyawan mempunyai kontrol terhadap tindakan mereka sendiri.

Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI). OCAI merupakan sebuah instrumen yang dikembangkan oleh Cameron dan Queen. Dalam pengukuran atau pemetaan budaya organisasi menggunakan OCAI akan terdapat 6 dimensi dari budaya organisasi yang akan diukur yaitu karakteristik dominan, pola kepemimpinan, tata kelola karyawan, perekat instansi, penekanan strategi, dan kriteria keberhasilan. Ke enam dimensi

tersebut kemudian akan diukur menggunakan beberapa pernyataan yang mewakili masing-masing kelompok budaya organisasi. Terdapat enam keuntungan dalam penggunaan *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)* (Cameron & Queen, 2014). Keenam keuntungan tersebut adalah *Practical, Efficient, Involving, Both Quantitative and Qualitative, Manageable, dan Valid*. Keuntungan yang pertama yaitu *practical* memiliki makna OCAI dapat menangkap kunci dimensi budaya yang telah ditemukan untuk membuat perbedaan dalam kesuksesan organisasi. Keuntungan yang kedua yaitu *efficient* dimana proses diagnosa dan pembuatan strategi untuk perubahan dapat dicapai dalam jangka waktu yang wajar. Keuntungan yang ketiga yaitu *involving* yang berarti langkah-langkah didalam proses dapat mengikutsertakan semua anggota dalam organisasi, terutama kepada yang memiliki tanggung jawab untuk menetapkan arah, memperkuat nilai, dan membimbing dalam perubahan mendasar. Keuntungan yang keempat adalah *Both Quantitative and Qualitative* yang berarti prosesnya bergantung pada pengukuran kuantitatif dimensi budaya utama, serta metode kualitatif termasuk cerita, kejadian, dan simbol yang mewakili suasana organisasi yang tidak terukur. Keuntungan yang kelima adalah *Manageable* yaitu proses diagnosa dan perubahan dapat dilakukan dan dilaksanakan oleh tim dalam organisasi yang biasanya tim manajemen. Diagnostik dari pihak luar, pakar budaya, atau konsultan perubahan budaya tidak diperlukan untuk mendapatkan implementasi yang berhasil. Keuntungan yang terakhir adalah *Valid* dimana proses pembentukan kerangka kerja tidak hanya untuk suatu organisasi saja, namun juga didukung oleh literatur empiris dan dimensi dasar yang luas serta memiliki dasar ilmiah yang terverifikasi. Kelebihan metode *Organizational Cultural Assesment Instrument (OCAI)* ini juga didukung oleh pernyataan dari Yu & Wu (2009), yang menyatakan beberapa kelebihan dalam penggunaan metode OCAI yaitu pengukuran hanya dilakukan dari beberapa dimensi tetapi memiliki implikasi yang luas, sudah divalidasi secara empiris dalam penelitian lintas budaya, paling ringkas karena kuisioner OCAI hanya terdiri dari 24 pernyataan yang sangat mudah dalam penerapannya. Hal

serupa juga diungkapkan oleh Yuet. al. (2015), yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan instrumen yang sangat akurat dalam penilaian keefektifan manajemen organisasi.

METODE

Jenis dan Variabel Penelitian. Penelitian ini termasuk dalam kelompok kausalitas - komparatif yaitu penelitian yang memperbandingkan antara beberapa situasi yang tidak secara langsung menjelaskan hubungan sebab dan akibat tetapi didasarkan pada sebuah dugaan mengenai penyebab perbedaan situasi yang terjadi. (Ferdinand, 2011). Dalam penelitian ini hanya akan digunakan suatu variabel tunggal atau variabel mandiri. Sugiyono (2009) menjelaskan bahwa variabel mandiri adalah variabel tunggal yang berdiri sendiri tanpa mungguna perbandingan / mengaitkan hubungan dengan variabel lain. Variabel tunggal yang digunakan pada penelitian ini adalah pemetaan budaya organisasi.

Definisi Operasional. Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem pengertian bersama atau makna bersama yang dijadikan pegangan oleh anggota pada organisasi tersebut, yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem pengertian atau makna bersama ini, dalam pengamatan yang lebih mendalam, merupakan rangkaian dari suatu karakter yang menjadi pembeda nilai suatu organisasi (Robbins, 2007). Bahasan utama pada penelitian ini adalah pemetaan budaya organisasi menggunakan metode *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI). Maka definisi operasional dari pemetaan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah menentukan profil budaya organisasi yang ada saat ini, dan profil budaya organisasi yang diharapkan di masa yang akan datang, yang didasarkan pada persepsi seluruh anggota. Cameron dan Quin (2011) menejelaskan bahwa metode OCAI ini menilai enam dimensi budaya, yaitu :

1. Karakteristik Dominan

Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol didalam sebuah lingkungan organisasi. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui budaya organisasi apa yang paling dominan di dalam

lingkungan organisasi.

