



TUGAS AKHIR – TI 141501

**PEMETAAN DAN ANALISIS BUDAYA ORGANISASI  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE  
ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* PADA INSTITUT  
TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER (ITS) SURABAYA**

DANIEL SURYA THEOPILUS  
NRP 02411440000109

Dosen Pembimbing  
Arief Rahman, S.T., M.Sc.  
NIP. 197706212002121002

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2018







FINAL PROJECT – TI 141501

**MAPPING AND ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL  
CULTURE USING ORGANIZATIONAL CULTURE  
ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) IN SEPULUH  
NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY (ITS)  
SURABAYA**

DANIEL SURYA THEOPILUS  
NRP 02411440000109

Supervisor  
Arief Rahman, S.T., M.Sc.  
NIP. 197706212002121002

INDUSTRIAL ENGINEERING DEPARTMENT  
Faculty of Industrial Technology  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya 2018





## LEMBAR PENGESAHAN

# PEMETAAN DAN ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* PADA INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER (ITS) SURABAYA

## TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik  
Program Studi S-1 Departemen Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Surabaya

Oleh :

**DANIEL SURYA THEOPILUS**  
NRP 02411440000109

Disetujui oleh,  
Dosen Pembimbing Tugas Akhir :



**Arief Rahman, S.T., M.Sc.**

**NIP. 197706212002121002**





**PEMETAAN DAN ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN  
*ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)*  
PADA INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER (ITS)  
SURABAYA**

Nama : Daniel Surya Theopilus  
NRP : 02411440000109  
Dosen Pembimbing : Arief Rahman, S.T., M.Sc.

**ABSTRAK**

Budaya organisasi adalah komponen utama pengambilan keputusan fungsional di universitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi yang dirasakan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS). Penelitian ini penting dilakukan karena belum pernah ada penelitian terkait yang memetakan secara menyeluruh budaya organisasi yang ada di ITS. Subjek yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 433 orang yang terdiri dari 269 orang penilaian budaya organisasi dan 164 orang penilaian kemampuan manajemen. Responden penelitian berasal dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di ITS. Tenaga pendidik tersebut tersebar dalam 10 fakultas berbeda sedangkan tenaga kependidikan tersebar dalam biro, lembaga, dan tata usaha fakultas di ITS. Alat pengumpulan data yang digunakan berupa skala *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dengan tambahan *Management Skills Assessment Instrument* (MSAI). Metode analisis menggunakan kuantitatif deskriptif dengan bantuan OCAI dan MSAI. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dirasakan di ITS adalah budaya organisasi *Clan* dan *Hierarchy*. Hasil analisa kemampuan manajemen dari seluruh pemimpin di ITS menunjukkan condong ke budaya *Clan*.

**Kata kunci:** Organisasi, Budaya Organisasi, OCAI, Institut Teknologi Sepuluh Nopember

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

**MAPPING AND ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE USING  
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)  
IN SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY (ITS)  
SURABAYA**

Name : Daniel Surya Theopilus  
Student ID : 02411440000109  
Supervisor : Arief Rahman, S.T., M.Sc.

**ABSTRACT**

Organizational culture is a primary component of functional decision making in universities. This study aims to determine the perceived organizational culture at the Sepuluh Nopember Institute of Technology (ITS). This research is important because there has never been any related research that mapped out the overall organization culture in ITS. There were 433 subjects participating in the study consisting of 269 people assessment of organizational culture and 164 people assessment of management skills survey. Research respondents came from educators and education personnel in ITS. Educators are spread in 10 different faculties while the educational staff spread in bureaus, institutions, and administrative faculties in ITS. The data collection tool used in this research is the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) scale with the addition of Management Skills Assessment Instrument (MSAI). The analytical method uses descriptive quantitative with the help of OCAI and MSAI. The results of the analysis show that the perceived organizational culture in ITS is the organizational culture of Clan and Hierarchy. The result of management ability analysis from all leaders in ITS shows that management has Clan culture characteristics.

**Key Words:** Organization, Organizational Culture, OCAI, Sepuluh Nopember Institute of Technology

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala karena atas berkah dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir sebagai syarat untuk menyelesaikan studi S-1 di Departemen Teknik Industri ITS. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, Tugas Akhir yang berjudul “Pemetaan dan Analisa Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya” ini tidak akan terwujud. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Arief Rahman, S.T., M.Sc. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan nasihat selama proses pengerjaan Tugas Akhir hingga terselesaikannya penulisan Tugas Akhir ini dengan baik dan tepat waktu.
2. Ibu Farida Rahmawati selaku staf Direktorat Sumber Daya Manusia dan Organisasi ITS yang telah memberikan bantuan dalam pelaksanaan survei budaya organisasi di ITS Surabaya.
3. Ibu Naning Aranti Wessiani, S.T., M.T, Ibu Anny Maryani, S.T., M.T. dan Ibu Dewanti Anggrahini, S.T., M.T., IPP selaku dosen penguji yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan pada sidang akhir dan seminar proposal Tugas Akhir.
4. Orang tua, kakak, dan adik tercinta yang telah memberikan dukungan material dan moral sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan.
5. Teman-teman Teknik Industri 2014, rekan-rekan, serta sahabat-sahabat penulis atas bantuan, dukungan, dan motivasi selama penulis menyelesaikan studi di Surabaya.
6. Teman-teman Derslane Surabaya yang telah menjadi keluarga selama tinggal di Surabaya.
7. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu atas dukungan dan bantuan yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini tidak luput dari kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis memohon kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi perbaikan untuk penelitian selanjutnya.

Surabaya, Juli 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	v
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	6
1.5.1 Batasan .....	6
1.5.2 Asumsi .....	7
1.6 Sistematika Penulisan .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1 Budaya Organisasi .....	9
2.1.1 Elemen-elemen Budaya Organisasi .....	9
2.1.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi .....	10
2.1.3 Model Budaya Organisasi .....	12
2.1.4 Fungsi Budaya Organisasi .....	13
2.1.5 Karakteristik Budaya Organisasi .....	14
2.1.6 Terminologi Budaya Organisasi .....	15
2.2 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) .....	16
2.1.1 Dimensi Budaya .....	17
2.1.2 Tipe Budaya .....	17
2.1.3 Tahapan OCAI .....	18
2.3 Produktivitas Kerja .....	26

2.3.1	Definisi Produktivitas Kerja .....	26
2.3.2	Indikator produktivitas kerja .....	26
2.4	Kemampuan Kerja .....	27
2.5	Komitmen Karyawan .....	27
2.5.1	Definisi Komitmen Karyawan .....	27
2.5.2	Indikator Komitmen .....	28
2.6	Jenis dan Sumber Data.....	28
2.6.1	Data Primer.....	28
2.6.2	Data Sekunder.....	28
2.7	Metode Pengumpulan Data.....	29
2.8	Penelitian non Kausalitas–Komparatif .....	30
2.9	Desain Penelitian .....	30
2.10	Penelitian Budaya Organisasi Sebelumnya .....	30
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>33</b>
3.1	Flowchart Penelitian .....	33
3.2	Tahap Persiapan.....	34
3.3	Tahap Pengolahan Data .....	39
3.4	Tahap Kesimpulan dan Saran .....	41
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>		<b>43</b>
4.1	Pelaksanaan Penelitian.....	43
4.2	Deskripsi Subjek Penelitian.....	43
4.2.1	Deskripsi Subjek Budaya Organisasi .....	43
4.2.2	Deskripsi Subjek Kemampuan Manajemen .....	45
4.3	Pengolahan Data .....	46
4.3.1	Penilaian Budaya Organisasi .....	46
4.3.2	Penilaian Kemampuan Manajemen.....	50
<b>BAB V ANALISIS .....</b>		<b>54</b>
5.1	Menentukan Profil Budaya Organisasi .....	54
5.2	Menentukan Profil Kemampuan Manajemen .....	59
5.2.1	Manajemen Kelas Jabatan 16 .....	60
5.2.2	Manajemen Kelas Jabatan 15-14.....	61

5.2.3	Manajemen Kelas Jabatan 13-12 .....	62
5.2.4	Manajemen Secara Keseluruhan .....	63
5.3	Menentukan Means-Does Not Mean.....	64
5.4	Impementasi Hasil .....	67
5.4.1	Penentuan Faktor Kunci .....	67
5.4.2	Tata Nilai Usulan .....	72
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>74</b>
6.1	Kesimpulan.....	74
6.2	Saran.....	75
Daftar Pustaka.....		76
Lampiran .....		78

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Ilustrasi Hubungan Kemampuan Kerja dan Komitmen .....	2
Gambar 2.1 Proses Pembentukan Budaya Organisasi (Kotter & Haskett, 1992) .	11
Gambar 2.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi (Robbins & Coutler, 2002) .....	12
Gambar 2.3 Model Budaya Organisasi .....	12
Gambar 2.4 Profil Budaya.....	22
Gambar 2.5 Profil Kemampuan Manajemen .....	24
Gambar 3.1 Flowchart Metodologi Penelitian .....	33
Gambar 4.1 Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Status Kepegawaian.....	44
Gambar 5.1 Grafik Profil Budaya Organisasi Total.....	54
Gambar 5.2 Grafik Profil Budaya Organisasi Kriteria Karakteristik Dominan....	56
Gambar 5.3 Grafik Profil Budaya Organisasi Kriteria Kepemimpinan Organisasi .....	56
Gambar 5.4 Grafik Profil Budaya Organisasi Kriteria Manajemen Karyawan ....	57
Gambar 5.5 Grafik Profil Budaya Organisasi Kriteria Perekat Organisasi .....	58
Gambar 5.6 Grafik Profil Budaya Organisasi Penekanan Strategi .....	58
Gambar 5.7 Grafik Profil Budaya Kriteria Sukses.....	59
Gambar 5.8 Profil Kemampuan Manajemen Kelas Jabatan 16 .....	60
Gambar 5.9 Profil Kemampuan Manajemen Kelas Jabatan 15-14.....	61
Gambar 5.10 Profil Kemampuan Manajemen Kelas Jabatan 13-12.....	62
Gambar 5.11 Profil Kemampuan Manajemen Keseluruhan .....	63
Gambar 5.12 Analisis "Means-Does Not Mean" .....	65
Gambar 5.13 Analisis "Means-Does Not Mean" (Lanjutan).....	66
Gambar 5.14 Faktor Kunci Budaya Clan.....	67
Gambar 5.15 Faktor Kunci Budaya Adhocracy.....	68
Gambar 5.16 Faktor Kunci Budaya Hierarchy .....	69
Gambar 5.17 Faktor Kunci Budaya Market.....	70

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kuesioner Asli Karakteristik Dominan.....	19
Tabel 2.2 Kuesioner Asli Kepemimpinan Organisasi.....	19
Tabel 2.3 Kuesioner Asli Manajemen Karyawan .....	20
Tabel 2.4 Kuesioner Asli Penyatu Organisasi.....	20
Tabel 2.5 Kuesioner Asli Penekanan Strategi.....	21
Tabel 2.6 Kuesioner Asli Kriteria Kesuksesan .....	21
Tabel 2.7 Contoh Means-Does Not Mean.....	25
Tabel 3.1 Kuesioner Modifikasi Karakteristik Dominan.....	36
Tabel 3.2 Kuesioner Modifikasi Kepemimpinan Organisasi.....	36
Tabel 3.3 Kuesioner Modifikasi Manajemen Karyawan .....	37
Tabel 3.4 Kuesioner Modifikasi Penyatu Organisasi.....	37
Tabel 3.5 Kuesioner Modifikasi Penekanan Strategi.....	38
Tabel 3.6 Kuesioner Modifikasi Kriteria Kesuksesan .....	38
Tabel 3.7 Contoh Rekap Data Penilaian Budaya .....	39
Tabel 4.1 Subjek Penelitian Berdasarkan Unit, Fakultas, atau Departemen.....	44
Tabel 4.2 Subjek Penelitian Berdasarkan Jabatan.....	45
Tabel 4.3 Rekap Data Kriteria Budaya Organisasi .....	46
Tabel 4.4 Hasil Skor OCAI Dosen dan Tenaga Kependidikan secara Keseluruhan .....	49
Tabel 4.5 Hasil Skor MSAI Manajemen Kelas Jabatan 16.....	51
Tabel 4.6 Hasil Skor MSAI Manajemen Kelas Jabatan 15-14 .....	51
Tabel 4.7 Hasil Skor MSAI Manajemen Kelas Jabatan 13-12 .....	52
Tabel 5.1 Rekap Faktor Kunci .....	70

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

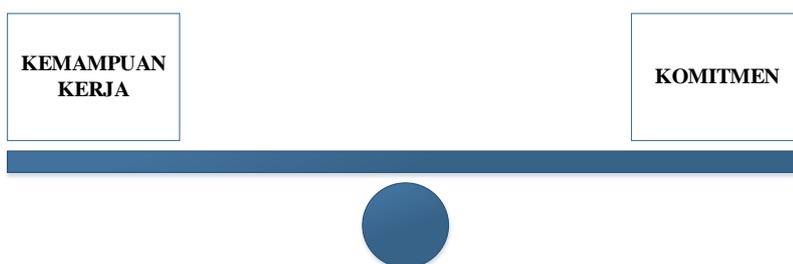
Pada bab pendahuluan ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap organisasi maupun perusahaan berusaha meningkatkan produktivitas mereka dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Produktivitas merupakan tingkat efisiensi proses untuk menghasilkan *output* dari sumber daya yang digunakan (Yuniarsih, 2009). Sumber daya utama yang menentukan tinggi rendahnya produktivitas adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Akibatnya, SDM dituntut selalu meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugasnya untuk meningkatkan produktivitas suatu organisasi atau instansi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja suatu pegawai adalah kemampuan kerja dan komitmen (Mangkunegara, 2011). Kemampuan kerja secara psikologis terdiri dari kecerdasan (IQ) dan kemampuan secara nyata (pemahaman dan keterampilan). Komitmen pada organisasi membahas mengenai kedekatan pegawai terhadap organisasi. Kedekatan ini akan menimbulkan rasa keterlibatan dan kesetiaan. Karyawan yang bekomitmen tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi, tingkat absensi berkurang, dan loyalitas meningkat (Sopiah, 2008). Komitmen yang tinggi terhadap suatu organisasi akan memberikan sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah di sepakati.

Komitmen memiliki hubungan secara langsung terhadap kemampuan kerja seseorang. Peningkatan produktivitas dipengaruhi oleh komitmen dan kemampuan kerja karyawan secara seimbang (Luthan, 2002). Hubungan antara kemampuan kerja dan komitmen dapat digambarkan seperti pada ilustrasi berikut :



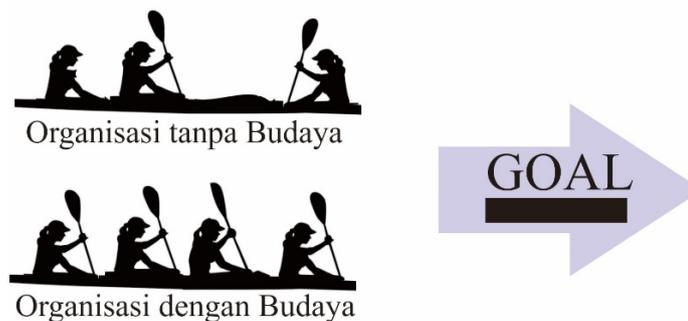
Gambar 1.1 Ilustrasi Hubungan Kemampuan Kerja dan Komitmen

Pada ilustrasi di atas, dapat dijelaskan bahwa kemampuan kerja dan komitmen memerlukan keseimbangan di kedua sisi. Organisasi yang lebih condong ke arah kemampuan kerja tanpa memperhatikan komitmen akan memiliki pegawai dengan keahlian dan keterampilan yang bagus dalam melakukan pekerjaan. Tetapi komitmen yang rendah mengakibatkan pegawai tidak serius dalam melakukan pekerjaan dan juga bisa berdampak pada tingkat absensi yang tinggi. Organisasi yang lebih condong kepada komitmen memiliki pegawai dengan tingkat totalitas dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan tetapi dengan kemampuan yang rata-rata. Kedua kondisi tersebut tidak akan menghasilkan produktivitas yang tinggi jika dibandingkan dengan kemampuan dan komitmen yang berjalan secara seimbang.

Faktor komitmen dapat menentukan kesuksesan suatu organisasi dalam berkompetisi. Cameron dan Quinn (2005) menjelaskan dengan baik mengenai pentingnya faktor komitmen bagi organisasi. Lima pelaku pasar terbaik pada dua dekade terakhir adalah Southwest Airlines (21,775% keuntungan), Wal-Mart (19,807% keuntungan), Tyson Foods (19,119% keuntungan), Circuit City (16,410% keuntungan), dan Plenum Publishing (15,689% keuntungan) (*Compustat Data Services, 2005*). Para pelaku pasar tersebut memiliki persaingan pasar yang sangat ketat. Ketatnya persaingan dikarenakan mudahnya para kompetitor baru untuk masuk ke persaingan, tidak diperlukannya teknologi canggih untuk memulai usaha tersebut, dan ada banyak produk dan layanan substitusinya. Lima perusahaan tersebut tidak ada yang memulai usahanya sebagai pemimpin *market share*, tetapi mereka bisa mengungguli setiap saingannya walaupun mereka tidak memiliki keuntungan kompetisi. Kunci dari kesuksesan

tersebut adalah komitmen yang dibentuk dari budaya organisasi (Quinn & Cameron, 2005).

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran. Budaya organisasi digunakan untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal yang telah disetujui bersama dan terlaksana dengan baik juga diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan permasalahan pada organisasi (Schein, 1992). Budaya organisasi memiliki fungsi sebagai perekat para anggota organisasi dan sebagai proses adaptasi eksternal untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar organisasi. Pentingnya fungsi budaya organisasi menjadikan budaya organisasi sebagai salah satu hal yang harus dimiliki, dilaksanakan, dirawat, dan dievaluasi oleh semua anggota organisasi. Berikut adalah ilustrasi yang menggambarkan secara baik mengenai budaya organisasi.



Gambar 1.2 Manfaat Budaya Organisasi

Gambar di atas menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat merubah cara pandang dan perilaku anggota organisasi. Dari organisasi yang anggotanya memiliki arah dan tujuan berbeda-beda menjadi organisasi dengan anggota yang bergerak dengan arah dan tujuan sama. Perubahan tersebut dapat berdampak berupa pergerakan yang efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya adalah salah satu perguruan tinggi sains dan teknologi terbaik di Indonesia. Hal ini dibuktikan oleh hasil pengumuman dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Perguruan Tinggi

(Kemenristekdikti) pada tahun 2017, yang menyatakan bahwa ITS mendapati peringkat ke lima sebagai kampus terbaik di Indonesia. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 2014 tentang Penetapan Institut Teknologi Sepuluh Nopember sebagai Perguruan Tinggi Berbadan Hukum pada tahun 2016. Ketetapan tersebut mengubah ITS yang awalnya merupakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Hukum (PTN-BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Perubahan tersebut merupakan keuntungan sekaligus tantangan bagi perguruan tinggi negeri karena selain memberikan otonomi yang lebih besar dalam kegiatan akademik dan non akademik perguruan tinggi negeri juga dituntut agar lebih mandiri.

Dalam menjalankan fungsinya, seluruh Organisasi di ITS mengacu kepada Organisasi dan Tata Kerja ITS yang diterbitkan oleh Kemenristekdikti (Kemenristekdikti 15/2015 tentang Organisasi dan Tata Kelola ITS). ITS saat ini telah menjadi PTN-BH. Adanya perubahan ini mengharuskan ITS melakukan reformasi birokrasi. Salah satu area perubahan dalam reformasi birokrasi ITS adalah dalam hal organisasi dan tatalaksana (*Deployment* OTK ITS, 2017). Pada aspek organisasi diharapkan seluruh organisasi di ITS mampu beradaptasi dan menciptakan budaya organisasi yang sesuai dengan visi, misi, nilai, dan tujuan yang ingin dicapai ITS.

