

**PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI PADA PT ASTRA GRAPHIA, Tbk.  
(Cabang Semarang)****Deewar Mahesa****Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro****ABSTRAK**

*Budaya organisasi berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan mutu sekolah. Budaya organisasi dapat dikatakan baik jika mampu menggerakkan seluruh personal secara sadar dan mampu memberikan kontribusi terhadap keefektifan serta produktivitas kerja yang optimal. Berkaitan dengan sekolah sebagai sebuah organisasi maka tentu sangat perlu untuk memahami bagaimana mengetahui ketidak efektifan di dalam organisasinya sehingga dapat meningkatkan mutu organisasi.*

*Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan instrumen penelitian yang digunakan adalah OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument) sebagai alat bantu dalam penelitian ini. Objek penelitian ini adalah PT Astra Graphia Tbk, Cabang Semarang, Jawa Tengah. Jabatan yang disurvei adalah seluruh karyawan PT Astra Graphia Cabang Semarang yang terlibat langsung dan berada pada struktur organisasi perusahaan.*

*Metode kualitatif beserta pendalaman dengan metode wawancara dengan kuesioner yang kembali sebanyak 64 kuesioner. Informan penelitian berjumlah 3 orang, informan penelitian dipilih berdasarkan yang memiliki banyak pengetahuan tentang kondisi budaya pada Astra Graphia Cabang Semarang. Hasil yang diperoleh secara keseluruhan skor OCAI dimana terdapat signifikansi budaya yaitu pada Branch Manager saat ini Hierarchy dan di masa mendatang Clan dan Adhocrachy, bagian sales di masa mendatang budaya Adhocrachy, bagian teknik saat ini Market dan di masa mendatang Clan, serta Karyawan dengan masa kerja 21 sampai 30 tahun dengan budaya yang diharapkan Clan di masa mendatang.*

**Kata Kunci:** *budaya organisasi, pemetaan budaya organisasi, OCAI, penelitian kualitatif, persepsi.*

## PENDAHULUAN

PT Astra Graphia, Tbk adalah perusahaan eksklusif distributor untuk produk dan solusi Fuji Xerox di Indonesia. Astra Graphia mulai melakukan pemasaran produk Fuji Xerox dan memberikan pelayanan after salesnya semenjak tahun 1971. Hingga saat ini dengan semakin bertambahnya persaingan dan perkembangan bisnis, Astra Graphia kini menjadi salah satu *market leader* pada bisnis solusi perdokumenan di Indonesia.

Adapun Jenis produk dan layanan yang diberikan oleh Astra Graphia, mencakup pada ruang lingkup solusi perdokumenan dan TI (Teknologi Informasi), yang berkembang kemudian menjadi penyedia layanan berbasis perangkat keras (*hardware based services*) serta menjadi penyedia layanan berbasis solusi (*solution based services*). Semua siklus kegiatan pengelolaan dokumen yang termasuk dalam lingkup bisnisnya mulai dari input document (*creating, scanning, merging, editing, capturing*) serta management dokumen (*sharing, indexing, storing, archiving, distributing*) hingga *document output (printing, faxing, scanning, copying, emailing, web viewing)*.

Astra Graphia merupakan divisi dari induk perusahaan Astra International yang merupakan jaringan dari distribusi Fuji Xerox Co. Ltd di Asia. Saat ini Astra Graphia berfokus pada beberapa bidang dengan ruang lingkup bisnis sebagai penyedia solusi pengelolaan dokumen dan jasa pada infrastruktur IT atau *Document, Information & Communication Technology (DICT)*. Misi Astra Graphia menjadi penyedia solusi DICT terbaik di Indonesia (*To Deliver the Best DICT Solution*) yang didukung visi menjadi pilihan utama mitra kerja DICT (*DICT preferred partner*). Visi dan Misi tersebut diperkuat dengan budaya perusahaan yang bernama **VIPS** dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Bermanfaat bagi Bangsa dan Peri Kehidupan (*Valuable to the Nation and Life = 'V'*)
2. Berinovasi dan Berkeunggulan Kelas Dunia (*Innovative and World Class Excellence = 'I'*)
3. Menjadi Partner Pilihan Pelanggan (*Preferred Partner for Customer = 'P'*)
4. Kerja sama yang Sinergis (*Synergetic Teamwork = 'S'*)

Dalam perkembangannya Astra Graphia diharuskan mengembangkan lini bisnis dan kegiatan usahanya sebagai dasar agar perusahaan dapat bertumbuh dan berkembang di tengah-tegah persaingan yang semakin kompetitif. Adapun tuntutan untuk berkembang salah satunya pencapaian target yang semakin besar dan pengembangan Astra Graphia Cabang Semarang, di mana target yang ditetapkan untuk mengembangkan salah satu deponya yaitu Yogyakarta menjadi cabang tersendiri pada akhir tahun 2016. Namun hal tersebut belum dapat dicapai

sehingga ditargetkan ulang pada tahun 2017. Salah satu syarat dari pengembangan depo Yogyakarta adalah penetapan Achievement target yang sudah ditentukan oleh manajemen. (dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan perekonomian yang ada).

Salah satu faktor yang ikut mempengaruhi tujuan tersebut adalah budaya organisasi/perusahaan. Dimana dengan adanya budaya yang baik dan kuat menjadi salah satu faktor kunci penentu keberhasilan. Tujuan dari memperkuat budaya perusahaan tersebut adalah untuk semakin memajukan perusahaan. Budaya yang saat ini ada diharapkan dapat mempengaruhi kinerja organisasi terutama dari sisi internal perusahaan, sehingga dapat merubah sistem kerja menjadi lebih modern dan efektif dan berpengaruh terhadap kinerja .