2. Pola Kepemimpinan Organisasi

Dimensi ini menunjukkan karakteristik pola kepemimpinan seperti apa yang menonjol didalam organisasi tersebut. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui pola kepemimpinan apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

3. Tata Kelola Karyawan

Dimensi ini menunjukkan karakteristik tata kelola karyawan seperti apa yang menonjol didalam organisasi tersebut. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui pola tata kelola karyawan apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

4. Perekat Organisasi

Dimensi ini menunjukkan karakteristik perekat organisasi seperti apa yang menonjol didalam organisasi tersebut. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui perekat organisasi apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

5. Penekanan Strategi

Dimensi ini menunjukkan karakteristik penekanan strategi seperti apa yang menonjol didalam organisasi tersebut. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui perekat organisasi apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

6. Kriteria Keberhasilan

Dimensi ini menunjukkan kriteria keberhasilan seperti apa yang menonjol didalam organisasi tersebut. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui kriteria keberhasilan apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.

Populasi dan Penentuan Sampel. Populasi adalah gabungan dari seluruh individu yang dapat berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki ciri yang hampir sama dan menjadi pusat dari suatu perhatian seorang peneliti karena dianggap sebagai kesatuan penelitian (Ferdinand, 2011). Dalam penelitian ini seluruh pegawai tetap CV Mitra Sejahtera yang berjumlah 72 orang merupakan seluruh populasi pada penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data. Terdapat dua faktor penentu yang dapat mempengaruhi kualitas serta data dari hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data (Sugiono, 2009). Kualitas pengumpulan data berkaitan dengan cara-cara yang dipergunakan

dalam pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan tiga cara pengumpulan data yaitu kuisisioner, observasi, studi Pustaka.

Teknik Analisis Data. Penelitian ini menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Pada penelitian ini responden akan diminta untuk mengisi sebuah kuisisioner, dimana kuisisioner tersebut terbagi menjadi 6 dimensi pengukuran yaitu karakteristik dominan pada organisasi, kepemimpinan organisasi, manajemen personal, perekat organisasi, strategi yang ditekankan, dan kriteria keberhasilan. Kemudian pada masing-masing dimensi yang diukur akan terdapat 4 pernyataan, yang menjelaskan. Kemudian responden diwajibkan untuk memberikan skor terhadap 4 pernyataan tersebut. Bobot nilai yang harus dibagi kepada 4 pernyataan tersebut adalah 100 poin, pernyataan yang paling sesuai dengan kondisi saat ini diberikan bobot nilai yang paling besar sedangkan pernyataan yang kurang sesuai mendapatkan nilai yang lebih kecil. Setelah itu responden kembali memberikan nilai kepada 4 pernyataan tersebut, tetapi bukan untuk kondisi saat ini, tetapi kondisi yang diharapkan dimasa yang akan datang. Setelah langkah diatas selesai dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah membuat lembar kerja untuk scoring OCAI dan kemudian dilakukan konversi chart berbentuk radar dengan menggunakan Microsoft® Excel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pemetaan Budaya Organisasi di CV. Mitra Sejahtera. Pada bagian ini akan dipaparkan

hasil pemetaan budaya organisasi di CV. Mitra Sejahtera, dimana pemetaan budaya organisasi dilakukan dengan menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Hasil pemetaan ini akan disajikan dalam beberapa bagian, pertama adalah hasil pemetaan secara umum, yaitu tanpa memperhatikan faktor-faktor seperti masa kerja partisipan, posisi partisipan dan lokasi pabrik dimana partisipan bekerja. Kemudian akan ditampilkan hasil pemetaan dengan faktor-faktor masa kerja partisipan, posisi atau jabatan dalam organisasi yang dimiliki oleh partisipan dan lokasi pabrik dimana partisipan bekerja untuk melihat fenomena-fenomena yang mungkin tampak dari adanya perbedaan faktor-faktor tersebut.

Budaya Organisasi Saat Ini Secara Umum.

Dimensi pertama yang diukur adalah karakteristik dominan, partisipan akan memberikan penilaian dari pernyataan yang ada dalam kuisisioner, pernyataan yang dianggap paling sesuai dengan kondisi yang ada di organisasi pada saat ini diberikan nilai yang paling besar, berikut hasil pengukuran dari dimensi karakteristik dominan.

Dari tabel 1 Dapat disimpulkan bahwa dari dimensi karakteristik dominan, budaya yang paling kuat adalah budaya clan dengan nilai rata-rata 32,08. Budaya hierarchy juga merupakan budaya yang kuat dengan nilai 28,96. Sedangkan budaya adhocracy memiliki nilai rata-rata 22,92. Budaya terlemah adalah market dengan nilai rata-rata 16,04.

