



PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA PT KERETA API INDONESIA DAERAH OPERASIONAL 4 SEMARANG

Muhammad Umartias, Indi Djastuti¹
email : umartias@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Transportation is part of the services industry which is needed by people. PT. KAI daop 4 semarang is one of transportation service provider in train sector which always improve and adaptive in order to consumers needs. It has been written in corporate's vision, mission, and five core values hence should be a company working culture. This research aims to conduct cultural mapping current and expected future to be use as input for the company if the current culture and expected according to the value of the company so can make PT KAI Daop 4 Semarang as a company ready to face the changes and demands of consumers

This research using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) method. The position surveyed is Excecutive Vice President as leader, Deputy Excecutive Vice President, Manager, Assistant Manager, and staff with a descriptive quantitative approach so it can be known cultural profile of PT KAI Daop 4 Semarang current and expected future.

The results obtained in the study was the difference in the perceived organizational culture at this time by any management position. The dominant culture is currently perceived by Excecutive Vice President is a hierarchy. Perceived dominant culture this time by Deputy Excecutive Vice President is a market. Dominant culture perceived by managers this time is a clan culture. The dominant culture is currently perceived by assistant manager is a adhocracy, and the perceived dominant culture this time by staff is a combination of adhocracy and hierarchy. Then founded the similaritiy of culture which is expected at the level of top management, middle, and bottom are represented by Excecutive Vice President, Manager, and staff is clan culture. While Deputy Excecutive Vice President expects a market culture, and assistant manager expects a adhocracy culture. This cultural profile picture can be use for policy making company according with the company's vision and culture at each position.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Culture Mapping, OCAI, Quantitative Descriptive.

PENDAHULUAN

. Persaingan luar biasa ketat, perusahaan muncul dari berbagai daerah dengan keunggulan yang sangat beragam, mempunyai tujuan untuk merebut pasar dan mempertahankannya. Ancaman dan peluang yang ada harus bisa dijadikan kekuatan untuk menghadapi lingkungan yang dinamis ini. Dengan lingkungan yang sangat dinamis, maka perusahaan dituntut harus mengikuti pola kedinamisan tersebut. Jika tidak, maka perusahaan tidak akan *survive*. Itu artinya perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan,

¹ Corresponding author

baik dari faktor internal maupun eksternal. Perubahan adalah sebuah transformasi keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang (Wibowo, 2010).

Palmer, Dunford dan Akin (2009) mengungkapkan ada enam faktor perubahan yang datang dari lingkungan eksternal, antara lain (1) tekanan *fashion*/meniru manajemen perusahaan lain, (2) tekanan pengawasan dan kebijakan, (3) tekanan geopolitik, (4) tekanan penurunan pasar, (5) tekanan hiperkompetisi, (6) tekanan reputasi dan kredibilitas. Sedangkan faktor perubahan dari lingkungan internal perusahaan yaitu (1) tekanan pertumbuhan, (2) tekanan integrasi dan kolaborasi, (3) tekanan identitas, (4) tekanan pimpinan baru, (5) tekanan kekuasaan dan politik.

Sangat menarik untuk dicermati adalah perubahan organisasi erat kaitannya dengan budaya yang dianut, dimiliki dan menjadi karakter organisasi dimana orang-orang berkumpul untuk bekerja sama dalam memanfaatkan segala sumber daya yang ada di dalam rangka untuk mencapai tujuan. Wibowo (2010) dalam bukunya menjelaskan bahwa perubahan budaya tidak mudah, karena menyangkut manusia yang sebelumnya telah mempunyai budaya sendiri yang dianggap baik dan benar. Narsa (2000) memaparkan bahwa sebuah perubahan dapat dipicu oleh perubahan teknologi sebagai denominator, khususnya pada tiga sektor utama yaitu (1) teknologi transportasi, (2) teknologi manufaktur, dan (3) teknologi informasi dan komunikasi.

Salah satu perusahaan yang saat ini sedang gencar melakukan transformasi di bidang transportasi adalah PT Kereta Api Indonesia atau lebih dikenal dengan PT KAI. Di Kepemimpinan Efektif Dalam Transformasi PT KAI, sejak dipimpin oleh Ignasius Jonan pada Februari 2009, PT KAI melakukan perubahan secara menyeluruh guna meningkatkan citra dan persepsi publik yang miring terhadap jasa kereta api di Indonesia. Visi yang sudah ditetapkan oleh PT KAI tentunya harus dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh seluruh Daerah Operasi di Indonesia.

Penelitian kali ini dilakukan di PT Kereta Api Daerah Operasional 4 yang ada di Semarang (PT KAI Daop 4 Semarang). Seperti Daerah Operasional yang Lain, Daop 4 Semarang juga melakukan transformasi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi. Sesuai dengan garis besar yang telah ditetapkan oleh PT KAI pusat. Sobirin (2007) mengungkapkan bahwa di dalam sebuah organisasi dapat terbentuk lebih dari satu budaya atau sub kultur, maka Daop 4 Semarang sebagai sub kultur dari PT KAI Pusat juga melakukan berbagai pembenahan sesuai dengan target dan kebutuhan regionalnya sendiri. Salah satu hal yang menjadi dasar dilakukan berbagai pembenahan dari Daop 4 Semarang yaitu berubahnya status yang awalnya *Vice President* dan *Deputy Vice President* untuk pimpinan dan wakil pimpinan menjadi *Executive Vice President* dan *Deputy Executive Vice President* per Januari 2014. Dengan peningkatan tersebut maka ada perubahan target, terutama berubahnya target dalam peningkatan aset dan jumlah penumpang. Itu semua harus dipahami oleh setiap lapisan manajemen sehingga target dan visi misi bisa terimplementasi dengan baik. Namun pada kenyataannya jumlah penumpang kereta api pada tiga kelas yang berbeda di Daop 4 Semarang mengalami penurunan sebesar 36,57% selama empat tahun terakhir yaitu pada dimulai pada tahun 2010 sampai dengan 2013 dimana dari 4.496.740 penumpang menjadi 2.852.463 penumpang.