Sesuai dengan RENSTRA ITS Tahun 2016-2020, ITS memiliki visi untuk menjadi perguruan tinggi dengan reputasi internasional. Untuk mencapai visi tersebut, ITS perlu berorientasi kepada fenomena globalisasi agar memiliki posisi di era global. Lingkungan persaingan globalisasi senantiasa berkembang, sehingga menjadi penting bagi instansi untuk menerapkan desain strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan lingkungan. Strategi yang sesuai dengan lingkungan dinamis, penuh perubahan dan tuntutan untuk bersifat adaptif adalah dengan menerapkan budaya *Adhocracy* (Quinn & Cameron, 2005). Budaya *Adhocracy* merupakan budaya organisasi yang mengedepankan fleksibilitas dan keleluasaan daripada stabilitas dan keteraturan. Selain itu budaya ini berfokus pada perubahan

faktor eksternal dengan meminimalisir perhatian terhadap faktor internal organisasi (Quinn & Cameron, 2005).

Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dilakukan pemetaan dan analisa profil budaya saat ini menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Hasil dari pemetaan profil budaya organisasi ITS akan dibandingkan dengan budaya yang diharapkan, yaitu budaya *Adhocracy. Gap* yang didapatkan dari perbedaan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan akan menjadi dasar dalam penyusunan rekomendasi perbaikan bagi institusi dan juga pegawai agar menjadi PTN-BH yang lebih baik sesuai dengan visi, misi, nilai, dan tujuan yang ingin dicapai.

Perubahan setiap individu merupakan kunci dari perubahan budaya organisasi. Pemimpin organisasi merupakan individu yang memiliki dampak besar terhadap pembentukan budaya organisasi (Quinn & Cameron, 2005). Pada penelitian ini juga dilakukan pemetaan kemampuan manajemen menggunakan *Management Skills Assessment Instrument* (MSAI) yang merupakan pelengkap OCAI. Pemetaan kemampuan manajemen bertujuan untuk mendapatkan kecenderungan pola pemimpin dalam memimpin organisasi (Quinn & Cameron, 2005). Profil kemampuan manajemen digunakan sebagai masukan terhadap pimpinan organisasi di ITS untuk lebih memahami perubahan yang perlu dilakukan agar budaya organisasi di ITS bisa menjadi sesuai harapan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian non kausalitas-komparatif dan menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah. Dalam penelitian ini hanya ada variabel tunggal yaitu pemetaan budaya organisasi. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *stratified random sampling*. Untuk mendapatkan data primer digunakan kuesioner langsung. Sampel merupakan seluruh perjabat struktural yang ada di ITS.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, dijelaskan bahwa permasalahan yang akan dibahas pada penelitian tugas akhir ini adalah bagaimana melakukan pemetaan dan analisis budaya organisasi ITS untuk menyusun rekomendasi

perbaikan berdasarkan *gap* yang didapatkan dari budaya organisasi sekarang dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh profil budaya saat ini dari hasil pemetaan organisasi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
2. Memperoleh profil kemampuan manajemen pemimpin organisasi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
3. Menyusun rekomendasi perubahan berdasarkan *gap* yang didapatkan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai informasi kepada perguruan tinggi mengenai profil budaya Institut Teknologi Sepuluh Nopember saat ini dan profil kemampuan manajemen pemimpin organisasi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Informasi tersebut terkait dengan alternatif-alternatif yang dapat diubah dalam penerapan budaya organisasi saat ini untuk mencapai budaya organisasi yang ideal menurut para pemimpin ataupun karyawan.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Pada ruang lingkup penelitian tugas akhir ini akan dijelaskan mengenai batasan dan asumsi yang digunakan.

#### **1.5.1 Batasan**

Batasan yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Narasumber pada penelitian ini yang digunakan untuk memetakan budaya organisasi adalah pegawai di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS).
2. Narasumber pada penelitian ini yang digunakan untuk memetakan kemampuan manajemen adalah pejabat struktural yang ada di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS).

### 1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini adalah Semua narasumber memiliki pengetahuan dan pemahaman yang sesuai dengan jabatan mereka.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian tugas akhir ini terdiri dari enam bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan dijelaskan mengenai hal-hal yang mendasari dilakukannya penelitian serta identifikasi masalah penelitian yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini dijelaskan mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian. Landasan teori ini dapat berupa jurnal, artikel ilmiah, buku, dan sumber lain yang terkait dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab metodologi penelitian dijelaskan secara detail mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan dalam melakukan penelitian.

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab hasil dan analisis berisi tentang penerapan objek penelitian, hasil penelitian, dan analisis.

### **BAB V ANALISIS**

Pada Bab Analisis akan dilakukan analisis terhadap data yang diperoleh dengan membuat profil budaya dan profil kemampuan manajemen. Selanjutnya

profil budaya akan dijabarkan maknanya. Hasil dari analisis akan dibuat rencana implementasinya.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada Bab Kesimpulan dan Saran akan dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil pelaksanaan penelitian tugas akhir sesuai dengan tujuan yang ingin

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab tinjauan pustaka ini diuraikan teori dari permasalahan dan metode yang diperoleh dari referensi yang digunakan sebagai landasan untuk melakukan penelitian tugas akhir ini.

#### **2.1 Budaya Organisasi**

Budaya merupakan pola perilaku, sikap, nilai-nilai, dan asumsi yang dimiliki oleh para anggota sebuah organisasi disosialisasikan kepada para anggota baru, dan sedikit banyak bersifat stabil terhadap waktu (Kusdi, 2011). Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi, budaya organisasi merupakan faktor kunci. Budaya organisasi memiliki pengaruh jangka panjang yang cukup besar pada performa dan efektifitas organisasi (Quinn & Cameron, 2005). Studi budaya organisasi merupakan alternatif dengan sudut pandang baru yang bisa menjawab permasalahan akibat persaingan yang semakin ketat dan lingkungan yang selalu berubah-ubah.

Budaya organisasi adalah pola dasar yang dimiliki suatu organisasi yang digunakan untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan, dan sebagai perekat anggota organisasi (Schein, 1992). Untuk itu sangat penting untuk menentukan budaya organisasi seperti apa yang hendak dimiliki suatu organisasi. Terbentuknya budaya organisasi umumnya diciptakan oleh pendiri organisasi, tercipta dari momen-momen yang telah terjadi, bisa juga tercipta dari tim manajemen yang memutuskan untuk melakukan peningkatan dengan perubahan budaya (Quinn & Cameron, 2005)

##### **2.1.1 Elemen-elemen Budaya Organisasi**

Organisasi memiliki elemen-elemen yang membentuk sebuah budaya yang ada di organisasi tersebut. Para ahli memiliki pandangan yang berbeda-beda mengenai elemen-elemen pembentuk budaya organisasi. Schein (1992) telah

mengembangkan kerangka elemen-elemen dasar dari budaya organisasi. Elemen-elemen tersebut diantaranya :

1. Artifak

Elemen yang paling mudah diidentifikasi tentunya elemen yang bisa dilihat, didengar, dan dirasakan. Artifak umumnya berbentuk cerita, tatacara, atau sekeda metafora. Ada juga beberapa hal yang bersifat sub-kategori, yaitu hal-hal yang bersifat material, teknologi, bahasa, sistem, dan progam.

2. Nilai-nilai

Nilai merupakan elemen yang terdapat pada kode moral dan etika yang ditunjukkan oleh pegawai.

3. Asumsi Dasar

Asumsi dasar menjadi sebuah inti dari sebuah budaya organisasi yang menjadi inspirasi bagi anggotanya.

#### 2.1.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi diciptakan oleh pemimpin. Fungsi utama dari sosok pemimpin adalah fungsi menciptakan, manajemen, dan pendobrak hal baru. Budaya dan kepemimpinan bagaikan dua sisi mata uang, sulit untuk memahami salah satu sisi tanpa memahami sisi yang lain (Schein, 1992).

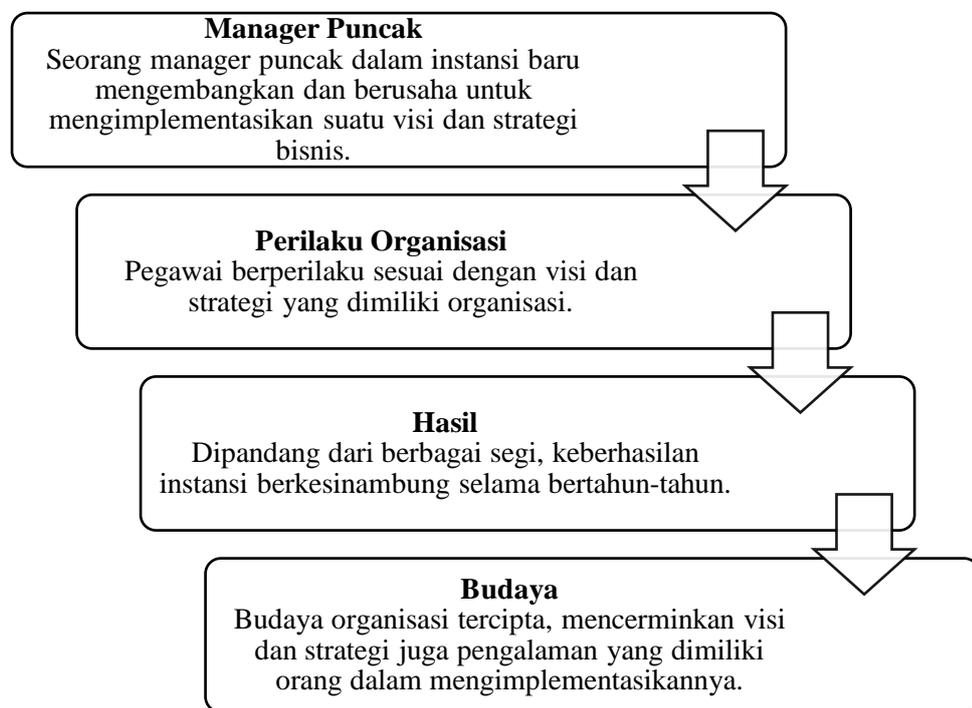
Pengaruh pemimpin pada pembentukan budaya organisasi ditentukan oleh para pendiri organisasi, dimana tindakan pendiri organisasi menjadi budaya awal yang merupakan karakter organisasi. Faktor penting lain bagi pimpinan untuk mengatasi krisis dan merencanakan proses perubahan budaya organisasi. Dengan tanggung jawabnya sebagai penentu keberhasilan organisasi, maka pemimpin memiliki kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan sepertingkat artifak, perspektif, nilai, dan asumsi baru. (Schein, 1992).

Schein (1992) menjelaskan bahwa proses pembentukan budaya organisasi memiliki urutan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi awalnya dibawa oleh para pendiri dan pemimpin. Budaya ini berbentuk asumsi dasar, nilai-nilai, perspektif, artifak ke dalam organisasi dan menanamkannya di benak karyawan.

2. Budaya organisasi muncul saat adanya interaksi antara para pegawai untuk memecahkan suatu masalah, baik integrasi internal maupun adaptasi eksternal.
3. Budaya organisasi bisa juga diciptakan oleh individu. Dengan mengembangkan berbagai budaya baru yang berupa cara menyelesaikan persoalan-persoalan yang ada, seperti persoalan kontrol, pemenuhan kebutuhan, ataupun cara agar bisa diterima oleh lingkungan organisasi.

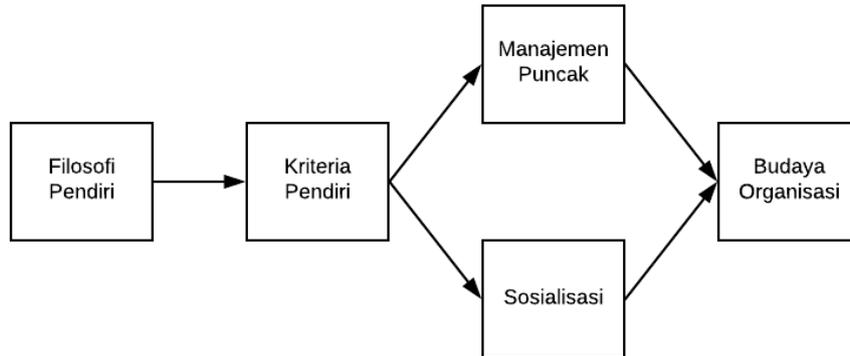
Kotter & Haskett (1992) mengatakan, budaya organisasi diciptakan dari manajemen puncak yang kemudian diimplementasikan menjadi visi atau strategi organisasi. Visi dan strategi tersebut kemudian diimplementasikan oleh anggota organisasi sehingga menjadi perilaku organisasi. Berikut adalah proses terbentuknya budaya organisasi menurut Kotter & Haskett (1992) :



Gambar 2.1 Proses Pembentukan Budaya Organisasi (Kotter & Haskett, 1992)

Proses terbentuknya budaya organisasi dimulai dari filsafat pendiri organisasi, kemudian budaya tersebut mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan anggota organisasi. Kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai yang dimiliki karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi (Robbins & Coulter,

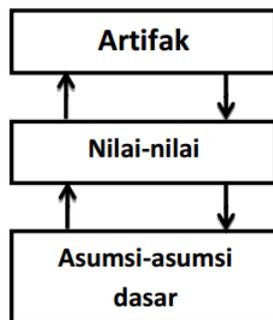
2002). Berikut proses terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins & Coutler (2002):



Gambar 2.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi (Robbins & Coutler, 2002)

### 2.1.3 Model Budaya Organisasi

Konsep mengenai budaya organisasi dapat dengan mudah dipahami dengan menciptakan model budaya organisasi. Para ahli telah menciptakan model budaya organisasi yang menjelaskan hubungan antara elemen dalam sebuah budaya organisasi. Schein (1992) menggambarkan model budaya organisasi dengan keterkaitan antara tiga elemen budaya seperti yang digambarkan berikut:



Gambar 2.3 Model Budaya Organisasi

Schein (1992) menjelaskan dalam modelnya bahwa terdapat hubungan timbal balik yang saling berhubungan antar elemen-elemen budaya organisasi. Posisi paling bawah, yaitu asumsi-asumsi dasar, menggambarkan bahwa asumsi-asumsi dasar merupakan pondasi dari sebuah budaya organisasi. Sementara artefak yang berada di posisi paling atas menggambarkan jika elemen inilah yang tampak pada budaya organisasi. Sementara nilai-nilai yang berada ditengah berarti

nilai-nilai adalah elemen yang menjembatani asumsi-asumsi dasar agar dapat menjadi artifak dan tampak sebagai budaya organisasi.

#### 2.1.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya menjalankan sejumlah fungsi penting di dalam organisasi. Robbins (2008) menjabarkan fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan batasan, artinya budaya memberikan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya memberikan identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi.
4. Budaya meningkatkan sistem sosial.

Selain itu, Sunarto (2003) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki

beberapa fungsi antara lain :

1. Pengikat organisasi  
Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi.
2. Integrator  
Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan perbedaan sifat, karakter, bakat, dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.
3. Identitas organisasi  
Budaya organisasi merupakan suatu ciri khas organisasi tersebut.
4. Energi untuk mencapai kinerja tinggi  
Budaya organisasi bisa menjadi suntikan energi untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.
5. Ciri kualitas  
Budaya organisasi merupakan representasi ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi.
6. Motivator

Budaya organisasi bisa menjadi pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat bisa menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.

7. Pedoman gaya kepemimpinan

Budaya organisasi menjadi pedoman bagi pemimpin untuk mengarahkan organisasi tersebut.

8. *Value enhancer*

Budaya organisasi berfungsi meningkatkan nilai dari *stakeholders*-nya, seperti anggota, pelanggan, pemasok, dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

#### 2.1.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008), terdapat tujuh karakteristik yang dijadikan acuan dalam memahami dan mengukur suatu budaya organisasi diantaranya:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana organisasi mampu mendorong para pegawai untuk melakukan inovasi dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai untuk teliti terhadap detail dan melakukan analisis.
3. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan dengan teknis atau proses yang telah dijalani.
4. Berorientasi pada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak dari proses dan hasil yang didapat bagi orang-orang yang ada di organisasi.
5. Berorientasi pada tim, yaitu sejauh mana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual.
6. Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu mau berkompetisi untuk bersaing dalam melakukan pekerjaan.
7. Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

### 2.1.6 Terminologi Budaya Organisasi

Terminologi budaya organisasi adalah kumpulan istilah-istilah yang sering digunakan dalam perbincangan khusus dalam lingkup budaya organisasi. Wibowo (2011) mengungkapkan terdapat beberapa terminologi yang sering digunakan dalam membahas budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. *Dominant Culture*

Budaya organisasi yang berlaku menyeluruh di dalam organisasi. *Dominant culture* menjadi ciri khusus antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

2. *Subcultures*

Merupakan budaya organisasi yang ada di dalam unit kerja. Anggota *subculture* berbagi nilai sebagai tambahan pada *core value* organisasi secara keseluruhan.

3. *Core Values*

Merupakan kumpulan *dominant culture* yang memuat nilai-nilai utama atau dominan yang diterima di seluruh organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar dari budaya organisasi.

4. *Strong Culture* dan *Weak Culture*

*Strong culture* memiliki dampak yang besar dalam mempengaruhi perilaku pekerja dan menjadi komitmen pada nilai suatu organisasi.

5. *Appropriate Culture*

Budaya suatu organisasi harus sesuai dengan kebutuhan. Suatu organisasi yang menghadapi kondisi lingkungan yang sangat kompetitif memerlukan budaya yang menunjang sifat kompetitif para pegawai.

6. *Adaptive* dan *Unadaptive Culture*

*Adaptive culture* merupakan budaya yang mampu berubah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan. Apabila dilihat dari perilakunya dalam *adaptive cultures*, manajer menaruh perhatian penuh pada semua konstituen, terutama pelanggan. Selain itu manajer dengan mudah

melakukan perubahan apabila diperlukan dalam melayani kepentingan pelanggan. *Unadaptive culture* merupakan budaya organisasi yang sukar atau tidak bisa berubah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan. Organisasi ini cenderung bersifat menolak resiko dan tidak kreatif.

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

OCAI merupakan alat yang sangat berguna untuk menilai profil budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan. Penilaian yang dilakukan dengan memetakan budaya suatu organisasi dan ditentukan kecenderungannya mengarah ke budaya *clan*, *adhocracy*, *hierarchy*, atau *market*. Setelah didapatkan perbedaan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan maka dapat ditentukan *gap* yang harus diperbaiki. Hal ini sangat bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi terutama saat sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya untuk mengatasi permasalahan yang ada (Quinn & Cameron, 2005).

OCAI sebagai instrument yang dinilai mampu memetakan budaya organisasi di suatu organisasi atau perusahaan, telah sering digunakan dalam beberapa penelitian. Uji coba yang dilakukan dari *staff* hingga *top management* dan mendapatkan reliabilitas 0,67 hingga 0,83 yang artinya instrumen ini mampu menjadi alat ukur yang konsisten (Quinn & Cameron, 2005).

Dasar teori OCAI adalah model *Competing Value Framework* (CVF). CVF merupakan pendekatan dua dimensi, dimana setiap dimensi berisi dua aspek yang berlawanan. Dimensi pertama membedakan fleksibilitas, keleluasaan, diskresi dan dinamis, dengan aspek yang menekankan pada kestabilan, keteraturan, dan pengendalian. Dimensi kedua membedakan orientasi pada lingkungan internal perusahaan dan integrasi, dengan orientasi pada lingkungan eksternal perusahaan. Perbedaan dua dimensi tersebut secara keseluruhan akan menciptakan empat alternatif budaya organisasi.

Pemetaan budaya organisasi menggunakan skala kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument* yang terdiri dari enam pertanyaan, mewakili enam kunci budaya. 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 (Quinn & Cameron, 2005).

Selain itu pemetaan budaya organisasi, dilakukan juga pemetaan kemampuan manajemen menggunakan skala kuesioner *Management Skills Assessment Instrument* (MSAI) yang merupakan pelengkap analisa budaya organisasi. Perubahan setiap individu merupakan kunci dari perubahan budaya organisasi. Pemimpin organisasi merupakan individu yang memiliki dampak besar terhadap pembentukan budaya organisasi (Quinn & Cameron, 2005). Kuesioner terdiri dari 114 pertanyaan. Setiap pertanyaan merupakan representasi salah satu dari sembilan kriteria kemampuan manajemen. Sembilan kemampuan manajemen tersebut mencirikan empat budaya organisasi.