Dimensi kedua yang diukur adalah pola kepemimpinan, partisipan akan memberikan penilaian dari pernyataan yang ada dalam kuisisioner, pernyataan yang dianggap paling sesuai dengan kondisi yang ada di organisasi pada saat ini

Tabel 1
Karakteristik Dominan Saat ini dari Persepsi Semua Partisipan

KARAKTERISTIK DOMINAN		
PERNYATAAN	BUDAYA	NILAI RATA-RATA
Organisasi adalah tempat yang pribadi, seperti keluarga besar. Orang saling berbagi banyak hal tentang diri mereka.	CLAN	32,08
Organisasi adalah tempat kewirausahaan yang sangat dinamis. Orang sungguh mengikatkan diri dan siap menghadapi resiko.	ADHOCRACY	22,92
Organisasi sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi kepada hasil.	MARKET	16,04
Organisasi sangat terkontrol dan terstruktur. Prosedur formal umumnya mengatur apa yang dikerjakan orang-orang dalam organisasi tersebut.	HIERARCHY	28,96

diberikan nilai yang paling besar, berikut hasil pengukuran dari dimensi pola kepemimpinan.

Dari tabel 2 dapat disimpulkan bahwa dari dimensi pola kepemimpinan dalam organisasi, terdapat dua budaya yang hamper sama kuatnya, budaya clan sedikit lebih kuat dengan nilai sebesar 31,60 dan budaya hierarchy dengan nilai sebesar 31,25. Budaya adhocracy mendapatkan nilai sebesar 21,32 sedangkan budaya market kembali menjadi yang terlemah dengan nilai sebesar 15,83.

Dimensi ketiga yang diukur adalah pengelolaan karyawan, partisipan akan memberikan penilaian dari pernyataan yang ada dalam kuisisioner, pernyataan yang dianggap paling sesuai dengan kondisi yang ada di organisasi pada saat ini diberikan nilai yang paling besar, berikut hasil

pengukuran dari dimensi tata kelola karyawan.

Dari tabel 3 dapat disimpulkan bahwa dari dimensi tata kelola karyawan budaya clan kembali menjadi budaya yang paling kuat dengan nilai rata-rata sebesar 33,06. Budaya Hierarchy menjadi budaya terkuat kedua dengan nilai rata-rata sebesar 30,42. Budaya adhocracy dengan nilai 20,83 dan budaya market kembali menjadi yang paling lemah dengan nilai 15,69.

Dimensi keempat yang diukur adalah perekat organisasi, partisipan akan memberikan penilaian dari pernyataan yang ada dalam kuisisioner, pernyataan yang dianggap paling sesuai dengan kondisi yang ada di organisasi pada saat ini diberikan nilai yang paling besar, berikut hasil pengukuran dari dimensi perekat organisasi.

Tabel 2
Pola Kepemimpinan Saat ini dari Persepsi Semua Partisipan

POLA KEPEMIMPINAN		
PERNYATAAN	BUDAYA	NILAI RATA-RATA
Kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap memberikan contoh seperti mentoring, memfasilitasi, atau memelihara.	CLAN	31,60
Kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap memberikan contoh seperti kewirausahaan, inovasi, atau keberanian mengambil resiko.	ADHOCRACY	21,32
Kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap memberikan contoh seperti tidak ada omong kosong, agresif, dan berfokus kepada hasil.	MARKET	15,83
Kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap memberikan contoh seperti koordinasi, pengelolaan, atau menjalankan efisiensi secara lancar.	HIERARCHY	31,25

Tabel 3
Tata Kelola Karyawan Saat ini dari Persepsi Semua Partisipan

TATA KELOLA KARYAWAN		
PERNYATAAN	BUDAYA	NILAI RATA-RATA
Gaya manajemen dalam organisasi memiliki karakteristik adanya kerja tim, kesepakatan, dan keterlibatan.	CLAN	33,06
Gaya manajemen dalam organisasi memiliki karakteristik berani mengambil resiko secara individu, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan.	ADHOCRACY	20,83
Gaya manajemen dalam organisasi memiliki karakteristik adanya sifat kompetitif yang keras, tuntutan yang tinggi dan pencapaian hasil.	MARKET	15,69
Gaya manajemen dalam organisasi memiliki karakteristik adanya rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi, dan stabilitas dalam hubungan.	HIERARCHY	30,42

Tabel 4
Perekat Organisasi Saat ini dari Persepsi Semua Partisipan

PEREKAT ORGANISASI		
PERNYATAAN	BUDAYA	NILAI RATA-RATA
Perekat yang menyatukan organisasi adalah kesetiaan dan rasa saling percaya. Komitmen terhadap organisasi tinggi.	CLAN	33,75
Perekat yang menyatukan organisasi adalah komitmen untuk berinovasi dan berkembang. Ada dorongan untuk menjadi yang terdepan.	ADHOCRACY	21,25
Perekat yang menyatukan organisasi adalah orientasi pada prestasi dan pencapaian tujuan.	MARKET	15,28
Perekat yang menyatukan organisasi adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi adalah hal penting.	HIERARCHY	29,72

Dari tabel 4 dapat disimpulkan bahwa dari dimensi perekat organisasi, budaya yang paling kuat tetap budaya clan dengan nilai rata-rata 33,75. Budaya Hierarchy kembali menjadi budaya terkuat kedua dengan nilai 29,72. Budaya market adhocracy dengan nilai 21,25. Budaya terlemah adalah market dengan nilai sebesar 15,28.

