



UNIVERSITAS MERCU BUANA

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DI PT. XYZ

TESIS

Diajukan
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Studi
Program Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana

Oleh :

AHMAD LUTFI
NIM : 131.01.004

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA 2003**

KUTIPAN MAKNA

“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertaqwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan“ (QS. 59 ayat 18).

Roda zaman menggilas kita, terseret tertatih-tatih, sungguh hidup terus diburu, berpacu dengan waktu, tak ada yang dapat menolong, selain yang disana, tak ada yang dapat membantu, selain yang disana, Dialah Tuhan.,
(Menjaring Matahari-nya Ebit G Ade)

*Tesis ini dipersembahkan kepada Ibunda dan Ayahanda yang dengan cinta kasih telah banyak memberikan cucuran keringat dan limpahan kasih sayang serta doa dengan harapan anaknya dapat memberi manfaat untuk sesama dan berada dalam ridho Ilahi,
Juga untuk Istri dan anak-anakku tercinta Tohir dan Ade.*

PENGESAHAN TESIS

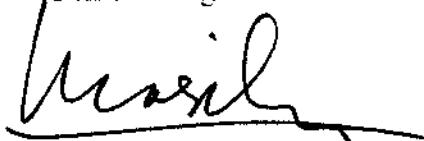
JUDUL TESIS : ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DI PT. XYZ

NAMA MAHASISWA : AHMAD LUTFI
NIM : 131.01.004

Tesis Telah Disetujui Dan Dipertahankan Didepan Sidang Tim Penguji Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

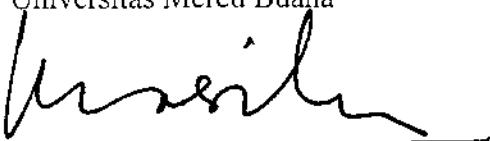
Pada Hari : Senin
Tanggal : 13 Oktober 2003
Tempat : Ruang Sidang Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana, Jalan Menteng Raya No. 29 Jakarta Pusat

Menyetujui :
Pembimbing Tesis



Dr. Laode M. Kamaluddin, M.Sc, M.Eng.

Mengetahui :
Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana



Dr. Laode M. Kamaluddin, M.Sc, M.Eng.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji hanya untuk illahi robbi penguasa langit dan bumi, hanya dengan idzin serta kuasanya penulis dapat menyelesaikan laporan tugas tesis ini.

Laporan tugas tesis ini merupakan syarat untuk mendapatkan gelar Majister Manajemen pada jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penyelesaian tugas tesis ini tidaklah mungkin dapat dicapai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu idzinkanlah penulis untuk menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Suharyadi, MS selaku rektor Universitas Mercu Buana.
2. Bapak Dr. Laode M. Kamaludin, M.Sc, M.Eng. selaku ketua dan penanggung jawab program pascasarjana Universitas Mercu Buana dan sekaligus sebagai dosen pembimbing I, atas jerih payah dan kebaikannya dalam memberikan bimbingan guna penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Drs. Hadi Prayitno, MM selaku dosen pembimbing II atas jerih payah dan kebaikannya dalam memberikan bimbingan guna penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Eko Dumadi, Bapak Awal Santoso dan khususnya Ibu Retno Ryani atas kontribusi dan masukannya yang sangat konstruktif.
5. Rekan-rekan kerja di PT XYZ yang telah sudi dan ikhlas dalam memberikan data kuesioner.

6. Istri tercinta dan kedua anak Moch.Tohir dan Siti Hasanah yang selalu mendorong untuk tetap semangat dan pantang menyerah dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Rekan-rekan dan seluruh pihak yang telah membantu penulisan dan pelaksanaan tugas tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari walaupun sudah berupaya semaksimal mungkin, namun pastilah masih banyak kekurangan-kekurangan yang terjadi, untuk itu segala kritik yang konstruktif dan saran sangat dinantikan dengan hati lapang dada agar dimasa depan penulis mampu melakukan perbaikan-perbaikan.

Akhirnya harapan penulis semoga segala bantuan dan budi baik yang telah diberikan akan dinilai Allah sebagai amal sholeh yang mendapat pahala berlipat ganda dan tesis ini dapat memberi manfaat. Amiin.

Cilegon, September 2003

Penulis

RINGKASAN

Dalam tesis ini masalah yang diteliti adalah budaya organisasi di PT XYZ. Obyek dalam penelitian ini menggunakan data hasil kuesioner budaya organisasi yang disebarluaskan ke beberapa departemen dan tingkatan posisi dari operator sampai dengan middle manajemen yang sebagian besar berasal dari level pendidikan SLTA sebanyak 32 responden dan terkumpul semua.