Sedangkan kenaikan hanya terjadi pada tahun 2009 sampai 2010 sebesar 3,07% dimana dari 4.358.516 penumpang menjadi 4.496.740 penumpang. Dengan penurunan jumlah penumpang selama empat tahun terakhir menunjukkan bahwa visi, misi perusahaan sebagai perusahaan jasa transportasi belum terimplementasi dengan baik. Inancevich, Konopaske & Matteson (2006) memaparkan bahwa semakin besar perubahan dalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan, dan penolakan.

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk

mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat melawan misi dan tujuan. Oleh karena itu, sekiranya perlu dilakukan analisis pemetaan budaya dengan metode yang menghasilkan profil budaya saat ini pada setiap jenjang jabatan dan profil budaya yang diharapkan dimasa mendatang. Dengan begitu, diharapkan para eksekutif dapat mengetahui sejauh mana *gap* yang terjadi di berbagai level jabatan karyawan sehingga pemimpin bisa mengambil kebijakan yang tepat.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Tuntutan perubahan yang terjadi di PT KAI Daop 4 Semarang dirumuskan kedalam enam dimensi budaya organisasi yaitu : (1) Karakteristik Dominan, (2) Kepemimpinan Organisasi, (3) Pengelolaan Karyawan, (4) Perikat Organisasi, (5) Penekanan Strategi, (6) Kriteria Keberhasilan. Hasil survei akan menunjukkan profil budaya organisasi PT KAI Daop 4 Semarang saat ini dan budaya yang diharapkan yang dispesifikasikan kedalam empat profil budaya organisasi Cameron dan Quinn (dalam Tjahjono, 2010), yaitu:

1. *Clan culture*

Yaitu kultur yang menekankan pada keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih tampak seperti keluarga yang saling menaungi satu sama lain. Nilai yang diutamakan oleh kultur ini adalah *teamwork*. Sedangkan pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan atau anggota organisasi. Komitmen karyawan atau kelompok dicapai melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan. Organisasi diikat oleh loyalitas dan tradisi, pemimpin di dalam kultur ini lebih berfungsi sebagai mentor dengan sifat otoriter yang rendah dan memungkinkan seluruh tim bekerja atas nama kelompok dengan mengesampingkan penonjolan individu.

2. *Adhocracy culture*

Merupakan kultur yang sangat dinamis, dijiwai semangat *entrepreneursip* dan kreatifitas. Nilai yang sangat diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai innovator, wirausaha, serta visionary leadership. Ikatan yang menyatukan organisasi adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Kesuksesan sebuah kerja organisasi diukur oleh penemuan produk/jasa baru yang inovatif.

3. *Market culture*

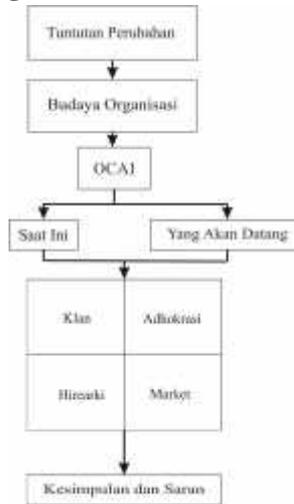
Istilah *market* atau pasar tidak berarti mengacu pada marketing atau perilaku konsumen di pasar. Kultur ini beroperasi pada mekanisme ekonomi pasar, dengan melakukan transaksi-transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Konsep penting di dalam kultur ini adalah *transaction cost*. Jadi organisasi lebih berorientasi terhadap hasil, bukan proses. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai *competitor* dan pendorong yang tangguh. Tujuan jangka panjang dari kultur ini adalah melakukan aktivitas yang kompetitif dan mencapai sasaran yang sudah ditargetkan, sukses dilihat dari pangsa pasar dan penguasaan pasar.

4. *Hierarchy culture*

Yaitu kultur yang sangat formal dan teratur, dimana setiap aktivitas semua lini manajemen mempunyai sebuah aturan main yang jelas, sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi. Segala sesuatu, mulai dari penentuan kebijakan, pencapaian target strategis didasarkan pada prosedur. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoringnya yang kuat dan ketat, sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Organisasi diikat oleh aturan-aturan dan kebijakan formal, dan nilai yang dianggap paling penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi. Model atau pedoman manajemen yang digunakan

biasanya berpusat pada pengendalian dan control yang ketat. Sukses diukur dari produk yang bisa diandalkan, penghematan biaya, dan tentunya kelancaran jadwal. Dari penjelasan tersebut kerangka pemikiran teoritisnya adalah :

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Instrumen Penilaian Budaya Organisasi

Competing Values Framework (CVF) yang dibangun oleh Cameron dan Robert Quinn berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya.

Gambar 1
Competing Values Model
 Fleksibilitas dan Diskresi



Sumber : Kusdi (2011)

Dari gambar tersebut menjelaskan bahwa *Competing Values Framework* dibagi oleh dua sumbu yaitu vertikal dan horizontal. Adapun penjelasannya yaitu :

Vertikal : Stabilitas / Fleksibilitas

Sumbu vertikal menentukan siapa yang membuat keputusan. Pada ujung bawah menunjukkan kontrol pada manajemen, sementara di ujung atas kontrol diserahkan kepada karyawan yang telah diberdayakan untuk memutuskan untuk diri mereka sendiri .

Pada sumbu vertikal stabilitas adalah menunjukkan bisnis yang sedang stabil bercirikan efisiensi, sedangkan fleksibilitas menunjukkan bisnis yang sedang menghadapi perubahan.