Dimensi kelima yang diukur adalah strategi yang ditekankan, partisipan akan memberikan penilaian dari pernyataan yang ada dalam kuisisioner, pernyataan yang dianggap paling sesuai dengan kondisi yang ada di organisasi pada saat ini diberikan nilai yang paling besar, berikut hasil pengukuran dari dimensi penekanan strategi.

Dari tabel 5 dapat disimpulkan bahwa dari dimensi penekanan strategi budaya yang paling kuat adalah budaya clan dengan nilai rata-rata sebesar 32,01. Budaya terkuat kedua adalah hierarchy dengan 30,90. Budaya adhocracy dengan nilai 22,02 dan market kembali menjadi yang terlemah dengan nilai 15,07.

Dimensi keenam yang diukur adalah kriteria dari kesuksesan, partisipan akan memberikan penilaian dari pernyataan yang ada dalam kuisisioner, pernyataan yang dianggap paling sesuai dengan kondisi yang ada di organisasi pada saat ini diberikan nilai yang paling besar, berikut hasil pengukuran dari dimensi kriteria keberhasilan.

Dari tabel 6 dapat disimpulkan bahwa dari dimensi kriteria keberhasilan, budaya clan tetap menjadi budaya yang paling kuat dengan nilai rata-rata sebesar 33,13. Budaya hierarchy juga tetap menjadi budaya terkuat kedua dengan nilai rata-rata sebesar 30,00. Budaya adhocracy dengan nilai rata-rata 21,11 dan budaya market kembali menjadi yang terlemah dengan nilai rata-rata sebesar 15,76.

Dari keenam dimensi tersebut, setelah dilakukan proses tabulasi maka akan tampak profil budaya organisasi di CV. Mitra Sejahtera seperti yang ditampilkan dalam tabel 7. kemudian hasil akan disajikan dalam grafik radar pada Gambar 1.

Tabel 5
Penekanan Strategi Saat ini dari Persepsi Semua Partisipan

PENEKANAN STRATEGI		
PERNYATAAN	BUDAYA	NILAI RATA-RATA
Organisasi menekankan strategi kepada pengembangan sumber daya manusia. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan anggota organisasi.	CLAN	32,01
Organisasi menekankan strategi kepada mendapatkan sumber daya baru dan menciptakan tantangan baru. Mencoba hal baru dan mengharapkan kesempatan adalah sesuatu yang dinilai berharga.	ADHOCRACY	22,02
Organisasi menekankan strategi kepada persaingan dan prestasi. Melampaui target kerja dan memenangkan persaingan merupakan hal yang paling utama.	MARKET	15,07
Organisasi menekankan strategi kepada pentingnya ketetapan dan stabilitas. Efisiensi, pengendalian, dan operasional yang lancar merupakan hal yang penting.	HIERARCHY	30,90

Tabel 6
Kriteria Keberhasilan Saat ini dari Persepsi Semua Partisipan

KRITERIA KEBERHASILAN		
PERNYATAAN	BUDAYA	NILAI RATA-RATA
Organisasi mendefinisikan keberhasilan atas dasar pengembangan sumber daya manusia, kerja tim, komitmen karyawan, dan kepedulian kepada anggota organisasi.	CLAN	33,13
Organisasi mendefinisikan keberhasilan atas dasar memiliki produk atau jasa yang paling unik atau yang paing baru. Dimana produk atau jasa tersebut merupakan pemimpin produk atau jasa dan inovator.	ADHOCRACY	21,11
Organisasi mendefinisikan keberhasilan atas dasar kemenangan dalam pemasaran dan keunggulan dalam bersaing. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif.	MARKET	15,76
Organisasi mendefinisikan keberhasilan atas dasar efisiensi, terjaminnya kehandalan dalam memenuhi tuntutan, penjadwalan yang lancar, dan biaya produksi yang rendah.	HIERARCHY	30,00

Dari tabel 7 dan gambar 1 maka dapat disimpulkan bahwa pada saat ini dari pemetaan budaya organisasi yang telah dilakukan budaya yang paling kuat pada CV Mitra Sejahtera adalah budaya clan dan budaya hierarchy.

Budaya Organisasi yang Diharapkan Secara Umum. Budaya organisasi yang ada saat ini di CV Mitra Sejahtera merupakan gabungan dari tipe terkuatnya yaitu budaya clan dengan budaya hierarchy yang merupakan budaya terkuat kedua. Namun apakah budaya organisasi yang sekarang ini ada di CV Mitra Sejahtera sudah merupakan budaya organisasi yang diharapkan, atau ada budaya lain yang diharapkan lebih kuat di CV Mitra Sejahtera, untuk memetakan hal tersebut sekali lagi partisipan diminta untuk memberi penilaian ke pernyataan yang sama dari ke enam dimensi tersebut hanya sekarang, partisipan mengisi berdasarkan harapan mereka, bukan lagi berdasar kepada kondisi riil yang ada dilapangan.