Apa yang dilakukan oleh karyawan dan tidak dilakukan adalah kinerja Mathis dan Jackson (2006). Selain itu kinerja juga merupakan sebuah hasil dari pencapaian kerja ,yakni memperbandingkan antara hasil dari suatu pekerjaan yang sesuai kenyataan dengan suatu standar pekerjaan yang telah ditentukan (Dessler, 1992). Setiap organisasi/perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan pencapaian kinerja para karyawannya demi mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya adalah dengan praktek penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai/harapan organisasi. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering dipahami sebagai suatu nilai atau simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama oleh anggota organisasi, yang dimiliki oleh suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa menjadi satu seperti dalam keluarga dan menciptakan kondisi organisasi tersebut sehingga berbeda dengan dengan organisasi

Menurut Robbins (2006), setiap organisasi merupakan sistem yang mempunyai kekhasan tersendiri, sehingga setiap organisasi mempunyai ciri dan jati diri sendiri. Jadi pengertian budaya organisasi atau budaya perusahaan dapat disimpulkan sebagai nilai-nilai yang ada dan dominan yang disebarluaskan pada suatu organisasi sebagai dasar dari kinerja karyawan, sehingga dapat mengarahkan atau membentuk perilaku karyawan dalam pekerjaannya. Budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, nilai, dan asumsi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan maka diperlukan peningkatan pemahaman karyawan dalam budaya yang dianut suatu organisasi .

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya mengenai peranan dan pentingnya pemahaman budaya organisasi bagi keberlangsungan hidup dan kemajuan organisasi, dimana karyawan diharapkan untuk dapat mengimplementasikannya dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan

maka Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana pemahaman karyawan terhadap implementasi budaya organisasi pada PT. Astra Graphia, Tbk Cabang Semarang. Adapun dari pernyataan diatas dapat di simpulkan pertanyaan tentang penelitian yang akan diajukan untuk penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pemahaman karyawan terhadap Budaya Organisasi di PT. Astra Graphia cabang Semarang?
2. Bagaimana implementasi budaya organisasi di PT. Astra Graphia cabang Semarang?

Serta dari pertanyaan penelitian tersebut akan dicari tujuan dari penelitian yang dinyatakan dalam pernyataan berikut:

1. Menganalisa pemahaman karyawan terhadap Budaya Organisasi di PT. Astra Graphia cabang Semarang?
2. Menganalisa implementasi budaya organisasi di PT. Astra Graphia cabang Semarang?

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

#### **Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya adalah bagaimana cara kita akan melakukan sesuatu pada sekarang, yang penekanannya menjelaskan tentang sikap yang tercermin melalui sebuah teladan dari atas, seperti sikap dari seorang pemimpin organisasi atau orang yang dianggap teladan pada suatu kelompok masyarakat, yang kemudian dituangkan ke dalam suatu peraturan serta di reflesikan ke dalam tatanan pada suatu organisasi kemasyarakatan.

Budaya dapat menjadi tuntunan orang atau anggota organisasi untuk mengetahui sejauh mana tindakan yang dilakukan apakah sesuai atau tidak, serta dalam penerapannya budaya tersebut sejalan atau tidak dengan norma yang berlaku baik pada masyarakat maupun lingkungan organisasi.

#### **Fungsi Budaya Organisasi**

Seperti yang di jelaskan oleh Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai yang dipegang bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi fungsi sebagai identitas dari organisasi. Adapun fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan ciri khas kepada karyawan sebagai bagian dari organisasi serta menjadikan perusahaan menjadi inovatif dan berorientasi kepada produk baru.

2. Sebagai komitmen kolektif, organisasi memposisikan karyawannya agar merasa bangga menjadi sebuah bagian dari perusahaan dimana karyawan merasa akan merasakan kenyamanan dalam bekerja untuk jangka waktu yang panjang
3. Menjaga stabilitas serta sistem sosial, anggota pada organisasi tersebut merasakan kondisi dan lingkungan yang positif dan mendukung serta konflik yang terjadi dapat dikelola dengan baik.
4. Mengatur perilaku dimana manajer dapat merasakan keberadaannya dan karyawan memahami bagaimana menjalankan pekerjaannya dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

### **Peranan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma atau perilaku yang diikuti oleh anggotanya, terutamanya anggota yang berada pada lingkup struktur hierarki suatu organisasi, sebagai contoh: suatu organisasi yang budayanya didominasi dari pendiri organisasi tersebut, maka budaya yang dirasakan dan tercipta pada organisasi tersebut dapat menjadi media untuk menyalurkan harapan dari pendiri kepada para karyawannya.

Apabila budaya yang ada dan terbentuk dari suatu norma sosial, perilaku, serta moral, dari sebuah organisasi yang didasarkan pada keyakinan, perilaku maka pemimpin dari organisasi secara nyata adalah bagian dari anggota organisasi dan akan memberikan pengaruh kepada terhadap perilaku anggotanya. Pada suatu model dalam manajemen kepemimpinan apapun, setiap pemimpin organisasi akan selalu menunjukkan rasa tanggung jawab serta memberikan contoh atas keteladanannya (Robbins, 2006).