Horizontal : *In / Out*

Sumbu horizontal memetakan sejauh mana organisasi berfokus ke dalam atau ke luar. Di sebelah kiri, perhatian terutama ke dalam organisasi, sementara ke kanan lebih keluar atau eksternal yaitu terhadap pelanggan, pemasok dan pasar. Fokus internal berlaku di lingkungan di mana kompetisi atau fokus pelanggan bukanlah hal yang paling penting, tetapi dalam iklim kompetitif atau di mana pemangku kepentingan eksternal memegang kekuasaan, maka tantangan ini harus dipenuhi secara langsung.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) merupakan pengembangan dari CVF, instrumen ini sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budayanya. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan.

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya yang sudah dijelaskan, dimensi budaya tersebut yaitu:

1. Karakteristik Dominan.
Dimensi ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam sebuah lingkungan organisasi.
2. Kepemimpinan Organisasi.
Dimensi ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada.
3. Pengelolaan Karyawan.
Dimensi ini menunjukkan cara pengelolaan karyawan di dalam sebuah organisasi, baik pengelolaan kelompok maupun secara individu.
4. Perekat Organisasi.
Dimensi ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi.
5. Penekanan Strategi.
Dimensi ini menunjukkan bagaimana cara organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada.
6. Kriteria Keberhasilan.
Dimensi ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Sugiyono (2004) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan/menghubungkan dengan variabel lainnya. Artinya variabel tersebut tergambar seperti proses yang saling berkesinambungan, bukan untuk menguji keterkaitan variabel satu dengan yang lainnya

Penelitian ini menggunakan teknik sampling *stratified proportional random sampling*, yaitu dengan cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Dari 79 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 62 kuesioner yaitu 1 *Executive Vice President* (EVP), 1 *Deputy Executive Vice President* (DEVVP), 7 manajer, 17 asisten manajer, dan 36 staff.

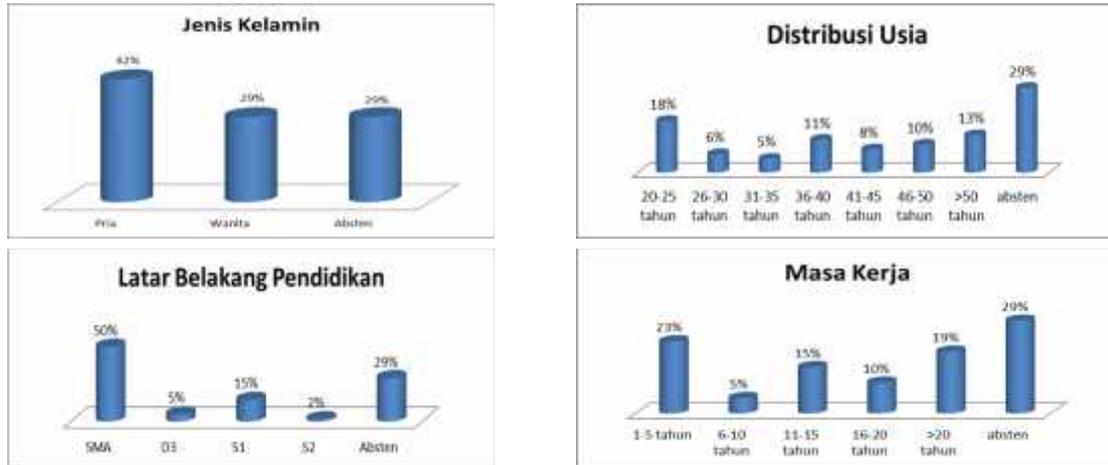
Dalam penelitian ini data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Didalam kuesioner terdapat 24 pernyataan yang dibagi kedalam enam dimensi. Kuesioner ini memiliki dua buah kolom penilaian, saat ini dan harapan. Penilaian yang diberikan pada kolom saat ini menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom harapan menyatakan keadaan yang harus dicapai di waktu mendatang. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana responden diminta untuk memberi skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi budaya. Budaya yang dianggap paling dominan mempunyai skor yang paling tinggi dan seterusnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, karakteristik responden dikategorikan berdasarkan jenis kelamin, distribusi usia, latar belakang pendidikan terakhir, dan masa kerja. Dengan kategori

tersebut akan dapat diketahui bagaimana pemahaman budaya karyawan berdasarkan karakteristik yang melekat pada dirinya.



Hasil Penelitian

Setelah mengetahui profil budaya saat ini maupun harapannya pada setiap dimensi budaya, maka dapat diperoleh adanya keragaman profil budaya pada *Executive Vice President* (EVP), *Deputy Executive Vice President* (DEVP), Manajer, Asisten Manajer (AM), dan Staff PT KAI Daop 4 Semarang. Keragaman tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Perbandingan Profil Budaya Dimensi karakteristik Dominan Saat Ini
Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
EVP	20	10	40	30
DEVP	30	35	20	15
Manajer	19%	29%	27%	25%
Asisten Manajer	24%	30%	28%	18%
Staff	25%	32%	22%	21%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 2
Perbandingan Profil Budaya Dimensi karakteristik Dominan Harapan
Pada Setiap Level Jabatan

Jabatan	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
EVP	30	20	40	10
DEVP	40	25	15	20
Manajer	27%	29%	21%	23%
Asisten Manajer	22%	29%	24%	25%
Staff	34%	24%	20%	21%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa saat ini level DEVP, Manajer, Asisten Manajer, dan Staff merasakan budaya *adhocracy* sangat kuat di dimensi karakteristik dominan. Namun berbeda dengan apa yang dirasakan EVP atau pimpinan perusahaan, yang mempersepsikan bahwa saat ini budaya *market* sangat dominan pada dimensi ini.