Berikut merupakan hasil dari pemetaan budaya organisasi yang diharapkan ada dimasa yang akan datang, yang juga menggunakan OCAI dalam

proses pemetaannya.

Dimensi pertama yang diukur adalah Karakteristik dominan, dalam kondisi saat ini budaya clan menjadi budaya yang paling kuat dengan nilai rata-rata 32,08 dan budaya terkuat kedua adalah budaya hierarchy dengan nilai rata-rata 28,96. Kemudian budaya adhocracy dengan nilai rata-rata 22,92 dan budaya market dengan nilai rata-rata 16,04.

Dari tabel 8 maka dapat terlihat bahwa pada dimensi karakteristik dominan, budaya clan masih menjadi budaya yang paling diharapkan dimasa yang akan datang dengan nilai rata-rata 32,22 atau naik 0,14 jika dibandingkan dengan budaya yang ada saat ini. Budaya hierarchy juga menjadi budaya yang diharapkan akan kuat di organisasi ini dimasa yang akan datang dengan nilai rata-rata 32,15 atau naik 3,19 dibandingkan nilai saat ini, dan dapat dikatakan dengan selisih nilai rata-rata sebesar 0,07 dengan budaya clan, maka dimasa yang akan datang

Fenomena ini terjadi karena para karyawan di CV Mitra Sejahtera masih memiliki ikatan kekeluargaan yang sangat kuat, hal ini terjadi karena

Tabel 7
Hasil Pemetaan Budaya Organisasi Saat Ini (Persepsi Semua Partisipan)

	KARAKTERISTIK DOMINAN	POLA KEPEMIMPINAN	TATA KELOLA KARYAWAN	PEREKAT ORGANISASI	PENEKANAN STRATEGI	KRITERIA KEBERHASILAN	NILAI AKHIR RATA-RATA
CLAN	32,08	31,60	33,06	33,75	32,01	33,13	32,60
ADHOCRACY	22,92	21,32	20,83	21,25	22,02	21,11	21,60
MARKET	16,04	15,83	15,69	15,28	15,07	15,76	15,59
HIERARCHY	28,96	31,25	30,42	29,72	30,90	30,00	30,21

Gambar 1
Budaya Organisasi Saat Ini (Semua Partisipan)



banyak dari mereka yang berasal dari desa yang sama, dan beberapa dari mereka juga masih berhubungan darah sehingga cerminan budaya clan masih sangat kuat.

Saat ini CV Mitra Sejahtera sedang melakukan perapian standar prosedur operasional yang tujuan awalnya adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi ternyata dengan standar prosedur operasional yang tertata rapi para karyawan merasa pekerjaan mereka lebih mudah untuk diselesaikan, dan dapat selesai dengan lebih cepat, dari perubahan tersebut karyawan merasa bahwa budaya hierarchy yang dapat diasosiasikan dengan sesuatu yang terkontrol dan terstruktur, dapat memudahkan pekerjaan mereka. Sehingga budaya ini juga sangat diharapkan menjadi budaya yang kuat di perusahaan ini dimasa yang akan datang.

Pada dimensi pola kepemimpinan dalam kondisi saat ini budaya clan menjadi budaya yang paling kuat dengan nilai rata-rata 31,60 dan budaya terkuat kedua adalah budaya hierarchy dengan nilai rata-rata 31,25. Kemudian budaya adhocracy dengan nilai rata-rata 21,82 dan budaya market menjadi budaya terlemah dengan nilai rata-rata 15,83.

Dari tabel 9 dapat dilihat bahwa responden memiliki harapan yang besar pada budaya hierarchy, yang naik dari nilai rata-rata 31,25

menjadi 35,69. Hal ini dikarenakan langkah perusahaan yang menjalankan strategi baru yaitu peningkatan efisiensi, jadi cara yang paling tepat untuk menyikapinya adalah tidak cukup dengan memberikan contoh-contoh lagi seperti yang ada pada budaya saat ini, tetapi juga. Tetapi budaya yang ada saat ini masih diharapkan juga ada, hal ini terlihat dengan masih tingginya nilai dari budaya clan pada nilai budaya yang menjadi harapan, karena para karyawan masih menganggap bahwa cara memimpin dengan memberikan contoh-contoh langsung dianggap tepat guna untuk organisasi ini.

Pada dimensi tata kelola karyawan dalam kondisi saat ini budaya clan menjadi budaya yang paling kuat dengan nilai rata-rata 33,06 dan budaya terkuat kedua adalah budaya hierarchy dengan nilai rata-rata 30,42. Kemudian budaya adhocracy dengan nilai rata-rata 20,83 dan budaya market menjadi budaya terlemah dengan nilai rata-rata 15,69.