Langkah-langkah pemecahan yang dilakukan antara lain :

1. Menentukan peta budaya organisasi berdasarkan data kuesioner yang dihitung menggunakan metode OCAI (organizational culture assessment instrument).
2. Melakukan analisis terhadap hasil perhitungan yang diperoleh.
 - a. Hasil perhitungan diperoleh untuk budaya saat ini:
 - Clan : 18,1%,
 - Adhocrasi : 18,0%,
 - Market : 31,5%,
 - Hirarki : 31,5%
 - b. Budaya harapan karyawan:
 - Clan : 30,7%,
 - Adhocrasi : 19,5%,
 - Market : 22,3%,
 - Hirarki : 27,5%

Kesimpulannya adalah :

1. Terjadi pertentangan perlakuan budaya yang diterapkan oleh perusahaan dengan budaya yang diinginkan oleh karyawan dilihat dari dominasi penggunaan budaya.
2. Pertentangan ini sangat berbahaya dan diduga menjadi penyebab dari segala permasalahan yang muncul.

Uraian di atas dapat memberikan makna sebagai saran buat perusahaan bahwa :

1. Untuk menyamakan persepsi diperlukan langkah-langkah usaha perusahaan untuk melakukan antara lain :
 - c. Training mengenai budaya yang cocok dan kondisi market global
 - d. Perlunya perusahaan survive dengan meningkatkan kesadaran karyawannya agar dapat bersama-sama menyelamatkan perusahaan.
2. Perlu dikaji tendensi keinginan karyawan untuk lebih dominan menggunakan budaya clan dan adhokrasi, karena berdasar pada perkembangan budaya terakhir bahwa motivasi yang digantikan dengan imbalan materi sudah tidak relevan lagi, kebutuhan seseorang telah berubah dari kebutuhan materi menjadi kebutuhan yang bersifat psikologis (kepuasan diri).

DAFTAR ISI

	Halaman
<u>JUDUL</u>	i
KUTIPAN MAKNA	iii
PENGESAHAN TESIS.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
RINGKASAN	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan Penelitian	2
1.4. Ruang lingkup	3
1.5. Manfaat Penelitian	3
1.6. Nomenklatur (kata kunci).	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	4
2.1. Budaya Organisasi	4
2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi	4
2.1.2. Pembentukan budaya organisasi	8
2.1.3. Fungsi dan peran budaya organisasi	14
2.2. Model budaya organisasi	24

2.2.1.	Model Hierarchy Culture	25
2.2.2.	Model market Culture	25
2.2.3.	Model Clan Culture	26
2.2.4.	Model Adhocracy Culture.....	26
2.3.	Mendefinisikan Budaya Organisasi	27
2.4.	Perubahan Budaya Organisasi.....	29
BAB III	RANCANGAN PENELITIAN.....	32
3.1.	Jenis Penelitian.....	32
3.2.	Metode Penarikan Sampel.....	32
3.3.	Metode Pengumpulan Data	32
3.5.	Metode Analisis	34
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	37
4.1.	Sejarah Umum Perusahaan.....	37
4.2.	Visi dan Misi	40
4.3.	Struktur Organisasi	41
4.4.	Pengelolaan SDM	41
4.4.1.	Merekut Tenaga Kerja	41
4.4.2.	Pengembangan Karyawan.....	42
4.4.3.	Jumlah Karyawan	43
4.4.4	Budaya Kerja.....	43
4.4.5.	Lay out Perusahaan	44
BAB V	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	45
5.1.	Deskripsi Data.....	45

5.2.	Kondisi Lingkungan Bisnis Saat Ini	46
5.3.	Analisis SWOT	47
5.4.	Budaya Yang Dominan Dirasakan Oleh Karyawan	49
5.5.	Budaya Organisasi Yang Diinginkan Karyawan.....	52
5.6.	Budaya Organisasi dan Mekanisme Pengendalian Manajemen	55
5.7.	Perubahan Budaya Organisasi.....	58
5.8.	Langkah-langkah Perubahan Budaya	60
5.8.1.	Diagnosis And Consensus For The Present	61
5.8.2.	Diagnosis And Consensus For The Future.....	61
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		63
6.1.	Kesimpulan.....	63
6.2.	Saran – Saran	63
DAFTAR PUSTAKA		65
RIWAYAT HIDUP		77

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

2.1	Pembentukan budaya organisasi	12
5.1	Profil kondisi budaya organisasi saat ini	51
5.2	Profil budaya Organisasi yang diinginkan	53
5.3	Profil budaya saat ini vs budaya yang diinginkan	56

DAFTAR LAMPIRAN

<u>Lampiran 1</u>	66
<u>KUESIONER BUDAYA ORGANISASI</u>	66
<u>lampiran 2</u>	74
<u>jawaban kuesioner budaya organisasi saat ini</u>	74
<u>lampiran 3</u>	75
<u>jawaban kuesioner budaya organisasi YANG DIINGINKAN</u>	75
<u>lampiran 4</u>	75
<u>data penolong budaya organisasi SAATINI</u>	75
<u>lampiran 5</u>	76
<u>data penolong budaya organisasi YANG DIINGINKAN</u>	76