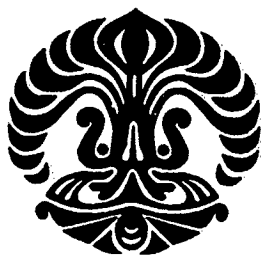


SOT 2009



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

KARYA AKHIR

**IMPLEMENTASI DAN ASESMEN PERUBAHAN
BUDAYA PERUSAHAAN PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR**

Diajukan oleh :

QOMARUZZAMAN

0606147831

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MERAH GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Qomaruzzaman
Nomor Mahasiswa : 0606147831
Konsentrasi : Manajemen Umum
Judul Karya Akhir : Implementasi dan Asesmen Perubahan Budaya Perusahaan
PT. Pupuk Kalimantan Timur

Tanggal
Ketua Program Studi
Magister Manajemen : Rhenald Kasali, Ph.D

Tanggal 06 Mei 2008
Pembimbing Karya Akhir : Jimmy Sadeli, MM



**BERITA ACARA
PRESENTASI KARYA AKHIR**

Pada hari **SABTU**, tanggal **26 APRIL 2008**, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : **Qomaruzzaman**
No. Mhs : **0606147831**
Konsentrasi : **Manajemen Umum - Malam**

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama : Tanda Tangan

1. **Dr. Yanki Hartijasti**
(Ketua)



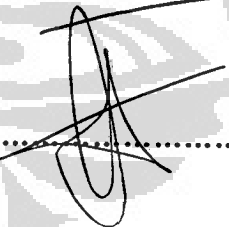
.....

2. **Dr. Mohammad Hamsal**
(Anggota 1)



.....

3. **Jimmy Sadeli, MM**
(Anggota 2/Pembimbing)



.....

Mengetahui,



Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Qomaruzzaman**
No. Mahasiswa : **06 06 14 783 1**
Konsentrasi : **Manajemen Umum**

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

1) Karya akhir yang berjudul:

Implementasi dan Asesmen Perubahan Budaya Perusahaan PT. Pupuk Kalimantan Timur.

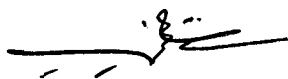
Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil dari kerja saya sendiri.

- 2) Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
- 3) Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu :

Jimmy Sadeli, MM

Apabila di kemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal – hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan di tarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, Mei 2008



(Qomaruzzaman)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan karya akhir ini tepat pada waktunya.

Karya akhir ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam penyelesaian program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia dan sekaligus untuk mengawali penelitian tentang budaya perusahaan di PT. Pupuk Kalimantan Timur yang saat ini telah tumbuh dan berkembang selama 30 tahun. Semoga penelitian karya akhir ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