Pada harapannya terdapat perbedaan persepsi pada beberapa level jabatan. EVP tetap menginginkan perusahaan mempunyai karakter yang berorientasi pada hasil, serta berada pada lingkungan yang sangat bersaing yang dicirikan oleh budaya *market*. Sedangkan DEVP dan para staff menginginkan adanya perubahan dari budaya *adhocracy* ke budaya *clan*, mereka menginginkan perusahaan menjadi tempat kerja pribadi dan menimbulkan rasa kebersamaan yang kuat antar para anggotanya, sesuai dengan pertanyaan terbuka DEVP menjelaskan bahwa dengan memperkuat *teamwork* perusahaan akan semakin kuat dalam mendorong perubahan serta inovasi. Selain itu juga dilakukan analisis kualitatif

berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para staff dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para staff menginginkan kebersamaan diantara para karyawan lebih ditingkatkan kembali, karena dengan kebersamaan yang terjalin akan membuat para karyawan lebih semangat didalam bekerja. Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) menjelaskan bahwa kesatuan, sangat kerja dan fokus pada pengembangan SDM menimbulkan partisipasi dan itu akan memperkokoh komitmen para karyawan.

Sedangkan pada level jabatan manajer dan asisten manajer, budaya *adhocracy* dirasakan budaya yang paling sesuai pada dimensi ini. Jika melihat lima nilai utama yang dimiliki oleh perusahaan yang salah satunya adalah inovasi, maka budaya *adhocracy* yang dipertahankan oleh manajer dan asisten manajer adalah yang paling sesuai. Ini mengindikasikan bahwa manajer dan asisten manajer bisa memahami nilai yang dimiliki perusahaan untuk dijadikan budaya kerja yang dominan. Saat ini dapat dikatakan secara keseluruhan bahwa semua level jabatan merasakan perusahaan sangat dinamis, mengedepankan inovasi dan berada di lingkungan yang berorientasi pada persaingan. Budaya inilah yang harus menjadi karakter PT KAI Daop 4 Semarang yang berupaya menjadi penyedia jasa yang menjalankan praktek terbaik dan dijalankan dengan semangat inovasi sesuai dengan nilai utamanya. Meskipun dimasa mendatang DEVP dan staff menginginkan kebersamaan anggota sebagai karakter perusahaan, namun mereka sepakat bahwa kebersamaan itu dijadikan dasar untuk mendorong inovasi dan komitmen.

Maka harus ada peran lebih oleh para eksekutif perusahaan untuk menjadikan kombinasi budaya karyawan tersebut dapat terus selaras dengan visi, misi, nilai dan tujuan perusahaan. Ditengah persaingan dunia transportasi yang semakin tinggi, dan juga mendobrak pakem yang berkembang di masyarakat selama bertahun-tahun bahwa jasa perkotaan sangat miskin perubahan, inovasi yang diharapkan oleh konsumen. Dengan begitu PT KAI Daop 4 Semarang menjadi perusahaan yang adaptif dan terus dapat memenuhi tuntutan konsumen.

Tabel 3
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat Ini
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	25	10	15	50
DEVP	30	35	15	20
Manajer	38%	21%	23%	19%
Asisten Manajer	26%	27%	22%	25%
Staff	23%	27%	24%	26%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 4
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Organisasi Harapan
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	15	25	10	50
DEVP	20	40	30	10
Manajer	31%	25%	20%	24%
Asisten Manajer	21%	29%	21%	28%
Staff	34%	23%	21%	22%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas dapat diketahui ada empat level jabatan yang mepersepsikan gaya kepemimpinannya saat ini sesuai dan tetap ingin dipertahankan dimasa mendatang. Yaitu EVP sebagai pimpinan tertinggi perusahaan dengan gaya kepemimpinan *hierarchy*, DEVP dengan gaya kepemimpinan *adhocracy*, manajer dengan gaya kepemimpinan *clan*, dan asisten manajer, dengan gaya kepemimpinan *adhocracy*. Sedangkan para staff merasakan saat ini gaya kepemimpinan *adhocracy* sangat dominan, namun tidak diharapkan kembali

dimasa mendatang. Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para staff dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para staff merasakan gaya kepemimpinan masih belum memberikan bimbingan dan pelajaran. Hal tersebut tentu beralasan karena masa kerja staff yang menjadi responden hampir 50% memiliki masa kerja dibawah lima tahun, jadi masih sangat membutuhkan mentoring dan bimbingan. Perbedaan budaya gaya kepemimpinan organisasi ini tentu dikarenakan subyektifitas dari masing-masing karyawan sebagai individu yang memimpin maupun yang dipimpin.

.Gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting, karena dengan kepemimpinan proses sosialisasi dan pengimplementasian visi-misi dan nilai perusahaan dapat berjalan. Schein (1992) menjelaskan pendiri/pemimpin bertindak sebagai model yang mendorong karyawan dan sebagai bentuk upaya untuk menginternalisasikan keyakinan, nilai dan asumsi mereka. EVP sebagai pimpinan ingin memberikan contoh koordinasi, pengorganisasian yang baik dan lancar sesuai dengan aturan kepada seluruh bawahannya. Dengan adanya perbedaan budaya pada dimensi ini tentu dapat menjadikan sebuah kendala dalam proses penginternalisasian visi serta nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Serta menurut Zammuto dan Krakower (dalam Kusdi, 2011) budaya *hierarchy* yang diinginkan EVP memiliki tingkat konflik yang tinggi dan resistensi yang besar pula dan yang mengakibatkan semangat kerja rendah. Hal ini harus bisa diperhatikan oleh EVP agar segala kebijakan yang dibuat bisa dipahami dan dilaksanakan sampai dengan lapisan manajemen paling bawah. Meskipun begitu, lebih lanjut Kusdi (2011) mengungkapkan bahwa *hierarchy* memiliki strategi kepemimpinan memecahkan masalah secara sistematis dan terukur. Ini sangat penting untuk mengatasi permasalahan penurunan penumpang PT KAI Daop 4 Semarang selama empat tahun terakhir ini.