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Ada berbagai model budaya organisasi yang dikembangkan oleh para peneliti baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk dapat memahami budaya organisasi antara lain:

Hofstede (2012) mengidentifikasi 7 dimensi budaya organisasi yaitu:

1. *Power Distance*
2. *Uncertainty Avoidance*
3. *Individualism vs Collectivism*
4. *Masculinity vs Femininity*
5. *Long vs Short Term Orientation*
6. *Monumentalism vs Flexibility*
7. *Indulgence vs Restrain*

O'Reilly, Chatman & Cadwell (1991) pada Teori *Organizational Culture Profile (OCP)* membagi budaya organisasi ke dalam 7 karakteristik yaitu:

1. *Innovation dan risk taking*, memiliki semangat inovasi, Berani mengambil resiko memiliki respon yang cepat untuk memanfaatkan peluang, serta berani bertanggung jawab
2. *Attention to detail*, memperlihatkan perhatian pada hal-hal yang detail, berorientasi pada peraturan, bersikap hati-hati, memiliki wewenang terhadap kapasitas masing masing, memiliki sifat ketepatan dalam bekerja
3. *Outcome orientation*, berorientasi pada hasil dan menekankan pada proses yang berkualitas serta mampu memberikan perbedaan dan memiliki daya saing .
4. *People orientation*, berorientasi pada individu, saling menghormati, bersifat adil, serta memperhatikan hak individu, memberi peluang bagi perkembangan dan memiliki toleransi yang baik
5. *Team orientation*, berorientasi pada tim, memberikan kebebasan saling berbagi informasi, menciptakan kolaborasi.
6. *Aggressiveness*, agresif, berorientasi pada tindakan, memiliki inisiatif yang baik, berorientasi pada pencapaian, memiliki harapan tinggi pada kinerja.
7. *Stability*, memberikan rasa aman kepada karyawan dan meminimalkan konflik. adapun Nagel (2006) menambahkan karakteristik yang ke-8.
8. *Agility*, kemampuan dalam beradaptasi, dapat bekerja sama dengan pihak lain, menekankan pada strategi baru, menekankan pada aspek kualitas, memiliki keunikan yang berbeda dengan yang organisasi yang lain serta memiliki kemampuan kompetensi, menjaga keteraturan

Para ahli (Cameron, Quinn, Degraff dan Thakor, 2011) mengembangkan kerangka nilai bersaing dan membedakan budaya menjadi 4 tipe yaitu:

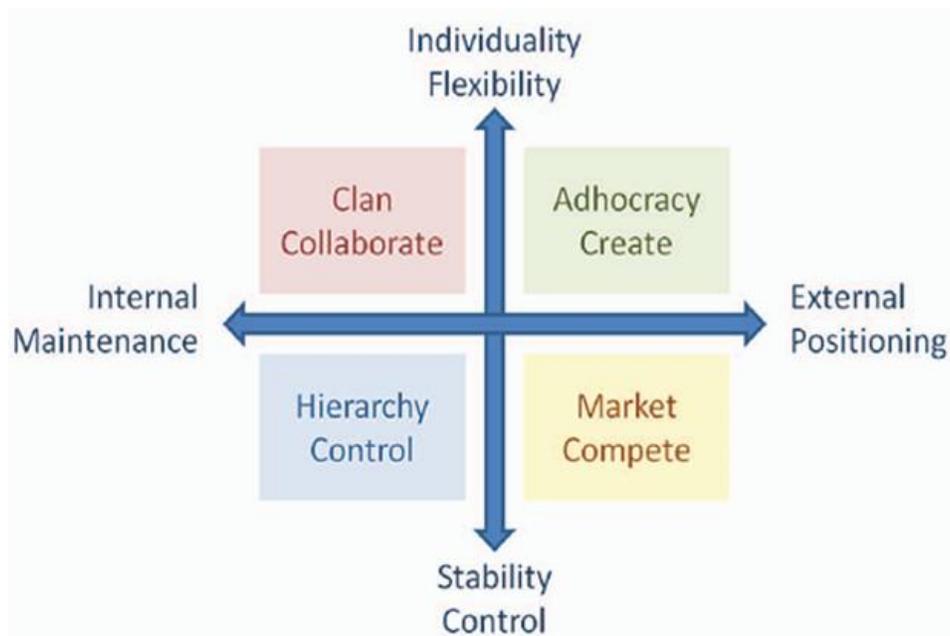
1. **Budaya Klan (*Clan culture*)** Sebuah budaya klan memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Budaya ini mirip dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitas dicapai dengan mendorong kerjasama antar pegawai. Tipe budaya ini sangat “berpusat pada pegawai” dan berusaha untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan pegawai. Organisasi-organisasi klan sedapat mungkin memberikan sumber-sumber untuk merekrut dan mengembangkan pegawai-pegawai mereka, serta melihat para pelanggan sebagai rekan kerja.
2. **Budaya Adhokrasi (*adhocracy culture*)** Budaya ini memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe budaya ini membantu dalam menciptakan perkembangan inovatif serta kreatif akan suatu produk dan layanan serta dapat beradaptasi kreatif dan mampu merespon perubahan pasar yang

terjadi. Budaya ini sesuai dengan perusahaan yang sedang bertumbuh dan berkembang serta mengalami perubahan yang konstan serta industri yang sedang berinovasi dalam rangka meningkatkan pertumbuhan.

3. **Budaya Pasar (*market culture*)** Budaya pasar cenderung fokus pada external, dimana kontrol dan stabilitas menjadi pertimbangan utama. Organisasi yang menganut budaya pasar, memiliki hasrat yang tinggi dalam hal hasil dan pencapaian tujuan. Fokus external pada budaya ini berpusata pada pelanggan dan keuntungan sedangkan pengembangan dan kepuasan pegawai tidak menjadi fokus utama dalam budaya ini. Pemimpin pada organisasi ini mempunyai tujuan untuk meningkatkan produktivitas, keuntungan serta tercapainya kepuasan pelanggan. Karyawan diharapkan dapat merespon secara cepat, memiliki kerja keras yang tinggi dan tepat waktu dan penghargaan yang biasanya diberikan oleh organisasi ini biasanya diberikan kepada orang-orang yang dapat memberikan hasil yang terbaik.
4. **Budaya Hierarkis (*hierarchy culture*)** mendeskripsikan bahwa pengaturan merupakan kekuatan yang digunakan untuk menjalankan budaya hierarkis. Budaya ini berfokus kepada kontrol internal organisasi serta cenderung kepada fleksibilitas. Orientasi budaya hierarkis adalah fokus internal yang dapat diandalkan, tipe budaya ini menggunakan nilai yang didasarkan kepada ketepatan waktu, efisiensi serta layanan dan produk yang dihasilkan.