#### 2.1.1 Dimensi Budaya

Penilaian OCAI melibatkan 6 dimensi budaya, diantaranya yaitu:

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

#### 2.1.2 Tipe Budaya

Dari 6 dimensi budaya di atas dihubungkan dengan 4 tipe budaya sehingga diketahui budaya mana yang paling menonjol saat ini dan yang diharapkan pada setiap dimensi budaya. Keempat budaya ini diantaranya adalah:

### 1. *Hierarchy Culture*

Jenis budaya organisasi ini memiliki ciri-ciri utama berupa struktur organisasi yang tersusun dengan baik dan efisien. Semua prosedur kerja diatur secara baku dan sistematis. Koordinator yang baik merupakan parameter utama dari keefektifan pemimpin. Budaya ini berfokus pada pelayanan yang stabil dan efisien. Model manajemen yang digunakan berpusat pada pengendalian sistem yang ketat.

### 2. *Market Culture*

Jenis budaya organisasi ini memiliki ciri utama yaitu berorientasi pada hasil. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang pandai melihat peluang, selalu memenangkan persaingan pasar, suka bekerja keras, dan gesit. Budaya ini mendorong semua elemen pegawai untuk selalu bersaing, tidak hanya dengan kompetitor tetapi juga dengan rekan.

### 3. *Clan Culture*

Jenis budaya organisasi ini bercirikan dengan suasana yang nyaman dan bernuansa kekeluargaan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjalankan peran mentor. Perekat di organisasi ini adalah loyalitas.

### 4. *Adhocrazy Culture*

Jenis budaya organisasi ini bercirikan tempat kerja yang dinamis dan *entrepreneurial*. Pemimpin merupakan sosok yang visioner, inovatif, selalu mendorong dilakukan peningkatan, dan berani mengambil resiko. Organisasi ini umumnya tidak terikat oleh struktur organisasi yang baku. Struktur organisasinya mudah berubah dan adaptif terhadap kebutuhan. Perekat di organisasi ini adalah komitmen pada peluang untuk terus maju.

#### 2.1.3 Tahapan OCAI

Tahapan pengerjaan OCAI terdiri dari enam tahapan yang perlu dilakukan untuk memahami profil budaya organisasi dan juga membuat rekomendasi perbaikan terhadap *gap* yang didapat. Tahapan tersebut yaitu:

## 1. Penghitungan Nilai OCAI

Penghitungan nilai dilakukan dengan menjumlahkan seluruh respon kuesioner OCAI pada tiap alternatif A, B, C, dan D dari ke-enam dimensi. Dimensi tersebut antara lain; (1) Karakteristik Dominan, (2) Kepemimpinan Organisasi, (3) Manajemen Karyawan, (4) Penyatu Organisasi, (5) Penekanan Strategi, dan (6) Kriteria Sukses. Berikut adalah cara perhitungan skala survey OCAI :

Tabel 2.1 Kuesioner Asli Karakteristik Dominan

1	Karakteristik Dominan	Saat ini	Diharapkan
A1	<i>The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.</i>		
B1	<i>The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.</i>		
C1	<i>The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.</i>		
D1	<i>The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.</i>		
	Total	100	100

Tabel 2.2 Kuesioner Asli Kepemimpinan Organisasi

2	Kepemimpinan Organisasi	Sekarang	Lebih Disukai
A2	<i>The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.</i>		
B2	<i>The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.</i>		
C2	<i>The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.</i>		
D2	<i>The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.</i>		
	Total	100	100

Tabel 2.3 Kuesioner Asli Manajemen Karyawan

3	Manajemen Karyawan	Sekarang	Lebih Disukai
A3	<i>The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.</i>		
B3	<i>The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.</i>		
C3	<i>The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.</i>		
D3	<i>The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.</i>		
	Total	100	100

Tabel 2.4 Kuesioner Asli Penyatu Organisasi

4	Penyatu Organisasi	Sekarang	Lebih Disukai
A4	<i>The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.</i>		
B4	<i>The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.</i>		
C4	<i>The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment..</i>		
D4	<i>The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth running organization is important.</i>		
	Total	100	100

Tabel 2.5 Kuesioner Asli Penekanan Strategi

5	Penekanan Strategi	Sekarang	Lebih Disukai
A5	<i>The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.</i>		
B5	<i>The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.</i>		
C5	<i>The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant..</i>		
D5	<i>The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important..</i>		
Total		100	100

Tabel 2.6 Kuesioner Asli Kriteria Kesuksesan

6	Kriteria Kesuksesan	Sekarang	Lebih Disukai
A6	<i>(The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.</i>		
B6	<i>The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.</i>		
C6	<i>The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.</i>		
D6	<i>The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.</i>		
Total		100	100

Perhitungan budaya organisasi *Clan* :

$$\frac{A1 + A2 + A3 + A4 + A5 + A6}{6}$$

A = Indikasi Budaya Organisasi *Clan*

Perhitungan budaya organisasi *hocracy* :

$$\frac{B1 + B2 + B3 + B4 + B5 + B6}{6}$$

$B$  = Indikasi Budaya Organisasi *Adhocracy*

Perhitungan budaya organisasi *Market* :

$$\frac{C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6}{6}$$

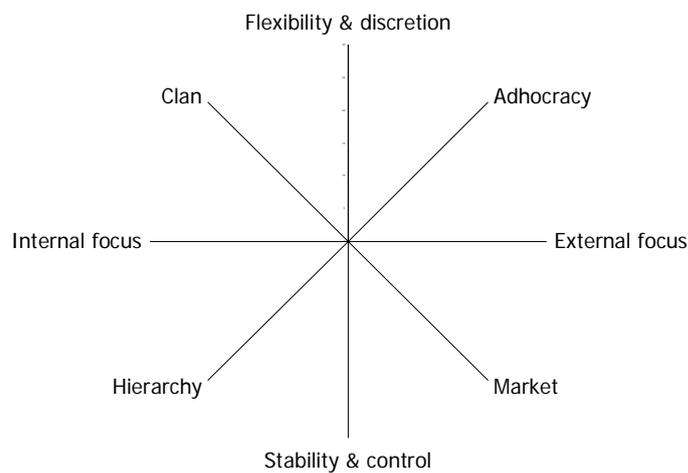
$C$  = Indikasi Budaya Organisasi *Market*

Perhitungan budaya organisasi *Hierarchy* :

$$\frac{D1 + D2 + D3 + D4 + D5 + D6}{6}$$

$D$  = Indikasi Budaya Organisasi *Hierarchy*

## 2. Membuat Profil Budaya



Gambar 2.4 Profil Budaya

Sumber : Quinn & Camerron (2005)

Nilai OCAI yang telah didapatkan sebelumnya digunakan sebagai dasar pembuatan profil budaya. Dilakukan pemetaan nilai rata-rata untuk setiap alternatif (A, B, C, dan D) pada profil budaya organisasi. Alternatif A merepresentasikan budaya *Clan*. Dilakukan penandaan pada profil budaya

organisasi kuadran kiri atas berdasarkan nilai rata-rata alternatif A. Alternatif B merepresentasikan budaya *Adhocracy*. Dilakukan penandaan pada profil budaya organisasi kuadran kanan atas berdasarkan nilai rata-rata alternatif B. Alternatif C merepresentasikan budaya *Market*. Dilakukan penandaan pada profil budaya organisasi kuadran kanan bawah berdasarkan nilai rata-rata alternatif C. Alternatif D merepresentasikan budaya *Hierarchy*. Dilakukan penandaan pada profil budaya organisasi kuadran kiri bawah berdasarkan nilai rata-rata alternatif D. Hubungkan titik-titik di setiap kuadran dari keempat sisi kuadran hingga didapatkan profil budaya organisasi.

### 3. Penghitungan Kemampuan Manajemen

Kuesioner yang digunakan pada penghitungan *self rating* adalah kuesioner MSAI. Perhitungan dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata tiap kriteria kemampuan manajemen pada setiap tingkat manajemen. Pada kuadran *Clan* kriterianya adalah (1) Pengelolaan tim; (2) Pengelolaan hubungan dengan anggota tim; (3) Pengelolaan pengembangan anggota. Pada kuadran *Adhocracy* kriterianya adalah (4) Pengelolaan inovasi; (5) Pengelolaan masa depan; (6) Pengelolaan perbaikan berkelanjutan. Pada kuadran *Market* kriterianya adalah (7) Pengelolaan daya saing; (8) Motivasi anggota; (9) Pelayanan pelanggan. Pada kuadran *Hierarchy* kriterianya adalah (10) Pengelolaan akulturasi; (11) Pengelolaan system kendali; (12) Pengelolaan koordinasi (Rangkuti, 2015)

Setelah nilai rata-rata kriteria penilaian manajemen didapatkan, selanjutnya adalah menghitung nilai setiap kuadran. Cara menghitungnya dengan menjumlahkan tiga kriteria pada setiap kuadran dan membaginya dengan 3 untuk mendapatkan rata-ratanya (Rangkuti, 2015).

Perhitungan budaya organisasi *Clan* :

$$\frac{\text{Pengelolaan tim (1)} + \text{Pengelolaan hubungan tim (2)} + \text{Pengelolaan pengembangan anggota (3)}}{3}$$

Perhitungan budaya organisasi *Adhocracy* :

$$\frac{\text{Pengelolaan inovasi (4)} + \text{Pengelolaan masa depan (5)} + \text{Pengelolaan perbaikan berkelanjutan (6)}}{3}$$

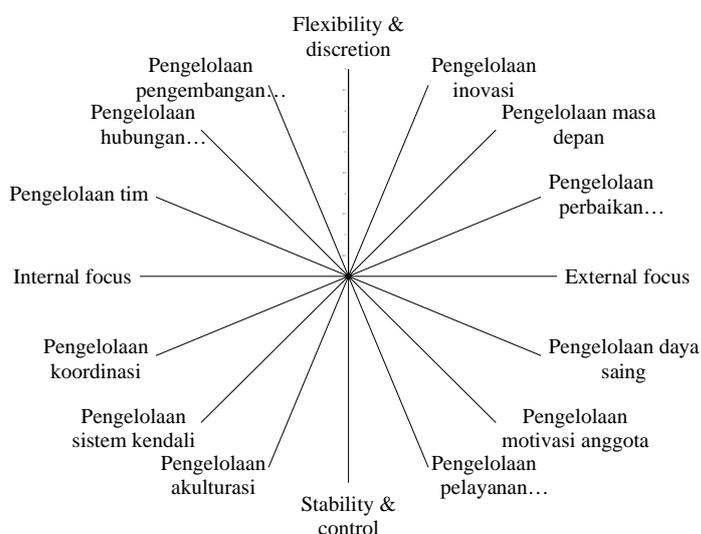
Perhitungan budaya organisasi *Market* :

$$\frac{\text{Pengelolaan daya saing (7)} + \text{Pengelolaan motivasi (8)} + \text{Pengelolaan pelayanan pelanggan (9)}}{3}$$

Perhitungan budaya organisasi *Hierarchy* :

$$\frac{\text{Pengelolaan akulturasi (10)} + \text{Pengelolaan sistem kendali (11)} + \text{Pengelolaan koordinasi (12)}}{3}$$

#### 4. Membuat Profil Kemampuan Manajemen



Gambar 2.5 Profil Kemampuan Manajemen

Sumber : Quinn & Camerron (2005)

Nilai yang telah didapatkan sebelumnya dijadikan dasar penentuan profil kemampuan manajemen. Pada kuadran *Clan* kriterianya adalah (1) Pengelolaan tim; (2) Pengelolaan hubungan dengan anggota tim; (3) Pengelolaan pengembangan anggota. Pada kuadran *Adhocracy* kriterianya adalah (4) Pengelolaan inovasi; (5) Pengelolaan masa depan; (6) Pengelolaan perbaikan berkelanjutan. Pada kuadran *Market* kriterianya adalah (7) Pengelolaan daya

saing; (8) Motivasi anggota; (9) Pelayanan pelanggan. Pada kuadran *Hierarchy* kriterianya adalah (10) Pengelolaan akulturasi; (11) Pengelolaan system kendali; (12) Pengelolaan koordinasi. Setiap kriteria yang ada di profil kemampuan manajemen selanjutnya ditandai dan dihubungkan garisnya.

Profil budaya yang didapatkan dapat menjadi masukan kepada pejabat struktural di organisasi. Dengan melihat profil budaya, para pegawai harusnya bisa mengetahui apa saja yang harus dirubah, dipertahankan, ditingkatkan, ataupun dikurangi dari kriteria kepemimpinannya agar sesuai dengan harapan untuk menjadi organisasi *Adhocracy*.

#### 5. Menentukan *Means-Does Not Mean*

Profil budaya yang sudah didapatkan selanjutnya dianalisa berdasarkan *gap* dari profil budaya yang ada dengan profil budaya yang diharapkan. Setiap kuadran (*Clan, Adhocracy, Hierarchy, dan Market*) akan menghasilkan *Means-Does Not Mean* yang merepresentasikan langkah apa yang harus diambil dari setiap kuadran budaya organisasi. Langkah tersebut bisa berupa dikurangi, ditambah ataupun dipertahankan (Rangkuti, 2015). Berikut adalah tabel yang digunakan untuk mendeskripsikan *Means-Does Not Mean* :

Tabel 2.7 Contoh Means-Does Not Mean

Analisis "Means-Does Not Mean"	
Budaya <i>Clan</i>  <input type="checkbox"/> Increase <input type="checkbox"/> Decrease  <input type="checkbox"/> Remain Same  <i>Means...</i>  <i>Does Not Mean...</i>	Budaya <i>Adhocracy</i>  <input type="checkbox"/> Increase <input type="checkbox"/> Decrease  <input type="checkbox"/> Remain Same  <i>Means...</i>  <i>Does Not Mean...</i>

## 2.3 Produktivitas Kerja

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai definisi produktivitas kerja dan indikator produktivitas kerja.

### 2.3.1 Definisi Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan suatu perbandingan antara hasil keluaran berupa barang maupun jasa dan masukan berupa uang, bahan, ataupun tenaga kerja (Sutrisno, 2009). Produktivitas merupakan tingkat efisiensi proses menghasilkan suatu *output* dari sumber daya yang digunakan.

Dikutip dari Sutrisno (2009), tohari mengatakan bahwa produktivitas kerja lebih mengarah ke sikap mental. Sikap mental bisa berupa usaha untuk melakukan lebih dari yang seharusnya, juga bisa berupa kecenderungan melakukan pekerjaan hanya sekedar memenuhi target. Sikap mental juga bisa berupa keyakinan bahwa seseorang bisa melakukan pekerjaan lebih lagi. Sikap yang demikian dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Bahkan bisa melebihi ekspektasi organisasi terhadap seorang pegawai.

### 2.3.2 Indikator produktivitas kerja

Sutrisno (2009) mengatakan ada 4 indikator utama dari produktivitas kerja, diantaranya:

1. Kemampuan, yaitu kesanggupan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.
2. Peningkatan hasil yang dicapai, yaitu keinginan untuk berusaha meningkatkan hasil yang sudah dicapai. Hasil merupakan sesuatu yang dirasakan oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi upaya untuk meningkatkan hasil merupakan tugas masing-masing orang yang terlibat.

3. Semangat kerja, yaitu merupakan usaha untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dari sebelumnya. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu waktu dan hasil berikutnya.
4. Mutu, yaitu selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas hasil yang telah dikerjakan. Mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan, dirinya, maupun orang lain yang berhubungan dengan hasil.
5. Efisiensi, yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

#### **2.4 Kemampuan Kerja**

Kemampuan diartikan sebagai ciri dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal baik kemampuan kerja mental maupun fisik (Kinicki, 2005). Pegawai dengan kemampuan yang baik akan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu dan target yang telah ditetapkan dalam program kerja.

Kemampuan bisa diartikan sebagai gabungan dari ilmu pengetahuan dan keterampilan. Kemampuan merupakan potensi yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan maupun tugas-tugas sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan harapan (Sutrisno, 2009).

#### **2.5 Komitmen Karyawan**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai definisi komitmen karyawan dan indikator komitmen karyawan.

##### **2.5.1 Definisi Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi (Sopiah, 2008). Mengemukakan komitmen karyawan adalah kemampuan dan kemauan seseorang untuk menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi.

### 2.5.2 Indikator Komitmen

Dikutip dalam Sudarmanto (2009), Allen & Meyer menjelaskan ada tiga indikator utama dalam komitmen, yaitu:

1. *Affective Commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Komitmen ini seperti perasaan memiliki dan keterlibatan dalam segala aktivitas yang ada di organisasi.
2. *Continuance Commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota terhadap apa yang terjadi pada organisasi. Komitmen ini seperti kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
3. *Normative Commitment*, berkaitan dengan terus berada dalam organisasi. Komitmen ini seperti perasaan yang kuat untuk tetap bertahan dalam organisasi dan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi.

## 2.6 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian skripsi ini adalah data yang bersumber dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

### 2.6.1 Data Primer

Data primer diperoleh dari sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2005). Dalam hal ini data berupa kuesioner yang diberikan kepada pegawai seluruh organisasi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

### 2.6.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2005). Pada penelitian ini data sekunder diambil dari organisasi yang ada di Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Adapun data sekunder yang dimaksud adalah:

1. Profil Organisasi
2. Visi dan misi
3. Struktur organisasi

4. Data personalia
5. Sumber lain yang berkaitan dengan Institut Teknologi Sepuluh Nopember

## **2.7 Metode Pengumpulan Data**

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data (Sugiyono, 2005). Kualitas pengumpulan data berkaitan dengan kesesuaian cara mengumpulkan data. Dalam penelitian ini terdapat tiga cara pengumpulan data yang digunakan dalam pelaksanaan proses penelitian, yaitu sebagai berikut:

### **1. Kuesioner**

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi beberapa pertanyaan tertulis kepada responden yang dituju. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti sudah dengan jelas variabel apa saja yang akan diukur. Kuesioner terbagi menjadi dua bagian yaitu kuesioner penilaian budaya organisasi dan kuesioner kemampuan manajemen. Di dalam kuesioner OCAI yang digunakan untuk menilai budaya organisasi terdapat 24 pertanyaan yang dibagi ke dalam enam dimensi, setiap dimensi berisi pandangan responden mengenai karakteristik dominan di organisasi, kepemimpinan, pengelolaan karyawan, perekat di organisasi, kepemimpinan, pengelolaan karyawan, perekat di organisasi, penekanan strategis, dan kriteria sukses. Di dalam kuesioner MSAI yang digunakan untuk menilai kemampuan manajemen terdapat 75 pertanyaan yang berisi pertanyaan mengenai kemampuan manajemen tiap individu. Kuesioner ini akan dibagikan kepada pegawai di organisasi Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang terlibat dalam proses penerapan budaya organisasi.

### **2. Observasi**

Teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan.

### **3. Studi Pustaka**

Pengumpulan data yang berasal dari beberapa literatur yang mendukung penelitian ini.

## **2.8 Penelitian non Kausalitas–Komparatif**

Penelitian non kausalitas–komparatif yaitu penelitian yang dilakukan 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).

## **2.9 Desain Penelitian**

Umar (2008) merincikan pengertian desain penelitian sebagai berikut:

1. Desain merupakan rencana untuk memilih sumber-sumber daya dan data yang akan dipakai untuk diolah dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.
2. Desain merupakan kerangka kerja untuk merinci hubungan-hubungan antara variabel yang terkait dalam kajian tersebut.
3. Desain juga merupakan metode, yaitu cetak biru yang berupa prosedur-prosedur secara garis besar mulai dari hipotesis sampai kepada analisis data.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui profil budaya Institut Teknologi Sepuluh Nopember saat ini dan budaya yang diharapkan pada masa akan datang, berdasarkan sudut pandang semua anggota organisasi yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi.

Desain yang digunakan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan adalah desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (Sugiyono, 2005) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan/menghubungkan dengan variable lainnya. Metode deskriptif merupakan pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat dengan mempelajari masalah-masalah dalam situasi tertentu.

## **2.10 Penelitian Budaya Organisasi Sebelumnya**

Bagian ini peneliti akan membahas beberapa penelitian yang pernah dilakukan dengan menggunakan OCAI.

OCAI sangat cocok digunakan untuk menunjukan budaya dominan suatu perusahaan atau instansi. Beberapa perusahaan yang pernah menggunakan OCAI

sebagai instrument analisa budaya organisasi antara lain 3M, *American Express*, *Apple*, *GE Lighting*, *Pfizer*, dan *Reuters* (Edward Elgard Publishing, 2006 dalam Lestari et al., 2013).