Tabel 5
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat Ini
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	40	20	10	30
DEVP	10	20	30	40
Manajer	26%	29%	24%	21%
Asisten Manajer	28%	27%	24%	21%
Staff	27%	23%	22%	27%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 6
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Harapan
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	30	10	40	20
DEVP	40	30	20	10
Manajer	40%	23%	19%	19%
Asisten Manajer	22%	30%	25%	24%
Staff	26%	22%	26%	27%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan budaya pada masing-masing level jabatan. Saat ini EVP merasakan gaya pengelolaan karyawan dominan pada budaya *clan*. Budaya ini juga dirasakan sama oleh bawahannya yaitu asisten manajer, sedangkan staff merasakan dominan oleh kombinasi dua budaya yaitu *clan* dan *hierarchy*. DEVP merasakan saat ini gaya pengelolaan karyawan pada budaya *hierarchy*. Sedangkan para manajer merasakan budaya *adhocracy* lebih dominan saat ini.

Dimasa mendatang EVP menginginkan gaya pengelolaan karyawan lebih pada gaya yang menunjukkan persaingan ketat diantara para pegawai, serta kebutuhan prestasi yang tinggi. EVP menginginkan setiap karyawan di PT KAI Daop 4 Semarang menunjukkan

prestasinya masing-masing, sesuai dengan apa yang diharapkan EVP pada karakteristik dominan dimasa mendatang. Sedangkan DEVP dan manajer mengharapkan dimasa mendatang karyawan lebih ditekankan pada kerjasama kelompok serta peran serta yang aktif. Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para manajer dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para manajer lebih menyukai *teamwork* dan peran serta pegawai karena tidak begitu nyaman dengan situasi tekanan dan pengambilan resiko yang akhirnya mengurangi kerjasama kelompok itu sendiri. Manajer menginginkan kerjasama kelompok dapat dijadikan dasar untuk melakukan kinerja yang lebih baik.

Sementara itu asisten manajer mengharapkan dimasa mendatang gaya pengelolaan tidak lagi pada kerjasama kelompok, namun gaya pengelolaan karyawan yang menunjukkan persaingan yang ketat dan pemenuhan prestasi yang tinggi atau budaya *market*. Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para asisten manajer dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para asisten manajer merasakan prestasi para karyawan akan muncul apabila karyawan berada pada persaingan yang ketat. Sedangkan staff menginginkan gaya manajemen bercirikan kontrol yang ketat dan sistematis, hal ini ada indikasi karena kebanyakan responden yang memiliki masa kerja dibawah lima tahun, jadi masih membutuhkan suatu gaya manajemen yang baku dan sistematis yang mengarahkan staff untuk selalu bekerja sesuai dengan aturan dan kebijakan yang sudah ditetapkan.

Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) menjelaskan bahwa pengelolaan karyawan *market* yang diharapkan oleh EVP adalah mendorong karyawan kepada strategi-strategi bisnis yang bertujuan untuk memenangkan persaingan. Namun berbeda dengan pengelolaan *clan* yang diharapkan DEVP, dimana lebih menanggapi kebutuhan-kebutuhan karyawan. Perbedaan budaya ini tentu harus disikapi manajemen dengan langkah yang tepat, EVP dan DEVP sebagai manajemen atas harus bisa melakukan diskusi lebih lanjut dengan jajaran manajemen dibawahnya untuk melakukan analisis gaya pengelolaan karyawan yang paling sesuai dengan nilai-nilai dan rencana kerja PT KAI Daop 4 Semarang. Dengan sudah dirubahnya orientasi karyawan dari *product oriented* menjadi *customer oriented* menjadikan sisi SDM menjadi hal yang penting. Oleh karena itu manajemen di internal perusahaan harus meletakkan fokus pengelolaan karyawan pada budaya yang paling sedikit menimbulkan resistensi sesuai dengan karakteristik budaya tersebut.

Tabel 7
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perikat Organisasi Saat Ini
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	30	10	20	40
DEVP	30	20	40	10
Manajer	26%	29%	21%	25%
Asisten Manajer	21%	32%	26%	21%
Staff	22%	26%	26%	26%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 8
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perikat Organisasi Harapan
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	40	20	30	10
DEVP	15	25	20	40
Manajer	36%	24%	18%	22%
Asisten Manajer	29%	32%	22%	16%
Staff	32%	22%	22%	24%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa EVP merasakan saat ini perusahaan diikat oleh budaya *hierarchy*. Di level bawahnya DEVP merasakan saat ini budaya *market* begitu dominan pada dimensi ini. Sedangkan pada level manajemen menengah yaitu manajer dan asisten manajer merasakan budaya *adhocracy* sebagai yang paling dominan saat ini. Di level staff saat ini dirasakan dominan oleh kombinasi budaya *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*. Sedangkan berdasarkan tabel 8 dimasa mendatang terdapat perbedaan budaya yang signifikan pada masing-masing level jabatan. EVP menginginkan perekat organisasi dominan oleh budaya *clan*. Budaya berbeda juga diharapkan oleh empat jabatan yang lain. DEVP menginginkan budaya *hierarchy* sebagai perekat, manajer menginginkan budaya *clan*, begitu juga dengan staff.

Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para staff dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para staff menginginkan atasan dan karyawan di perusahaan memiliki rasa saling percaya yang tinggi, karena dengan saling percaya dapat menurunkan tingkat persaingan dan menurunkan stress kerja. Dengan begitu ada indikasi bahwa staff menginginkan sikap agresif di dalam perusahaan dapat dikurangi. Namun pada level asisten manajer tetap menginginkan budaya *adhocracy* sebagai perekat organisasi yang dominan dimasa mendatang. Hal ini mengindikasikan asisten manajer menyadari bahwa nilai inovasi yang ada di dalam PT KAI Daop 4 Semarang dijadikan sebagai sebuah ikatan organisasi baik yang dirasakan saat ini maupun yang diharapkan dimasa mendatang.

Analisis kualitatif berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada para asisten manajer dilakukan dengan menggabungkan kata atau kalimat yang mirip ditemukan bahwa para asisten manajer merasakan saat ini ikatan yang terbentuk belum menimbulkan komitmen diantara para pekerja, para asisten manajer menginginkan dengan budaya *adhocracy* dapat menumbuhkan komitmen baik didalam inovasi maupun pengembangan.