**Gambar 1**

Compete Value Frameworks (CVF)



Sumber: Cameron, Quinn, Degraff, Thakor (2006)

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

Pengembangan OCAI yang dilakukan oleh Cameron dan Quinn membedakan enam dimensi Budaya organisasi yaitu Karakteristik dominan, Kepemimpinan Organisasi, Pengelolaan Karyawan, Perekat organisasi, Penekanan Strategis, Kriteria Sukses dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Karakteristik Dominan, dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol didalam sebuah lingkungan organisasi. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan di dalam lingkungan organisasi.
2. Kepemimpinan Organisasi, dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada didalam organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui budaya apa yang paling dominan dalam lingkup kepemimpinan organisasi tersebut.
3. Pengelolaan karyawan, dimensi ini menunjukkan bagaimana cara pengelolaan karyawan pada sebuah organisasi, baik pengelolaan secara individu maupun kelompok. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui pengelolaan karyawan yang paling menonjol pada organisasi tersebut.
4. Perekat organisasi, dimensi ini menunjukkan bagaimana nilai-nilai yang digunakan dalam merekatkan segala sumber daya pada sebuah organisasi. Melalui perhitungan OCAI dapat budaya yang paling dominan dalam hal faktor perekat organisasi.
5. Penekanan Strategis, dimensi ini menunjukkan cara yang digunakan sebuah organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam mencapai misi strategis yang ada. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui budaya yang paling dominan dalam penekanan strategis sebuah organisasi.
6. Kriteria Sukses, dimensi ini menunjukkan bagaimana sebuah organisasi menetapkan sebuah standar di dalam pencapaian tujuan yang ada. Melalui perhitungan OCAI dapat diketahui budaya yang paling dominan dalam kriteria sukses.

Enam dimensi Budaya Organisasi tersebut dapat menunjukkan kecenderungan Budaya Organisasi yang ada saat ini (*current*) dan apa yang diharapkan di masa depan (*preferred*) pada suatu organisasi dengan menggunakan ilustrasi pada *Competing Values Framework (CVF)*. Cameron dan Quinn, (2006) menjelaskan lebih lanjut bahwa kecenderungan Budaya Organisasi yang ada saat ini (*current*) dan yang diinginkan di masa yang akan datang (*preferred*) akan terdapat perbedaan. Perbedaan akan kecenderungan budaya organisasi tersebut merupakan informasi yang penting yang diperlukan untuk menentukan bagaimana suatu strategi terhadap perubahan yang. Signifikansi

perbedaan Budaya Organisasi yang ada saat ini (*current*) dan yang diinginkan (*preferred*) apabila terjadi gap sebesar 10 poin atau lebih menunjukkan diperlukannya upaya untuk suatu perubahan.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Ningky Sasanti Munir 2006, pada Sekolah Tinggi Manajemen PPM yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) dilakukan pada sebuah perusahaan asuransi.” pada penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui bagaimana profil budaya yang ada di sekolah tersebut saat ini dan untuk mengetahui bagaimana harapan budaya organisasi pada tiga tahun mendatang. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan yaitu diharapkan berbeda di masa depan namun mayoritas dari keseluruhan responden berharap adanya peningkatan dua aspek budaya market yaitu kriteria sukses dan fokus strategis. Para responden mempunyai harapan agar kedepannya perusahaan dapat lebih meningkatkan aspek yang berfokus kepada pengelolaan tenaga kerja menjadi aspek kerjasama dalam kelompok, kesepakatan bersama, serta aspek perekat organisasi dengan meningkatkan rasa saling percaya dan loyalitas kepada perusahaan. Selain itu para responden berharap adanya perbaikan pada aspek kepemimpinan yang berfokus keada efisiensi, pengendalian, pengawasan dan menjamin kelancaran.

Selain itu penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi dengan metode OCAI juga dilakukan oleh Ford Motor Company mereka menggunakan CVF untuk melatih dan mengembangkan pemimpinnya. Kegiatan direncanakan dalam sesi pelatihan untuk memberikan perspektif sejarah pada budaya yang ada saat ini dimana hal tersebut digunakan untuk membantu mempertimbangkan peran dan hubungan yang dimiliki antar unit mereka dan di bagian lain dalam organisasi; Analisis diri dan signifikan orang lain dan kebijaksanaan kontemporer. Dari analisa tersebut diketahui bahwa CVF memberi kemampuan kepada para manajer Ford untuk berorganisasi dan memahami ketika terjadi kekacauan pada kegiatan sehari-hari perusahaan.

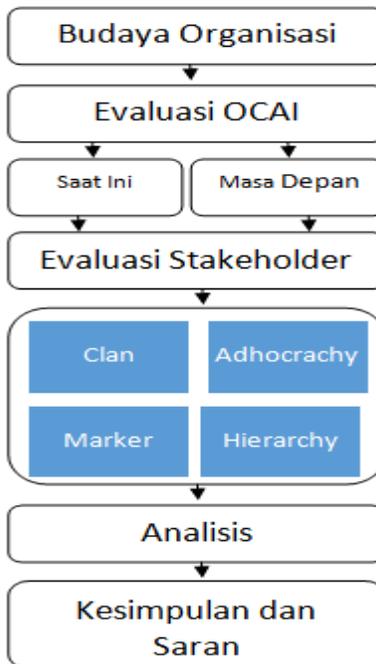
Penelitian yang dilakukan Boerner (2013) yang dilakukan pada perusahaan air minum menyimpulkan bahwa pada perusahaan tersebut nilai dari budaya Hierarkis lebih tinggi dibandingkan dengan budaya lainnya. Hal tersebut tidak lepas dari adanya peraturan federal dan proses formal yang harus mereka ikuti.