Pengukuran budaya organisasi menggunakan OCAI pada universitas pernah dilakukan oleh mahasiswa Fralinger & Olson (2007) di Rowan University Amerika Serikat. Penelitian dilakukan pada 50 mahasiswa untuk melihat bagaimana mahasiswa merasakan budaya organisasi pada tingkat universitas. Penelitian tersebut melihat bagaimana budaya organisasi yang dirasakan saat ini dan budaya apa yang mereka harapkan ada di universitas mereka dalam 5 tahun ke depan. Hasil dari penelitian tersebut menemukan kesamaan antara budaya yang dirasakan para mahasiswa dan juga budaya yang diharapkan ada 5 tahun kedepan. Budaya tersebut adalah budaya *Clan*. Sesuai dengan harapan Rowan University yang sangat mengutamakan nilai kekeluargaan.

OCAI juga telah digunakan dalam beberapa penelitian mengenai budaya organisasi di Indonesia. Lestari, Wijaya, & Subayo (2013) menggunakan OCAI untuk menilai dan memetakan budaya organisasi di salah satu industry minuman. Penelitian tersebut bertujuan untuk melihat perbedaan budaya organisasi pada industry minuman multinasional dan industry minuman nasional. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa industry minuman multinasional memiliki tipe budaya *market* dan memiliki karakteristik yang responsive pada indicator yang berhubungan dengan orientasi eksternal. Tipe budaya tersebut memiliki ciri yaitu fokus pada dimensi eksternal dengan kebutuhan pada stabilitas dan kontrol yang baik. Berbeda dengan industry minuman nasional yang memiliki tipe budaya yang lebih mengarah ke *herarchy* dan menunjukkan strategi perusahaan berupa *supply chain* yang lancer dan efisien. Tipe budaya ini memiliki kecenderungan fokus pada dimensi internal dengan integrasi yang baik dan kebutuhan pada stabilitas dan kontrol.

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

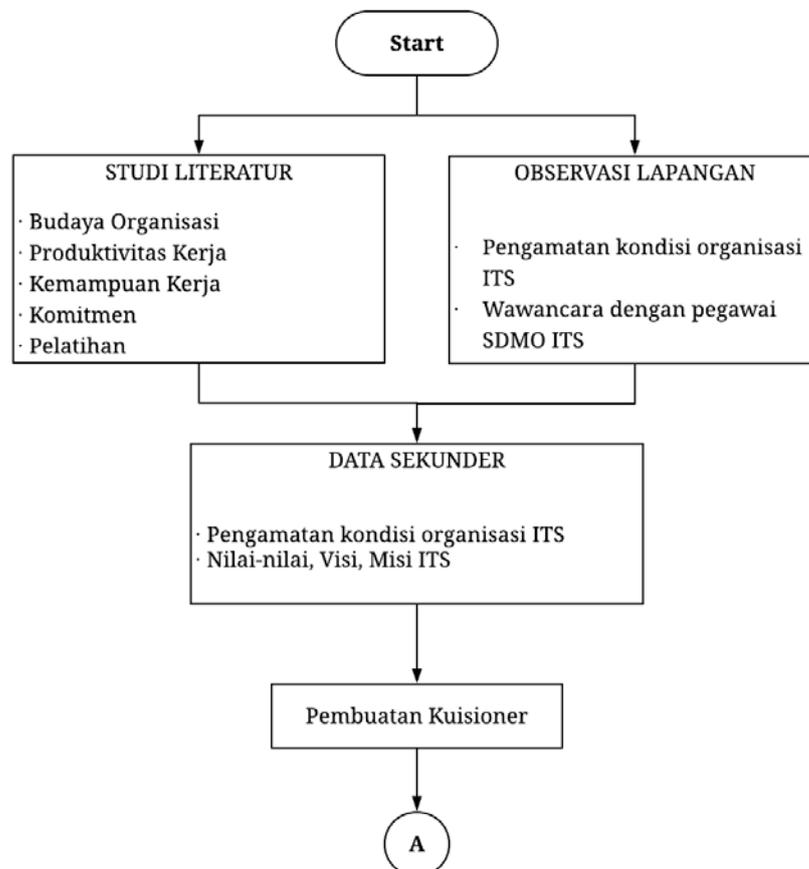
## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

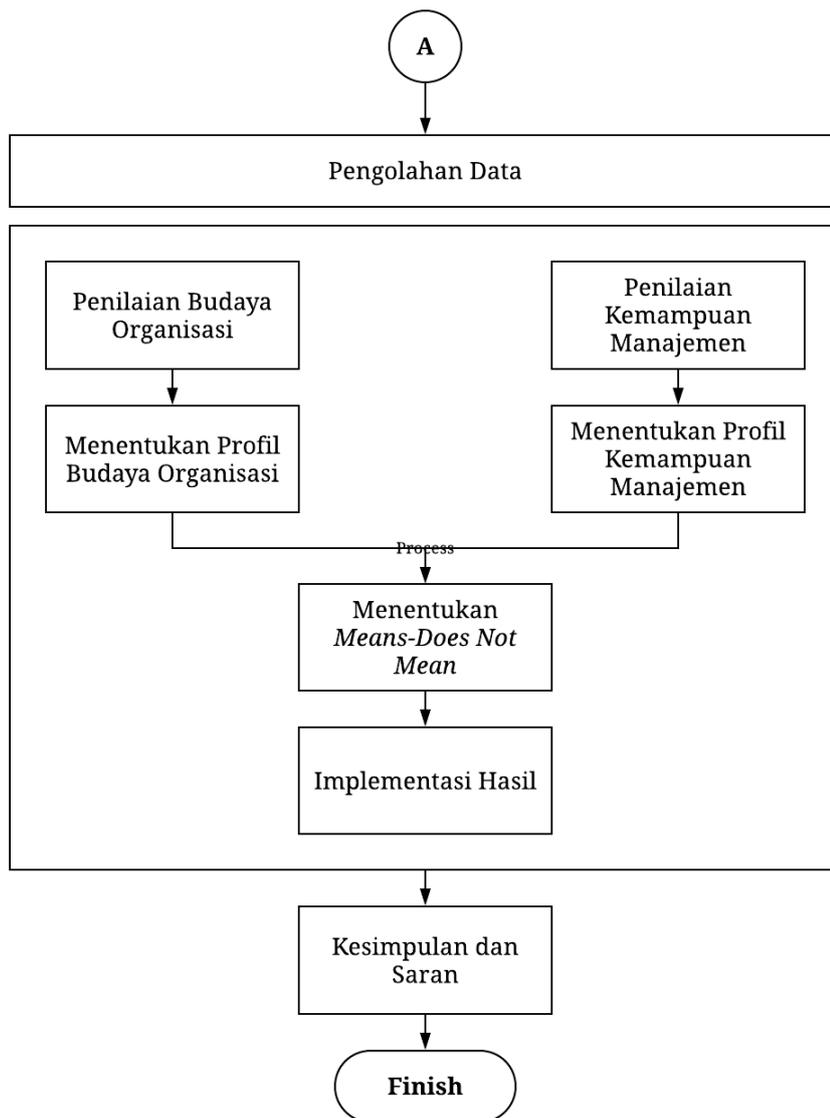
Pada bab metodologi penelitian ini dijelaskan mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian tugas akhir analisis budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS).

#### 3.1 Flowchart Penelitian

Secara garis besar metodologi penelitian ini dibagi dalam tiga tahap yaitu tahap persiapan, tahap perancangan dan implementasi algoritma, dan tahap analisis dan kesimpulan. Berikut merupakan *flowchart* dari metodologi penelitian yang dilakukan:



Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian



Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian (Lanjutan)

### 3.2 Tahap Persiapan

Pada tahap ini terdapat lima proses, yaitu studi literatur, observasi lapangan, data sekunder, pembuatan kuesioner, data primer. Studi literatur dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang cukup dalam mengerjakan penelitian ini. Di dalam studi literatur yang menjadi bahasan pokok adalah *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*, Budaya Organisasi, Produktivitas Kerja, Kemampuan Kerja, Komitmen Karyawan, dan Pelatihan.

Observasi lapangan dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung mengenai keadaan objek amatan penelitian ini. Pada tahap ini dilakukan dua hal yaitu pengamatan kondisi organisasi ITS dan wawancara dengan pegawai SDMO ITS. Dari hasil observasi lapangan didapatkan data sekunder berupa struktur organisasi ITS PTN-BH, kelas jabatan pejabat strukturan, dan nilai-nilai, visi, misi ITS PTN-BH.

Setelah didapatkan data mengenai struktur organisasi yang ada di ITS maka dapat dilakukan pembuatan kuesioner. Kuesioner yang dibuat terdiri dari dua bagian, yaitu Penilaian Budaya Organisasi dan Kemampuan Manajemen. Pembuatan kuesioner berdasarkan kuisisioner OCAI asli dengan dilakukan beberapa modifikasi. Modifikasi yang dilakukan bertujuan untuk mempermudah responden dalam memahami kuesioner.

Modifikasi berupa penerjemahan Bahasa yang awalnya berbahasa Inggris menjadi bahasa Indonesia. Penyebutan responden juga dirubah agar lebih sesuai dengan responden yang dituju. Untuk kuisisioner Penilaian Budaya Organisasi, penilaian yang dilakukan hanya dengan mengisi nilai budaya sekarang, karena budaya yang diharapkan sudah ditetapkan dari awal yaitu budaya *Adhocracy*. Penilaian pada kuisisioner Penilaian Budaya Organisasi juga dirubah dengan memilih satu dari 5 skala yang merupakan kecenderungan kesesuaian responden terhadap kriteria organisasi. Cara penilaian tersebut sama dengan cara penilaian pada kuisisioner Kemampuan Manajemen. Perubahan penilaian menjadi skala didasari oleh kesulitan pengisian oleh responden, selain itu survei online tidak mendukung penilaian dengan cara OCAI yang asli. Berikut adalah modifikasi kuisisioner OCAI yang digunakan pada penelitian ini :

Tabel 3.1 Kuesioner Modifikasi Karakteristik Dominan

1	Karakteristik Dominan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A1	ITS seperti rumah sendiri, seperti keluarga besar dan orang-orangnya saling berbagi satu sama lain.					
B1	ITS merupakan organisasi yang sangat dinamis, mampu melihat peluang dengan baik dan cepat dalam menghadapi perubahan.					
C1	ITS sangat berorientasi pada hasil. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan					
D1	ITS merupakan organisasi yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan.					

Tabel 3.2 Kuesioner Modifikasi Kepemimpinan Organisasi

2	Kepemimpinan Organisasi	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A2	Pemimpin di ITS bersifat sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan.					
B2	Pemimpin di ITS bersifat kewirausahaan, inovatif dan berani mengambil risiko.					
C2	Pemimpin di ITS bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil.					
D2	Pemimpin di ITS menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi.					

Tabel 3.3 Kuesioner Modifikasi Manajemen Karyawan

3	Manajemen Karyawan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A3	Manajemen di ITS bercirikan kerja tim , kesepakatan (konsensus) dan partisipatif.					
B3	Manajemen di ITS bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu.					
C3	Manajemen di ITS bercirikan kompetitif, dengan tuntutan yang tinggi dan pencapaian hasil.					
D3	Manajemen di ITS bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan.					

Tabel 3.4 Kuesioner Modifikasi Penyatu Organisasi

4	Penyatu Organisasi	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A4	Yang menyatukan pegawai di ITS adalah kesetiaan dan kepercayaan terhadap ITS. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi.					
B4	Yang menyatukan pegawai di ITS adalah komitmen untuk selalu berinovasi, berkembang dan selalu fokus pada hal – hal baru.					
C4	Yang menyatukan pegawai di ITS adalah prestasi, pencapaian hasil dan kemenangan.					
D4	Yang menyatukan pegawai di ITS adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.					

Tabel 3.5 Kuesioner Modifikasi Penekanan Strategi

5	Penekanan Strategi	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A5	ITS menekankan pada pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan.					
B5	ITS menekankan pada penemuan sumber daya baru, penciptaan tantangan baru, mencoba hal – hal baru dan mencari peluang baru.					
C5	ITS menekankan pada kompetisi, prestasi, mencapai target dan memenangkan pasar.					
D5	ITS menekankan pada ketahanan, stabilitas, efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi.					

Tabel 3.6 Kuesioner Modifikasi Kriteria Kesuksesan

6	Kriteria Kesuksesan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A	Sukses bagi ITS berupa perkembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi.					
B	Sukses bagi ITS berupa terbentuknya produk terbaru. ITS merupakan pemimpin dalam produk/jasa (product leader) dan inovator.					
C	Sukses bagi ITS berupa memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama.					
D	Sukses bagi ITS berupa produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah.					

Kuesioner tersebut dibagikan dengan menggunakan media *online*. Peneliti membuat dahulu kuisisioner online, kemudian SDMO membantu menyebarkan informasi mengenai pengisian kuisisioner online kepada seluruh pegawai di ITS. Setelah data dari kuisisioner *online* didapatkan, peneliti melakukan survei langsung

membagikan kuesioner kepada responden. Dari kuesioner yang dibagikan nantinya akan diperoleh data primer berupa *feedback* kuesioner.

### 3.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan proses pengolahan data dengan instrumen OCAI. Tahapan ini memiliki enam proses, yaitu penilaian budaya organisasi, menentukan profil budaya organisasi, penilaian kemampuan manajemen, menentukan profil kemampuan manajemen, menentukan *Means-Does Not Mean*, dan implementasi hasil.

Penilaian budaya organisasi dilakukan dengan menentukan modus respon kuesioner OCAI pada tiap alternatif A, B, C, dan D dari ke-enam dimensi hingga didapat data seperti berikut :

Tabel 3.7 Contoh Rekap Data Penilaian Budaya

Kriteria Budaya Organisasi	Modus	Kriteria Budaya Organisasi	Modus
Karakteristik Dominan		Penyatu Organisasi	
<i>Clan</i>	A1	<i>Clan</i>	A4
<i>Adhocracy</i>	B1	<i>Adhocracy</i>	B4
<i>Market</i>	C1	<i>Market</i>	C4
<i>Hierarchy</i>	D1	<i>Hierarchy</i>	D4
Kepemimpinan Organisasi		Penekanan Strategi	
<i>Clan</i>	A2	<i>Clan</i>	A5
<i>Adhocracy</i>	B2	<i>Adhocracy</i>	B5
<i>Market</i>	C2	<i>Market</i>	C5
<i>Hierarchy</i>	D2	<i>Hierarchy</i>	D5
Manajemen Karyawan		Kriteria Keberhasilan	
<i>Clan</i>	A3	<i>Clan</i>	A6
<i>Adhocracy</i>	B3	<i>Adhocracy</i>	B6
<i>Market</i>	C3	<i>Market</i>	C6
<i>Hierarchy</i>	D3	<i>Hierarchy</i>	D6

Setelah didapatkan data modus semua dimensi dari 4 alternatif yang ada, dilanjutkan dengan menghitung nilai tiap kuadran budaya organisasi. Perhitungan yang dilakukan dengan cara berikut :

Perhitungan budaya organisasi *Clan* :

$$\frac{A1 + A2 + A3 + A4 + A5 + A6}{6}$$

*A* = Indikasi Budaya Organisasi *Clan*

Perhitungan budaya organisasi *hocracy* :

$$\frac{B1 + B2 + B3 + B4 + B5 + B6}{6}$$

*B* = Indikasi Budaya Organisasi *Adhocracy*

Perhitungan budaya organisasi *Market* :

$$\frac{C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6}{6}$$

*C* = Indikasi Budaya Organisasi *Market*

Perhitungan budaya organisasi *Hierarchy* :

$$\frac{D1 + D2 + D3 + D4 + D5 + D6}{6}$$

*D* = Indikasi Budaya Organisasi *Hierarchy*

Setelah perhitungan di atas telah dilakukan, maka didapatkan nilai dari semua kuadran budaya organisasi. Menentukan profil budaya didapatkan dari pemetaan nilai rata-rata setiap kuadran budaya organisasi (A, B, C, dan D) pada profil budaya organisasi.

Pada tahap penilaian kemampuan manajemen, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner kemampuan manajemen. Nilai pada kuesioner kemampuan manajemen nantinya akan hitung rata-rata setiap kategori kemampuan manajerial. Menentukan profil kemampuan manajemen didapat dari hasil rata-rata nilai kemampuan manajemen tiap tingkat kemudian diplot dalam profil kemampuan manajemen.

*Gap* yang muncul digunakan sebagai evaluasi setiap pegawai untuk menentukan perubahan apa yang perlu dilakukan dalam mendukung perubahan budaya organisasi yang diharapkan. Menentukan *means-does not mean* berdasarkan *gap* yang didapat dari profil budaya organisasi sekarang dan yang diharapkan. *Gap* tersebut terdiri dari perbedaan pada keempat kuadran (*Clan, Adhocracy, Hierarchy, dan Market*). Setiap kuadran harus menentukan perubahan yang perlu dilakukan oleh budaya yang ada sekarang agar menjadi budaya yang diharapkan. Perubahan yang sudah ditentukan akan diuraikan mengenai apa yang harus dilakukan (*Means*) dan apa yang tidak akan dilakukan (*Does Not Mean*). Implementasi hasil merupakan rencana implementasi yang akan dilakukan berdasarkan hasil analisa.

#### **3.4 Tahap Kesimpulan dan Saran**

Pada tahap ini dibuat kesimpulan terhadap analisis budaya organisasi menggunakan instrumen OCAI pada organisasi ITS. Kesimpulan yang dibuat berdasarkan hasil pengolahan pembuatan profil budaya dan kemampuan manajemen hingga rencana implementasi. Saran yang dibuat untuk penelitian yang akan datang.

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini akan dijelaskan data-data dan tahapan dalam perancangan model distribusi pupuk subsidi. Tahapan yang akan dilakukan ialah pengumpulan data, pengolahan data, pembuatan model, dan pengujian pada model yang dibuat.

#### **4.1 Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 6 Mei 2018 dan berakhir pada tanggal 5 Juni 2018. Pengambilan data yang dilakukan sebanyak dua kali, yaitu penilaian kemampuan manajemen dan penilaian budaya organisasi. Jumlah responden penelitian yang didapatkan sebanyak 433 orang yang terdiri dari 269 orang penilaian budaya organisasi dan 164 orang penilaian kemampuan manajemen. Responden penelitian berasal dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Tenaga pendidik tersebut tersebar dalam 10 fakultas berbeda sedangkan tenaga kependidikan tersebar dalam biro, lembaga, dan tata usaha fakultas di Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Penyebaran survei penelitian dilakukan dengan bantuan Direktorat Sumber Daya Manusia Organisasi (SDMO) ITS. Survei terlebih dahulu disebar secara *online*, kemudian dilakukan survei secara langsung dengan membagikan amplop yang berisikan skala penelitian dan surat pengantar penelitian. Survey *online* yang telah disebar oleh SDMO ditanggapi oleh 308 responden. Survey yang disebar langsung oleh peneliti berjumlah 100 eksemplar dan kembali sebanyak 95 eksemplar. Jadi total survei yang dapat diolah dalam penelitian ini berjumlah 433.

#### **4.2 Deskripsi Subjek Penelitian**

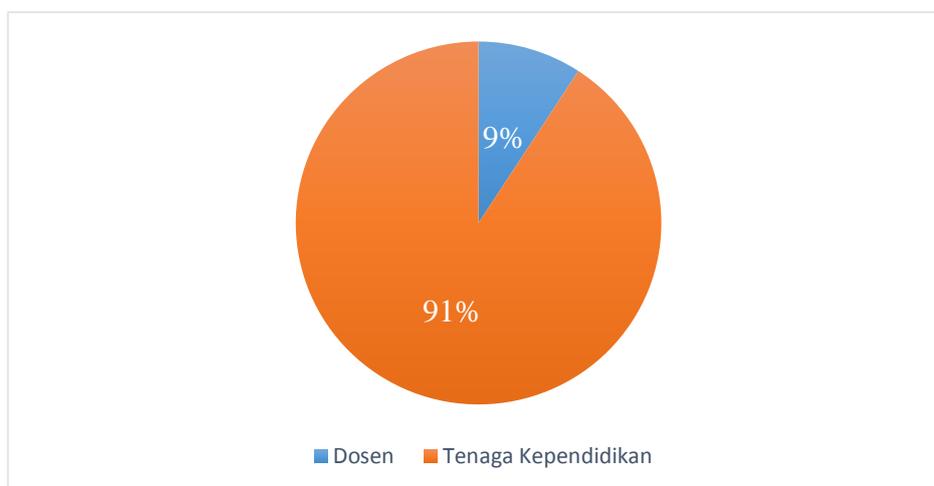
Subjek yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 269 orang untuk penilaian budaya organisasi dan 164 orang untuk penilaian kemampuan manajemen.