Meskipun DEVP dan staff memiliki persepsi yang berbeda namun EVP, manajer, dan staff mengharapkan budaya *clan* sebagai perekat organisasi, dan menurut Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) budaya *clan* dapat memunculkan kesatuan dan komitmen. Dengan telah munculnya komitmen itulah harapannya karyawan dapat diarahkan dengan mudah untuk selaras dengan visi, misi, dan nilai yang sudah ditetapkan, karena itu sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Moeljono (2005) bahwa budaya yang mampu menjadi perekat adalah budaya yang menjadi milik bersama atau *shared together*.

Tabel 9
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Saat Ini
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	30	40	20	10
DEVP	40	15	35	10
Manajer	26%	18%	30%	16%
Asisten Manajer	24%	31%	24%	31%
Staff	25%	24%	22%	28%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 10
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Harapan
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	40	20	10	30
DEVP	25	15	50	10
Manajer	31%	25%	23%	21%
Asisten Manajer	26%	29%	22%	24%
Staff	31%	20%	22%	27%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel diatas menunjukkan pada dimensi penekanan strategi saat ini EVP merasakan dominan dengan budaya *adhocracy*. DEVP dengan budaya *clan*, manajer dengan budaya *market*, sedangkan asisten manajer dan staff merasakan dominan pada budaya *hierarchy*. Dengan demikian perbedaan dimasing-masing jabatan sangat jelas, mengindikasikan bahwa manajemen atas, menengah, dan bawah saat ini belum sepaham didalam menentukan strategi yang dijalankan.

Sedangkan pada tabel 10 menunjukkan perubahan yang sangat signifikan. EVP, manajer, dan staff mengharapkan strategi dititikberatkan pada budaya *clan*. DEVP mengharapkan dimasa mendatang budaya yang dominan adalah *market*, sedangkan asisten manajer mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi budaya yang paling dominan. Jika dilihat dari permasalahan yang dihadapi oleh PT KAI Daop 4 Semarang saat ini, maka penekanan strategi yang dirasa paling sesuai adalah budaya *adhocracy* dan *market*. Penurunan jumlah penumpang kereta api selama empat tahun berturut-turut dimulai dari tahun 2010-2013 merupakan masalah yang harus segera ditangani oleh jajaran manajemen.

Budaya *adhocracy* dan *market* merupakan budaya yang sesuai untuk menjadi budaya yang dominan di dimensi ini. Cameron dan Quinn (dalam Kusdi, 2011) menjelaskan bahwa budaya *adhocracy* mempunyai ciri strategi didalam peningkatan kualitas, yaitu dengan cara perbaikan terus-menerus dan menemukan solusi yang kreatif. Sedangkan budaya *market* mempunyai ciri strategi penyempurnaan produktivitas, pengukuran preferensi konsumen, dan mendorong persaingan.

Sudah diketahui bersama bahwa persaingan kereta api sangat kompetitif pada transportasi jarak pendek-menengah dimana terdapat pesaing dari bus, travel dan sarana transportasi yang lainnya. Sedangkan pada jarak menengah-jauh persaingan masih dimenangkan oleh pesawat. Dengan demikian, manajemen pada PT KAI Daop 4 Semarang harus bisa memahami budaya *adhocracy* dan *market* yang dominan pada dimensi ini dapat dijadikan dasar untuk membuat strategi yang tepat guna meningkatkan jumlah penumpang kereta api yang mengalami penurunan, dan untuk menghadapi persaingan dari transportasi yang lainnya.

Tabel 11
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Saat Ini
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	40	20	30	10
DEVP	10	30	20	40
Manajer	25%	32%	18%	25%
Asisten Manajer	29%	19%	32%	26%
Staff	29%	23%	22%	26%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 12
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Harapan
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	30	40	20	10
DEVP	25	20	40	15
Manajer	23%	25%	26%	26%
Asisten Manajer	25%	31%	21%	24%
Staff	33%	22%	19%	27%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel di atas diketahui juga terdapat perbedaan yang signifikan di tiap level jabatan pada dimensi ini. EVP dan staff merasakan saat ini budaya *clan* sangat dominan. DEVP merasakan budaya *hierarchy* merupakan budaya yang dominan. Manajer merasakan budaya *adhocracy* yang dominan, sedangkan asisten manajer merasakan saat ini budaya *market* yang sangat dominan. Dimasa mendatang terdapat beberapa persamaan persepsi

budaya pada dimensi ini. EVP dan asisten manajer menginginkan budaya *adhocracy* menjadi budaya yang dominan, DEVP mengharapkan budaya *market* menjadi yang paling dominan. Manajer mengharapkan dimasa mendatang kombinasi antara budaya *adhocracy* dan *market*. Sedangkan staff mengharapkan budaya *clan* sebagai budaya yang paling dominan.

PT KAI Daop 4 Semarang sebagai BUMN penyedia layanan transportasi yang berorientasi *costumer oriented* dituntut untuk terus melakukan inovasi, penemuan dan pengembangan yang terbaru didalam memenuhi kebutuhan konsumen, dan juga untuk menghadapi persaingan transportasi agar tidak terjadi lagi penurunan jumlah penumpang. Dengan kondisi yang seperti itu kriteria keberhasilan yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai perusahaan adalah *adhocracy* dan *market*.