Dan hasil dari kuesioner OCAI yang di analisa menyatakan bahwa di masa mendatang mengindikasikan bahwa organisasi menginginkan adanya sedikit peningkatan dan perubahan dalam budaya pasar.

## Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada telaah pustaka yang telah di uraikan diatas, untuk dapat memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini maka dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 2**  
**Kerangka Pemikiran**



## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Pada Penelitian ilmiah ini dilakukan sesuai dengan cakupan jenis penelitian yaitu eksplanansi atau jenis penelitian dengan deskripsi ilmu yang akan didapatkan dari suatu penelitian. Cakupan eksplanansi pada suatu penelitian dapat dibedakan menjadi penelitian non kasualitas dan penelitian kasualitas komparatif yang sesuai dengan cakupannya. (Ferdinand, 2011).

Pada penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi penelitian berjenis non kausalitas komparatif yaitu penelitian yang memperbandingkan antara beberapa situasi yang ada namun tidak menjelaskan secara langsung adanya sebab dan akibat namun didasarkan pada sebuah dugaan mengenai adanya penyebab perbedaan pada situasi yang terjadi (Ferdinand, 2011).

Desain penelitian akan disesuaikan berdasarkan pada penjelasan diatas dimana desain tersebut berfungsi untuk mengukur, mendeskripsikan serta mengetahui fenomena tertentu yang terjadi di masa ini dan di masa mendatang pada penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan profil budaya pada PT Astra Graphia, Tbk Cabang Semarang di saat ini maupun harapan di masa mendatang berdasar pada persepsi seluruh anggota organisasi yang menjalankan dan terlibat dalam kehidupan perusahaan. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini bersifat kualitatif dengan desain penelitian yang bersifat deskriptif, yang digunakan untuk menganalisis masalah pada penelitian.

Variabel penelitian adalah suatu sifat atau atribut yang melekat dari obyek, kegiatan atau orang yang mempunyai variasi kegiatan tertentu yang ditentukan pada penelitian untuk mempelajari dan menarik kesimpulan serta mempelajari hasil yang didapatkan (Sugiyono, 2009).

Penggunaan suatu Variabel dilakukan untuk memudahkan penelitian yang untuk merumuskan tujuan penelitian dengan lebih spesifik. Perlakuan dan penentuan penelitian terhadap variabel dipengaruhi oleh model penelitian yang sebelumnya sudah ditetapkan untuk menemukan jawaban atas masalah penelitian. (Ferdinand, 2011).

Pada penelitian ini yang menjadi bahasan utama adalah pemetaan budaya organisasi pada pemetaan ini metode yang digunakan adalah pendekatan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), pada penjelasan sebelumnya definisi operasional dari pemetaan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah untuk memetakan profil budaya organisasi pada masa ini dan profil budaya organisasi yang diharapkan di masa mendatang didasarkan pada penilaian seluruh anggota organisasi yang terlibat dalam kegiatan perusahaan. Cameron dan Quinn (2011) membagi metode ini ke dalam enam dimensi budayaseperti yang sudah dijelaskan di atas

Dalam penelitian ini seluruh populasi adalah pegawai pada PT. Astra Graphia, Tbk Cabang Semarang yang terlibat dalam proses dalam kegiatan berorganisasi mulai dari Branch Manager, Administration Head, Customer Service Manager sampai dengan Staff. Pada penentuan responden penelitian, peneliti akan meneliti seluruh populasi pada PT. Astra Graphia Tbk. Cabang Semarang yang berjumlah 63 orang.

**Tabel 1**  
**Responden Penelitian**

No	Jabatan	Respoden
1	Branch Manager	1
2	Administration Manager	1
3	Customer Service Manager	1
4	Staff	60
Total		63

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

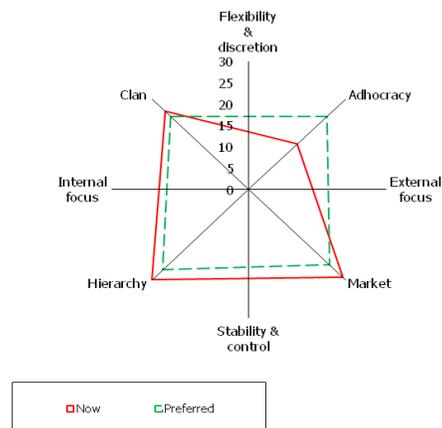
### Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian dengan menggunakan Kuesioner OCAI dikelompokan ke dalam 6 kategori yaitu :

1. Penilaian OCAI berdasarkan Persepsi Branch Manager
2. Penilaian OCAI Berdasar Gabungan persepsi *Branch Manger, Administration Manager dan Customer Service Manager*
3. Penilaian OCAI berdasarkan Persepsi Seluruh Karyawan
4. Penilaian OCAI berdasarkan per bagian
5. Penilaian OCAI berdasarkan masa kerja
6. Penilaian OCAI berdasarkan status karyawan.