##### **4.2.1 Deskripsi Subjek Budaya Organisasi**

Responden penilaian budaya organisasi terdiri dari seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang turut membentuk budaya organisasi di

ITS. Berikut adalah deskripsi subjek penelitian untuk penilaian budaya organisasi

:



Gambar 4.1 Deskripsi Subjek Penelitian Berdasarkan Status Kepegawaian

Berdasarkan status kepegawaian, dari total 269 responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 9,2% atau 25 responden adalah dosen dan 90,8% atau 244 responden adalah tenaga kependidikan.

Tabel 4.1 Subjek Penelitian Berdasarkan Unit, Fakultas, atau Departemen

Unit, Fakultas, atau Departemen	Jumlah
<b>Dosen</b>	
Fakultas Teknologi Industri (FTI)	5
Fakultas Teknologi Kelautan (FTK)	3
Fakultas Teknologi Elektro (FTE)	2
Fakultas Teknik Sipil, Lingkungan, dan Kebumihan (FTSLK)	2
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi (FTIK)	2
Fakultas Arsitektur, Desain, dan Perencanaan (FADP)	3
Fakultas Sains	2
Fakultas Matematika, Komputasi, dan Sains Data (FMKS)	3
Fakultas Vokasi	2
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi (FBMT)	1
<b>Tenaga Kependidikan</b>	
Fakultas Teknologi Industri (FTI)	24
Fakultas Teknologi Kelautan (FTK)	10
Fakultas Teknologi Elektro (FTE)	14
Fakultas Teknik Sipil, Lingkungan, dan Kebumihan (FTSLK)	15
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi (FTIK)	21

Unit, Fakultas, atau Departemen	Jumlah
Fakultas Arsitektur, Desain, dan Perencanaan (FADP)	19
Fakultas Sains	10

Tabel 4.1 Subjek Penelitian Berdasarkan Unit, Fakultas, atau Departemen (Lanjutan)

Unit, Fakultas, atau Departemen	Jumlah
<b>Tenaga Kependidikan</b>	
Fakultas Matematika, Komputasi, dan Sains Data (FMKS)	9
Fakultas Vokasi	16
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi (FBMT)	15
UPT Bahasa dan Budaya	10
Asrama Mahasiswa	2
Audit Internal	5
Direktorat Perencanaan Anggaran dan Logistik	19
Direktorat Perencanaan dan Pengelolaan Sarana dan Prasarana	21
Direktorat Pengembangan Teknologi dan Sistem Informasi	10
Badan Akademik & Kemahasiswaan	9
Biro Administrasi Pembelajaran dan Kesejahteraan Mahasiswa	15
Direktorat Hubungan Internasional	5

#### 4.2.2 Deskripsi Subjek Kemampuan Manajemen

Responden penilaian kemampuan manajemen sebanyak 164 dan terdiri dari seluruh pejabat struktural yang ada di ITS. Jabatan dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu manajemen Kelas Jabatan 16, manajemen Kelas Jabatan 15-14, dan manajemen Kelas Jabatan 13-12. Berikut adalah deskripsi subjek penelitian untuk kemampuan manajemen :

Tabel 4.2 Subjek Penelitian Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden	Total Jabatan
<b>Manajemen Kelas Jabatan 16</b>		23
Direktur	4	
Kepala Biro	3	
Dekan	7	
<b>Manajemen Kelas Jabatan 15-14</b>		136
Wakil Dekan	7	
Kasubdit	13	
KUPT	6	

Jabatan	Jumlah Responden	Total Jabatan
Kadep	20	
Sekdep	17	
Kepala Bagian	10	

Tabel 4.2 Subjek Penelitian Berdasarkan Jabatan (Lanjutan)

Jabatan	Jumlah Responden	Total Jabatan
<b>Manajemen Kelas 13-12</b>		156
Kasubag	16	
Kasi	10	
Kepala Subunit	2	
Kepala Prodi	28	
Sekretaris Prodi	20	
Koor Perpus	1	

Berdasarkan responden yang didapat, maka data yang akan diolah pada Manajemen Kelas 16 sejumlah 14 dari 23 total jabatan atau 60%, Manajemen Kelas 15-14 sejumlah 73 dari 136 total jabatan atau 54%, dan Manajemen Kelas 13-12 sejumlah 77 dari 156 total jabatan atau 50%.

### 4.3 Pengolahan Data

Pengolahan data terdiri dari pengolahan data penilaian budaya organisasi dan pengolahan data penilaian kemampuan manajemen.

#### 4.3.1 Penilaian Budaya Organisasi

Peneliti melakukan analisis deskripsi menggunakan *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI). Analisis dilakukan dengan menentukan modus setiap kriteria budaya organisasi. Berikut adalah rekap data ke enam kriteria budaya organisasi.

Tabel 4.3 Rekap Data Kriteria Budaya Organisasi

Kriteria Budaya Organisasi	Modus	Kriteria Budaya Organisasi	Modus
Karakteristik Dominan		Penyatu Organisasi	
<i>Clan</i>	4	<i>Clan</i>	4
<i>Adhocracy</i>	2	<i>Adhocracy</i>	2

<i>Market</i>	3	<i>Market</i>	3
<i>Hierarchy</i>	4	<i>Hierarchy</i>	3

Tabel 4.3 Rekap Data Kriteria Budaya Organisasi (Lanjutan)

Kriteria Budaya Organisasi	Modus	Kriteria Budaya Organisasi	Modus
Kepemimpinan Organisasi		Penekanan Strategi	
<i>Clan</i>	4	<i>Clan</i>	4
<i>Adhocracy</i>	2	<i>Adhocracy</i>	3
<i>Market</i>	3	<i>Market</i>	3
<i>Hierarchy</i>	4	<i>Hierarchy</i>	3
Manajemen Karyawan		Kriteria Keberhasilan	
<i>Clan</i>	4	<i>Clan</i>	3
<i>Adhocracy</i>	3	<i>Adhocracy</i>	3
<i>Market</i>	3	<i>Market</i>	3
<i>Hierarchy</i>	4	<i>Hierarchy</i>	3

Langkah berikutnya adalah menghitung nilai empat budaya organisasi. Cara menghitungnya dengan melakukan rata-rata setiap budaya organisasi dari enam kriteria budaya organisasi (Rangkuti, 2015).

Perhitungan budaya organisasi *Clan* :

$$\frac{A1 + A2 + A3 + A4 + A5 + A6}{6}$$

*A* = Indikasi Budaya Organisasi *Clan*

Perhitungan budaya organisasi *hocracy* :

$$\frac{B1 + B2 + B3 + B4 + B5 + B6}{6}$$

*B* = Indikasi Budaya Organisasi *Adhocracy*

Perhitungan budaya organisasi *Market* :

$$\frac{C1 + C2 + C3 + C4 + C5 + C6}{6}$$

$C$  = Indikasi Budaya Organisasi *Market*

Perhitungan budaya organisasi *Hierarchy* :

$$\frac{D1 + D2 + D3 + D4 + D5 + D6}{6}$$

$D$  = Indikasi Budaya Organisasi *Hierarchy*

Tabel 4.4 Hasil Skor OCAI Dosen dan Tenaga Kependidikan secara Keseluruhan

Budaya Organisasi	Mean	Peringkat
Clan (A)	3.8	1
Adhocracy (B)	2.5	4
Market (C)	3.0	3
Hierarchy (D)	3.5	2

Berdasarkan hasil skor OCAI, diketahui bahwa budaya organisasi yang paling dirasakan oleh dosen dan tenaga kependidikan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember adalah budaya organisasi *Clan* (3,8) dan *Hierarchy* (3,5) disusul dengan budaya organisasi *Market* (3) dan *Adhocracy* (2,5).

Bagi seluruh pegawai ITS, instansi lebih berfokus pada lingkungan internal, hubungan antara pegawai, dan kesatuan instansi (Quinn & Cameron, 2005). Karakteristik dominan instansi yang dirasakan adalah penerapan semangat kekeluargaan dengan suasana kerja yang formal dan terstruktur. Pola kepemimpinan bersifat memfasilitasi konflik dan juga permasalahan yang ada, tapi tetap selalu berkoordinasi dan teratur serta berorientasi pada efisiensi kerja. Manajemen karyawan menekankan kerja sama tim dan pentingnya partisipasi dari setiap karyawan. Hubungan antar karyawan sangat stabil karena tata kelola berusaha memberikan rasa aman (Quinn & Cameron, 2005).

Penyatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan operasional adalah peraturan dan kebijakan formal. Penekanan strategi lebih berfokus pada pengembangan SDM, saling terbuka dan partisipasi karyawan yang tinggi. Instansi juga menekankan kinerja yang terstruktur dan efisien. Kriteria keberhasilan instansi adalah tercapainya kerja tim yang baik, komitmen yang tinggi, dan kepedulian terhadap anggota. Tugas utama manajemen adalah

menjadi fasilitator, mengendalikan, membina, dan memudahkan karyawan untuk berpartisipasi agar tercapai efisiensi kerja yang tinggi (Quinn & Cameron, 2005).

#### 4.3.2 Penilaian Kemampuan Manajemen

Peneliti melakukan analisis deskripsi menggunakan *Management Skills Assessment Instrument* (MSAI). Analisis dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata tiap kriteria kemampuan manajemen pada setiap tingkat manajemen. Pada kuadran *Clan* kriterianya adalah (1) Pengelolaan tim; (2) Pengelolaan hubungan dengan anggota tim; (3) Pengelolaan pengembangan anggota. Pada kuadran *Adhocracy* kriterianya adalah (4) Pengelolaan inovasi; (5) Pengelolaan masa depan; (6) Pengelolaan perbaikan berkelanjutan. Pada kuadran *Market* kriterianya adalah (7) Pengelolaan daya saing; (8) Motivasi anggota; (9) Pelayanan pelanggan. Pada kuadran *Hierarchy* kriterianya adalah (10) Pengelolaan akulturasi; (11) Pengelolaan sistem kendali; (12) Pengelolaan koordinasi (Rangkuti, 2015).

Setelah nilai rata-rata kriteria penilaian manajemen didapatkan, selanjutnya adalah menghitung nilai setiap kuadran. Cara menghitungnya dengan menjumlahkan tiga kriteria pada setiap kuadran dan membaginya dengan 3 untuk mendapatkan rata-ratanya (Rangkuti, 2015).

Perhitungan budaya organisasi *Clan* :

$$\frac{\text{Pengelolaan tim (1)} + \text{Pengelolaan hubungan tim (2)} + \text{Pengelolaan pengembangan anggota (3)}}{3}$$

Perhitungan budaya organisasi *Adhocracy* :

$$\frac{\text{Pengelolaan inovasi (4)} + \text{Pengelolaan masa depan (5)} + \text{Pengelolaan perbaikan berkelanjutan (6)}}{3}$$

Perhitungan budaya organisasi *Market* :

$$\frac{\text{Pengelolaan daya saing (7)} + \text{Pengelolaan motivasi (8)} + \text{Pengelolaan pelayanan pelanggan (9)}}{3}$$

Perhitungan budaya organisasi *Hierarchy* :

$$\frac{\text{Pengelolaan akulturasi (10)} + \text{Pengelolaan sistem kendali (11)} + \text{Pengelolaan koordinasi (12)}}{3}$$

Tabel 4.5 Hasil Skor MSAI Manajemen Kelas Jabatan 16

Skala	Nilai	Rata-rata	Peringkat
<b>Kuadran <i>Clan</i></b>	<b>4,30</b>	4,22	1
Pengelolaan tim	4,6	4,40	1
Pengelolaan hubungan dengan anggota tim	4	4,10	3
Pengelolaan pengembangan anggota	4,3	4,17	1
<b>Kuadran <i>Adhocracy</i></b>	<b>4,4</b>	4,10	1
Pengelolaan inovasi	4,2	4,03	1
Pengelolaan masa depan	4,6	4,20	1
Pengelolaan perbaikan berkelanjutan	4,4	4,07	1
<b>Kuadran <i>Market</i></b>	<b>4,13</b>	3,92	1
Pengelolaan daya saing	3,8	3,97	3
Pengelolaan motivasi anggota	4	3,70	1
Pengelolaan pelayanan pelanggan	4,6	4,10	1
<b>Kuadran <i>Hierarchy</i></b>	<b>3,73</b>	4,01	3
Pengelolaan akulturasi	3,4	3,90	3
Pengelolaan sistem kendali	4	4,17	3
Pengelolaan koordinasi	3,8	3,97	3

Berdasarkan hasil perhitungan data MSAI Manajemen Kelas Jabatan 16, didapatkan nilai tertinggi dari empat kuadran yang ada terletak pada kuadran *Adhocracy*. Kebanyakan nilai MSAI dari Manajemen Kelas Jabatan 16 memiliki nilai di atas rata-rata dan menduduki peringkat 1 dari 2 kelompok manajemen yang lain untuk nilai kuadran *Clan*, *Adhocracy*, dan *Market*. Sedangkan nilai kuadran *Hierarchy* berada di peringkat terakhir dan keseluruhan kriteria kuadran tersebut berada dibawah rata-rata.

Tabel 4.6 Hasil Skor MSAI Manajemen Kelas Jabatan 15-14

Skala	Nilai	Rata-rata	Peringkat
<b>Kuadran <i>Clan</i></b>	<b>4,17</b>	4,22	3
Pengelolaan tim	4,4	4,40	2
Pengelolaan hubungan dengan anggota tim	4,1	4,10	2
Pengelolaan pengembangan anggota	4	4,17	3

Tabel 4.6 Hasil Skor MSAI Manajemen Kelas Jabatan 15-14 (Lanjutan)

Skala	Nilai	Rata-rata	Peringkat
<b>Kuadran <i>Adhocracy</i></b>	<b>4,07</b>	4,10	2
Pengelolaan inovasi	4	4,03	2
Pengelolaan masa depan	4,2	4,20	2
Pengelolaan perbaikan berkelanjutan	4	4,07	2
<b>Kuadran <i>Market</i></b>	<b>3,77</b>	3,92	3
Pengelolaan daya saing	4	3,97	2
Pengelolaan motivasi anggota	3,5	3,70	3
Pengelolaan pelayanan pelanggan	3,8	4,10	3
<b>Kuadran <i>Hierarchy</i></b>	<b>4,03</b>	4,01	2
Pengelolaan akulturasi	4	3,90	2
Pengelolaan sistem kendali	4,1	4,17	2
Pengelolaan koordinasi	4	3,97	2

Berdasarkan hasil perhitungan data MSAI Manajemen Kelas Jabatan 15-14, didapatkan nilai tertinggi dari empat kuadran yang ada terletak pada kuadran *Clan*. Kebanyakan nilai MSAI dari Manajemen Kelas Jabatan 15-14 memiliki nilai bawah rata-rata.

Tabel 4.7 Hasil Skor MSAI Manajemen Kelas Jabatan 13-12

Skala	Nilai	Rata-rata	Peringkat
<b>Kuadran <i>Clan</i></b>	<b>4,20</b>	4,22	2
Pengelolaan tim	4,2	4,40	3
Pengelolaan hubungan dengan anggota tim	4,2	4,10	1
Pengelolaan pengembangan anggota	4,2	4,17	2
<b>Kuadran <i>Adhocracy</i></b>	<b>3,83</b>	4,10	3
Pengelolaan inovasi	3,9	4,03	3
Pengelolaan masa depan	3,8	4,20	3
Pengelolaan perbaikan berkelanjutan	3,8	4,07	3
<b>Kuadran <i>Market</i></b>	<b>3,87</b>	3,92	2
Pengelolaan daya saing	4,1	3,97	1
Pengelolaan motivasi anggota	3,6	3,70	2
Pengelolaan pelayanan pelanggan	3,9	4,10	2

Tabel 4.7 Hasil Skor MSAI Manajemen Kelas Jabatan 13-12 (Lanjutan)

Skala		Nilai	Rata-rata
<b>Kuadran <i>Hierarchy</i></b>		<b>4,27</b>	4,01
	Pengelolaan akulturasi	4,3	3,90
	Pengelolaan sistem kendali	4,4	4,17
	Pengelolaan koordinasi	4,1	3,97

Berdasarkan penilaian kemampuan manajemen, Manajemen Kelas Jabatan 16 memiliki nilai rata rata peringkat 1 pada kuadran *clan*, *adhocracy*, dan *market*. Sedangkan kuadran pada *hierarchy* Manajemen Kelas Jabatan 16 memiliki peringkat terendah dibanding Manajemen Kelas Jabatan 15-14 dan Manajemen Kelas Jabatan 13-12. Manajemen Kelas Jabatan 15-14 rata-rata baik dalam kuadran *adhocracy* dan *hierarchy*, tetapi kuadran *clan* dan *market* masih kalah dari Manajemen Kelas Jabatan 13-12. Manajemen Kelas Jabatan 13-12 memiliki rata-rata terbaik pada kuadran *hierarchy*. Hal tersebut menunjukkan bahwa Manajemen Kelas Jabatan 13-12 sangat berpaku pada struktur organisasi dan kurang memperhatikan faktor eksternal organisasi.

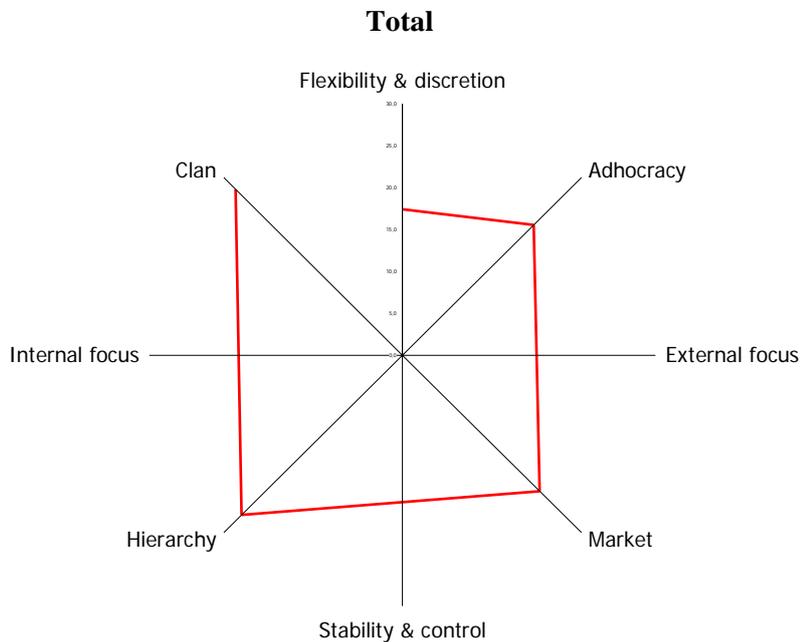
## BAB V

### ANALISIS

Pada bab ini terdiri dari analisis dari penilaian budaya organisasi dan kemampuan manajemen yang dihasilkan pada bab 4.

#### 5.1 Menentukan Profil Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari enam kriteria budaya organisasi yaitu (1) Karakteristik Dominan; (2) Kepemimpinan Organisasi; (3) Manajemen Karyawan; (4) Penyatu Organisasi; (5) Penekanan Strategi; (6) Kriteria Keberhasilan (Rangkuti, 2015). Berikut adalah profil budaya Institut Teknologi Sepuluh Nopember.



Gambar 5.1 Grafik Profil Budaya Organisasi Total

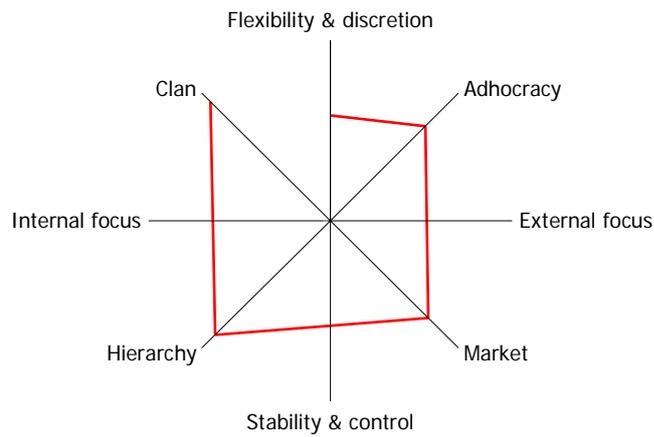
Secara keseluruhan Institut Teknologi Sepuluh Nopember mencerminkan budaya organisasi *Clan* dan *Hierarchy*. Hal itu terlihat dari nilai tertinggi profil budaya ITS ada pada *Clan* (28) dan *Hierarchy* (27). Budaya organisasi *Clan* merupakan model budaya yang lebih berfokus pada hubungan dan sistem

kekeluargaan. Bagi para pegawai, ITS merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja. Pegawai saling berbagi dan seperti keluarga sendiri. Pemimpin organisasi merupakan mentor yang selalu mengayomi pegawainya. Organisasi disatukan oleh loyalitas pegawai dan juga komitmen. Semangat kekeluargaan antara pegawai merupakan pondasi dari segala proses di instansi.

Budaya organisasi *Hierarchy* merupakan budaya yang sangat menitikberatkan pentingnya patuh terhadap aturan dan kebijakan yang telah dibuat. Pegawai bekerja sesuai dengan prosedur yang ada. Pemimpin harus menjadi koordinator yang baik. Efisiensi adalah fokus seluruh pegawai. Segala operasional dijaga agar berjalan dengan lancar dan stabil. Peraturan formal dan kebijakan organisasi dijaga bersama oleh seluruh anggota. Tujuan jangka panjangnya adalah untuk menjaga stabilitas organisasi dan bekerja dengan efisien. Organisasi mendefinisikan sukses dari penjadwalan yang lancar dan biaya yang rendah.

Perbedaan yang signifikan terlihat dari skor OCAI yang menunjukkan budaya organisasi *Clan* dan *Hierarchy* jauh lebih tinggi dibandingkan *Adhocracy* dan *Market*. ITS diharapkan bisa menjadi organisasi dengan budaya *Adhocracy*, bukan berarti menghilangkan budaya organisasi yang lainnya, tetapi menjadikan *Adhocracy* menjadi budaya yang dominan. Budaya *Adhocracy* merupakan budaya yang lebih fokus pada faktor eksternal dibandingkan faktor internal dan mengedepankan fleksibilitas bukannya stabilitas. Budaya organisasi tersebut mencerminkan organisasi yang dinamis dan selalu siap terhadap perubahan. Pegawai juga diharapkan bisa menjadi *risk-taker* dan penuh inovasi untuk memajukan organisasi. Pemimpin yang dibutuhkan organisasi adalah pemimpin yang mendorong dilakukannya inovasi dan membantu pegawai untuk berani mengambil resiko. Hal yang menyatukan anggotanya adalah komitmen bersama untuk terus berinovasi guna memperbaiki kualitas organisasi secara berkelanjutan.

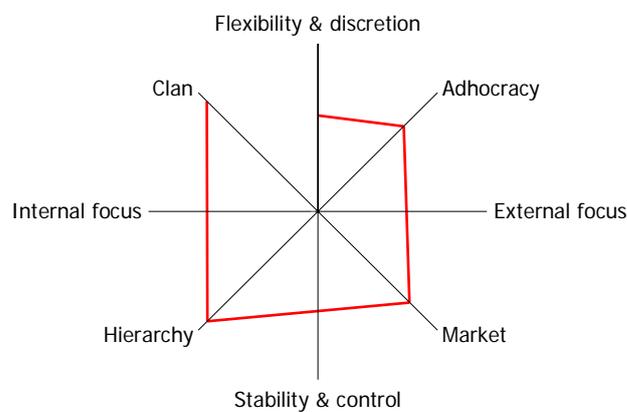
### Karakteristik Dominan



Gambar 5.2 Grafik Profil Budaya Organisasi Kriteria Karakteristik Dominan

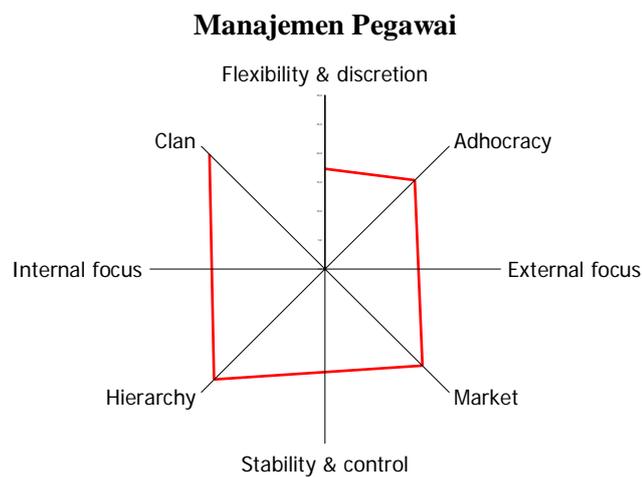
Karakteristik dominan pada budaya organisasi yang dimiliki oleh ITS adalah budaya *Clan*. Budaya *Clan* dapat terlihat dari semangat kekeluargaan antara pegawai yang tinggi. W adalah salah satu dosen di ITS. W menyatakan bahwa selama bekerja di ITS, sifat kekeluargaan antara pegawai sangat kuat. Semua pegawai dan dosen sangat akrab dan suka berkumpul untuk sekedar mengobrol. Hal ini sangat sesuai dengan karakter dominan yang dimiliki ITS yaitu budaya *Clan* yang menggambarkan organisasi yang menyerupai sebuah keluarga besar.

### Kepemimpinan Organisasi



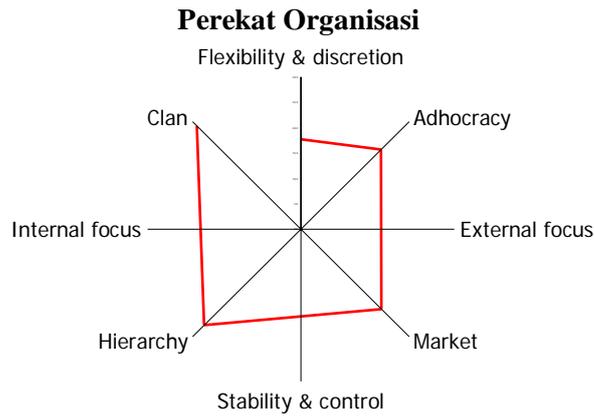
Gambar 5.3 Grafik Profil Budaya Organisasi Kriteria Kepemimpinan Organisasi

Kriteria Kepemimpinan Organisasi yang ada di ITS mencerminkan budaya *Clan* dan *Hierarchy*. Bagi kebanyakan pegawai ITS, sosok pemimpin memiliki figure seorang mentor yang suka membimbing bawahannya. Selain itu pemimpin di ITS merupakan coordinator yang baik dan mampu mengatur pegawainya sesuai dengan prosedur yang ada.



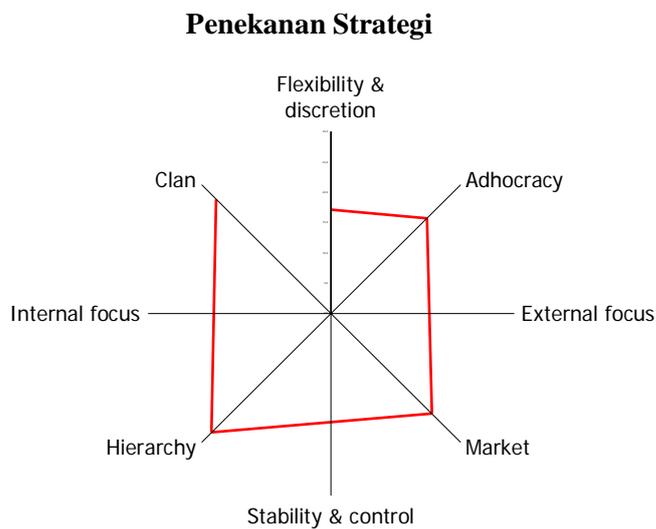
Gambar 5.4 Grafik Profil Budaya Organisasi Kriteria Manajemen Karyawan

Kebanyakan pegawai merasa bahwa Manajemen Pegawai di ITS bercirikan kerja tim dan kesepakatan bersama. Pegawai diharapkan untuk selalu berpartisipasi di dalam operasional organisasi. Ciri tersebut sesuai dengan budaya organisasi *Clan* yang merupakan budaya dominan pada kriteria Manajemen Karyawan.



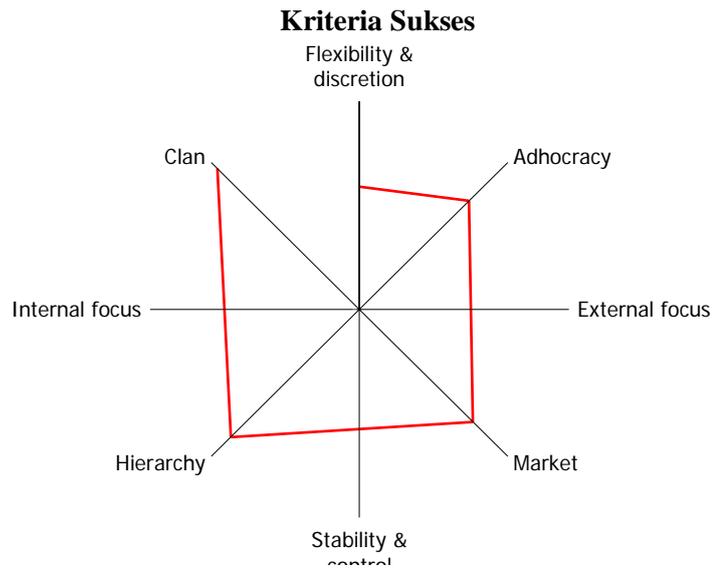
Gambar 5.5 Grafik Profil Budaya Organisasi Kriteria Perekat Organisasi

Perekat yang menyatukan organisasi di ITS adalah loyalitas dan komitmen pegawai. Hal tersebut ditunjukkan oleh kecenderungan nilai profil budaya yang mengarah ke budaya *Clan*.



Gambar 5.6 Grafik Profil Budaya Organisasi Penekanan Strategi

Strategi yang paling dirasakan oleh pegawai ITS adalah fokus terhadap stabilitas performa. Pegawai selalu ditekankan untuk bekerja secara efisien. Dengan berpaku pada struktur organisasi dan prosedur yang ada diharapkan pegawai bisa bekerja sesuai dengan kewajibannya. Ciri-ciri tersebut sesuai dengan budaya organisasi *Hierarchy*, dimana strategi jangka panjangnya adalah stabilitas dan efisiensi organisasi.



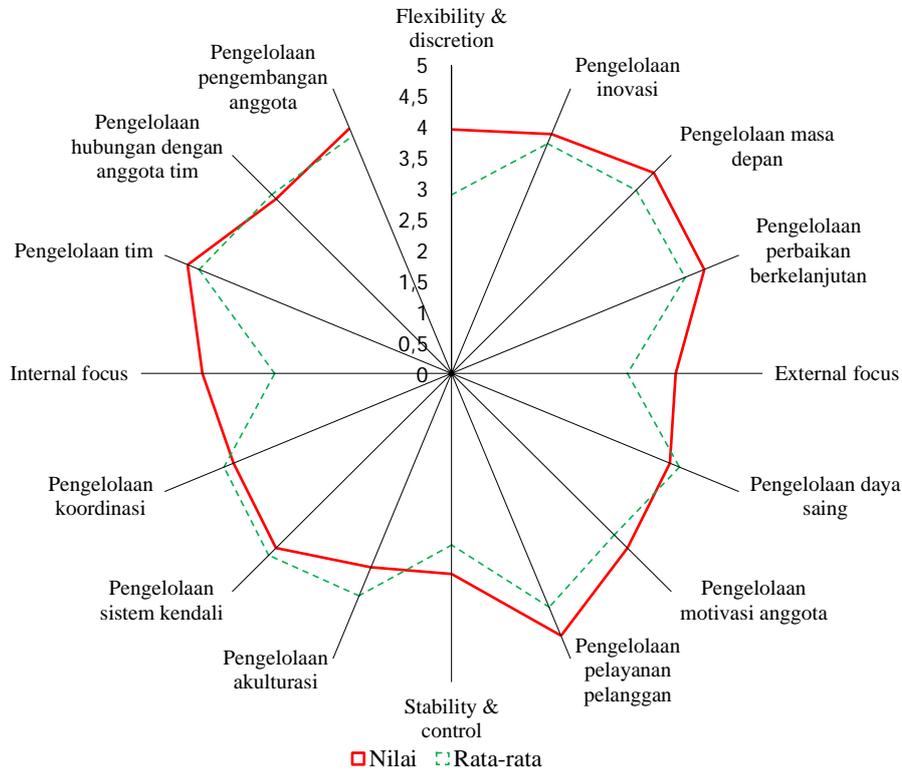
Gambar 5.7 Grafik Profil Budaya Kriteria Sukses

Pegawai merasakan bahwa sukses menurut ITS adalah organisasi mampu memenuhi keinginan konsumen. Selain itu sukses bagi ITS berarti organisasi memiliki pegawai dengan kualitas tinggi dan kebutuhan pegawai akan fasilitas menjalankan operasional sudah lengkap.

## 5.2 Menentukan Profil Kemampuan Manajemen

Pada penelitian ini manajemen dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu Manajemen Kelas Jabatan 16, Manajemen Kelas Jabatan 15-14, dan Manajemen Kelas Jabatan 13-12. Berikut adalah profil kemampuan manajemen yang ada di Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

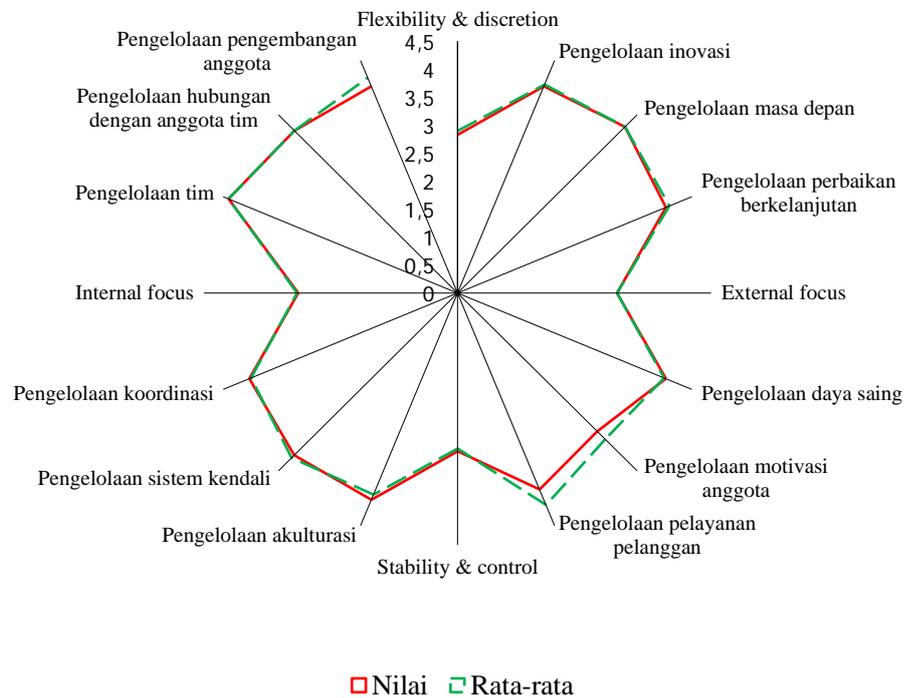
### 5.2.1 Manajemen Kelas Jabatan 16



Gambar 5.8 Profil Kemampuan Manajemen Kelas Jabatan 16

Secara keseluruhan Manajemen Atas memiliki kemampuan manajerial yang lebih baik daripada rata-rata seluruh manajemen yang ada di ITS. Manajemen Kelas Jabatan 16 memiliki kecenderungan memimpin dengan menekankan budaya *Adhocracy*. Terlihat dari hasil rata-rata penilaian yang menunjukkan *Adhocracy* memiliki skor tertinggi yaitu 4,4, dilanjutkan dengan *Clan* (4,3), *Market* (4,13), dan *Hierarchy* (3,7). Manajemen Kelas Jabatan 16 sudah menggambarkan budaya yang ingin dicapai ITS dengan mendorong pegawai untuk terus berinovasi, memiliki pandangan jauh kedepan mengenai organisasi, dan memperhatikan perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan (Quinn & Cameron, 2005)

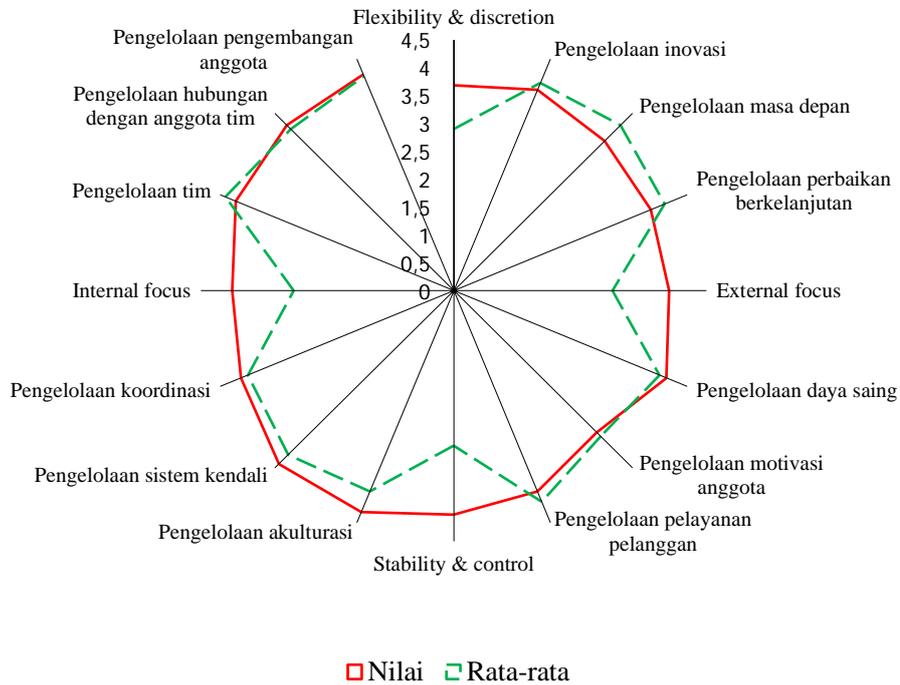
## 5.2.2 Manajemen Kelas Jabatan 15-14



Gambar 5.9 Profil Kemampuan Manajemen Kelas Jabatan 15-14

Secara keseluruhan Manajemen Kelas Jabatan 15-14 memiliki kemampuan manajerial yang lebih rendah daripada rata-rata kemampuan manajemen seluruh pemimpin di ITS. Terlihat dari grafik bahwa Manajemen Kelas Jabatan 15-14 masih berfokus pada budaya *Clan* dengan nilai 4,17, disusul dengan budaya *Adhocracy* dengan nilai 4,07, *Hierarchy* 4,03, dan *Market* 3,77. Manajemen Kelas Jabatan 15-14 harus mulai merubah pola budaya dalam berorganisasi agar ITS bisa menjadi organisasi dengan budaya *Adhocracy*. Fokus Manajemen Kelas Jabatan 15-14 adalah pengelolaan tim yang baik, menjaga hubungan antar pegawai, dan mengembangkan anggota agar didapat kualitas SDM yang unggul.