Tabel 13
Perbandingan Profil Budaya Organisasi Saat Ini
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	31	18	19	32
DEVP	26	25	27	23
Manajer	28%	25%	25%	22%
Asisten Manajer	24%	28%	26%	22%
Staff	25%	26%	23%	26%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel 14
Perbandingan Profil Budaya Organisasi Harapan
Pada Setiap Level Jabatan

<i>Jabatan</i>	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
EVP	31	23	25	22
DEVP	28	26	29	18
Manajer	31%	25%	21%	22%
Asisten Manajer	24%	30%	22%	23%
Staff	32%	22%	22%	25%

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan budaya yang dirasakan saat ini dengan budaya yang diharapkan dimasa mendatang di berbagai level manajemen. Saat ini EVP sebagai pimpinan perusahaan merasakan budaya *hierarchy* menjadi yang paling dominan sedangkan dimasa mendatang EVP mengharapkan budaya *clan* yang paling dominan. DEVP saat ini dan dimasa mendatang tetap mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi yang paling dominan.

Pada level manajemen menengah juga terjadi perbedaan. Manajer saat ini dan dimasa mendatang mengharapkan budaya *clan* sebagai budaya yang dominan. Sedangkan asisten manajer merasakan budaya *adhocracy* menjadi budaya yang paling dominan saat ini maupun pada harapannya dimasa mendatang. Pada level staff merasakan kombinasi *adhocracy* dan *hierarchy* dirasa tidak sesuai dimasa mendatang. Staff menginginkan budaya *clan* menjadi budaya yang paling dominan. Dari hasil pemetaan tersebut dapat diketahui bahwa secara keseluruhan saat ini budaya pada para karyawan sudah sesuai dengan misi dan nilai dari PT KAI Daop 4 Semarang yaitu budaya yang menekankan pada inovasi, kreatifitas, dan penemuan sesuatu yang baru dan merupakan sebuah budaya yang dinamis atau budaya *adhocracy*. Budaya yang terbentuk sekarang tentu akan membuat pengimplementasian nilai perusahaan akan semakin berjalan.

Namun tampaknya budaya *adhocracy* tidak lagi menjadi budaya yang diharapkan oleh sebagian besar para karyawan dimasa mendatang. Hasil pemetaan menunjukkan ketiga level manajemen yaitu manajemen atas yang diwakili EVP, manajemen menengah yang diwakili manajer, dan manajemen bawah yang diwakili para staff mengharapkan budaya *clan*. Mereka lebih menginginkan perusahaan sebagai keluarga besar ketimbang entitas

ekonomi. Hal ini tentu harus menjadi sebuah bahan diskusi oleh internal perusahaan karena PT KAI Daop 4 Semarang menjadikan inovasi sebagai salah satu nilai utama perusahaan, dan itu diharapkan dapat menjadi budaya kerja yang dipahami oleh berbagai level jabatan. Dengan budaya *clan* yang menjadi budaya paling diharapkan maka yang dijadikan fokus utama adalah pada internal perusahaan. Djuraid (2013) mengungkapkan bahwa PT KAI sudah merubah orientasi dari *product oriented* menjadi *costumer oriented*, dan PT KAI Daop 4 Semarang sebagai sub perusahaan dari PT KAI tentu juga harus menjalankan tujuan yang sudah disepakati bersama itu. Deal dan Kennedy (dalam Wibowo, 2010) menjelaskan ada situasi dimana manajemen puncak harus mempertimbangkan apakah perlu ada penginternalisasian atau bahkan pembentukan kembali budayanya yaitu ketika industri sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat. Sedangkan Wibowo (2010) mengungkapkan perubahan budaya diperlukan apabila penjualan mendarat dan lingkungan sangat kompetitif.

Tentu pembentukan kembali budaya bukan berarti perubahan visi, misi, atau nilai dari PT KAI Daop 4 Semarang, mengingat visi yang sudah ditetapkan sesuai dengan sifat dan asumsi dasar perusahaan. Namun dikarenakan penurunan penumpang selama empat tahun terakhir, *customer oriented*, dan peningkatan *grade* yang dialami, maka sudah barang tentu diperlukan pengimplementasian aktif terhadap budaya yang berfokus pada lingkungan eksternal dan pelanggan yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai PT KAI Daop 4 Semarang yaitu budaya *adhocracy* dan *market*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* Pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Profil budaya PT KAI Daop 4 Semarang yang saat ini dirasakan dominan adalah budaya yang berfokus pada lingkungan eksternal, konsumen, persaingan pasar yaitu kombinasi budaya *adhocracy* dan *market*.
2. Profil budaya PT KAI Daop 4 Semarang yang diharapkan dominan dimasa mendatang adalah budaya yang berfokus pada lingkungan internal, peningkatan SDM dan fungsi perusahaan yaitu kombinasi budaya *clan*.
3. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini berdasarkan persepsi *Excecutive Vice President* adalah budaya *hierarchy*, sedangkan budaya yang diharapkan dimasa mendatang adalah budaya *clan*.
4. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini dan tetap menjadi yang diharapkan dimasa mendatang berdasarkan persepsi *Deputy Excecutive Vice President* adalah budaya *market*.
5. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini dan tetap menjadi yang diharapkan dimasa mendatang berdasarkan persepsi manajer adalah budaya *clan*.
6. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini dan tetap menjadi yang diharapkan dimasa mendatang berdasarkan persepsi asisten manajer adalah budaya *adhocracy*.
7. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini berdasarkan persepsi staff adalah kombinasi budaya *adhocracy* dan *hierarchy*, sedangkan budaya yang diharapkan dimasa mendatang adalah budaya *clan*.
8. Pada dimensi karakteristik dominan budaya yang dirasakan dominan saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang oleh *Excecutive Vice President* adalah budaya *market*. Namun budaya yang dirasakan saat ini oleh *Deputy Excecutive Vice President*, manajer, asisten manajer, dan staff adalah budaya *adhocracy*. Sedangkan budaya yang diharapkan dominan dimasa mendatang berdasarkan persepsi *Deputy Excecutive Vice President* dan staff adalah budaya *clan*. Dan budaya yang diharapkan dominan oleh manajer dan asisten manajer adalah budaya *adhocracy*.