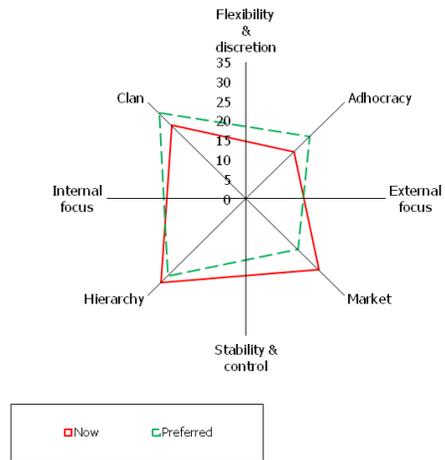
**Tabel 2**  
**Skor Branch Manager**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	20	30	10
Adhocracy	20	30	10
Market	30	25	-5
Hierarchy	30	15	-15



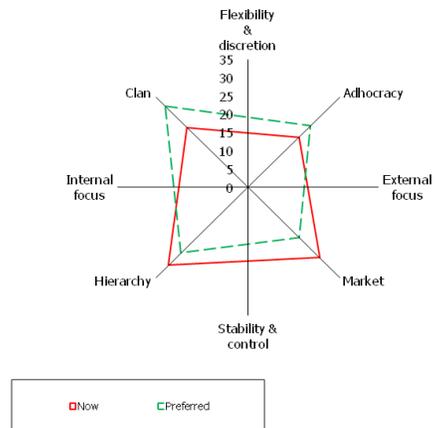
**Tabel 3**  
**Skor BM, Adm, dan CSM**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	26,7	31,1	4,4
Adhocracy	16,9	22,5	5,6
Market	25,8	18,3	-7,5
Hierarchy	30,6	28,1	-2,5



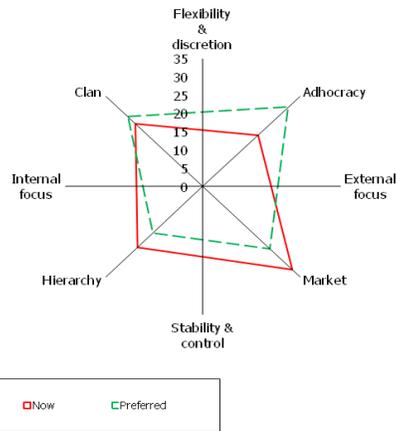
**Tabel 4**  
**Skor Seluruh Karyawan**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	23,2	31,3	8,2
Adhocracy	19,4	23,8	4,4
Market	27,2	19,5	-7,7
Hierarchy	30,2	25,4	-4,8



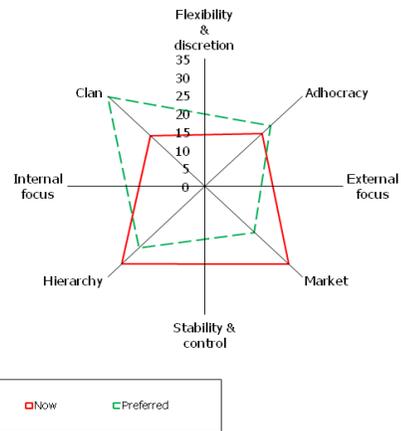
**Tabel 5**  
**Skor Bagian Administrasi**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	25,2	30,8	5,6
Adhocracy	18,3	20,4	2,0
Market	22,6	18,5	-4,1
Hierarchy	33,7	30,4	-3,3



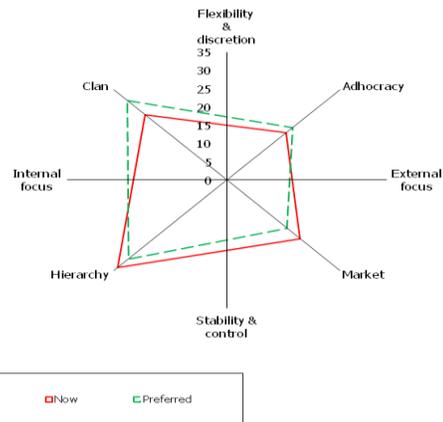
**Tabel 6**  
**Skor Bagian Sales**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	24,3	27,0	2,7
Adhocracy	19,9	30,8	10,9
Market	32,2	24,2	-8,0
Hierarchy	23,6	18,0	-5,5



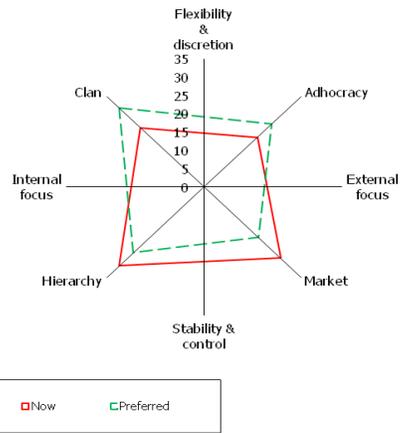
**Tabel 7**  
**Skor Bagian Teknik**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	19,6	34,9	15,3
Adhocracy	20,5	23,7	3,2
Market	30,1	17,7	-12,3
Hierarchy	30,0	23,7	-6,3



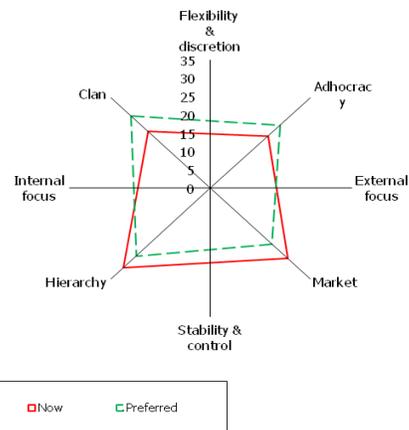
**Tabel 8**  
**Skor Masa Kerja 0-5 tahun**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	22,9	30,6	7,7
Adhocracy	19,2	24,3	5,2
Market	27,5	19,6	-7,9
Hierarchy	30,5	25,5	-5,0