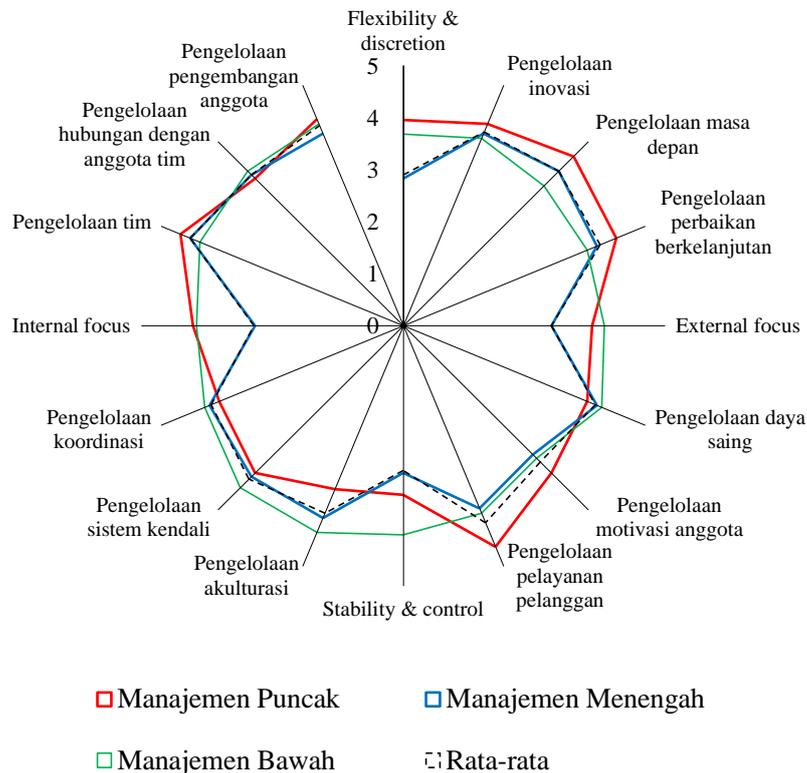
### 5.2.3 Manajemen Kelas Jabatan 13-12



Gambar 5.10 Profil Kemampuan Manajemen Kelas Jabatan 13-12

Manajemen Kelas Jabatan 13-12 secara umum sangat unggul dalam kuadran *Hierarchy*. Terlihat di grafik bahwa Manajemen Kelas Jabatan 13-12 masih mengutamakan budaya *Hierarchy* dan *Clan*. Artinya Manajemen Kelas Jabatan 13-12 memimpin pegawai dengan berpaku pada struktur organisasi. Pemimpin memiliki sifat kekeluargaan yang tinggi terhadap bawahannya. Sedangkan nilai pada kuadran *Adhocracy* Manajemen Kelas Jabatan 13-12 memiliki nilai terendah. Pemimpin Manajemen Kelas Jabatan 13-12 lebih mengutamakan segala sesuai berjalan sesuai peraturan, dengan koordinasi yang baik dan terkendali. Pegawainya memiliki hubungan yang baik antara pegawai lain maupun dengan pemimpin.

## 5.2.4 Manajemen Secara Keseluruhan



Gambar 5.11 Profil Kemampuan Manajemen Keseluruhan

Secara keseluruhan kemampuan manajemen di ITS berada di kategori baik, dengan nilai kemampuan manajemen di atas 3,75 untuk seluruh kategori. Kemampuan manajemen yang menonjol ada pada kategori budaya *Clan*, dimana para pimpinan di ITS mengedepankan kerja team yang baik dan juga pengembangan kemampuan anggota teamnya. Pimpinan di ITS merupakan sosok yang bisa meredam konflik dan selalu mencari kesepakatan bersama untuk menyelesaikan masalah. Pemimpin lebih suka mengikut sertakan pegawai untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah. Pegawai bebas menyampaikan pendapat mereka dan pemimpin sangat menghargai suara para pegawai. Selain itu pemimpin menjadi sosok mentor yang peduli terhadap bawahannya. Pemimpin sangat dihargai dan dipercaya oleh bawahannya.

Pemimpin merupakan salah satu kunci dalam perubahan budaya organisasi. Untuk menjadi organisasi dengan budaya *Adhocracy* harus dimulai dengan para pemimpin yang memimpin dengan penuh inovasi. Pemimpin harusnya lebih mendorong para pegawai untuk berkreasi dan kreatif. Pemimpin harus mengingatkan kepada bawahannya agar selalu memiliki pandangan jauh kedepan, mengantisipasi resiko, dan berani mengambil peluang. Inovasi dan adaptasi adalah kunci dari kepemimpinan dengan budaya *Adhocracy*. Selain itu pemimpin diharuskan menjadi sosok visioner yang selalu berpaku pada hasil jangka panjang. Pemimpin harus bisa memanfaatkan kemungkinan-kemungkinan yang ada di masa depan. Pemimpin dengan pola seperti ini selalu menekankan perbaikan berkelanjutan dari seluruh operasional yang ada di organisasi.

### **5.3 Menentukan Means-Does Not Mean**

Berdasarkan profil yang sudah dibuat sebelumnya, ditentukan makna dari *gap* profil budaya ITS berdasarkan pegawai dan profil budaya yang diharapkan. ITS diharapkan bisa menjadi organisasi yang mencerminkan budaya *Adhocracy*, artinya organisasi harus lebih dinamis dan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Setiap kriteria budaya akan ditentukan harus ditingkatkan, dikurangi, atau dipertahankan. Lalu ditentukan *means* dan *doesn't mean* dari setiap kriteria budaya organisasi (Quinn & Cameron, 2005).

Analisis "Means-Does Not Mean"

Budaya <i>Clan</i>	Budaya <i>Adhocracy</i>
<input type="checkbox"/> Increase <input checked="" type="checkbox"/> Decrease	<input checked="" type="checkbox"/> Increase <input type="checkbox"/> Decrease
<input type="checkbox"/> Remain Same	<input type="checkbox"/> Remain Same
<i>Means...</i>	<i>Means...</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengurangi perhatian berlebihan terhadap kebutuhan pegawai</li> <li>• Mulai perhatikan perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan untuk beradaptasi</li> <li>• Fokus pada tujuan organisasi</li> <li>• Bukan rasa kekeluargaan tetapi semangat bersama untuk maju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buat organisasi menjadi dinamis</li> <li>• Mampu dan mendorong pegawai untuk berani mengambil resiko</li> <li>• Membuat perubahan pada peraturan</li> <li>• Menjadi organisasi yang lebih berpikiran kedepan</li> <li>• Membuat program inovasi</li> <li>• Menjelaskan pandangan organisasi kedepannya</li> </ul>
<i>Does Not Mean...</i>	<i>Does Not Mean...</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak peduli terhadap kebutuhan pegawai</li> <li>• Tidak mau tahu terhadap masalah pegawai</li> <li>• Hanya memperhatikan masalah eksternal</li> <li>• Menyepelkan rasa nyaman pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjalankan organisasi dan mengabaikan konsekuensi</li> <li>• Mengabaikan kebutuhan konsumen</li> <li>• Menjadi organisasi yang pegawainya mementingkan diri sendiri</li> <li>• Mengambil resiko yang tidak diperlukan</li> <li>• Menyepelkan analisa resiko</li> </ul>

Gambar 5.12 Analisis "Means-Does Not Mean"

Analisis "Means-Does Not Mean"

Budaya <i>Hierarchy</i>	Budaya <i>Market</i>
<input type="checkbox"/> Increase <input checked="" type="checkbox"/> Decrease	<input type="checkbox"/> Increase <input checked="" type="checkbox"/> Decrease
<input type="checkbox"/> Remain Same	<input type="checkbox"/> Remain Same
<i>Means...</i>	<i>Means...</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminasi peraturan dan prosedur yang tidak terlalu dibutuhkan</li> <li>• Eliminasi laporan yang berlebihan</li> <li>• Kurangi arahan yang sudah jelas bagi bawahan</li> <li>• Eliminasi pengawasan dan arahan berlebihan dari atasan (<i>micromanagement</i>)</li> <li>• Kurangi batasan yang tidak dibutuhkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jangan terlalu berpaku pada angka</li> <li>• Fokus pada tujuan utama organisasi</li> <li>• Selalu berikan motivasi bagi pegawai</li> <li>• Beradaptasi terhadap perubahan organisasi sesuai dengan perubahan pasar</li> <li>• Tetap ingat bahwa organisasi tetap membutuhkan uang</li> </ul>
<i>Does Not Mean...</i>	<i>Does Not Mean...</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehilangan struktur organisasi secara jelas</li> <li>• Membiarkan anggota untuk bekerja tanpa petunjuk</li> <li>• Eliminasi akuntabilitas dan pengukuran</li> <li>• Eliminasi jadwal organisasi</li> <li>• Kehilangan jadwal dan ketanggapan pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengesampingkan kompetisi</li> <li>• Kehilangan semangat untuk menang dan menjadi nomor satu</li> <li>• Kehilangan focus pada tujuan dan target</li> <li>• Kehilangan proyeksi untuk mendapat keuntungan</li> <li>• Berhenti melihat kepada hasil</li> </ul>

Gambar 5.13 Analisis "Means-Does Not Mean" (Lanjutan)

## 5.4 Implementasi Hasil

Pada bagian ini dilakukan implementasi hasil analisa budaya di Institut Teknologi Nopember. Implementasi dilakukan dengan membuat faktor kuncinya tata nilai berdasarkan hasil dari "*Means-Does Not Mean*". Sesudah didapatkan faktor kunci budaya organisasi maka dilakukan penyesuaian dengan tata nilai yang ada.

### 5.4.1 Penentuan Faktor Kunci

Penentuan faktor kunci dilakukan dengan menganalisa poin-poin dari *Means-Does Not Mean* dan menentukan faktor kunci budaya organisasi dari setiap poin yang ada. Berikut adalah penentuan faktor kunci yang dilakukan :

<b>Budaya Clan</b>	
<i>Means-Does Not Mean</i>	<b>Faktor Kunci</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengurangi pengawasan berlebihan terhadap kinerja pegawai</li>   <li>• Mulai perhatikan perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan untuk beradaptasi</li>   <li>• Fokus pada tujuan jangka panjang organisasi</li>   <li>• Semangat bersama untuk maju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandiri Jelaskan dengan jelas bagaimana pekerjaan mereka dan harapan organisasi kepada para pegawai</li>   <li>• Adaptif dan Fleksibel Buat perkiraan mengenai kebutuhan organisasi dan juga kebutuhan konsumen, lalu cari cara untuk memenuhi semua kebutuhan itu</li>   <li>• Visioner Analisa nilai organisasi dan kesesuaiannya dengan budaya <i>Adhocrachy</i></li>   <li>• Sinergi Mendorong semangat pegawai untuk bersama-sama berusaha lebih baik dan saling membantu untuk mencapai tujuan organisasi</li> </ul>

Gambar 5.14 Faktor Kunci Budaya Clan

---

**Budaya *Adhocracy***

---

<i>Means-Does Not Mean</i>	<b>Faktor Kunci</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buat organisasi menjadi dinamis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Dinamis</b> Berubah dari budaya organisasi yang berpaku pada struktur menjadi organisasi yang fleksibel, dimana kecepatan dan ketangkasan adalah yang terpenting</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mampu dan mendorong pegawai untuk berani mengambil resiko</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Risk-taker</b> Mendorong pegawai untuk berani mengambil resiko dengan perhitungan dengan matang terhadap kemungkinan dan konsekuensinya</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Membuat perubahan pada peraturan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Adaptif dan Fleksibel</b> Merubah peraturan yang sangat membatasi pegawai</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menjadi organisasi yang lebih berpikiran kedepan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Visioner</b> Menjelakan kepada anggota bahwa tujuan jangka panjang organisasi adalah tujuan utama</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Membuat program inovasi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Inovatif</b> Mendorong pegawai untuk lebih berani berkreasi dan melakukan hal baru</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Menjelaskan pandangan organisasi kedepannya</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Visioner</b> Menjelakan kepada anggota organisasi mengenai visi organisasi dan bagaimana cara agar visi tersebut terwujud</li></ul>

---

Gambar 5.15 Faktor Kunci Budaya *Adhocracy*

---

**Budaya *Hierarchy***

<b><i>Means-Does Not Mean</i></b>	<b>Faktor Kunci</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Eliminasi peraturan dan prosedur yang tidak terlalu dibutuhkan</li> <li>• Eliminasi laporan yang berlebihan</li> <li>• Kurangi arahan yang sudah jelas bagi bawahan</li> <li>• Eliminasi pengawasan dan arahan berlebihan dari atasan (<i>micromanagement</i>)</li> <li>• Kurangi batasan yang tidak dibutuhkan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fleksibel Berubah dari budaya organisasi yang berpaku pada struktur menjadi organisasi yang fleksibel, dimana kecepatan dan ketangkasan adalah yang terpenting</li> <li>• Efisien Bekerja sesuai kebutuhan dan menghindari pekerjaan yang tidak dibutuhkan</li> <li>• Mandiri Memberikan arahan kepada pegawai dengan sangat jelas dan tidak bertele-tele dengan mengulangi hal yang sudah jelas</li> <li>• Mandiri Mengurangi pengawasan dan arahan berlebih dengan memastikan kinerja pegawai sesuai harapan</li> <li>• Adaptif dan Fleksibel Memberikan kebebasan berkreasi kepada pegawai dengan pengawasan</li></ul>

Gambar 5.16 Faktor Kunci Budaya Hierarchy

<b>Budaya Market</b>	
<i>Means-Does Not Mean</i>	<b>Faktor Kunci</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jangan terlalu berpaku pada angka</li>   <li>• Fokus pada tujuan utama organisasi</li>   <li>• Selalu berikan motivasi bagi pegawai</li>   <li>• Beradaptasi terhadap perubahan organisasi sesuai dengan perubahan eksternal</li>   <li>• Tetap ingat bahwa organisasi tetap membutuhkan uang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptif dan Fleksibel Berubah dari budaya organisasi yang berpaku pada struktur menjadi organisasi yang fleksibel, dimana kecepatan dan ketangkasan adalah yang terpenting</li>   <li>• Fokus Bekerja sesuai kebutuhan dan menghindari pekerjaan yang tidak penting</li>   <li>• Kepemimpinan yang kuat Pemimpin selalu memastikan anggota bekerja dengan penuh motivasi</li>   <li>• Adaptif dan Fleksibel Buat perkiraan mengenai kebutuhan organisasi dan juga kebutuhan konsumen, lalu cari cara untuk memenuhi semua kebutuhan itu</li>   <li>• Adaptif dan Fleksibel Memberikan kebebasan berkreasi kepada pegawai dengan pengawasan</li> </ul>

Gambar 5.17 Faktor Kunci Budaya Market

Dari hasil analisa *Means-Does Not Mean* yang dilakukan berdasarkan keempat budaya, didapatkan faktor kunci yang disarankan digunakan sebagai tata nilai ITS. Berikut adalah rekap faktor kunci yang didapatkan :

Tabel 5.1 Rekap Faktor Kunci

<b>Faktor Kunci</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Faktor Kunci</b>	<b>Jumlah</b>
Mandiri	<b>3</b>	<i>Risk-taker</i>	<b>1</b>
Adaptif dan Fleksibel	<b>7</b>	Kepemimpinan	<b>1</b>
Visioner	<b>3</b>	Inovatif	<b>1</b>

Tabel 5.1 Rekap Faktor Kunci (Lanjutan)

<b>Faktor Kunci</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Faktor Kunci</b>	<b>Jumlah</b>
Sinergi	<b>1</b>	Efisien	<b>1</b>
Dinamis	<b>1</b>	Fokus	<b>1</b>

Faktor kunci budaya organisasi merupakan faktor utama yang disarankan untuk digunakan sebagai nilai suatu organisasi. Faktor kunci dipilih berdasarkan tingkat kesesuaian terhadap budaya organisasi dengan cara memilih faktor kunci yang terdapat pada minimal dua kuadran budaya organisasi (Rangkuti, 2015). Tahap berikutnya adalah eliminasi faktor kunci budaya organisasi.

Tabel 5.2 Eliminasi Faktor Kunci

<b>Faktor Kunci</b>	<b>Jumlah</b>
Adaptif dan Fleksibel	<b>7</b>
Mandiri	<b>3</b>
Visioner	<b>3</b>

Hasil dari penentuan faktor kunci yang didapat adalah :

1. Mandiri  
Perilaku yang selalu percaya diri dan mampu memotivasi diri sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik
2. Adaptif dan Fleksibel  
Perilaku yang mampu menyesuaikan strategi sendiri untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok.
3. Visioner  
Perilaku yang memperhatikan tujuan jangka panjang, mementingkan dampak kedepan, berani bertindak, dan inovatif

#### 5.4.2 Tata Nilai Usulan

Pembuatan tata nilai berdasarkan tata nilai yang ada dan disesuaikan dengan kebutuhan dari perubahan budaya organisasi ITS. ITS sebelumnya telah memiliki Tata Nilai yang telah digunakan. Berikut adalah evaluasi Tata Nilai eksisting ITS :

- |   |   |                 |
|---|---|-----------------|
| a. Etika dan Integrasi                          | Perilaku dalam kehidupan bermasyarakat bernegara, maupun menjalankan profesinya, selalu berpegang teguh pada norma dan peraturan yang berlaku di masyarakat, negara, dan agama. | Sesuai          |
| b. Kreativitas dan Inovasi                      | Perilaku yang selalu mencari ide baru untuk menghasilkan inovasi dalam menjalankan tugas/perannya dengan lebih baik.  | Sesuai          |
| c. Ekselensi                                    | Perilaku untuk selalu berusaha secara maksimum untuk mencapai hasil yang sempurna.  | Sesuai          |
| d. Kepemimpinan yang Kuat                       | Perilaku yang visioner, kreatif, inovatif, pekerja keras, berani melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, dan bertanggung jawab.  | Sama            |
| e. Sinergi                                      | Perilaku yang dapat bekerja sama dengan memanfaatkan semaksimal mungkin potensi yang dimiliki.  | Sesuai          |
| f. Kebersamaan Sosial dan Tanggung Jawab Sosial | Perilaku yang dapat menjaga kerukunan dan peduli terhadap masyarakat sekitar.   | Tidak<br>Sesuai |

Dari hasil evaluasi Tata nilai eksisting, didapatkan poin D poin (d) Kepemimpinan yang Kuat telah menjelaskan pentingnya memiliki perilaku visioner sehingga faktor kunci (3) Visioner tidak perlu ditambahkan. Poin (f)

Kebersamaan Sosial dan Tanggung Jawab Sosial dinilai mencerminkan budaya *Clan* sehingga dihilangkan untuk merubah pola budaya menjadi *Adhocrachy*. Penambahan Tata Nilai yang dilakukan adalah menambah faktor kunci (1) Mandiri dan (2) Adaptif dan Fleksibel. Berikut adalah Tata Nilai usulan :

a. Etika dan Integrasi

Perilaku dalam kehidupan bermasyarakat bernegara, maupun menjalankan profesinya, selalu berpegang teguh pada norma dan peraturan yang berlaku di masyarakat, negara, dan agama.

b. Kreativitas dan Inovasi

Perilaku yang selalu mencari ide baru untuk menghasilkan inovasi dalam menjalankan tugas/perannya dengan lebih baik.

c. Ekselensi

Perilaku untuk selalu berusaha secara maksimum untuk mencapai hasil yang sempurna.

d. Kepemimpinan yang Kuat

Perilaku yang visioner, kreatif, inovatif, pekerja keras, berani melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, dan bertanggung jawab.

e. Sinergi

Perilaku yang dapat bekerja sama dengan memanfaatkan semaksimal mungkin potensi yang dimiliki.

f. Mandiri

Perilaku yang selalu percaya diri dan mampu memotivasi diri sendiri untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik

g. Adaptif dan Fleksibel

Perilaku yang mampu menyesuaikan strategi sendiri untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau kelompok.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan yang menjawab tujuan dari penelitian tugas akhir ini dan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.

#### **6.1 Kesimpulan**

Adapun kesimpulan yang didapat dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Hasil pemetaan budaya organisasi yang dilakukan dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sedang berlangsung dan dirasakan oleh seluruh pegawai di Institut Teknologi Sepuluh Nopember adalah budaya organisasi *Clan* dan *Hierarchy*.
2. Hasil analisa kemampuan manajemen dari 52% pemimpin di ITS menunjukkan hasil yang condong ke budaya *Clan*. Hasil yang berbeda ditunjukkan pada ketiga tingkatan yang ada. Manajemen Kelas Jabatan 16 dengan responden sebanyak 60% dari keseluruhan pegawai memiliki kecenderungan kemampuan manajemen yang condong ke budaya *Adhocracy*, Manajemen Kelas Jabatan 15-14 dengan responden sebanyak 54% dari keseluruhan pegawai memiliki kecenderungan kemampuan manajemen yang condong ke budaya *Clan*, Manajemen Kelas Jabatan 13-12 dengan responden sebanyak 50% dari keseluruhan pegawai memiliki kecenderungan kemampuan manajemen yang condong ke budaya *Hierarchy*.
3. Evaluasi Tata Nilai ITS menunjukkan bahwa Tata Nilai yang ada sekarang sudah sesuai dengan budaya *Adhocracy*. Pada Tata Nilai yang disarankan dilakukan penambahan poin berupa (1) Mandiri; (2) Adatif dan Fleksibel. Pengurangan Tata Nilai juga dilakukan pada poin (f) Kebersamaan Sosial dan Tanggung Jawab Sosial karena dinilai poin tersebut mencerminkan budaya *Clan*.

