



## ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA PT BANDENG JUWANA ELRINA

Ahmad Bukhori, Suharnomo<sup>1</sup>  
buchorynusantara@yahoo.com

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

### ABSTRACT

*Rigorous competition in the era of globalization becomes a challenge and a stimulant for every company to undertake changes continuously. As a result, companies are able to develop and to preserve their existence. PT Bandeng Juwana Elrina is one of manufacturers which produces processed food called bandeng. This company is doing inexorably improvements and developments. Nonetheless, in the development process, the company has not analyzed yet systematic cultural analyzes. It can be the guidance for the company in the development process and the improvement process. Therefore, this research makes a mapping of organizational culture. This research is intended to analyze the organizational culture profile. Then the result can be an advice for the company in formulating an accurate organizational culture.*

*This research has been conducted by using OCAI ( Organizational Culture Assessment Instrument) method. This research surveyed the Board of Director, the General Manager, the department manager and the department head. Through descriptive quantitative approach, this research would be expected being able to reveal and to analyze the cultural profile of PT Bandeng Juwana Elrina.*

*The result of this research shows that there are differences in cultural perception among the Board of Director and the three lower positions. There are the General Manager, the department manager and the department head. They argue that the current dominant culture is clan. In contrast, the Board of Director points out that the recent dominant culture is adhocracy. On the other hand, these four positions also have different perceptions in the organizational culture profile which will be expected in the future. The Board of Director expects that it will be a combination of clan culture and adhocracy. The General Manager and the department head hope that it will be an adhocracy culture. The portrait of current culture are the dominancy of clan culture and the different perception among position stages. The different perception is in the expectation of organizational culture in the future time. It tends to direct at clan culture and adhocracy. These can be the consideration for the company to formulate the culture which is appropriate with the company's vision and mission.*

*Keywords: Organizational Culture, Organizational Culture Mapping, OCAI, Descriptive quantitative*

### PENDAHULUAN

Ketatnya persaingan bisnis yang disebabkan perkembangan IPTEK dan globalisasi pada beberapa dekade terakhir ini telah memaksa sebuah perusahaan maupun organisasi harus mampu memunculkan keunggulan kompetitif. Keunggulan tersebut didapatkan apabila perusahaan dapat mengoptimalkan dan mendayagunakan segala potensi yang ada didalam perusahaan secara efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk terus melakukan adaptasi dengan perkembangan dan perubahan lingkungan eksternal yang ada. Hal ini ditujukan agar perusahaan tetap mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Charles Darwin (dalam Kasali, 2006) mengatakan "bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang paling adaptif".

---

<sup>1</sup> Corresponding author

Adaptasi terhadap lingkungan eksternal tersebut secara langsung akan menuju pada penyesuaian dan perubahan-perubahan yang dilakukan pada internal perusahaan.

Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada kepada keadaan yang diinginkan di masa depan (Potts dan LaMarsh, 2004 dalam Wibowo, 2012). Kehidupan manusia maupun organisasi pada hakikatnya selalu diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Disatu sisi perubahan terjadi karena adanya faktor eksternal yang mendorong terjadinya perubahan, di sisi lain perubahan justru dirasakan sebagai suatu kebutuhan internal (Wibowo, 2012). Perubahan pada dasarnya adalah sesuatu yang mutlak dan tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Selain itu, perubahan terjadi karena adanya kebutuhan strategi organisasi untuk mencapai tujuan dalam rangka efektivitas organisasi (Ardiyanti, 2008). Robbins (1990, dalam Ardiyanti, 2008) berpendapat bahwa penyebab terjadinya perubahan adalah sebagai suatu kondisi dimana organisasi mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya, dengan adanya usaha memilih dan menentukan berbagai strategi, minat untuk melakukan evaluasi dan sejauh mana tahapan kehidupan yang akan dicapai organisasi.

Penelitian kali ini dilakukan pada PT Bandeng Juwana Elrina yang berdomisili di Semarang, Jawa Tengah. PT Bandeng Juwana Elrina adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dengan produk makanan olahan bandeng. Perusahaan ini berawal dari perusahaan keluarga yang didirikan oleh bapak Daniel yang juga seorang dokter. Semenjak awal pendiriannya pada tahun 1980 perusahaan ini sudah sangat berkembang pesat. Dalam perkembangannya, pendiri perusahaan merasa harus melakukan gebrakan dengan melakukan pembenahan internal perusahaan. Kondisi ini dimulai pada tahun 2002 yang menjadi titik puncak perkembangan yang sangat pesat dari PT Bandeng Juwana Elrina. Hal tersebut ditandai dengan pendirian perusahaan menjadi sebuah perusahaan terbuka. Pembentukan struktur organisasi yang jelas dengan mengangkat Arif Honggowijoyo Kusmadi sebagai *Board of Director* perusahaan yang juga merupakan menantu dari pendiri perusahaan. Selain itu, pelatihan-pelatihan diberikan kepada karyawan-karyawannya untuk mendukung gebrakan dari perusahaan. Inovasi-inovasi produk juga terus dikembangkan untuk semakin mendukung perkembangan dari perusahaan. Wibowo (2012) menjelaskan perubahan terjadi karena adanya dorongan eksternal, selain itu perubahan juga sering menjadi kebutuhan internal organisasi, dirasakan sebagai kebutuhan. Perubahan-perubahan yang dilakukan pada internal perusahaan merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan kualitas internal perusahaan untuk meningkatkan produktifitas dan menciptakan produk yang unggul sehingga siap bersaing ditengah ketatnya persaingan pasar makanan olahan bandeng.

Dengan dicanangkannya gagasan pembenahan dan perubahan internal pada PT Bandeng Juwana Elrina, secara otomatis hal tersebut juga merubah kebiasaan-kebiasaan lama yang ada di dalam perusahaan atau dapat dikatakan merubah budaya yang ada. Namun begitu, belum terlihat perkembangan yang signifikan sejak dilakukannya gebrakan perubahan. Hasil perubahan yang baru terlihat kentara adalah perluasan pasar dengan pembukaan satu cabang toko baru pada tahun 2013. Lamanya jarak waktu dari perubahan mengindikasikan belum adanya perumusan bentuk budaya yang akan mendukung proses perubahan budaya. *Board of Director* PT Bandeng Juwana Elrina menjelaskan belum ada perumusan budaya dan mekanisme baku dalam merubah kebiasaan-kebiasaan lama, cara merubahnya hanya dilakukan secara sporadis. Perubahan budaya yang hanya dilakukan secara sporadis akan sangat dimungkinkan muncul *dissynergies* dalam mempersiapkan budaya yang dikembangkan.

Belum adanya sinergisitas dalam mempersiapkan dan memahami perubahan budaya, serta tidak adanya budaya organisasi yang dirumuskan dan dibakukan dalam mendukung visi misi perusahaan mengakibatkan proses perubahan berjalan lambat, bahkan mungkin gagal. Kondisi ini menjadi permasalahan tersendiri apabila tidak disikapi dengan serius oleh pemimpin-pemimpin perusahaan. Maka dari itu, diperlukan usaha bersama serta komitmen bersama dari para pemimpin-pemimpin perusahaan dalam menghadapi tantangan permasalahan yang ada agar rencana perubahan dapat dilakukan dengan tepat dan benar sesuai dengan tujuan, visi dan misi PT Bandeng Juwana Elrina. Dengan belum adanya budaya organisasi yang diformulasikan secara formal dan dibakukan di dalam perusahaan, masalah perbedaan persepsi budaya antar jenjang jabatan dapat beresiko membawa perusahaan pada masalah disintegrasi organisasi, serta menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Mengetahui profil budaya PT Bandeng Juwana Elrina saat ini berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan, mulai dari *Board of Director*, *General Manager*, Manajer Bagian, dan Kepala Bagian. 2) Mengetahui profil budaya PT Bandeng Juwana Elrina yang diharapkan dimasa yang akan datang berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan, mulai dari *Board of Director*, *General Manager*, Manajer Bagian, dan Kepala Bagian.

### KERANGKA PEMIKIRAN

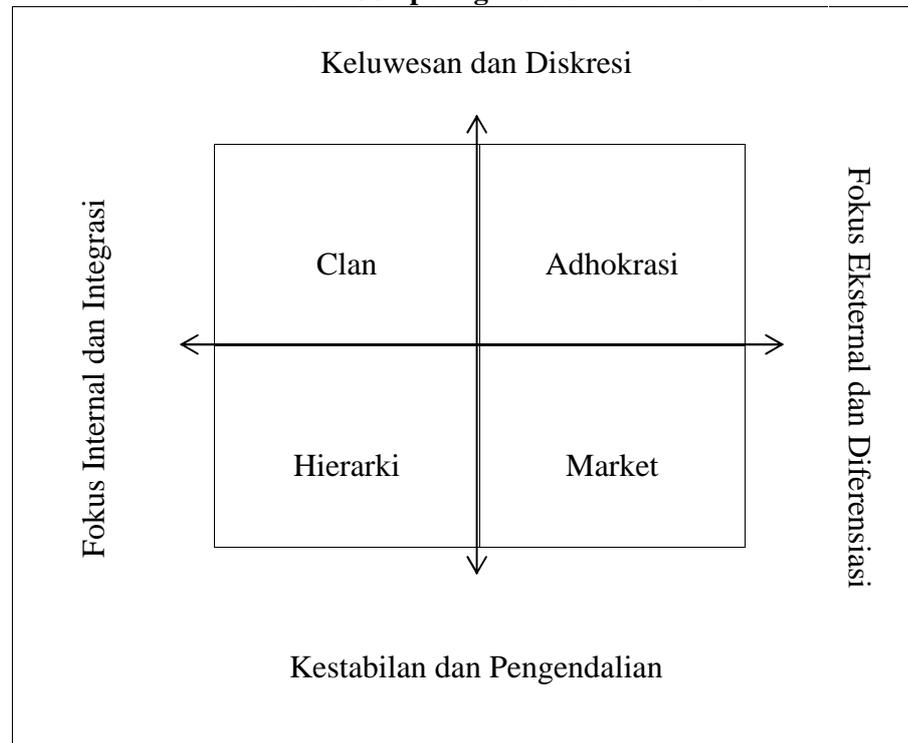
Tuntutan perubahan yang terjadi di PT Bandeng Juwana Elrina dirumuskan kedalam enam dimensi budaya organisasi yaitu : (1) Karakteristik Dominan, (2) Kepemimpinan Organisasi, (3) Pengelolaan Karyawan, (4) Perikat Organisasi, (5) Penekanan Strategis, (6) Kriteria Keberhasilan. Berdasarkan ke enam dimensi diatas kemudian dilakukan evaluasi *stakeholder* PT Bandeng Juwana Elrina yang disurvei kepada *Board of Director*, *General Manager*, manajer bagian, dan kepala bagian. Hasil survei akan menunjukkan profil budaya organisasi PT Bandeng Juwana Elrina saat ini dan budaya yang diharapkan dimasa mendatang yang dispesifikasikan kedalam empat profil budaya organisasi, yaitu : (1) kultur klan (*Clan Culture*) adalah model atau jenis budaya organisasi yang dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan, seperti sebuah keluarga besar. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjalankan peran mentor, bahkan sebagai 'orang tua' bagi bawahannya. Perikat di organisasi ini adalah loyalitas dan tradisi. (2) kultur adhokrasi (*Adhocracy Culture*) adalah model atau jenis budaya organisasi yang dicirikan dengan tempat kerja yang dinamis, dan *entrepreneurial*. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mempunyai visi jauh kedepan, inovatif, dan berani mengambil resiko. Perikat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk melakukan eksperimen dan inovasi terus menerus. (3) kultur market (*Market culture*) model atau jenis budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang keras hati, suka bekerja keras, dan gesit. Perikat dalam organisasi ini adalah keinginan untuk memenangkan persaingan. Kriteria sukses biasanya dilihat pangsa pasar dan posisi bersaing. (4) kultur hierarki (*Hierarchy Culture*) model atau jenis budaya organisasi yang dicirikan dengan tempat kerja yang formal dan tersruktur. Selain itu budaya organisasi ini juga sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam organisasi. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Pemimpin yang efektif adalah koordinator yang baik. Memelihara kelancaran di perusahaan adalah hal yang teramat penting. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

### INSTRUMEN PENILAIAN BUDAYA ORGANISASI

Dalam melakukan identifikasi budaya pada suatu organisasi tentu bukanlah suatu hal yang mudah. Kondisi ini disebabkan karena budaya mempunyai komponen tak berwujud yang justru menjadi inti dari budaya organisasi itu sendiri (schein, 2004). Cameron & Quinn (1999) dalam munir (2006) melakukan pengembangan analisis budaya organisasi dengan menggunakan *Competing Value Framework* (CVF) yang diharapkan dapat membantu para peneliti mengidentifikasi budaya organisasi suatu perusahaan.

CVF terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada keluwesan, diskresi, dan dinamis, dengan kriteria yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua mendiferensiasi kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan internal perusahaan, intergrasi, dan kesatuan dengan kriteria efektif yang menekankan pada orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan, keunikan atau inovasi, dan persaingan. Kemudian kedua dimensi tersebut secara bersama-sama akan memberikan empat alternatif budaya organisasi sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Ragam Budaya Organisasi**  
**Dalam Competing Values Framework**



Sumber : Kusdi, 2011

Untuk dapat melakukan identifikasi budaya pada suatu perusahaan diperlukan alat analisis yang dapat menjelaskan bentuk dan tipe budaya yang berkembang maupun yang akan dikembangkan dimasa mendatang. Analisis Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) adalah alat analisis budaya yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi bentuk budaya. Analisis ini kemudian akan menilai enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu: (1) karakteristik Dominan menunjukkan kondisi lingkungan organisasi dan karakteristik-karakteristik yang menggambarkan kultur organisasi secara keseluruhan. (2) kepemimpinan Organisasi menunjukkan model kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, persepsi para anggota organisasi tentang kepemimpinan yang ada. (3) pengelolaan karyawan, menunjukkan karakteristik yang menggambarkan pola pengelolaan karyawan dan lingkungan kerja pada umumnya. (4) perekat organisasi, dimensi yang menunjukkan segala mekanisme yang mengikat dan yang membuat perusahaan menjadi satu kesatuan. (5) penekanan strategis, adalah dimensi yang menunjukkan hal apa saja yang menjadi titikberat dalam strategi organisasi. (6) kriteria keberhasilan menunjukkan hal apa saja yang menjadi tolak ukur keberhasilan manajemen didalam perusahaan.

Instrumen ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden dengan memberikan enam pertanyaan. Instrumen ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan dimasa mendatang. Instrumen memiliki enam pertanyaan, dan pada setiap pertanyaan memiliki empat alternatif jawaban. Setiap responden diminta memberikan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Penilaian tertinggi diberikan kepada alternatif jawaban yang paling menyerupai keadaan organisasi tempatnya berada. Setiap responden memikirkan organisasi yang dipimpin oleh pimpinannya atau unit organisasi tempatnya bekerja yang memiliki batasan-batasan yang jelas. Instrumen ini memiliki dua buah kolom penilaian, saat ini dan dimasa yang akan datang yang dinyatakan dengan kolom harapan. Penilaian yang diberikan pada kolom saat ini menyatakan penilaian terhadap keadaan organisasi saat ini, dan penilaian yang diberikan pada kolom harapan

menyatakan keadaan budaya organisasi yang seharusnya dikembangkan dimasa mendatang untuk mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan. Berdasarkan hasil penilaian akan didapatkan suatu profil organisasi sehingga akan diketahui penyusunan budaya yang mendominasi organisasi saat ini dan diharapkan dominan dimasa mendatang.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan pada kesempatan ini menampilkan jenis penelitian non kausalitas – komparatif yaitu penelitian yang tidak secara langsung menjelaskan hubungan sebab akibat, tetapi melakukan perbandingan antara beberapa situasi dan atas dasar itu dilakukan sebuah dugaan mengenai apa penyebab perbedaan situasi yang terjadi (Ferdinand, 2007). penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Umar (2008) memaparkan tujuan penelitian deskriptif yang bersifat suatu paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan dimana, maupun ketergantungan variabel pada sub-sub variabelnya. Sugiyono (2009) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan/menghubungkan dengan variabel lainnya

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penyebaran kuesioner, observasi serta studi pustaka. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling* yaitu teknik penarikan sampel yang digunakan bila populasi mempunyai anggota/ unsur yang tidak homogeni dan berstrata secara proporsional (Sugiono, 2009). Sampel yang didapatkan dari hasil penelitian sejumlah 34 dengan jumlah populasi sebesar 52. Kuesioner yang disebar sebanyak 52 dengan kuesioner kembali sesuai dengan jadwal yang ditentukan sebanyak 42 dan hanya 39 kuisisioner yang dapat diolah. Rincian sampel yang didapatkan diantaranya 1 *Board of Director*, 1 *General Manager*, 4 manajer bagian, dan 33 kepala bagian. Selain kuesioner, penelitian ini juga menyertakan pertanyaan terbuka yang diharapkan diisi oleh seluruh responden. Adapun dalam mengolah dan menganalisis data, penelitian ini menggunakan salah satu instrumen yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan dimasa mendatang.

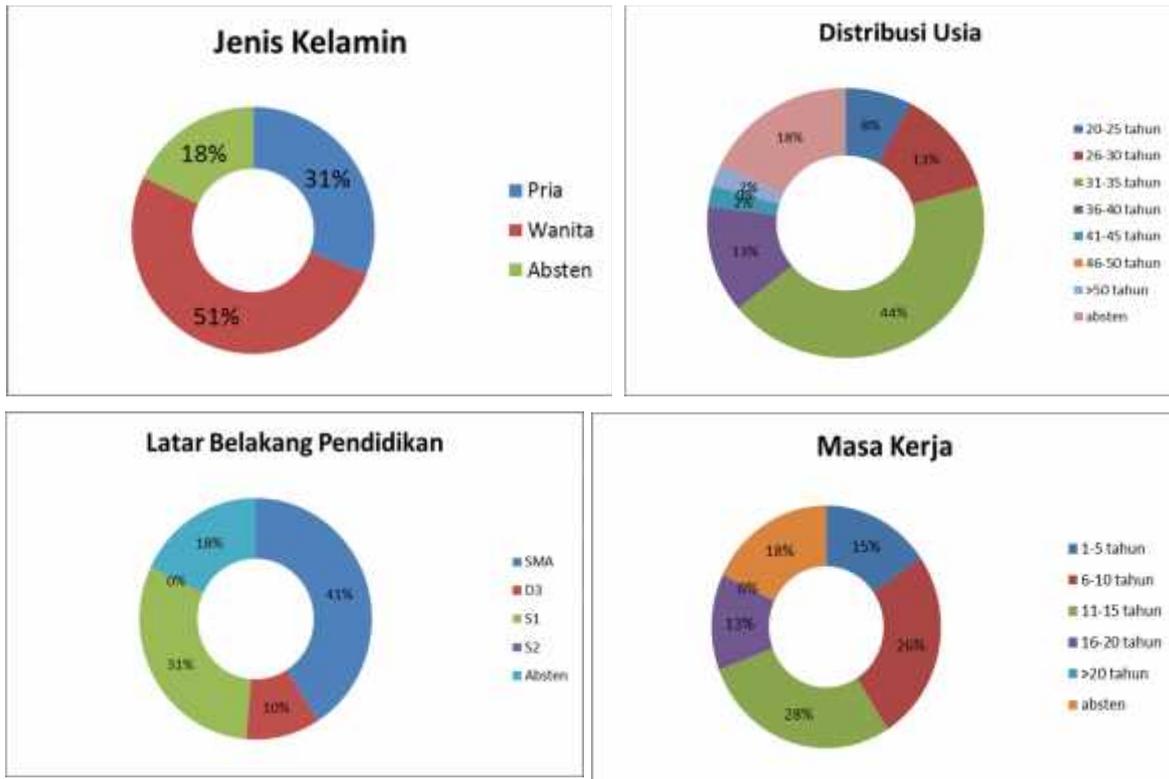
### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Profil Responden**

Bentuk penyebaran popuasi yang heterogen didalam perusahaan, mengharuskan responden dipilih secara *stratified proportional random sampling*. Responden kali ini dipilih dengan mempertimbangkan pprofil responden yang dianggap memahami posisi dan kondisi di PT Bandeng Juwana Elrina termasuk gambaran umum mengenai profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisai yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang. Responden juga dipilih berdasarkan tingkatan jabatan, mulai dari *Board of Director*, *General Manager*, manajer bagian, dan Kepala bagian. Hal ini ditujukan agar seluruh lapisan pada tiap-tiap jenjang jabatan mampu memberikan informasi mengenai kondisi budaya saat ini dan budaya yang diharapkan dimasa mendatang. Sehingga akan tampak adanya kesamaan maupun perbedaan persepsi pemetaan budaya organisasi dari tiap-tiap jenjang jabatan pada PT Bandeng Juwana Elrina. Maka dari itu, pemetaan budaya budaya yang sudah diketahui pada tiap-tiap jenjang jabatan dapat dijadikan saran dan masukan bagi perusahaan dalam merumuskan dan menyelaraskan dengan visi dan misi perusahaan.

#### **Karakteristik Responden**

Karateristik responden yang diteliti dikategorikan berdasarkan jenjang jabatan, jenis kelamin, distribusi usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Adapun uraian lebih rinci dapat dilihat pada gambar berikut :



**Hasil Penelitian**

Berikut adalah hasil analisis pemetaan budaya organisasi pada PT Bandeng Juwana Elrina dengan menggunakan pendekatan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* berdasarkan persepsi tiap-tiap jenjang jabatan.

**Tabel 1**  
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Saat Ini Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan

	Dimensi Karakteristik Dominan Saat Ini			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	20%	<b>30%</b>	25%	25%
<i>General Manager</i>	<b>45%</b>	25%	20%	10%
Manajer Bagian	<b>40%</b>	29%	18%	14%
Kepala Bagian	<b>40%</b>	26%	16%	18%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

**Tabel 2**  
Perbandingan Profil Budaya Dimensi Karakteristik Dominan Harapan Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan

	Dimensi Karakteristik Dominan Harapan			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	25%	<b>25%</b>	25%	25%
<i>General Manager</i>	25%	20%	20%	<b>35%</b>
Manajer Bagian	24%	<b>38%</b>	19%	20%
Kepala Bagian	<b>33%</b>	27%	15%	26%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

Berdasar data pada tabel 1 dan 2 menunjukkan adanya keragaman persepsi pada setiap jenjang jabatan tentang dimensi karakteristik dominan saat ini dan harapan dimasa mendatang. Pada dimensi karakteristik dominan saat ini, jenjang jabatan *General Manager*, Manajer Bagian dan Kepala Bagian mempersepsikan bahwa PT Bandeng Juwana Elrina saat ini dominan pada

budaya klan. Perusahaan dianggap sebagai tempat kerja yang nyaman dengan adanya kebersamaan dan kekeluargaan yang kuat didalamnya.

Kondisi budaya persepsi ketiga jenjang jabatan tersebut berbeda dengan persepsi *Board of Director* yang mempersepsikan bahwa budaya karakteristik dominan saat ini pada PT Bandeng Juwana Elrina adalah lebih kepada budaya adhokrasi yang menekankan adanya semangat krestifitas dan inovasi. Di sisi lain, berdasarkan informasi data pada tabel 2 semua jenjang jabatan mempersepsikan harapan yang berbeda pada budaya karakteristik dominan perusahaan dimasa mendatang. *Board of Director* menginginkan adanya keseimbangan dan kombinasi pada keempat tipe budaya yang ada dengan pemberian proporsi yang sama-sama seimbang dan saling berkombinasi. Hal tersebut menandakan bahwa *Board of Director* menginginkan adanya perbaikan yang lebih seimbang mengingat Bandeng Juwana Elrina sedang mengalami perkembangan cukup pesat. Selain itu perubahan sistem pelayanan toko yang mengadopsi sistem pelayanan swalayan modern, membuat *Board of Director* tidak hanya berfokus pada budaya klan yang memang sudah lama tertanam didalam perusahaan. Akan tetapi, *Board of Director* merasa harus menyeimbangkan tipe-tipe budaya yang ada dalam menyikapi perkembangan perusahaan agar kemajuan dan keberlangsungan perusahaan berjalan sesuai dengan rencana.

*General Manager* menginginkan dimasa mendatang adanya penambahan proporsi lebih pada budaya hierarki di dimensi karakteristik dominan. Hal tersebut menggambarkan adanya keinginan dari *General Manager* untuk memperbaiki sisi yang dirasa kurang didalam perusahaan mengingat proporsi budaya hierarki saat ini persepsi *General Manager* tidak terlalu kuat. Persepsi budaya yang diharapkan selanjutnya adalah pada jenjang jabatan manajer bagian dan kepala bagian. Manajer bagian dimasa mendatang menginginkan adanya perubahan karakteristik dominan dari yang sebelumnya budaya klan menjadi budaya karakteristik dominan adhokrasi. Sedangkan pada jenjang jabatan kepala bagian menginginkan budaya klan tetap menjadi budaya dominan pada karakteristik dominan diperusahaan. Harapan budaya karakteristik dominan pada budaya adhokrasi dan budaya klan oleh manajer bagian dan kepala bagian sewajarnya sudah sesuai dengan apa yang menjadi harapan dari perusahaan dimana harapan tersebut juga terkandung didalam visi dan misi perusahaan yaitu wujud kasih tuhan dan pengamalan kasih, serta memacu kreatifitas dengan kasih. Hal itu menandakan bahwa Manajer dan kepala bagian mengharapkan nilai-nilai yang sudah diajarkan terus dikembangkan serta ditularkan kepada karyawannya.

Dengan adanya keberagaman persepsi budaya didimensi karakteristik dominan pada setiap jenjang jabatan terutama harapan dimasa mendatang, diharapkan mendapatkan penyikapan dan pengkomunikasian yang lebih dari pemimpin perusahaan untuk mengkombinasikan bentuk budaya yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, penyikapan ekstra dari eksekutif perusahaan dirasakan sangat perlu mengingat perusahaan saat ini sedang melakukan perubahan sistem pelayanan toko yang dapat diartikan juga secara otomatis melakukan perubahan budaya yang ada didalam perusahaan. Dari itu, diperlukan pengkomunikasian yang ekstra untuk meracik budaya yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk saat ini dan dimasa akan datang.

**Tabel 3**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat Ini**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat Ini			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	25%	<b>30%</b>	25%	20%
<i>General Manager</i>	<b>35%</b>	15%	30%	20%
Manajer Bagian	<b>35%</b>	24%	21%	20%
Kepala Bagian	<b>36%</b>	19%	27%	18%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

**Tabel 4**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kepemimpinan Organisasi Harapan**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Kepemimpinan Organisasi Harapan			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	25%	<b>25%</b>	25%	25%
<i>General Manager</i>	<b>50%</b>	25%	15%	10%
Manajer Bagian	<b>30%</b>	24%	25%	21%
Kepala Bagian	<b>38%</b>	24%	18%	20%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

Para pemimpin perusahaan seperti *General Manger*, Manajer Bagian dan Kepala bagian merasa bahwa kepemimpinan perusahaan saat ini yang ada didalam PT Bandeng Juwana Elrina adalah model kepemimpinan klan. Model kepemimpinan ini menampilkan figur orang tua yang mengasuh dan mengayomi karyawannya. Hal tersebut dirasakan berbeda oleh *Board of Director* yang mempersepsikan bahwa model kepemimpinan perusahaan saat ini mendorong kepada karyawannya untuk berkeaktifitas dan berinovasi. Harapan yang sama terhadap model kepemimpinan klan dimasa mendatang juga di tetap menjadi prioritas dari ketiga jenjang jabatan. Sedangkan, *Board of Director* memiliki sikap yang sama yaitu menyeimbangkan pola kepemimpinan diperusahaan. Hal tersebut diindikasikan karena melihat ruang lingkup perusahaan yang semakin luas sehingga dibutuhkan model kepemimpinan yang tidak hanya terfokus pada satu tipe saja, tetapi juga kombinasi dari keempat tipe budaya yang ada.

Harapan dari ketiga jenjang jabatan tentang kepemimpinan perusahaan yang menginginkan bentuk kepemimpinan klan tidak dapat dikesampingkan. Harapan yang dominan pada kepemimpinan klan mensiratkan bahwa ketiga jenjang jabatan tersebut menginginkan adanya kenyamanan dalam bekerja. Selain itu dengan kenyamanan yang ada didalam perusahaan ketiga jenjang jabatan tersebut mengharapkan karyawan dapat berkeaktifitas dan berinovasi secara maksimal. Hal ini perlu diperhatikan oleh *Board of Director* selaku atasan dari ketiga jenjang jabatan tersebut agar mampu mengkombinasikan budaya yang tepat pada gaya kepemimpinan perusahaan.

**Tabel 5**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat Ini**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Pengelolaan Karyawan Saat Ini			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	<b>30%</b>	25%	20%	25%
<i>General Manager</i>	<b>40%</b>	25%	15%	20%
Manajer Bagian	<b>35%</b>	31%	18%	16%
Kepala Bagian	<b>33%</b>	27%	19%	21%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

**Tabel 6**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Pengelolaan Karyawan Harapan**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Pengelolaan Karyawan Harapan			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	30%	<b>30%</b>	20%	20%
<i>General Manager</i>	20%	15%	30%	<b>35%</b>
Manajer Bagian	<b>30%</b>	26%	20%	24%
Kepala Bagian	28%	25%	18%	<b>29%</b>

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

Pada budaya pengelolaan karyawan saat ini, semua jenjang jabatan merasa model pengelolaan karyawan yang dominan saat ini adalah model pengelolaan klan. Hal tersebut menjadi suatu hal yang wajar mengingat pendiri PT Bandeng Juwana sedari awal pendirian perusahaan mengusung konsep kekeluargaan. Hal tersebut tertuang didalam visi misi perusahaan yang menekankan nilai kasih dalam setiap tindakan perusahaan. Nilai kasih inilah yang sangat kentara dirasakan oleh pemimpin-pemimpin perusahaan disetiap jenjang jabatan terkhusus dalam cara memperlakukan dan mengelola karyawan.

Pengelolaan karyawan dimasa mendatang dipersepsikan berbeda oleh masing-masing jenjang jabatan. Kepala bagian menginginkan dimasa mendatang model pengelolaan karyawan lebih menekankan kepada model pengelolaan yang memiliki kontrol sistematis dan terstruktur. Hal ini mengindikasikan sebagian besar kepala bagian menginginkan adanya contoh dan bentuk pengelolaan yang memiliki kontrol yang sistematis dan struktural didalam perusahaan mengingat ruang lingkup dari perusahaan yang semakin luas sehingga tanggung jawab dari kepala bagianpun secara otomatis akan meningkat. Dengan begitu, dirasa dibutuhkan sistem yang terstruktur dan sistematis untuk membantu kinerja dari kepala bagian. Persepsi harapan yang dirasakan oleh kepala bagian tentang model pengelolaan hierarki juga turut menjadi harapan dari *General Manager*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa belum adanya bentuk kontrol yang sistematis dan terstruktur didalam perusahaan yang dikarenakan kuatnya budaya klan yang sudah terlebih dulu ada dan sudah mengakar cukup kuat didalam perusahaan.

Pada lain pihak, manajer bagian menginginkan pada dimensi pengelolaan karyawan tetap menggunakan model pengelolaan klan. Hal tersebut juga turut menjadi budaya yang menjadi harapan *Board of Director* dimasa mendatang dimana *Board of Director* menginginkan adanya kombinasi budaya dominan pada budaya klan dan adhokrasi. *Board of Director* merasa dimasa mendatang gaya pengelolaan harus lebih mendorong individu pada kerjasama dalam berkeaktifitas dan berinovasi. Dengan menekankan gaya pengelolaan yang mendorong karyawan pada kerjasama dan inovasi, diharapkan akan semakin didapatkan produk-produk yang berkualitas. Sehingga secara otomatis produk yang berkualitas dan beragam tersebut menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan didalam kancan persaingan olahan makanan yang semakin kreatif. Perbedaan persepsi harapan tentang cara mengelola karyawan harus menjadi penyikapan dari para pemimpin perusahaan sebagai bahan masukan dalam merumuskan bentuk pengelolaan karyawan yang ideal.

**Tabel 7**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perikat Organisasi Saat Ini**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Perikat Organisasi Saat Ini			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	20%	20%
<i>General Manager</i>	<b>35%</b>	30%	15%	20%
Manajer Bagian	<b>29%</b>	<b>29%</b>	25%	18%
Kepala Bagian	<b>32%</b>	23%	25%	21%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

**Tabel 8**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Perikat Organisasi Harapan**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Perikat Organisasi Harapan			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	20%	20%
<i>General Manager</i>	<b>45%</b>	30%	10%	15%
Manajer Bagian	28%	<b>30%</b>	20%	23%
Kepala Bagian	<b>38%</b>	27%	18%	17%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

Pada dimensi perekat perusahaan, *Board of Director* dan manajer bagian merasakan bahwa ikatan yang menyatukan perusahaan saat ini adalah kombinasi budaya klan dan adhokrasi. Sedangkan *General Manager* dan kepala bagian merasakan perekat perusahaan saat ini dominan pada budaya klan. Adanya perbedaan persepsi cara mempersatukan perusahaan yang terpecah menjadi dua sudut pandang menandakan belum adanya sinergisitas didalam menyatukan perusahaan. Meskipun begitu, hal tersebut menjadi kekuatan tersendiri bagi perusahaan mengingat kuantitas dari karyawan yang besar tentu membutuhkan bentuk pemersatu yang tidak hanya terpaku pada *monoculture*. Akan tetapi, dengan belum adanya sinergisitas dalam mempersatukan perusahaan perlu dikomunikasikan lebih lanjut oleh para pemimpin perusahaan agar tidak terjadi disintegrasi yang lebih luas.

Budaya klan diharapkan tetap menjadi budaya yang dominan didalam mempersatukan perusahaan. Hal tersebut dipersepsikan oleh *General Manager* dan kepala bagian. Berbeda dengan Manajer bagian yang berharap perekat didalam perusahaan pada masa mendatang menekankan pada budaya adhokrasi. *Board of Director* sendiri menginginkan kombinasi antara budaya klan dan adhokrasi dalam menyatukan ikatan diperusahaan. Analisis kualitatif juga dilakukan berdasarkan pertanyaan terbuka yang terdapat didalam kuesioner yang menggabungkan kata dan kalimat yang memiliki kesamaan kata, serta memiliki makna yang sama. Analisis kualitatif dilakukan pada manajer bagian yang memiliki harapan yang berbeda dari budaya dominan saat ini. Berdasarkan analisis kualitatif yang dilakukan, manajer bagian menginginkan ikatan diperusahaan dimasa mendatang dapat dilakukan dalam bentuk komitmen untuk melakukan inovasi. Dengan adanya komitmen tersebut, para manajer berharap perusahaan akan selalu memunculkan produk-produk yang memiliki kualitas yang tinggi.

Dengan adanya harapan yang berbeda didalam mempersatukan perusahaan diharapkan mampu menjadi masukan bagi pemimpin diperusahaan. Hal tersebut menjadi sesuatu yang penting mengingat dengan adanya pengikat tersebut segala macam rencana perusahaan akan dapat direalisasikan. Selain itu, tanpa adanya ikatan yang menyatukan, perusahaan tidak akan mampu menjalankan operasi perusahaan dengan lancar.

**Tabel 9**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Saat Ini**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Penekanan Strategis Saat Ini			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	<b>30%</b>	25%	20%	25%
<i>General Manager</i>	<b>40%</b>	20%	10%	30%
Manajer Bagian	24%	26%	<b>29%</b>	21%
Kepala Bagian	<b>30%</b>	24%	19%	27%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

**Tabel 10**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Penekanan Strategi Harapan**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Penekanan Strategis Harapan			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	<b>30%</b>	25%	20%	25%
<i>General Manager</i>	<b>45%</b>	25%	20%	10%
Manajer Bagian	<b>28%</b>	<b>28%</b>	25%	20%
Kepala Bagian	30%	<b>31%</b>	15%	24%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

Pada tabel 9 ditunjukkan adanya persamaan persepsi dari *Board of Director*, *General Manager* dan Kepala bagian tentang penekanan strategi perusahaan pada budaya klan. Sedangkan manajer bagian merasa bahwa penekanan strategi perusahaan saat ini dominan pada budaya market. Perbedaan persepsi ini menandakan belum adanya keselarasan pemikiran dalam menentukan strategi yang dijalankan. Selain itu, pada tabel 10 ditunjukkan adanya perubahan budaya oleh kepala bagian dan manajer bagian. Manajer bagian mengaharapkan penekanan strategi perusahaan dimasa mendatang adalah kombinasi antara budaya klan dan budaya adhokrasi. Sedangkan kepala bagian

menginginkan penekanan strategi perusahaan dimasa mendatang ada pada budaya ahokrasi. Disisi lain *Board of Direrctor* dan *General Manager* tetap menginginkan penekanan strategi perusahaan dititik beratkan pada budaya adhokrasi yang menekankan semangat kreatifitas.

Jika menilik pada visi dan misi dari perusahaan menekankan kasih dan memacu kreatifitas, maka persepsi manajer bagian tentang penekanan strategi perusahaan adalah persepsi yang paling sesuai. Disisi lain, adanya perubahan budaya penekanan strategi oleh kepala bagian menuju budaya adhokrasi menandakan adanya kesadaran untuk menempatkan penekanan strategi perusahaan yang sesuai dengan nilai dan visi misi perusahaan. Budaya adhokrasi dan klan dapat dikatakan merupakan budaya yang paling sesuai dengan penekanan strategi perusahaan melihat visi dan misi perusahaan yang menekankan nilai kasih dan kreatifitas. Selain itu, dengan melihat kondisi pasar masakan olahan bandeng yang semakin banyak dan beragam, maka untuk tetap mempertahankan eksistensi dari PT Bandeng Juwana Elrina dibutuhkan kreatifitas dan inovasi yang *continue* dari perusahaan. Dengan demikian, pimpinan-pimpinan didalam PT Bandeng Juwana Elrina harus mampu memahami peran serta dan kontribusi budaya adhokrasi dan klan didalam perumusan strategi perusahaan untuk menghadapi kondisi pasar olahan bandeng yang semakin banyak.

**Tabel 11**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Saat Ini**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Kriteria Keberhasilan Saat Ini			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	30%	<b>35%</b>	10%	25%
<i>General Manager</i>	<b>50%</b>	25%	15%	10%
Manajer Bagian	25%	25%	<b>28%</b>	23%
Kepala Bagian	<b>38%</b>	25%	21%	15%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

**Tabel 12**  
**Perbandingan Profil Budaya Dimensi Kriteria Keberhasilan Harapan**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Dimensi Kriteria Keberhasilan Harapan			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	30%	<b>35%</b>	15%	20%
<i>General Manager</i>	<b>45%</b>	30%	15%	10%
Manajer Bagian	<b>29%</b>	28%	23%	21%
Kepala Bagian	<b>35%</b>	28%	20%	17%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

Dari informasi pada tabel 11 diketahui bahwa *General Manager* dan Kepala bagian mempersepsikan kriteria keberhasilan perusahaan saat ini dominan pada budaya klan. Sedangkan *Board of Director* dan manajer bagian mempersepsikan budaya kriteria keberhasilan perusahaan saat ini masing-masing budaya adhokrasi dan market. Kriteria keberhasilan yang memiliki persepsi berbeda menggambarkan bahwa manajemen belum memiliki ukuran yang baku dalam mengukur keberhasilan manajemen.

Pada masa mendatang jajaran pemimpin perusahaan menginginkan adanya perubahan tolak ukur keberhasilan yang mengarah pada budaya klan. Sedangkan *Board of Director* sebagai pemimpin tertinggi didalam perusahaan masih tetap mengharapkan budaya adhokrasi sebagai tolak ukur kriteria keberhasilan perusahaan. Perbedaan persepsi tolak ukur keberhasilan perusahaan pada masa mendatang anatar *Board of Director* dengan ketiga jenjang jabatan dibawahnya mengindikasikan belum adanya pengkomunikasian yang mendalam dari *Board of Director* dengan ketiga jenjang dibawahnya. Hal ini perlu menjadi perhatian serius bagi *Board of Director* mengingat dengan tidak adanya keselarasan persepsi dalam mengukur keberhasilan perusahaan, maka dikhawatirkan tercipta disintegrasi budaya maupun strategi yang tidak sesuai dengan tolak ukur yang seharusnya.

Di sisi lain, analisis kualitatif juga dilakukan pada ketiga jenjang jabatan yang menginginkan budaya klan sebagai tolak ukur keberhasilan perusahaan. Analisis kualitatif dilakukan dengan cara menggabungkan jawaban pertanyaan terbuka yang memiliki kesamaan kata dan kalimat. Dari analisis kualitatif yang dilakukan, didapatkan kesimpulan bahwa tolak ukur keberhasilan yang didasarkan pada pengembangan SDM dapat dijadikan tolak ukur dari keberhasilan perusahaan mengingat SDM adalah bagian sangat vital yang menjalankan operasi perusahaan. Apabila SDM dapat berkembang dengan baik, maka secara otomatis hal tersebut akan berdampak langsung pada perusahaan, dimana SDM yang unggul akan mampu menghasilkan produk yang unggul pula. Dengan produk yang unggul tersebut, diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada konsumen. Hal tersebutlah yang menjadi dasar dari ketiga jenjang jabatan dalam memposisikan budaya klan sebagai budaya yang diharapkan dominan dimasa mendatang.

Perbedaan harapan oleh *Board of Director* dengan ketiga jenjang jabatan tersebut sudah sepatutnya menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin-pemimpin perusahaan terutama *Board of Director* sebagai pemimpin tertinggi didalam merumuskan tolak ukur keberhasilan dari manajemen perusahaan. Sehingga diharapkan dengan adanya kesamaan persepsi tentang tolak ukur keberhasilan perusahaan maka akan memudahkan dalam mencari perumusan strategi perusahaan serta dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

**Tabel 13**  
**Perbandingan Profil Budaya Organisasi Saat Ini**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Profil Budaya Saat ini			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	28%	<b>29%</b>	20%	23%
<i>General Manager</i>	<b>41%</b>	23%	18%	18%
Manajer Bagian	<b>31%</b>	27%	23%	19%
Kepala Bagian	<b>35%</b>	24%	21%	20%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

**Tabel 14**  
**Perbandingan Profil Budaya Organisasi Harapan**  
**Berdasarkan Persepsi Setiap Jenjang Jabatan**

	Profil Budaya Harapan			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>Board of Director</i>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	21%	23%
<i>General Manager</i>	<b>38%</b>	24%	18%	19%
Manajer Bagian	28%	<b>29%</b>	22%	21%
Kepala Bagian	<b>34%</b>	27%	17%	22%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran C

Pada tabel 13 dan 14 dapat dilihat adanya persamaan dan perbedaan persepsi mengenai budaya saat ini dan budaya harapan dimasa mendatang pada semua level jabatan. Saat ini *Board of Director* sebagai pemimpin tertinggi didalam perusahaan merasakan budaya adhokrasi menjadi budaya yang dominan, sedangkan pada masa mendatang *Board of Director* menginginkan kombinasi budaya adhokrasi dan budaya klan. *General Manager* sebagai pimpinan yang mengatur jalannya operasi perusahaan merasa budaya yang dominan saat ini adalah budaya klan. Budaya tersebut juga menjadi budaya yang diharapkan *General Manager* dimasa mendatang. Akan tetapi, meskipun menjadi budaya harapan dimasa mendatang, budaya klan mendapat pengurangan presentase dari *General Manager*. Hal tersebut menunjukkan *General Manager* masih tetap menginginkan budaya klan tetapi dengan proporsi yang dikurangi.

Pada jenjang jabatan manajer bagian, budaya yang dirasa dominan saat ini adalah budaya klan. Sedangkan pada masa mendatang manajer bagian menginginkan budaya adhokrasi menjadi budaya yang lebih dominan. Meskipun begitu, bpara manajer menginginkan budaya klan dirasa tetap menjadi budaya yang diprioritaskan setelah budaya adhokrasi. Hal tersebut terlihat dari

persentase yang memiliki jarak persentase tidak terlalu jauh dengan budaya adhokrasi. Kepala bagian merupakan level manajemen tingkat paling bawah yang mempersepsikan budaya dominan saat ini dan yang menjadi harapan dimasa mendatang adalah budaya klan. Kepala bagian merasa budaya klan dimasa mendatang masih tetap diperlukan dalam menjalankan operasi perusahaan. Hal tersebut menandakan kepala bagian masih cukup nyaman dengan kondisi budaya perusahaan yang menekankan pada kebersamaan dan kekeluargaan. Hal tersebut tentunya harus diperhatikan oleh *Board of Director* sebagai pemimpin tertinggi didalam perusahaan serta manajer bagian yang memabawahi langsung kepala bagian. Mengingat dengan budaya klan yang cukup kuat pada kepala bagian bukan tidak mungkin akan menghambat proses perubahan yang sedang gencar dilakukan oleh perusahaan. Sobirin (2007), mengungkapkan bahwa budaya yang kuat disatu sisi menjadi kekuatan bagi perusahaan, akan tetapi budaya yang kuat pada lain sisi juga menjadi penghalang bagi perusahaan didalam proses perubahan apabila perusahaan tidak mampu mengelola budaya tersebut dengan baik.

Dari pembahasan diatas diketahui bahwa secara keseluruhan budaya saat ini yang banyak berkembang di PT Bandeng Juwana Elrina adalah budaya klan. Budaya tersebut dapat dikatakan sudah sesuai dengan visi dari perusahaan mengingat visi dari perusahaan sendiri adalah wujud kasih dan berkat tuhan serta pengamalannya. Nilai kasih yang menjadi nilai inti dari perusahaan mampu diserap dan disebarkan dengan maksimal oleh pemimpin-pemimpin maupun para karyawan sendiri. Akan tetapi, budaya yang dikembangkan secara keseluruhan di PT Bandeng Juwana Elrina bisa dikatakan belum maskimal dalam menerapkan misi dari perusahaan dimana misi perusahaan adalah memacu kreatifitas dari para karyawan di PT Bandeng Juwana Elrina. Nilai-nilai kreatif ini dapat dikatakan masih belum tersalurkan dan dikembangkan dengan optimal didalam perusahaan jika melihat persepsi budaya adhokrasi yang hanya dipersepsikan dominan oleh *Board of Director*. Meskipun begitu, budaya yang dikembangkan secara keseluruhan sudah sebagian besar merelalisasikan visi dan misi dari PT Bandeng Juwana Elrina dimana salah satu misi perusahaan yang sudah dipersepsikan oleh pemetaan budaya adalah misi dalam menciptakan kerjasama diantara karyawannya.

Pada budaya harapan dimasa mendatang, budaya adhokrasi yang mengedepankan nilai kreatifitas mendapat respon positif dari manajer bagian dan *Board of Director*. Hal tersebut menandakan adanya pemahaman untuk merealisasikan misi perusahaan dalam memacu kreatifitas. Sedangkan pada *General Manager* dan Kepala bagian tetap mengharapkan budaya klan pada masa medatang. Persepsi budaya harapan pada keseluruhan pemetaan budaya dengan keberagaman persepsi yang ada dapat dikatan sudah sesuai dengan visi dan misi yang ada.

Dengan adanya perbedaan persepsi budaya saat ini dan harapan yang ada tentu menjadi pertimbangan tersendiri bagi pemimpin perusahaan dalam meramu strategi untuk mengimplementasikan bentuk budaya yang dirasa masih belum diimplementasikan didalam perusahaan berdasar pada visi, misi dan tujuan perusahaan. Selain itu, penyikapan budaya juga harus mempertimbangkan kondisi perusahaan saat ini dan dimasa mendatang dimana pada kondisi saat ini perusahaan sedang melakukan perluasan pasar dengan sudah membuka cabang toko baru serta dengan perubahan sistem pelayanan toko.

Pada lain pihak, adanya perlusan pasar serta perubahan sistem pelayanan toko kearah pelayanan yang modern, dapat dikatakan perusahaan sedang melakukan perubahan pada kebiasaan-kebiasaan lama yang sudah sebelumnya ada atau lebih spesifiknya merubah budaya yang sudah lama berkembang. Dari kondisi itu perlu adanya penyikapan yang serius dari pemimpin-pemimpin perusahaan dalam melihat perubahan budaya maupun persepsi budaya yang berbeda dari tiap-tiap level jabatan, dengan kondisi perusahaan yang semakin berkembang, serta dengan melihat visi, misi dan tujuan dari PT Bandeng Juwana Elrina.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada PT. Bandeng Juwana Elrina dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, maka diperoleh kesimpulan terdapat perbedaan persepsi budaya saat ini antara *Board of Director*, dengan ketiga jenjang dibawahnya. *Board of Director* merasa budaya dominan saat ini adalah adhokrasi. *General manager*, manajer bagian dan kepala bagian yang merasa budaya dominan perusahaan saat ini adalah klan. Keempat



jenjang jabatan juga mempunyai persepsi yang berbeda tentang profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang. *Board of Director* mengharapkan kombinasi budaya klan dan adhokrasi. *General Manager* dan kepala bagian mengharapkan budaya klan. Manajer bagian mengharapkan budaya adhokrasi.

Didalam penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan keterbatasan ini, diharapkan dapat dilakukan perbaikan untuk penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan penelitian ini hanya terbatas pada pemetaan budaya organisasi. Untuk penelitian selanjutnya dengan tema sejenis sebaiknya dapat dilakukan dengan memperluas dan mengembangkan bahasan penelitian. Penambahan variabel atau indikator baru serta metode yang lebih variatif perlu dilakukan dalam penelitian yang akan datang.

Setelah diketahui hasil dan kesimpulan pada penelitian ini, maka diajukan saran yang dapat diterapkan dalam upaya penyesuaian budaya pada PT Bandeng Juwana Elrina, yaitu budaya klan yang saat ini secara keseluruhan mendominasi budaya didalam perusahaan sedikit demi sedikit harus mulai disesuaikan melihat kondisi perusahaan memiliki ruang lingkup yang semakin luas. Harus ada penyesuaian budaya yang mengarah kepada budaya adhokrasi melihat visi dan misi perusahaan yang salah satunya mendorong kepada nilai kreatifitas. Gambaran budaya saat ini yang dominan pada budaya klan dan perbedaan persepsi antar jenjang jabatan mengenai harapan budaya organisasi di waktu yang akan datang yang sudah mengarah kepada budaya klan dan adhokrasi dapat dijadikan bahan pertimbangan perusahaan untuk merumuskan budaya yang sesuai dengan visi misi perusahaan.

#### REFERENSI

- Ferdinand, Augusty. 2007. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- <http://www.ocaionline.com>
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi; Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Munir, Ningky. 2006. "Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)". *Journal of Management and Business Review*, Vol. 3, No. 1, Januari.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi; Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradikma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.