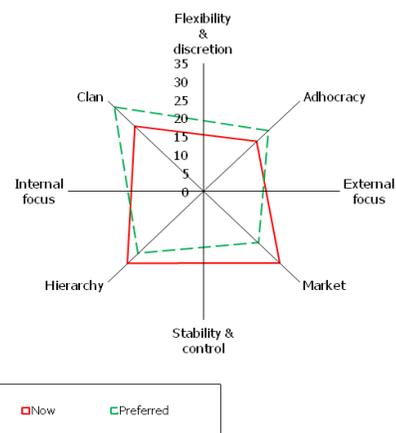
**Tabel 9**  
**Skor Masa Kerja 6-10 tahun**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	22,0	28,0	6,0
Adhocracy	20,1	24,4	4,3
Market	27,1	21,5	-5,6
Hierarchy	30,7	26,1	-4,6



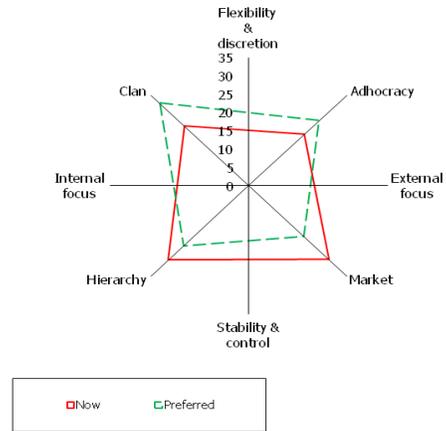
**Tabel 10**  
**Skor Masa Kerja 11-20 tahun**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	25,1	32,6	7,5
Adhocracy	19,3	23,5	4,2
Market	27,7	19,9	-7,9
Hierarchy	27,9	24,0	-3,8



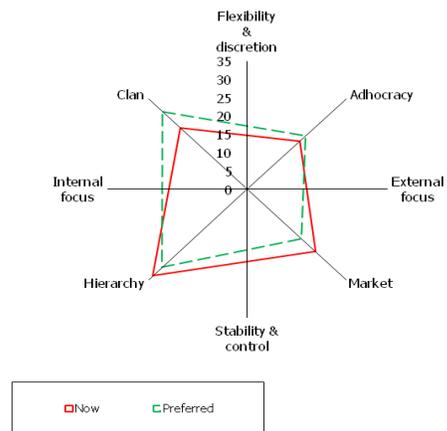
**Tabel 11**  
**Skor Karyawan Tetap**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	22,9	31,9	9,0
Adhocracy	19,8	25,1	5,4
Market	28,6	19,7	-8,9
Hierarchy	28,8	23,3	-5,5



**Tabel 12**  
**Skor Karyawan Kontrak**

Score	Now	Preferred	Sig
Clan	23,7	30,0	6,3
Adhocracy	18,6	20,7	2,1
Market	24,1	19,2	-4,9
Hierarchy	33,5	30,2	-3,3



## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Kesimpulan

Hasil penelitian pada Astra Graphia Cabang Semarang dengan menggunakan metode OCAI untuk melihat budaya organisasi yang dirasakan saat ini dan yang diharapkan di masa mendatang budaya organisasi terbagi menjadi 6 penilaian

Adapun pada pengukuran budaya organisasi merupakan suatu langkah awal dari pemetaan akan suatu budaya organisasi pada suatu perusahaan, pemetaan budaya dengan menggunakan metode OCAI memiliki beberapa manfaat yaitu:

1. Memiliki kesadaran akan budaya yang ada sekarang dan dan budaya yang diharapkan untuk perubahan di masa mendatang dan dapat dijadikan momentum untuk melakukan perubahan.
2. Lebih mudah dalam memprediksi perubahan mana yang akan efektif.
3. Penolakan terhadap perubahan dapat diantisipasi.
4. Sebagai titik awal untuk mendorong dan mendukung proses perubahan.
5. Dapat dijadikan sebagai dasar tahapan tahapan untuk mencapai perubahan.
6. Memberikan energi positif kepada organisasi untuk menghadapi perubahan yang mungkin diharapkan terjadi.

Dari hasil penelitian OCAI perubahan dirasa perlu dilakukan apabila dari hasil penilaian berdasarkan persepsi masing masing pengelompokan terdapat gap  $\pm$  lebih besar dari 10 poin (Cameron dan Quinn, 2006) adapun hasil tersebut dirangkum ke dalam tabel berikut untuk melihat gap yang paling besar antara budaya di saat ini dengan yang diharapkan dimasa pada masa mendatang:

**Tabel 13**  
**Kesimpulan Pemetan Budaya Organisasi**

Skor budaya organisasi menurut Branch manager					
Tipe Budaya	saat ini	masa mendatang	gap	Penyebab	Perubahan yang dapat dilakukan
Clan	20	30	10	Kurangnya rasa kebersamaan di cabang semarang	Mengadakan pertemuan yang bersifat rutin seluruh karyawan dengan keluarganya
Adhocrachy	20	30	10	Karyawan dinilai kurang kreatif dalam menanggapi perubahan	BM dapat melakukan bimbingan dan memberikan arahan kepada karyawan
Hierarchy	30	15	-15	Terlalu banyak mekanisme kontrol dan sistem	Menyederhanakan sistem dan mekanisme kontrol yang berkaitan dengan pekerjaan dan report yang ada

Skor budaya organisasi menurut sales					
Tipe Budaya	saat ini	yang diharapkan	gap	Penyebab	Perubahan yang dapat dilakukan
Adhocrachy	19,9	30,8	11	kurang inovasi terutama produk MFP (Multi Function product) da	Menambah lini produk dan inovasi terhadap produk yang dijual