## 6.2 Saran

Adapun saran yang diberikan terhadap penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini menemukan fenomena berupa budaya *Clan* dan *Hierarchy* yang mendominasi pada budaya organisasi secara keseluruhan. Pada penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengkaji lebih dalam mengenai fenomena tersebut menggunakan metode yang representative.
2. Perubahan budaya menjadi budaya *Adhocracy* hanya sebatas pada Tata Nilai instansi. Pada penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan metode perubahan budaya organisasi yang lebih efektif
3. Pada penelitian selanjutnya, disarankan untuk mempertimbangkan faktor gender, tingkat pendidikan, dan lama bekerja dalam menentukan subjek dari keseluruhan populasi.

## Daftar Pustaka

- Ferdinand, A., 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kinicki, R. K. a. A., 2005. *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L., 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kusdi, 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthan, F., 2002. *Organizational Behavior*. New York: McGraw- Hill Inc..
- Mangkunegara, 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M., 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S., 2005. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Revised ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rangkuti, F., 2015. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Robbins, S. & Coulter, M., 2002. *Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Schein, E., 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, 1997. *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: PT. Elex. Media Komputindo.
- Sutrisno, E., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineke Cipta.
- Yuniarsih, S., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*. 2nd ed. Bandung: Alfabeta.

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## Lampiran

### Lampiran 1.

#### Skala Penilaian Budaya Organisasi

Cara Penilaian :

1. Setiap pertanyaan terbagi atas 4 alternatif (A, B, C, D).
2. Berikan tanda (✓) pada skala yang sesuai dengan keadaan budaya ITS sekarang.

1	Karakteristik Dominan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A1	ITS seperti rumah sendiri, seperti keluarga besar dan orang-orangnya saling berbagi satu sama lain.					
B1	ITS merupakan organisasi yang sangat dinamis, mampu melihat peluang dengan baik dan cepat dalam menghadapi perubahan.					
C1	ITS sangat berorientasi pada hasil. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan					
D1	ITS merupakan organisasi yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan.					

2	Kepemimpinan Organisasi	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A2	Pemimpin di ITS bersifat sebagai mentor dan fasilitator yang selalu memberikan bimbingan.					
B2	Pemimpin di ITS bersifat kewirausahaan, inovatif dan berani mengambil risiko.					
C2	Pemimpin di ITS bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil.					
D2	Pemimpin di ITS menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi.					

3	Manajemen Karyawan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A3	Manajemen di ITS bercirikan kerja tim , kesepakatan (konsensus) dan partisipatif.					
B3	Manajemen di ITS bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu.					
C3	Manajemen di ITS bercirikan kompetitif, dengan tuntutan yang tinggi dan pencapaian hasil.					
D3	Manajemen di ITS bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan.					

4	Penyatu Organisasi	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A4	Yang menyatukan pegawai di ITS adalah kesetiaan dan kepercayaan terhadap ITS. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi.					
B4	Yang menyatukan pegawai di ITS adalah komitmen untuk selalu berinovasi, berkembang dan selalu fokus pada hal – hal baru.					
C4	Yang menyatukan pegawai di ITS adalah prestasi, pencapaian hasil dan kemenangan.					
D4	Yang menyatukan pegawai di ITS adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting.					

5	Penekanan Strategi	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai

		Sesuai		Sesuai	Sesuai	Sesuai
A5	ITS menekankan pada pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan.					
B5	ITS menekankan pada penemuan sumber daya baru, penciptaan tantangan baru, mencoba hal – hal baru dan mencari peluang baru.					
C5	ITS menekankan pada kompetisi, prestasi, mencapai target dan memenangkan pasar.					
D5	ITS menekankan pada ketahanan, stabilitas, efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi.					

6	Kriteria Kesuksesan	Sangat Sesuai	Sesuai	Cukup Sesuai	Kurang Sesuai	Tidak Sesuai
A	Sukses bagi ITS berupa perkembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi.					
B	Sukses bagi ITS berupa terbentuknya produk terbaru. ITS merupakan pemimpin dalam produk/jasa (product leader) dan inovator.					
C	Sukses bagi ITS berupa memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama.					
D	Sukses bagi ITS berupa produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah.					

**(Halaman ini sengaja dikosongkan)**

## Lampiran 2

### Survey Kemampuan Manajemen Form Penilaian Diri

Jelaskan kebiasaan anda sebagai manajer. Berikan tanggapan sesuai dengan yang sudah anda lakukan selama ini, bukan sesuai dengan yang anda anggap terbaik. Jika anda tidak yakin dengan jawabannya, buat dugaan sendiri. Tolong tandai jawaban anda di lembar jawaban. Gunakan skala berikut untuk jawaban anda:

5 – Sangat Setuju

4 – Setuju

3 – Biasa Saja

2 – Tidak Setuju

1 – Sangat Tidak Setuju

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1. Saya memahami dengan baik visi, misi, nilai dan strategi organisasi.	5	4	3	2	1
2. Peraturan tertulis perusahaan sesuai dengan lingkungan kerja saya.	5	4	3	2	1
3. Perusahaan telah memiliki sistem teknologi informasi yang terintegrasi.	5	4	3	2	1
4. Saya berani mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan anggota unit saya.	5	4	3	2	1
5. Saya cepat memberikan informasi tentang perubahan di perusahaan dan apa yang diinginkan pelanggan.	5	4	3	2	1
6. Saya selalu mengambil tindakan sesuai arahan atasan.	5	4	3	2	1
7. Perusahaan mendorong saya untuk meningkatkan kemandirian agar pekerjaan yang sulit dapat diselesaikan sesuai standar perusahaan.	5	4	3	2	1

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
8. Saya memberikan informasi yang sebenarnya kepada atasan.	5	4	3	2	1
9. Saya mengetahui dengan jelas budaya organisasi perusahaan.	5	4	3	2	1
10. Perusahaan memiliki kode etik bagi karyawan.	5	4	3	2	1
11. Perusahaan memiliki asuransi jiwa bagi setiap karyawan.	5	4	3	2	1
12. Perusahaan memiliki teknologi informasi yang mendukung peningkatan kredibilitas organisasi.	5	4	3	2	1
13. Perusahaan selalu melakukan aktifitas koordinasi pagi/sharing secara berkelompok.	5	4	3	2	1
14. Saya menganalisa setiap perubahan dan mengubahnya menjadi strategi untuk bersaing.	5	4	3	2	1
15. Saya tetap menjaga hubungan baik dengan bawahan walaupun telah dilakukan restrukturisasi organisasi.	5	4	3	2	1
16. Perusahaan membantu meningkatkan pengetahuan/ketrampilan ketika terjadi perubahan organisasi dan teknologi.	5	4	3	2	1
17. Perusahaan mampu memberikan solusi terhadap permasalahan organisasi.	5	4	3	2	1
18. Perusahaan menginternalisasikan nilai-nilai organisasi melalui kegiatan.	5	4	3	2	1
19. Struktur organisasi yang dijalankan telah mempekerjakan pegawai secara efektif dan efisien.	5	4	3	2	1
20. Kondisi lingkungan kerja mampu memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan.	5	4	3	2	1
21. Pengembangan sistem informasi manajemen terintegrasi (SIM Integrasi) mampu meningkatkan	5	4	3	2	1

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
efektifitas kerja.					
22. Perusahaan menjalin kerjasama dengan pihak luar tanpa menyalahi aturan yang ada.	5	4	3	2	1
23. Sistem/struktur organisasi sangat mendukung karyawan.	5	4	3	2	1
24. Aktivitas kegiatan pegawai telah terintegrasi antar setiap bagian di dalam struktur organisasi.	5	4	3	2	1
25. Perusahaan menerapkan sistem koordinasi yang terstruktur.	5	4	3	2	1
26. Perusahaan memiliki Sistem Manajemen Pengetahuan dan telah dibukukan.	5	4	3	2	1
27. Perusahaan memiliki desain kompetensi untuk penyesuaian penempatan jabatan.	5	4	3	2	1
28. Penataan SDM yang dilakukan telah sesuai dengan keterampilan pegawai.	5	4	3	2	1
29. Perusahaan menunjukkan hal-hal yang menarik minat kerja karyawan.	5	4	3	2	1
30. Perusahaan memiliki matriks kompetensi sebagai tolak ukur pengembangan SDM.	5	4	3	2	1
31. Perusahaan memberikan sanksi kepada karyawan yang kinerjanya tidak baik.	5	4	3	2	1
32. Gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan kinerja saya.	5	4	3	2	1
33. Perusahaan merumuskan indikator kinerja pegawai yang dikembangkan dari indikator kinerja organisasi.	5	4	3	2	1
34. Perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan.	5	4	3	2	1
35. Perusahaan telah menggunakan Balanced Scorecard	5	4	3	2	1

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
dalam penilaian kinerja karyawan.					
36. Kompensasi yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan penilaian kinerja saya.	5	4	3	2	1
37. Perusahaan melakukan evaluasi kompensasi berdasarkan perubahan kebutuhan organisasi.	5	4	3	2	1
38. Perusahaan menyediakan sarana dan prasarana yang tepat waktu untuk meningkatkan kinerja karyawan.	5	4	3	2	1
39. Perusahaan selalu memperbaharui Teknologi Informasi untuk mempermudah dan meningkatkan produktivitas karyawan.	5	4	3	2	1
40. Pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja saya.	5	4	3	2	1
41. Pemetaan Proses Bisnis yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan.	5	4	3	2	1
42. Perusahaan menggunakan Sistem Informasi Manajemen yang terintegrasi untuk mengukur kepuasan pelanggan.	5	4	3	2	1
43. Perusahaan melakukan evaluasi dan monitoring data keuangan untuk meningkatkan usaha.	5	4	3	2	1
44. Perusahaan selalu membuat dan menerapkan Rencana Strategis Tahunan untuk meminimalisir risiko.	5	4	3	2	1
45. Perusahaan telah menerapkan manajemen resiko yang dikembangkan dari strategi perusahaan.	5	4	3	2	1
46. Perusahaan rutin melakukan Audit Internal pada seluruh bidang organisasi.	5	4	3	2	1
47. Perusahaan mampu menerapkan rencana mitigasi risiko dan terukur.	5	4	3	2	1
48. Perusahaan memiliki program untuk mencegah	5	4	3	2	1

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
terjadinya risiko organisasi.					
49. Perusahaan memiliki peraturan kode etik untuk karyawan.	5	4	3	2	1
50. Perusahaan mampu mengimplementasikan <i>action plan</i> dari tanggung jawab sosial.	5	4	3	2	1
51. Saya melakukan evaluasi dan umpan balik kepada karyawan saya.	5	4	3	2	1
52. Perusahaan tanggap dan dengan cepat menyelesaikan masalah-masalah organisasi.	5	4	3	2	1
53. Perusahaan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien dan bertanggung jawab.	5	4	3	2	1
54. Perusahaan menjabarkan strategi tanggung jawab sosial ke dalam rencana kegiatan ( <i>action plan</i> ).	5	4	3	2	1
55. Perusahaan telah menjadi organisasi yang efektif	5	4	3	2	1
56. Perusahaan memiliki tenaga ahli untuk menilai efektivitas organisasi.	5	4	3	2	1
57. Pada saat ini Perusahaan memiliki stuktur organisasi yang berdasarkan hasil analisa proses bisnis.	5	4	3	2	1
58. Perusahaan telah menerapkan standard operational procedure untuk meningkatkan efektivitas organisasi.	5	4	3	2	1
59. Saya berusaha mendukung saat seseorang di unit menceritakan masalah mereka.	5	4	3	2	1
60. Saya mendorong orang lain di unit saya untuk menciptakan gagasan dan metode baru.	5	4	3	2	1
61. Saya memotivasi dan menyemangati orang lain untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.	5	4	3	2	1
62. Saya selalu mengawasi performa unit saya.	5	4	3	2	1

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
63. Saya secara rutin melakukan pelatihan kepada bawahan saya untuk meningkatkan kemampuan manajemen sehingga kemampuan mereka meningkat.	5	4	3	2	1
64. Saya menuntut kerja keras dan produktifitas yang tinggi dari bawahan saya.	5	4	3	2	1
65. Saya menyusun target yang tinggi agar performa bawahan saya bisa di atas standar.	5	4	3	2	1
66. Saya membuat, atau menolong orang lain mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan gagasan inovatif mereka.	5	4	3	2	1
67. Saat seseorang memiliki gagasan baru, saya membantu membiayai mereka untuk mewujudkan ide tersebut.	5	4	3	2	1
68. Saya sudah membuat semua pegawai mengerti mengenai peraturan, nilai, dan tujuan kita.	5	4	3	2	1
69. Saya sudah membuat semua orang memiliki gambaran yang jelas mengenai pekerjaan mereka di organisasi ini.	5	4	3	2	1
70. Saya telah menciptakan tim yang kompak dan komitmen.	5	4	3	2	1
71. Saya sudah menjelaskan pandangan mengenai apa yang akan dicapai pada masa mendatang.	5	4	3	2	1
72. Saya mengembangkan budaya kompetitif agar bawahan saya berusaha bekerja lebih baik daripada kelompok lain.	5	4	3	2	1
73. Saya pastikan terdapat laporan dan penilaian harian di unit saya untuk menilai ketepatan waktu.	5	4	3	2	1

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
74. Saya menyederhanakan informasi yang kompleks sehingga bisa diterima oleh bawahan saya.	5	4	3	2	1
75. Saya berbagi informasi dan menyelesaikan masalah bersama-sama di grup saya.	5	4	3	2	1
76. Saya mengembangkan analisa keputusan secara sistematis dan rasional di unit saya (memecah permasalahan utama menjadi permasalahan kecil dan melakukan analisa secara logika).	5	4	3	2	1
77. Saya menciptakan lingkungan dimana partisipasi saat pengambilan keputusan sangat diperlukan dan dihargai.	5	4	3	2	1
78. Di grup yang saya pimpin, saya sangat memperhatikan tugas yang terselesaikan dan hubungan internal pekerja.	5	4	3	2	1
79. Saat memberikan umpan balik yang buruk, saya memilih untuk mendukung mereka meningkatkan performanya bukannya memarahi dan menuntut.	5	4	3	2	1
80. Saya membagikan tugas dan kewajiban yang membuat mereka berkembang dan tetap sesuai dengan proses bisnis dan strategi organisasi.	5	4	3	2	1
81. Saya aktif dalam membantu orang lain agar bisa naik pangkat di organisasi.	5	4	3	2	1
82. Saya sering membawa gagasan baru dan kreatif mengenai proses, produk, dan prosedur untuk organisasi.	5	4	3	2	1
83. Saya berkali-kali mengingatkan dan memperjelas tujuan saya kedepannya kepada setiap unit.	5	4	3	2	1
84. Saya membantu yang lain untuk membayangkan masa	5	4	3	2	1

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
depan dengan kemungkinan dan peluang yang baik.					
85. Saya selalu berusaha untuk meningkatkan proses yang digunakan untuk memenuhi target.	5	4	3	2	1
86. Saya mendorong unit saya untuk berkompetisi dari segi pelayanan atau produk.	5	4	3	2	1
87. Saya menciptakan lingkungan yang termotivasi untuk pertumbuhan jangka panjang, daya saing dan keuntungan.	5	4	3	2	1
88. Saya sering mengkontak konsumen internal maupun eksternal untuk sekedar menanyakan kabar.	5	4	3	2	1
89. Saya berusaha mendorong semua unit untuk menghasilkan layanan atau produk yang memenuhi harapan konsumen.	5	4	3	2	1
90. Saya membekali setiap pegawai agar mereka lebih mudah membaaur dan bekerja sama di dalam organisasi.	5	4	3	2	1
91. Saya meningkatkan daya saing unit saya dengan cara mendorong setiap orang untuk memberikan pelayanan yang sangat baik dan melebihi harapan pelanggan.	5	4	3	2	1
92. Saya telah membuat sistem kontrol yang menjamin kualitas, pelayanan, biaya, dan produktifitas yang konsisten di unit saya.	5	4	3	2	1
93. Saya secara rutin berkoordinasi dengan manajer di unit lain.	5	4	3	2	1
94. Saya secara rutin membagikan informasi ke seluruh bagian organisasi untuk koordinasi yang lebih baik.	5	4	3	2	1
95. Saya menggunakan sistem perhitungan yang mengawasi setiap proses dan hasil akhir.	5	4	3	2	1

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
96. Saya pastikan bahwa yang kami lakukan selalu berfokus untuk memberikan pelayanan yang lebih baik pada pelanggan.	5	4	3	2	1
97. Saya sering mengawasi kelebihan dan kelemahan dari saingan kita dan memberikan informasi tersebut kepada bawahan saya.	5	4	3	2	1
98. Saya selalu mendorong dilakukannya perbaikan berkelanjutan di unit saya.	5	4	3	2	1
99. Saya mengembangkan strategi yang jelas untuk membantu unit saya dalam mencapai target.	5	4	3	2	1
100. Saya mempertimbangkan pemikiran dan perasaan orang lain ketika saya menjelaskan visi saya ke depannya.	5	4	3	2	1
101. Saya berusaha menciptakan lingkungan kerja dimana bawahan dianggap sama seperti teman sebaya sehingga tidak ada kecanggungan dalam membantu dan belajar untuk kemajuan satu sama lain.	5	4	3	2	1
102. Saya terbuka dan mendukung untuk mendengar gagasan yang orang lain berikan, walaupun saya tidak setuju.	5	4	3	2	1
103. Saat memimpin grup, saya memastikan kolaborasi dan diskusi yang positif dari setiap anggota grup.	5	4	3	2	1
104. Saya cenderung menghargai dan terbuka dengan perbedaan sudut pandang setiap orang terhadap suatu permasalahan.	5	4	3	2	1
105. Saya menciptakan lingkungan kerja dimana percobaan dan kreatifitas sangat dihargai dan diharapkan.	5	4	3	2	1
106. Saya mendorong setiap orang untuk selalu	5	4	3	2	1

	Sangat Setuju	Setuju	Biasa Saja	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
meningkatkan pekerjaan mereka.					
107. Saya mendorong setiap pegawai untuk membuat peningkatan kecil yang dilakukan terus menerus yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.	5	4	3	2	1
108. Saya melibatkan pelanggan dalam membuat perencanaan dan evaluasi.	5	4	3	2	1
109. Saya membuat penghargaan dan hadiah kepada unit yang menjunjung nilai dan budaya organisasi.	5	4	3	2	1
110. Perusahaan melakukan survei efektivitas organisasi kepada karyawan.	5	4	3	2	1
111. Saya berusaha mempertahankan sistem dalam mendapatkan dan merespon informasi yang berasal dari luar.	5	4	3	2	1
112. Saya memulai kerja team lintas unit dengan tujuan menyelesaikan permasalahan organisasi.	5	4	3	2	1
113. Saya membantu pekerja untuk meningkatkan segala aspek di hidupnya, bukan hanya yang berhubungan dengan pekerjaan.	5	4	3	2	1
114. Saya menciptakan lingkungan dimana perorangan di unit saya ingin dan termotivasi untuk melakukan performa lebih baik daripada pesaing kita.	5	4	3	2	1



## BIOGRAFI PENULIS



Penulis bernama lengkap Daniel Surya Theopilus. Lahir di Lumajang, 1 Desember 1996. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. Penulis menempuh jenjang pendidikan di SDN Klakah 1 Lumajang (2003-2009), SMPN 1 Sukodono (2009-2012), SMAN 2 Lumajang (2012-2014), dan kemudian melanjutkan studi S-1 di Departemen Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya pada tahun 2014. Penulis aktif dalam kegiatan pelatihan antara lain LKMM (Latihan Kepemimpinan Manajemen Mahasiswa) pra- Tingkat Dasar, PKTI (Pelatihan Keilmiah Teknik Industri), dan LKMW (Latihan Kepemimpinan Mahasiswa Wirausaha). Penulis memiliki pengalaman kerja praktek di PT Petrokimia Gresik periode Juli-Agustus 2017. Apabila terdapat kepentingan terkait penelitian ini, penulis dapat dihubungi melalui email [daniel.theopilus@gmail.com](mailto:daniel.theopilus@gmail.com).