Dari tabel 10 fenomena perubahan strategi dengan mengejar efisiensi masih terasa dampaknya, pada dimensi tata kelola karyawan, budaya yang menjadi harapan juga menjadi budaya hierarchy dari yang sebelumnya budaya clan, budaya hierarchy mengalami kenaikan nilai rata-rata sebanyak 3,12 menjadi 33,54 dan menjadi budaya yang diharapkan paling kuat atau paling mendominasi, dan seperti

Tabel 8
Karakteristik DominanHarapan dari Persepsi Semua Partisipan

KARAKTERISTIK DOMINAN			
BUDAYA	NILAI RATA-RATA SAAT INI	NILAI RATA-RATA HARAPAN	PERBEDAAN
CLAN	32,08	32,22	+ 0,14
ADHOCRACY	22,92	17,01	- 5,91
MARKET	16,04	18,61	+ 2,57
HIERARCHY	28,96	32,15	+ 3,19

Tabel 9
Pola KepemimpinanHarapan dari Persepsi Semua Partisipan

POLA KEPEMIMPINAN			
BUDAYA	NILAI RATA-RATA SAAT INI	NILAI RATA-RATA HARAPAN	PERBEDAAN
CLAN	31,60	31,88	+ 0,28
ADHOCRACY	21,32	15,42	- 5,90
MARKET	15,83	17,01	+ 1,18
HIERARCHY	31,25	35,69	+ 4,44

yang tergambar pada dimensi-dimensi sebelumnya budaya clan juga masih dominan dimasa depan, jadi akan kombinasi antara budaya hierarchy dan budaya clan dimasa depan. Para karyawan masih mengharapkan budaya-budaya seperti kerja sama tim yang kuat, tetapi dilain pihak mereka juga sekarang menginginkan adanya rasa diperlakukan lebih adil, dan lebih setara antara satu sama lain.

Pada dimensi perekat organisasi dalam kondisi saat ini budaya clan menjadi budaya yang paling kuat dengan nilai rata-rata 33,75 dan budaya terkuat kedua adalah budaya hierarchy dengan nilai rata-rata 29,72. Kemudian budaya adhocracy dengan nilai rata-rata 21,25 dan budaya market menjadi budaya terlemah dengan nilai rata-rata 15,83.

Hasil pemetaan pada tabel 11 menunjukkan bahwa pada dimensi perekat organisasi, pada masa depan budaya hierarchy juga menjadi harapan dari organisasi ini, nilai budaya hierarchy naik cukup signifikan dengan 5,28 menjadi 35. Namun tetap

budaya yang menjadi harapan yang tetap ada dan hampir sama kuatnya adalah budaya clan, jadi pada dimensi ini pun masih diharapkan adanya kombinasi budaya antara budaya hierarchy dan budaya clan. Komitmen mereka terhadap organisasi tetap tinggi, tetapi karena perubahan yang ada maka komitmen saja mereka nilai tidak cukup sehingga selain tetap menunjukkan komitmen tinggi yang merupakan cerminan dari budaya clan yang sudah ada saat ini, organisasi ini juga diharapkan memunculkan budaya untuk menunjukkan komitmen yang tinggi juga atas kelancaran organisasi ini, hal ini dapat diperoleh dengan berbagai cara salah satunya contohnya yaitu lebih mementingkan kelancaran produksi secara keseluruhan dari pada kelancaran produksi dalam lingkup tim kerja mereka sendiri.

Pada dimensi penekanan strategi dalam kondisi saat ini budaya clan menjadi budaya yang paling kuat dengan nilai rata-rata 32,01 dan budaya terkuat kedua adalah budaya hierarchy dengan nilai rata-rata 30,90. Kemudian budaya adhocracy

Tabel 10
Tata Kelola Karyawan dari Persepsi Semua Partisipan

TATA KELOLA KARYAWAN			
BUDAYA	NILAI RATA-RATA SAAT INI	NILAI RATA-RATA HARAPAN	PERBEDAAN
CLAN	33,06	32,01	- 1,05
ADHOCRACY	20,83	18,33	- 2,50
MARKET	15,69	16,11	+ 0,42
HIERARCHY	30,42	33,54	+ 3,12

Tabel 11
Penekanan StrategiHarapan dari Persepsi Semua Partisipan

PENEKANAN STRATEGI			
BUDAYA	NILAI RATA-RATA SAAT INI	NILAI RATA-RATA HARAPAN	PERBEDAAN
CLAN	32,01	32,43	+ 0,42
ADHOCRACY	22,02	16,46	- 5,56
MARKET	15,07	16,18	+ 1,11
HIERARCHY	30,90	34,93	+ 4,03

Tabel 12
Kriteria KeberhasilanHarapan dari Persepsi Semua Partisipan

KRITERIA KEBERHASILAN			
BUDAYA	NILAI RATA-RATA SAAT INI	NILAI RATA-RATA HARAPAN	PERBEDAAN
CLAN	33,13	32,85	- 0,28
ADHOCRACY	21,11	16,18	- 4,93
MARKET	15,76	17,29	+ 1,53
HIERARCHY	30,00	33,68	+ 3,68

dengan nilai rata-rata 22,02 dan budaya market menjadi budaya terlemah dengan nilai rata-rata 15,07.