Skor budaya organisasi menurut teknik					
Tipe Budaya	saat ini	yang diharapkan	gap	Penyebab	Perubahan yang dapat dilakukan
Clan	19,6	34,9	15	kurangnya rasa kebersamaan	melakukan kegiatan bersama, meningkatkan koordinasi serta komunikasi serta training untuk karyawan teknik
Market	30,1	17,7	-12	beban per teknisi terlalu banyak	Menambah jumlah teknisi dan mendistribusikan pekerjaan secara merata

Skor budaya organisasi menurut masa kerja 21-30					
Tipe Budaya	saat ini	yang diharapkan	gap	Penyebab	Perubahan yang dapat dilakukan
Clan	23,5	34,5		terlalu banyak report dan sistem penunjang pekerjaan	menyederhanakan report dan menyederhanakan sistem yang ada

Dari kesimpulan diatas dapat diperoleh pemahaman bahwa budaya organisasi dapat dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan yang berguna untuk keberhasilan organisasi. Suatu organisasi memang mempunyai budaya yang sesifik, namun budaya tersebut tidak serta merta dapat diterapkan sepenuhnya dalam organisasi tersebut. Perlu adanya pertimbangan dan pemahaman

bagaimana suatu budaya dapat diterapkan sehingga dapat berjalan dan berhasil sesuai dengan tujuan atau komitmen bersama dalam organisasi.

Apabila disimpulkan dari hasil penilaian dengan menggunakan metodologi Skoring OCAI dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya dominan yang dirasakan karyawan pada Astragrahia Cab Semarang adalah sebagai berikut.

Budaya yang mendominasi saat ini adalah budaya Hierarchy dan market. Sedangkan yang diharapkan di masa mendatang secara umum yang budaya yang diharapkan meskipun tidak signifikan adalah perubahan pada budaya Clan yang meningkat sebanyak 8,2 poin dan penurunan pada budaya market sebanyak 7,7 poin.

Hal tersebut erat kaitannya dengan pengembangan Astra Graphia cab Semarang dimana di Harapkan pada tahun 2018 Salah satu depo yaitu depo Yogyakarta dapat berkembang menjadi Cab sendiri. Dimana tuntutan untuk mencapai cabang Tersendiri melalui target yang di ditentukan meningkat yang tadinya sebesar 50 M pada tahun 2015 menjadi 100 M pada penghujung tahun 2017

### **Implikasi Manajerial**

1. Mengadakan kegiatan rutin, menyelenggarakan lokakarya kegiatan untuk pengembangan, danmelibatkan karyawan secara keseluruhan dalam pengambilan keputusan, serta memberikan support dan mempermudah pekerjaan bagi masing masing bagian
2. Evaluasi terhadap manajemen pengelolaan karyawan per bagian sesuai dengan kebutuhan dan peranan masing masing
3. Evaluasi terhadap budaya organisasi yang ada saat ini yaitu hierarchy dan market yang berfokus pada fokus eksternal dan kontrol menjadi budaya Clan dan adhocrachy yang berfokus pada kebijaksanaan dan fleksibilitas
4. Sebagai pedoman awal bagi Astra Graphia cab. Semarang untuk merumuskan strategi tentang pengelolaan budaya organisasi dari persepsi masing masing bagian untuk mencapai tujuan atau visi perusahaan yang di inginkan di masa mendatang

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian hanya pada dilakukan pada Astra Graphia cab. Semarang tidak mewakili budaya organisasi Astra Graphia secara keseluruhan.
2. Hanya menggunakan metode OCAI (Organizational Culture Assessment Instrumen)
3. Faktor subyektifitas relatif tinggi dan metode pengukuran dengan OCAI cenderung sulit dipahami oleh responden serta pengisian kuesioner dengan

metode OCAI bagi yang belum pernah mengenal atau baru pertama kali dirasa cukup menyulitkan

4. Responden cenderung berhati hati dalam memberikan skor, meskipun peneliti menjelaskan bahwa data yang ada akan dirahaskan
5. Responden terkecuali pimpinan per bagian, cenderung tidak mau melakukan wawancara secara langsung dengan peneliti
6. Setiap data yang didapat harus di laporkan dan didiskusikan dengan bagian Manajemen HRD pusat karena status ijin penelitian hanya sampai tingkat Manajer HRD.

#### **Agenda penelitian di masa mendatang**

1. Peneliti dapat menambahkan variabel lain seperti SWOT untuk memperdalam penelitian
2. Di masa mendatang penelitian dapat melibatkan bebera cabang Astra Graphia untuk meningkatkan validitas penelitian
3. Dapat dilakukan penelitian pembanding dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang dan lini bisnis yang sama
4. Memperbanyak pendalaman dari segi kualitatif dengan untuk memperkuat hasil penelitian.

#### **REFERENCES**

- Ferdinand , Augusty. 2011. Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen, Edisi 3. AGF Books. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro : Semarang
- Boerner, Carole L. 2013. The Organizational Culture and Leadership Values That Impact native American Water utility Organization. The George L. Graziadio School of Business and Management Pepperdine University : California"
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. 2006. Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations. Cheltenham, GL: Edward Elgar Publishing Limited
- Dessler, Gary. 2008. Human Resource Mangement, edition 11. Pearson Education,inc Upper
- Hofstede, G. 2005. Cultures and Organization Software of the mind. United States of America. Mcgraw-Hill.

- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. Perilaku Organisasi, buku 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Mathis Robert L. and Jackson John H. 2006. Human Resources Management. alih bahasa. Salemba Empat : Jakarta
- Munir, N S. 2006. Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Journal of Management and Business Review Vol.3 / No.1 / Januari 2006.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. 1991. Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. Academy of Management Journal, 34 (3), 487-516.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883324&show=pdf>
- Robbins, Stephen . 2006. Perilaku Organisasi, Jakarta : Indeks.
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.