9. Pada dimensi kepemimpinan organisasi, *Excecutive Vice President* merasakan budaya *hierarchy* sangat dominan saat ini dan menjadi budaya yang diharapkan. Begitu juga *Deputy Excecutive Vice President* dan asisten manajer dengan budaya *adhocracy*, serta manajer dengan budaya *clan* yang dirasakan dominan. Berbeda dengan staff yang merasakan saat ini budaya *adhocracy* begitu dominan, namun mengharapkan budaya *clan* menjadi budaya yang dominan dimasa mendatang.
10. Pada dimensi pengelolaan karyawan *Excecutive Vice President* dan asisten manajer merasakan budaya *clan* sangat dominan. *Deputy Excecutive Vice President* merasakan *hierarchy* sebagai budaya yang mendasari saat ini. Dan manajer merasa budaya *adhocracy* menjadi budaya yang menonjol saat ini. Pada level staff saat ini merasakan kombinasi budaya *clan* dan *hierarchy*. Sedangkan dimasa mendatang *Excecutive Vice President* mengharapkan budaya *market* yang menonjol. *Deputy Excecutive Vice President* dan manajer mengharapkan budaya *clan* yang paling dominan. Asisten manajer mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi budaya dominan, dan budaya *hierarchy* menjadi budaya yang paling diharapkan staff.
11. Pada dimensi perekat organisasi budaya *hierarchy* adalah yang paling dominan saat ini berdasarkan persepsi *Excecutive Vice President*. Berdasarkan *Deputy Excecutive Vice President* budaya *market* menjadi yang paling dominan. Manajer dan asisten manajer merasakan budaya *adhocracy* yang menonjol saat ini. Dan staff merasakan saat ini perekat organisasi dominan oleh budaya *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy*. Sedangkan dimasa mendatang *Excecutive Vice President* mengharapkan dominan oleh budaya *clan*. *Deputy Excecutive Vice President* oleh budaya *hierarchy*, manajer dan staff dominan oleh budaya *clan*, serta asisten manajer yang mengharapkan perekat organisasi dominan oleh budaya *adhocracy*.
12. Pada dimensi penekanan strategi *Excecutive Vice President* dan asisten manajer merasakan budaya *adhocracy* cukup dominan saat ini, disamping budaya *hierarchy* oleh asisten manajer. *Deputy Excecutive Vice President* merasakan budaya *clan* sangat dominan saat ini. Manajer mempersepsikan budaya *market* menjadi yang paling dominan, serta staff merasakan saat ini *hierarchy* yang paling dominan. Sedangkan dimasa mendatang *Excecutive Vice President*, manajer, dan staff mengharapkan budaya *clan* menjadi penekanan strategi. *Deputy Excecutive Vice President* mengharapkan budaya *market* menjadi budaya dominan, dan asisten manajer mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi yang dominan.
13. Pada dimensi kriteria keberhasilan *Excecutive Vice President* dan staff merasakan budaya *clan* paling menonjol sebagai kriteria keberhasilan, *Deputy Excecutive Vice President* merasakan budaya *hierarchy* yang dominan saat ini, manajer merasakan budaya *adhocracy* yang dominan dan asisten manajer merasakan budaya *market* yang dominan. Sedangkan *Excecutive Vice President* dan asisten manajer mengharapkan budaya *adhocracy* menjadi budaya yang dominan, *Deputy Excecutive Vice President* dan manajer mengharapkan budaya *market* menjadi budaya yang menonjol. Manajer juga mengharapkan budaya *hierarchy*. Dan staff mengharapkan kriteria keberhasilan condong pada budaya *clan*.
14. Secara keseluruhan saat ini budaya yang dominan adalah *adhocracy* dan *market*, mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan selaras dengan visi, misi dan nilai dari PT KAI Daop 4 Semarang.
15. Budaya *clan* menjadi budaya dominan yang diharapkan dimasa mendatang dirasa tidak sesuai dengan visi, misi, dan salah satu nilai utama dari PT KAI Daop 4 Semarang yang menekankan inovasi, pengembangan dan fokus pada pelanggan. Meski begitu sebagian karyawan mengharapkan budaya *adhocracy* dan *market* dominan pada dimensi kriteria keberhasilan.



16. Adanya ketidaksamaan persepsi pada profil budaya organisasi yang diharapkan secara di beberapa masing-masing level jabatan mencerminkan bahwa belum ada kesepahaman bersama dalam mewujudkan visi dan misi serta kebijakan yang berorientasi kedepan.
17. Meskipun ada perbedaan profil budaya yang diharapkan di masa mendatang, secara keseluruhan responden sepakat untuk meningkatkan kepemimpinan organisasi yang menekankan inovasi dan jiwa kewirausahaan atau bericirikan budaya *adhocracy* serta menurunkan kepemimpinan organisasi yang menekankan konsensus dan mentoring yang dicirikan oleh budaya *clan*.
18. Perbedaan budaya yang diharapkan diantara karyawan bukan berarti karyawan belum mengetahui visi, misi, dan nilai utama PT KAI Daop 4 Semarang, namun dapat mengindikasikan bahwa karyawan memiliki pandangan yang berbeda dengan visi, misi, dan nilai yang sudah ditetapkan perusahaan.

REFERENSI

- Djuraid, Hadi M. 2013. *Jonan dan Evolusi Kereta Api Indonesia*. Jakarta : Sarana Kata Grafika
- Ivancevich, Jhon M. Konopaske, Robert & Matteson, Michael T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi; Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moeljono, Djokosantosa. 2005. *Cultured : Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Narsa, I Made. 2000. *Perubahan Lingkungan Bisnis Dan Pengaruhnya Terhadap Sistem Manajemen Biaya*. Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000: 1 – 8.
- Palmer, I., Richard Dunford, dan G. Akin. 2009. *Managing Organizational Change*. Singapore : McGraw-Hill.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Tjahjono, Herry. 2010. *Culture Based Leadership : Menuju Kebesaran Diri & Organisasi Melalui Kepemimpinan Berbasis Budaya dan Budaya Kinerja Tinggi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada