



## ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* PADA PT. ANGKASA PURA I BANDARA INTERNASIONAL AHMAD YANI SEMARANG

Muhammad Dinka Syafiq Cendana, Indi Djastuti<sup>1</sup>  
Email : [dinkacendana@gmail.com](mailto:dinkacendana@gmail.com)

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

### ABSTRACT

*Airports is an important part of the transportation services industry which connecting between the aviation transportation provider with the consumers. PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang as a corporate which manage this access must always improve and adaptive in order to give the best services and consumers needs. The transformation has done from 2010 to change vision, mission and values of corporate is an effort to make positive changes. This research aim to mapping current organizational culture and worker expectation for future as input for corporate if the current and expected organizational culture still compatible with corporate's value so PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang always ready to face the changes and demands of consumers.*

*This research use the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) survey method. The survey was conducted at the level of General Manager as leader, Departement Head, Section Head, dan Staff with quantitative descriptive approach so it can be analyzed and identified current and expected organizational culture profile of PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.*

*The results obtained in this study was the difference in organizational culture that is felt nowadays by Staff with job level above. The dominant organizational culture is currently perceived by General Manager, Departement Head and Section Head is a hierarchy culture. But the dominant organizational culture is currently perceived by Staff is a clan culture. Then, a similar case founded which there is difference in organizational culture that is felt today by General Manager with job level below. General Manager expects a hierarchy culture to be the most dominant. But, Departement Head, Section Head and Staff expects a clan culture. This cultural profile picture can be use as input for corporate to policy making to create organizational culture that compatible with the corporate's vision dan mission.*

*Keywords : Organizational Culture, Organizational Culture Mapping, OCAI, Quantitative Descriptive, Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.*

### PENDAHULUAN

Dewasa ini di era modern sekarang kemajuan pengetahuan dan teknologi menuntut perusahaan untuk dapat selalu menciptakan pembaharuan. Pembaharuan tersebut tentunya

---

<sup>1</sup> Corresponding author

menunjukkan adanya perbedaan antara keadaan perusahaan sebelum dan sesudah melakukan perubahan. Robbins (2008) mengemukakan bahwa perubahan adalah membuat sesuatu yang berbeda. Setiap perusahaan harus mampu untuk dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan baik dari eksternal perusahaan maupun perubahan dari internal perusahaan itu sendiri. Perubahan itu sendiri tentunya bertujuan agar perusahaan dapat tetap bergerak maju dan tetap eksis di era globalisasi yang berkembang sangat cepat saat ini saat ini.

Sejak pergantian pimpinan pada 23 Juli 2010, PT. Angkasa Pura I melakukan perubahan atau transformasi secara menyeluruh guna meningkatkan citra dan kualitas pelayanan kepada pengguna jasa. transformasi PT. Angkasa Pura I dimulai dari hal yang paling mendasar dari perusahaan tersebut yaitu dengan mencanangkan transformasi perusahaan sebagai implikasi atas pergeseran tren pengelolaan bandara dunia dari *airport as a business* ke konsep *airport city* dan *green airport* (Annual Report PT. Angkasa Pura I, 2012). Kemudian transformasi atau perubahan yang sangat mendasar tersebut dimulai dari mengubah visi, misi, logo, dan strategi baru serta menciptakan nilai budaya baru perusahaan. Perubahan tersebut dilakukan guna membawa PT. Angkasa Pura I sebagai perusahaan pengelola bandara untuk menyesuaikan diri dan mengikuti pergeseran tren pengelolaan bandara dunia dari *airport as a business* ke konsep *airport city* dan *green airport*. Serta guna menghadapi dinamika bisnis jasa kebandarudaraan di dalam dan luar negeri. (Annual Report PT. Angkasa Pura I, 2012).

Setiap perusahaan pada dasarnya pasti ingin karyawannya menjalankan kegiatannya sesuai dengan visi, misi, dan nilai budaya baru yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Namun dalam melakukan praktiknya seringkali budaya yang sudah ditanamkan oleh karyawan tersebut tidak sejalan dengan visi, misi, dan nilai budaya serta target perusahaan baru yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. bahkan terkadang ada karyawan yang melakukan penolakan atau resistensi terhadap proses perubahan visi, misi, dan nilai budaya serta target perusahaan baru tersebut karena budaya organisasi lama perusahaan bertentangan dengan perubahan tersebut. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006) mengemukakan bahwa semakin besar perubahan dalam struktur, tugas, teknologi, dan aset-aset manusia, semakin kuat ketakutan, kecemasan, dan penolakan.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah : 1). mengetahui dan menganalisis profil budaya organisasi PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang saat ini dari hasil pemetaan berdasarkan persepsi masing- masing jenjang jabatan, mulai dari *General Manager*, *Departement Head*, *Section Head* dan *Staff*. 2). mengetahui dan menganalisis profil budaya organisasi PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang diharapkan dari hasil pemetaan berdasarkan persepsi masing- masing jenjang jabatan, mulai dari *General Manager*, *Departement Head*, *Section Head* dan *Staff*.

### **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Tuntutan perubahan yang terjadi di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang 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 keenam dimensi diatas kemudian dilakukan evaluasi pegawai PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang disurvei kepada *General Manager*, *Departement Head*, *Section Head* dan *Staff*. Hasil survei akan menunjukkan profil budaya organisasi PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang saat ini dan budaya yang diharapkan dimasa mendatang

yang dispesifikasikan kedalam empat profil budaya organisasi, yaitu (Cameron & Quinn dalam Kusdi, 2011) :

#### 1. Budaya Klan

Budaya klan merupakan tipe budaya yang sangat menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga, organisasi lebih seperti sebuah keluarga besar ketimbang entitas ekonomi. Budaya klan memiliki nilai yang diutamakan yaitu kerja tim (*teamwork*), partisipasi dan konsensus, Pemimpin organisasi diposisikan sebagai pembimbing (mentor), organisasi diikat oleh kekuatan loyalitas atau tradisi dan makna sukses diartikan berdasar kepekaan terhadap konsumen dan perhatian kepada aspek manusia.

#### 2. Budaya Hierarki

Budaya Hierarki adalah tipe budaya yang sangat formal dan terstruktur, dimana segala sesuatu yang dilakukan adalah berdasarkan prosedur – prosedur yang sudah ditentukan. Budaya hierarki ini melakukan kontrol internal dengan peraturan, spesialisasi, fungsi dan sentralisasi keputusan. nilai yang dianggap penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi. organisasi diikat oleh kekuatan aturan – aturan dan kebijakan – kebijakan formal. Sukses diukur dari produk yang bisa diandalkan, kelancaran jadwal dan penghematan biaya.

#### 3. Budaya Adhokrasi

Budaya Adhokrasi adalah tipe budaya yang mengacu pada unit –unit, yang bersifat temporer, spesialisasi dan dinamis yang di jiwai semangat kewiraswastaan dan kreativitas. Nilai yang diutamakan adalah inovasi dan keberanian mengambil resiko. Organisasi diikat oleh komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Tujuan jangka panjang organisasi adalah perumbuhan dan meraih sumber daya baru. Sukses diukur dari penemuan produk atau jasa baru yang inovatif.

#### 4. Budaya Market

Budaya Market adalah tipe budaya yang mengfungsikan dirinya sebagai pasar itu sendiri yang beroperasi terutama dengan mekanisme ekonomi pasar dengan melakukan transaksi – transaksi yang ditujukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Konsep penting yang digunakan adalah “*transaction cost*” yang berorientasi pada hasil, dimana nilai - nilai adalah daya saing dan produktivitas. Tujuan jangka panjang organisasi adalah melakukan aktivitas – aktivitas kompetitif dan mencapai sasaran dan target – target yang terukur. Sukses diukur dari pangsa pasar dan penguasaan pasar.

### **Budaya Organisasi**

Stanley Davis dalam Sobirin (2007) bahwa budaya organisasi dalam hal ini Stanley Davis menyebutnya dengan istilah budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi.

### **Transformasi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang sudah ditanamkan oleh pendiri sekaligus pemimpin dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat atau sulit untuk berubah. Namun pada perkembangannya menunjukkan bahwa perubahan budaya bukanlah suatu hal yang tidak mungkin apabila terjadi perubahan pada lingkungan organisasi tersebut. Wibowo (2011) mengatakan bahwa perubahan budaya organisasi disatu sisi dapat meningkatkan kinerja namun disisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Perubahan budaya organisasi sendiri tidak mudah karena menyangkut manusia yang sebelumnya telah mempunyai budaya sendiri yang dianggap baik dan benar.

Moeljono (2005) menambahkan bahwa transformasi budaya adalah suatu keharusan. Namun, melakukan transformasi budaya tidaklah boleh dilakukan dengan cara-cara serampangan atau ceroboh. Diperlukan tingkat kehati-hatian yang sangat cermat karena menyangkut hal yang sangat peka dari sudut pandang perilaku manusia. Nilai budaya adalah inti dari perilaku manusia yang menentukan perilaku organisasi.

### **Faktor – Faktor Penyebab Perubahan Organisasi**

Perubahan yang terjadi tentunya disebabkan oleh banyak faktor. Palmer, Dunford dan Akin (2009) menyebutkan bahwa ada 6 faktor perubahan yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan, yaitu : 1. Tekanan *fashion* atau meniru manajemen perusahaan lain, 2. Tekanan pengawasan dan kebijakan 3. Tekanan geopolitik, 4. Tekanan penurunan pasar, 5. Tekanan hiperkompetisi, dan 6. Tekanan reputasi dan kredibilitas. Sedangkan faktor perubahan yang datang dari lingkungan internal perusahaan, antara lain : 1. Tekanan pertumbuhan, 2. Tekanan integrasi dan kolaborasi, 3. Tekanan identitas, 4. Tekanan pimpinan baru, dan 5. Tekanan kekuasaan dan politik.

Narsa (2000) memaparkan bahwa sebuah perubahan dapat dipicu oleh perubahan teknologi sebagai denominator, khususnya pada tiga sektor utama yaitu teknologi transportasi, teknologi manufaktur, dan teknologi informasi dan komunikasi. Perubahan yang terjadi cenderung bersifat revolusioner daripada evolusioner. Perubahan lingkungan ini telah membawa perubahan pada paradigma organisasi dan manajemen, perubahan visi organisasi, perubahan pasar, pemasaran, perubahan sifat dan karakteristik produksi.

### **Jenis – Jenis Perubahan Organisasi**

Organisasi telah mengembangkan berbagai jenis proyek perubahan atau transformasi organisasi yang berbeda – beda skala, jangka waktu dan tujuan yang ingin dicapai. Kotter dalam Kusdi (2011) memaparkan jenis – jenis transformasi organisasi, yaitu : 1). Restrukturisasi, 2). Rekayasa ulang, 3). Penyusunan strategi kembali, 4). Akuisisi, 5). Perampingan, 6). Program – program kualitas, 7). Pembaruan kultur organisasi.

### **Penolakan Perubahan**

Salah satu temuan yang paling banyak tercatat di dalam berbagai kajian terhadap perilaku individual dan organisasi adalah bahwa organisasi dan para anggotanya menentang perubahan (Robbins, 2008). Kemudian Robbins (2008) menjelaskan sumber – sumber penolakan terhadap perubahan yang berasal dari individual dan organisasi. Sumber individual yaitu: 1). Kebiasaan, 2). Rasa aman, 3). Faktor – faktor ekonomi, 4). Takut pada hal yang belum diketahui, 5). Pemrosesan informasi yang selektif. Sedangkan sumber penolakan perubahan yang berasal dari organisasi, antara lain : 1). Inersia struktural, 2). Fokus perubahan yang terbatas, 3). Inersia kelompok, 4). Ancaman terhadap keahlian, 5). Ancaman terhadap relasi kuasa yang sudah mapan, 5). Ancaman terhadap pengalokasian sumber daya yang sudah mapan.

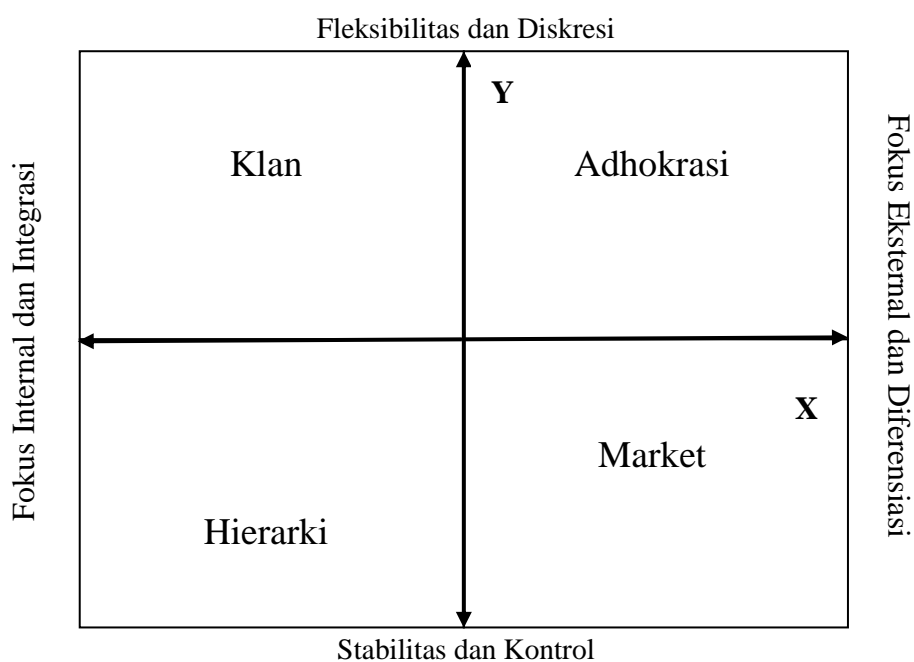
### **Model *Competing Values***

Model *Competing Values* di bangun oleh Cameron dan Quinn pada tahun 1970-an akhir. Hal yang melatarbelakangi dibangunnya Model *Competing Values* adalah munculnya fenomena kesulitan peneliti sebelumnya di dalam mengidentifikasi karakter sebuah kultur dan mengukur efektivitas organisasi. hal tersebut terjadi karena peneliti sebelumnya mendapatkan indikator dengan butir – butir nilai yang terlalu banyak sehingga tidak mudah dipahami. Maka

Cameron dan Quinn menempatkan butir – butir nilai tadi kedalam sebuah kerangka yang lebih sederhana melalui suatu metode statistik. Sehingga menghasilkan sebuah kerangka yang disebut *Competing Values Framework* (CVF).

Dalam kerangka *Competing Values Framework* (CVF) butir – butir nilai yang ada dipilah menjadi empat kelompok berdasar dua dimensi pembeda. Dimensi yang pertama adalah kriteria – kriteria efektivitas yang menekankan pada fleksibilitas, kebebasan, dan dinamisme sebagai lawan dari stabilitas, keteraturan dan kontrol. Selanjutnya dimensi yang kedua adalah kriteria – kriteria efektivitas yang menekankan pada orientasi internal, integrasi, dan kesatuan sebagai lawan dari orientasi eksternal, diferensiasi, dan rivalitas.

**Gambar 2.6**  
**Model *Competing Values Framework***



Sumber : Kusdi (2011)

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

Cameron dan Quinn dalam Sobirin (2007) juga bisa disebut sebagai penerus konsepnya Harisson. Namun berbeda dengan penerus sebelumnya Cameron dan Quinn menggunakan kriteria yang berbeda yaitu "*Competing Values Framework*" untuk menetapkan keempat budaya yang berbeda. Untuk itu dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), Cameron dan Quinn memilih dua orientasi yang berbeda dalam menetapkan tipe budaya organisasi yaitu, pertama organisasi yang berorientasi pada fleksibilitas dan diskresi organisasi atau sebaliknya, berorientasi pada stabilitas dan kontrol yang lebih ketat. Yang kedua yaitu organisasi yang berorientasi internal dan menjaga integritas organisasi, atau sebaliknya. Berorientasi eksternal dan mengedepankan diferensiasi. Dari kedua kriteria tersebut diperoleh 4 tipe budaya organisasi yaitu, *clan*, *hierarchy*, *adhocracy*, dan *market* seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya.

Tujuan OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang dikaitkan oleh 4 tipe budaya yang sudah dijelaskan yaitu *clan*, *hierarchy*, *adhocracy*, dan

*market*. sehingga dapat diketahui budaya mana yang paling menonjol saat ini dan yang diharapkan pada setiap dimensi budaya. Setelah mengetahui budaya organisasi yang menonjol di perusahaan, maka akan dapat digunakan oleh manajemen sebagai bahan pertimbangan didalam menentukan strategi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Sebab masing-masing budaya mempunyai ciri strategi yang khas di dalam peningkatan kualitas organisasi.

Menurut Kusdi (2011) ada beberapa tahapan dalam penyusunan OCAI. Yang pertama yaitu keenam dimensi budaya dioperasionalisasikan menjadi variabel pengukuran yang dipilah menjadi dua bagian dasar yaitu kolom budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Selanjutnya setiap dimensi diturunkan menjadi indikator-indikator pertanyaan yang secara kumulatif akan menghasilkan skor yang mana akan berguna untuk menunjukkan posisi suatu organisasi pada empat kuadran budaya organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini termasuk 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, 2006).

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. Studi dengan desain deskriptif dapat dilakukan secara sederhana atau rumit dan dapat melibatkan data kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif. Dengan demikian hasil penelitian dengan desain ini akan menghasilkan informasi yang komprehensif mengenai variabel yang diteliti.

Pada penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Sugiyono (2008) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya. Artinya variabel tersebut tergambar seperti proses yang saling berkesinambungan, bukan untuk menguji keterkaitan variabel satu dengan yang lainnya.

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportional stratified random sampling* dengan menggunakan tabel bilangan acak. Dalam penelitian ini, untuk mendapatkan data primer dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner langsung. Dari 75 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner yang kembali dalam waktu sesuai dengan yang direncanakan dan dapat diolah sebanyak 60 kuesioner. Terdiri dari 4 golongan yaitu, 1 *General Manager*, 3 *Departement Head*, 9 *Section Head*, dan 47 *Staff*. 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). OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. 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 pada lima tahun yang akan datang. Selain itu, Pertanyaan terbuka dianalisis dengan menggunakan analisis isi unit data tematik.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

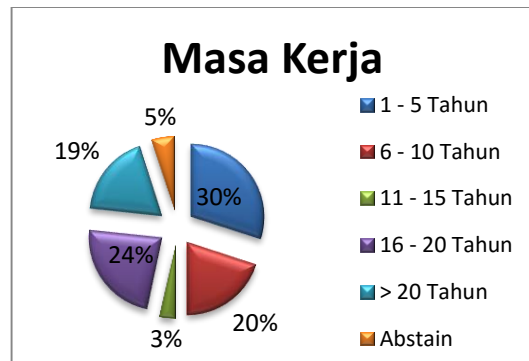
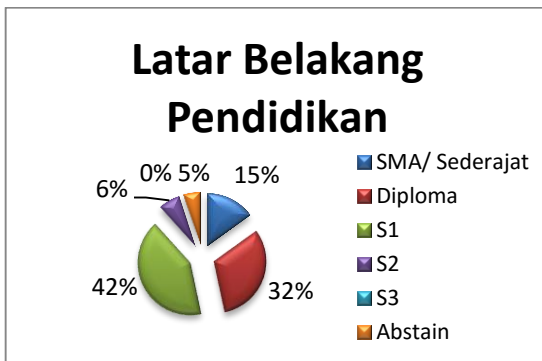
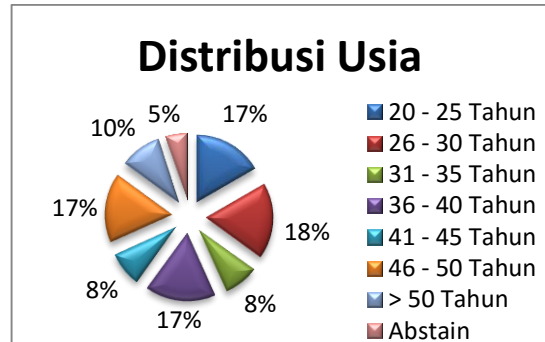
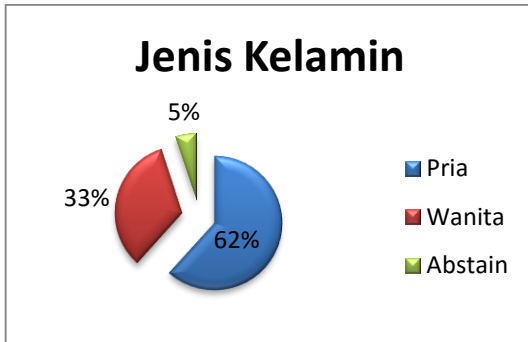
### **Profil Responden**

Responden yang digunakan pada penelitian kali ini adalah perwakilan pegawai PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang terlibat dalam proses perubahan organisasi. Adapun teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah

*Stratified Proportional Random Sampling.* Responden dipilih karena pihak-pihak yang terlibat didalam proses perubahan organisasi dianggap lebih memahami posisi dan kondisi di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang termasuk gambaran umum mengenai profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya organisai yang diharapkan pada masa mendatang.

Selain itu, responden juga dipilih berdasarkan tingkatan jabatan, mulai dari jajaran *General Manager, Departement Head, Section Head* dan *Staff*. Hal ini dimaksudkan agar seluruh lapisan pada tiap-tiap level jabatan turut memberikan masukan mengenai kondisi budaya saat ini dan budaya yang diharapkan di masa mendatang. Sehingga akan tampak pada pemetaan budaya organisasi di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang, jika terjadi perbedaan pendapat antar jenjang jabatan. Oleh karena itu, dapat dijadikan acuan untuk menyelaraskan visi dan misi kedepan antara tiap-tiap level jabatan jika perbedaan ini benar-benar terjadi.

**Karakteristik Responden**



Berdasarkan karateristik diatas, dapat disimpulkan bahwa responden pada umumnya merupakan karyawan – karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang sebagian besar berjenis kelamin pria, berusia diatas 35 tahun, tingkat pendidikan S1 dan sudah mengabdikan diri selama lebih dari 5 tahun. Hal ini menandakan bahwa karyawan – karyawan di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang merupakan para pemimpin yang berasal dari golongan usia sedang.

**Hasil Interpretasi Budaya PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang Saat ini Dan Yang Diharapkan Dimasa Mendatang**

Dibawah ini terdapat presentase perbandingan profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan dimasa mendatang menurut persepsi masing-masing jenjang jabatan.

**Tabel 1**  
**Perbandingan Profil Budaya Organisasi Saat Ini Pada Setiap Level Jabatan**

Jabatan	Profil Budaya Organisasi Saat ini			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>General Manager</i>	25%	20%	22%	<b>33%</b>
<i>Departement Head</i>	25%	23%	19%	<b>33%</b>
<i>Section Head</i>	26%	22%	23%	<b>29%</b>
<i>Staff</i>	<b>29%</b>	21%	24%	27%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran D

**Tabel 2**  
**Perbandingan Profil Budaya Organisasi Yang Diharapkan Pada Setiap Level Jabatan**

Jabatan	Profil Budaya Organisasi Yang Diharapkan			
	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>
<i>General Manager</i>	28%	20%	18%	<b>33%</b>
<i>Departement Head</i>	<b>32%</b>	23%	17%	28%
<i>Section Head</i>	<b>30%</b>	26%	23%	20%
<i>Staff</i>	<b>31%</b>	24%	22%	23%

Sumber : Hasil Olah Data Lampiran D

Berdasarkan tabel 4.45 dan tabel 4.46 diatas dapat diketahui bahwa profil budaya organisasi secara keseluruhan saat ini yang dirasakan oleh *General Manager*, *Departement Head*, dan *Section Head* pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang adalah budaya *hierarchy*, yang ditunjukkan oleh skor secara berturut – turut sebesar 33%, 33%, dan 29% pada tabel 4.45. Sedangkan level jabatan *Staff* berbeda dengan level jabatan lain, yaitu merasakan dominasi budaya *clan* pada profil budaya secara keseluruhan pada perusahaan.

Namun dimasa mendatang *General Manager* tetap berpegang teguh pada budaya yang dirasakan saat ini secara keseluruhan dengan tetap mengharapkan budaya *hierarchy* untuk tetap menjadi yang paling dominan, yang ditunjukkan dengan skor 40% pada tabel 4.46. Namun berbeda untuk level jabatan *Departement Head* dan *Section Head* menginginkan adanya perubahan budaya organisasi secara keseluruhan pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang dari budaya *hierarchy* menjadi budaya *clan* dimasa mendatang, yang ditunjukkan oleh skor secara berturut – turut sebesar 32% dan 30% pada tabel 4.46. Kemudian sama halnya dengan yang terjadi pada *General Manager*, pada level *Staff* juga tetap berpegang teguh dengan mengharapkan budaya *clan* agar tetap menjadi dominan dimasa mendatang. Hal tersebut ditunjukkan dengan skor 31% pada tabel 4.46 dan juga sependapat dengan yang diharapkan oleh *Departement Head* dan *Section Head*.

Dari hasil pemetaan budaya tersebut dapat diketahui bahwa saat ini secara keseluruhan budaya yang dirasakan oleh hampir semua level jabatan yaitu budaya *hierarchy* belum sesuai dengan visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan dari PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang menekankan pada meningkatkan daya saing perusahaan dengan selalu proaktif merespon perubahan dan kaya akan kreatifitas dan inovasi. Dimana hal tersebut lebih dekat dengan kombinasi budaya *adhocracy* dan budaya *market*. Budaya yang terbentuk sekarang tentunya akan membuat pengimplementasian nilai perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik.

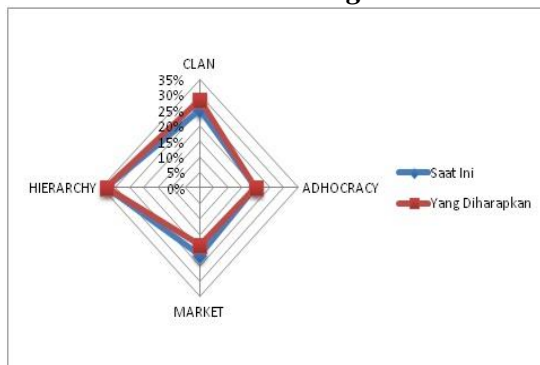
Namun dimasa mendatang sebagian besar orang pada semua level jabatan menginginkan beralihnya budaya yang saat ini dirasakan paling dominan secara keseluruhan yaitu budaya *hierarchy* untuk berubah menjadi budaya *clan* yang lebih mementingkan



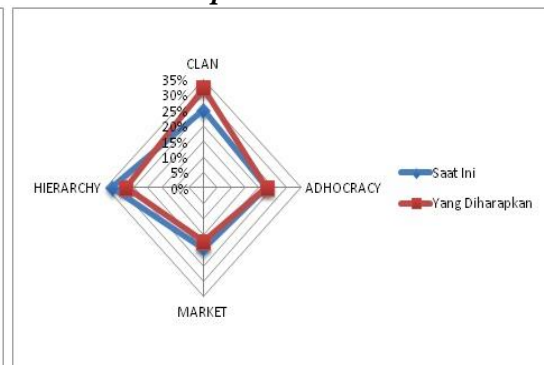
perusahaan sebagai keluarga besar, pengembangan SDM, loyalitas dan komitmen karyawan dijunjung tinggi. Meskipun nilai – nilai yang ada budaya *clan* tidak sepenuhnya ada pada visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan PT. Angkasa Pura I, namun dalam prosesnya nilai – nilai yang ada pada budaya *clan* digunakan sebagai fondasi atau dasar didalam menciptakan PT. Angkasa Pura I yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan. Hal tersebut dapat diketahui dari program – program yang akan dan sudah dijalankan oleh PT. Angkasa Pura I pusat yang dapat dilihat mulai dari yang pertama dan paling mendasar adalah makna yang tercantum dalam logo baru PT. Angkasa Pura I yang menunjukkan kebersamaan *‘together stronger’*. Kemudian PT. Angkasa Pura I dari sekarang telah membentuk sebuah program *“Center For Exelence”* yang merupakan salah satu tempat pelatihan dan pengembangan karyawan yang dimiliki PT. Angkasa Pura I yang berada di kantor pusat. Selanjutnya PT. Angkasa Pura I juga menjalankan program *benchmarking* serta mengirim SDM-nya untuk belajar ke luar negeri. Selain itu juga perlunya ditambahkan program program *Company outing* atau *gathering* di luar jam kerja dan juga menciptakan akademi atau universitas yang berisikan jurusan yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan PT. Angkasa Pura I diharapkan dapat dijadikan sebagai penunjang. Semua itu tentunya menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura I serius dalam mengupayakan pengembangan SDM yang berkualitas sebagai landasan dan fondasi didalam menciptakan dan mecapai perusahaan yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan PT. Angkasa Pura I.

Berikut pemetaan budaya organisasi yang dilakukan terhadap *General Manager, Departement Head, Section Head* dan *Staff* mengenai profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan mendatang.

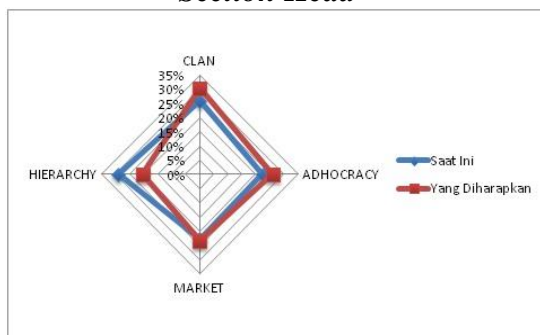
**Gambar 1**  
*General Manager*



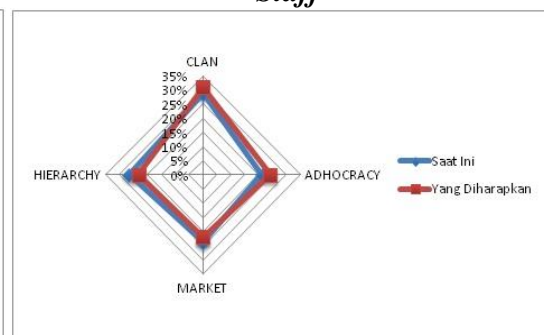
**Gambar 2**  
*Departement Head*



**Gambar 1**  
*Section Head*



**Gambar 2**  
*Staff*



## KESIMPULAN KETERBATASAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis pemetaan budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Profil budaya PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang saat ini dirasakan dominan adalah budaya yang berfokus pada lingkungan internal, budaya kerja yang sangat formal, terstruktur dan memiliki kontrol yang ketat yaitu budaya *hierarchy*.
2. Profil budaya PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang diharapkan dominan dimana mendatang adalah budaya yang berfokus pada lingkungan internal, pengembangan SDM, loyalitas dan fungsi perusahaan sebagai keluarga yaitu budaya *clan*.
3. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini antara *General Manager* dan *Departement Head* sudah memiliki kesepahaman yang sama yaitu budaya *hierarchy*. Namun profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang belum memiliki keselarasan. *General Manager* mengharapkan budaya *hierarchy* sedangkan *Departement Head* mengharapkan budaya *clan*.
4. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini antara *Departement Head* dan *Section Head* sudah memiliki kesepahaman yang sama yaitu budaya *hierarchy*. Begitupun dengan profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang juga memiliki kesepahaman yang sama yaitu menginginkan budaya *clan*.
5. Profil budaya organisasi yang dirasakan dominan saat ini antara *Section Head* dan *Staff* belum memiliki keselarasan. *Section Head* merasakan budaya *hierarchy* sedangkan *Staff* merasakan budaya *clan*. Namun profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang sudah memiliki keselarasan yaitu menginginkan budaya *clan*.
6. 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, misi, dan nilai – nilai perusahaan serta kebijakan yang berorientasi kedepan.
7. Meskipun ada perbedaan profil budaya yang diharapkan dimasa mendatang, secara keseluruhan responden sepakat untuk meningkatkan hal yang merekatkan organisasi dan menjadi kriteria keberhasilan yang menekankan pengembangan SDM, loyalitas dan komitmen yang tinggi atau bercirikan budaya *clan* serta menurunkan hal yang merekatkan organisasi dan menjadi kriteria keberhasilan yang menekankan efisiensi, aturan formal dan ketepatan didalam menyelesaikan jadwal yang dicirikan budaya *hierarchy*.
8. Budaya *clan* menjadi budaya dominan yang diharapkan dimasa mendatang meskipun dirasa nilai – nilai yang ada budaya *clan* tidak sepenuhnya ada pada visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan PT. Angkasa Pura I, namun dalam prosesnya nilai – nilai yang ada pada budaya *clan* digunakan sebagai landasan dan fondasi didalam menciptakan budaya PT. Angkasa Pura I yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan.
9. Perbedaan budaya yang diharapkan diantara karyawan bukan berarti karyawan belum mengetahui visi, misi, dan nilai – nilai PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang, namun dapat mengindikasikan bahwa karyawan memiliki pandangan yang berbeda dengan visi, misi, dan nilai – nilai yang sudah diterapkan perusahaan.

**Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka diajukan saran yang dapat diterapkan dalam upaya menciptakan budaya organisasi yang sesuai di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang, adalah sebagai berikut ini :

1. *General Manager* yang merupakan pemimpin perusahaan diharapkan memiliki budaya yang sesuai dengan nilai perusahaan, sehingga dalam proses penyaluran dan penyebaran budaya kepada bawahannya bisa dilakukan dengan baik. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai model yang mendorong karyawan sebagai bentuk upaya untuk menginternalisasikan keyakinan, nilai – nilai dan asumsi – asumsi.
2. Pada budaya organisasi secara keseluruhan budaya *hierarchy* tidak lagi menjadi budaya yang diharapkan oleh sebagian besar karyawan pada semua level jabatan dengan pengecualian *General Manager* yang tetap menginginkan budaya tersebut. Sedangkan level jabatan dibawah *General Manager* mengharapkan budaya *clan*. Mereka lebih menginginkan perusahaan sebagai keluarga besar, pengembangan SDM, loyalitas dan komitmen karyawan dijunjung tinggi ketimbang organisasi yang formal, ketat dan terstruktur serta efisiensi yang tinggi. Adanya perbedaan persepsi ini tentu harus menjadi bahan diskusi oleh internal perusahaan agar terdapat keselarasan persepsi budaya antara *General Manager* dengan level jabatan dibawahnya tentunya dengan tetap mempertimbangkan visi, misi, dan nilai – nilai PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang yang sudah ditetapkan.
3. Budaya *adhocracy* dan *market* dirasa merupakan budaya organisasi yang sesuai dengan visi, misi, dan nilai – nilai PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang. Namun budaya *clan* harus tetap dijalankan untuk dijadikan sebagai landasan dan fondasi di dalam mencapai visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan tersebut. oleh karena itu setiap individu di perusahaan diharapkan untuk menginternalisasikan dan mengimplementasikan budaya yang menjadi landasan atau fondasi tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan budaya *adhocracy* dan *market* agar bisa berjalan secara berkesinambungan dan berjalan dengan baik.
4. Komunikasi antara manajemen atas, menengah, dan bawah mengenai visi, misi, dan nilai – nilai perusahaan harus diintensifkan. Sebab adanya perbedaan budaya yang diharapkan juga mengindikasikan karyawan memiliki pandangan baru yang bisa saja baik untuk perusahaan.
5. Strategi atau implikasi kebijakan pada masing – masing kunci budaya dapat dilihat pada tabel 5.1 dibawah ini.

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Kebijakan pada masing – masing Dimensi Kunci Budaya**

<b>Dimensi Kunci Budaya</b>	<b>Budaya Yang Diharapkan</b>	<b>Strategi</b>
<b>Karakteristik Dominan</b>	<i>Market</i> dan <i>Hierarchy</i>	Menciptakan iklim kompetisi pada internal PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang dan penciptaan partnership baru pada eksternal serta tetap melakukan kontrol terhadap proses kerja agar kegiatan operasional perusahaan lancar.
<b>Kepemimpinan Organisasi</b>	<i>Hierarchy</i> dan <i>clan</i>	Menciptakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya memberi contoh koordinasi dan pengorganisasian yang baik, namun juga mampu untuk membimbing dan memberi masukan bisa lebih membaaur serta keterbukaan untuk berkomunikasi dua arah.

<b>Pengelolaan Karyawan</b>	<i>Clan dan Adhocracy</i>	Meningkatkan pengembangan kualitas SDM melalui pelatihan – pelatihan secara rutin dan menyeluruh serta menciptakan sistem apresiasi bonus terhadap SDM yang mampu menciptakan inovasi baru bagi perusahaan.
<b>Perekat Organisasi</b>	<i>Clan</i>	Menciptakan program yang dapat lebih mempererat antar anggota, kerjasama tim dan munculnya rasa kesatuan. Hal yang dapat dilakukan perusahaan salah satunya menciptakan program <i>Company outing</i> atau <i>gathering</i> , kegiatan olahraga, makan bersama dan lain - lain di luar jam kerja.
<b>Penekanan Strategis</b>	<i>Clan</i>	Menciptakan program pendidikan dan pelatihan karyawan secara menyeluruh dan terjadwal serta melakukan <i>benchmarking</i> dengan perusahaan pengelola bandara yang ada di luar negeri dan juga dengan menciptakan akademi atau universitas yang berisikan jurusan yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan PT. Angkasa Pura I. sehingga dapat menghasilkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan.
<b>Kriteria Keberhasilan</b>	<i>Clan</i>	Menciptakan standar – standar kualitas karyawan dan juga melakukan pengukuran dan perbandingan hasil terhadap dampak yang dirasakan perusahaan setelah diciptakannya program pendidikan dan pelatihan karyawan secara menyeluruh dan terjadwal dan juga dengan setelah menciptakan akademi atau universitas yang berisikan jurusan yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Sumber : Hasil olah data dan analisis penelitian (2016)

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini juga tentunya masih memiliki keterbatasan – keterbatasan. Dengan adanya keterbatasan ini diharapkan dapat dilakukan penelitian – penelitian selanjutnya di masa mendatang. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan ini masih berfokus pada empat budaya OCAI dengan menggunakan enam dimensi yang sudah dibahas sebelumnya. Selain itu juga belum ada pembahasan lebih lanjut tentang hubungan OCAI kepada aspek – aspek manajerial yang lain.
2. Dalam pengisian pertanyaan terbuka pada kuisioner yang kurang diisi secara maksimal oleh responden membuat dalam penggalian informasi tentang faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi terbentuknya budaya di PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang dirasakan kurang bisa lebih mendalam.
3. Metode yang digunakan menggunakan sampling. Sehingga penggalian informasi mengenai budaya organisasi PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang dirasakan tidak secara menyeluruh.
4. Terdapat responden yang memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun. Sehingga penggalian informasi mengenai pengetahuan budaya organisasi PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang kurang bisa mendalam.

### Saran Penelitian Mendatang

Dikarenakan penelitian yang dilakukan ini hanya terfokus pada profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang, maka untuk penelitian selanjutnya diperlukan untuk mengkaji implikasi dari proses penerapan budaya organisasi dari metode OCAI pada aspek manajerial lainnya dengan pendekatan kualitatif.

### REFERENSI

Annual Report PT. Angkasa Pura I tahun 2010

Annual Report PT. Angkasa Pura I tahun 2011

Annual Report PT. Angkasa Pura I tahun 2012

Febriana, Anggun Tri. 2012. "*Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*". *Journal of Diponegoro Business Review*, Volume 1, Nomor 1, Tahun 2012, Hal. 1-15.

Febriana, Anggun Tri. 2012. "*Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*". Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

<http://www.angkasapura1.co.id>

Ivancevich, Jhon M. Konopaske, Robert & Matteson, Michael T, 2006. *Perilaku dan manajemen organisasi*. Jakarta : Erlangga.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi Buku I Edisi Kelima*. Jakarta : Salemba Empat.

Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi; Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta : Salemba Empat.

Moeljono, Djokosantosa. 2005. *Cultured : Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Munir, Ningky. 2006. "*Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*". *Journal of Management of Business Review*, Vol.3, No. 1, Januari.

Narsa, I Made. 2000. "*perubahan Lingkungan Bisnis Dan Pengaruhnya Terhadap Sistem Manajemen Biaya*". *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol.2, No. 1, Mei 2000 : 1 – 8.

Nawawi, Ismail Uha. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta : PT. Fajar Interpretama Mandiri.

Ndraha Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Palmer, I, Richard Dunford dan G. Akin. 2009. *Managing Organizational Change*. Singapore : McGraw-Hill.

- Rangkuti, Freddy. 2002. Analisis SWOT : Teknik membedah kasus bisnis. Jakarta : Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 2008. Perilaku Organisasi. Bahasa Indonesia ed. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rukanda, Yobi Pratama. 2013. “Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* Pada PT. Nyonya Meneer”. Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Sobirin, Achmad, 2007. Budaya Organisasi: pengertian makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi. Yogyakarta : STIM YKPN.
- Sugiyono. 2008. Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung : CV Alfabeta.
- Tjahjono, Herry. 2010. *Culture Based Leadership : Menuju Kebesaran Diri & Organisasi Melalui Kepemimpinan Berbasis Budaya dan Budaya Kinerja Tinggi* . Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2008. Desain penelitian MSDM dan perilaku karyawan : paradigma positivistik dan berbasis pemecahan masalah. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Umartias, Muhammad. 2014. “Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang”. Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Wibowo, 2011. Budaya Organisasi : Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.