Hasil pemetaan pada tabel 11 masih menunjukkan pola yang sama yaitu perpaduan antara budaya hierarchy dan clan masih menjadi harapan utama di organisasi ini. Perubahan startegi yang dilakukan membuat budaya hierarchy harus menjadi budaya yang kuat dimasa yang akan datang dalam rangka menjadi strategi untuk kesuksesan proses efisiensi. Sehingga budaya hierarchy mengalami kenaikan sebesar 4,03 menjadi 34,93. Budaya clan juga mengalami sedikit kenaikan dan tetap menjadi budaya terkuat kedua dengan nilai rata-rata 32,43.

Pada dimensi kriteria keberhasilan dalam kondisi saat ini budaya clan menjadi budaya yang paling kuat dengan nilai rata-rata 33,13 dan budaya terkuat kedua adalah budaya hierarchy dengan nilai rata-rata 30,00. Kemudian budaya adhocracy dengan nilai rata-rata 21,11 dan budaya market menjadi budaya terlemah dengan nilai rata-rata 15,76.

Hasil pemetaan dari dimensi kriteria keberhasilan juga ikut berubah, hierarchy menjadi budaya

terkuat yang diharapkan ada dimasa yang akan datang dengan nilai rata-rata menjadi 33,68 dan budaya clan menjadi pendampingnya dengan nilai rata-rata 32,85. Hal ini terjadi karena pada saat ini budaya yang kuat adalah clan, organisasi sudah terbiasa dengan kriteria keberhasilan, tetapi untuk mengakomodir perubahan strategi yang dilakukan maka organisasi harus beradaptasi untuk menciptakan budaya baru, sehingga kriteria keberhasilanpun turut bergeser, pencapaian efisiensi, biaya produksi murah, menjadi kriteria keberhasilan yang utama dimasa yang akan datang.

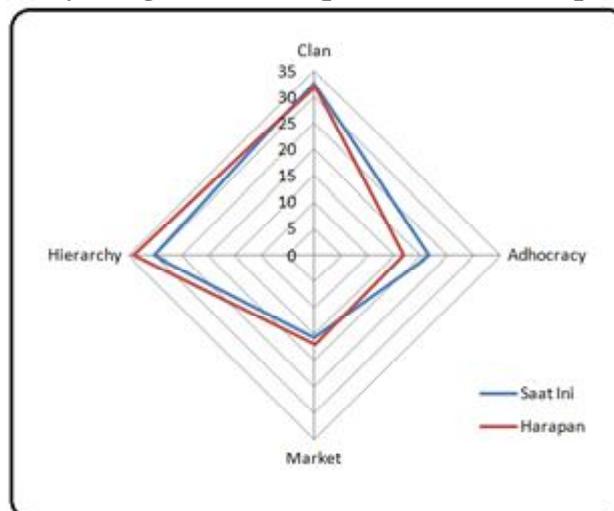
Disamping karena strategi yang dijalankan perusahaan, hal ini juga terjadi karena faktor eksternal, dimana beberapa tahun ini mulai muncul perusahaan-perusahaan baru yang lebih kecil dengan kualitas yang sama, tetapi karena perusahaan tersebut masih kecil maka beban yang harus ditanggung tidak akan sebesar CV Mitra Sejahtera, sehingga untuk mengimbangi persaingan tersebut, salah satu strategi yang paling jitu adalah melakukan efisiensi diseluruh lini dalam perusahaan ini.

Pemetaan dari keenam dimensi-dimensi akan direkapitulasi berikut dalam tabel 13.

Tabel 13
Hasil Pemetaan Budaya Organisasi Harapan
(Persepsi Semua Partisipan)

	KARAKTERISTIK DOMINAN	POLA KEPEMIMPINAN	TATA KELOLA KARYAWAN	PEREKAT ORGANISASI	PENEKANAN STRATEGI	KRITERIA KEBERHASILAN	NILAI RATA-RATA
CLAN	32,22	31,88	32,01	30,76	32,43	32,85	32,03
ADHOCRACY	17,01	15,42	18,33	17,22	16,46	16,18	16,77
MARKET	18,61	17,01	16,11	17,01	16,18	17,29	17,03
HIERARCHY	32,15	35,69	33,54	35,00	34,93	33,68	34,17

Gambar 2
Budaya Organisasi Harapan (Semua Partisipan)



Pada gambar 2 dapat dilihat bahwa terjadi perubahan budaya organisasi antara yang ada saat ini, dan yang diharapkan dimasa depan, perubahan ini sifatnya positif karena sejalan dengan strategi perusahaan yang fokus pada efisiensi, budaya yang diharapkanpun berubah sejalan dengan strategi tersebut menjadi budaya hierarchy. Jika sudah ada strategi untuk berubah tetapi tidak ada perubahan signifikan dari budaya yang diharapkan dimasa depan maka hal tersebut dapat menjadi sebuah indikator bahwa organisasi tersebut mengalami resistensi perubahan.

Hasil dari pemetaan ini merupakan salah satu langkah awal yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi awal, dari serangkaian langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menyiapkan sebuah strategi perubahan budaya organisasi secara baik dan benar.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Cameron & Quinn (2011). bahwa ada sembilan langkah awal dalam menginisiasi perubahan budaya organisasi, dari sembilan langkah tersebut dua langkah diawal adalah pemetaan budaya organisasi, yang pertama adalah pemetaan budaya organisasi yang ada pada saat ini, dan pemetaan budaya organisasi yang diharapkan. Setelah itu baru dapat dilakukan langkah-langkah selanjutnya seperti menentukan perubahan apa yang akan dan tidak akan berarti, mengidentifikasi cerita yang mengilustrasikan budaya organisasi yang menjadi harapan dimasa depan, mengidentifikasi agenda-agenda mengenai aksi-aksi strategis, mengidentifikasi dengan segera kemenangan-kemenangan kecil, mengidentifikasi implikasi kepemimpinan, identifikasi metrik, pengukuran, dan *milestone*, untuk menjaga akuntabilitas, serta mengidentifikasi strategi komunikasi.

Jadi mengetahui gambaran tentang pemetaan budaya organisasi merupakan salah satu langkah penting dan dapat dikatakan sebagai langkah dasar dari rangkaian langkah-langkah untuk melakukan perubahan budaya organisasi.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian OCAI perubahan dirasa perlu dilakukan apabila dari hasil penilaian berdasarkan persepsi masing masing pengelompo-

kan terdapat gap \pm lebih besar dari 10 poin (Cameron dan Quinn,2011) namun pada hasil penelitian ini tidak ditemukan gap yang lebih besar dari 10 poin dari semua kelompok tersebut sebelumnya. Sehingga perubahan budaya organisasi tidak diperlukan di CV. Mitra Sejahtera. Apabila disimpulkan dari dari hasil penilaian dengan menggunakan metodologi Skoring OCAI dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya dominan yang dirasakan di CV. Mitra Sejahtera adalah budaya Clan dan Hierarchy. Sedangkan di masa mendatang secara umum budaya yang diharapkan meskipun tidak signifikan adalah perubahan pada budaya Hierarchy yang nilai rata-ratanya meningkat sebanyak 3,96 poin dan penurunan pada budaya clanyang nilai rata-ratanya turun sebanyak 0,57 poin. Hal tersebut terjadi karena strategi baru yang dijalankan oleh pihak direksi CV Mitra Sejahtera yaitu fokus pada efisiensi, sehingga mempengaruhi harapan pada budaya Hierarchy yang sangat mencerminkan hal-hal seperti efisiensi dalam organisasi. Adapun saran yang bisa diberikan adalah (1) Mengadakan kegiatan rutin, menyelenggarakan lokakarya atau pelatihan-pelatihan yang berhubungan tentang efisiensi dalam dunia kerja, dan tetap melibatkan karyawan secara keseluruhan dalam pengambilan keputusan. (2) Jajaran direksi diharapkan untuk merapikan dan atau mendesain ulang deskripsi pekerjaan, peran dalam suatu pekerjaan, membuat struktur pekerjaan yang rapi, membuat tujuan yang objektif dan logis, dan membuat proses kerja yang dapat membuat karyawan bekerja secara sinergi/kompak. (3) Evaluasi terhadap manajemen pengelolaan karyawan per bagian sesuai dengan kebutuhan dan peranan masing-masing bagian. (4) Sebagai salah satu pedoman awal bagi CV. Mitra Sejahtera untuk merumuskan strategi tentang pengelolaan budaya organisasi dari persepsi masing-masing kelompok, untuk mencapai tujuan atau visi perusahaan yang diinginkan dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J., &

- Thakor, A.V. (2006). *Competing value leadership: creating value in organizations*. (new horizon in management series). Northampton, MA: Edward Elgar Pub.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Slocum, J.W.Jr. (2010). *Organizational behaviour* (13th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Kinicki, A., Cole, N., Digby, V., & Kreitner, N.K.R. *Organizational Behaviour* (3rd edn ed.). Mc-Graw Hill.
- Maximini, D. (2015). *The Scrum culture : introducing agile methods in organizations* (1st ed.). Wendingen: Springer International
- Robbins, S.P., & Coutler, M. (2015). *Management* (13th ed.). Harlow, Essex: Pearson.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Essentials of organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Harlow, Essex: Pearson.
- Thakor, A.V. (2011). *The four colors of business growth*. San Diego, CA: Elsevier.