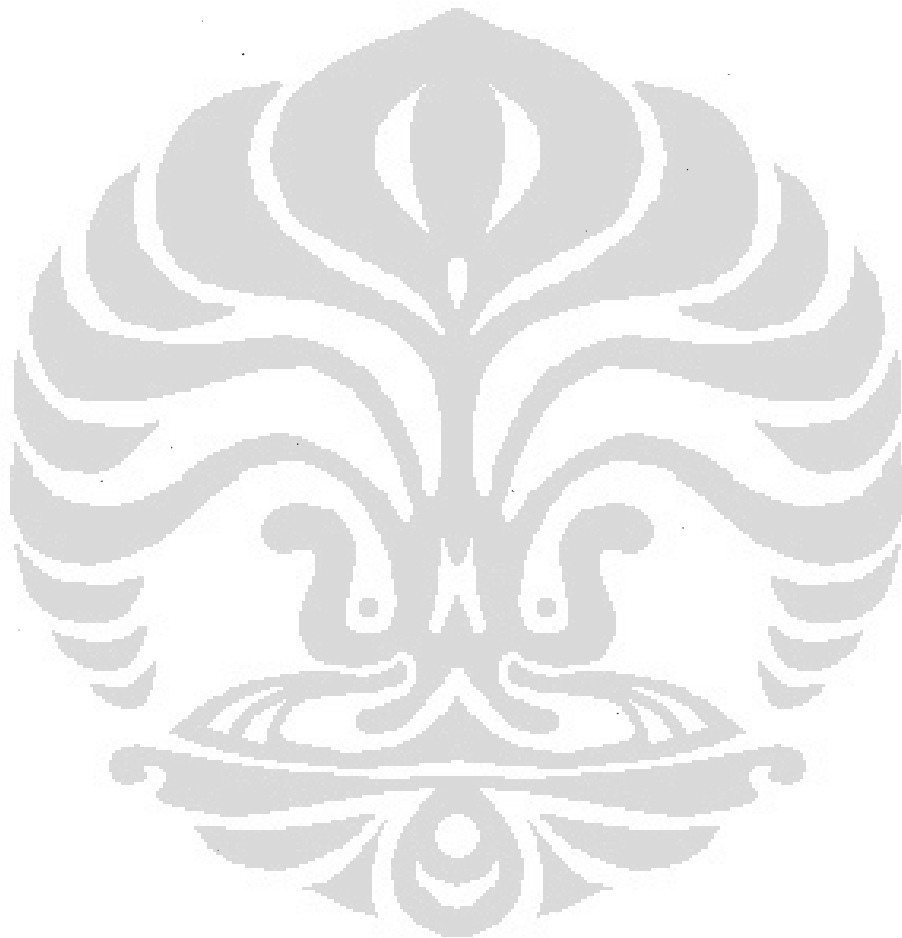
Selama penelitian karya akhir ini, penulis telah mendapat banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Jimmy Sadeli, MM yang dengan sabar selalu membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan karya akhir ini serta kepada pihak Manajemen dan Karyawan PT. Pupuk Kalimantan Timur yang telah memberikan kesempatan tugas belajar di MMUI dan membantu pengisian kuesioner asesmen dalam penelitian ini. Kepada teman-teman MMUI angkatan 2006 kelas reguler malam, terutama mahasiswa kelas I-06 serta para dosen pengajar, staf administrasi pendidikan, staf perpustakaan, staf laboratorium komputer dan seluruh petugas di lingkungan MMUI yang telah bekerjasama selama studi dalam suasana yang penuh kekeluargaan, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Untuk istri tercinta, Oktarina, dan anak-anak tersayang : Dekatama, Nurlintang dan Amalia yang telah kehilangan waktu untuk berkumpul, belajar, bercanda dan bermain bersama selama 2 tahun ini, terima kasih atas kesabaran, dorongan dan doanya.

Akhir kata, penulis mohon maaf kepada semua pihak apabila selama menjalani studi di Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia terdapat kekhilafan, baik yang disengaja ataupun tidak.

Jakarta, Maret 2008

Penulis



RINGKASAN EKSEKUTIF

Penelitian karya akhir dengan judul "Implementasi dan Asesmen Perubahan Budaya Perusahaan PT. Pupuk Kalimantan Timur" ini merupakan penelitian pertama yang dilakukan untuk menggali budaya perusahaan yang telah terbentuk selama 30 tahun sejak berdirinya perusahaan PT. Pupuk Kalimantan Timur. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada penelusuran elemen-elemen budaya perusahaan yang telah tumbuh dan berkembang serta melakukan asesmen untuk mengetahui tipe budaya yang dominan saat ini serta harapan di masa yang akan datang.

Elemen-elemen budaya perusahaan yang diteliti meliputi : Asumsi Dasar, Nilai (*Values*), Artefak dan Simbol yang telah ada saat ini. Adapun asesmen dilaksanakan dengan menggunakan metoda yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn (2006) berupa kuesioner "*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*".

Sejauh ini Pupuk Kaltim telah mengimplementasikan budaya perusahaan dengan memiliki asumsi dasar yang selalu diteruskan kepada para karyawan baru sebagaimana tertera di dalam moto perusahaan, yaitu : *Kami hadir dengan semangat pionir, Kami kuat ditempa oleh tantangan, Kami maju dengan karya bermutu.* Nilai-nilai (*values*) perusahaan juga telah dimiliki, yaitu : Unggul, Tangguh, dan Bersatu, yang memiliki arti sebagai berikut : unggul berarti memiliki semangat kompetisi yang tinggi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas, tangguh berarti kuat dalam menghadapi segala tantangan dengan dilandasi semangat kepioniran dan bersatu berarti bersama-sama untuk mencapai tujuan.

Contoh artefak yang dapat dilihat antara lain adalah : logo perusahaan (*corporate identity*), merek dagang produk, pakaian dinas harian dan seragam produk. Semua artefak itu memiliki arti masing-masing sebagai makna dari simbol budaya perusahaan.

Adapun hasil asesmen budaya perusahaan yang dilakukan terhadap para karyawan dan pimpinan perusahaan diperoleh kesimpulan bahwa pimpinan maupun karyawan sependapat bahwa tipe budaya perusahaan Pupuk Kaltim yang dominan saat ini adalah *Clan* dan *Hierarchy*. Sedangkan untuk tipe budaya yang diharapkan di masa datang adalah *Adhocracy* dan *Market*. Mengingat pimpinan maupun karyawan memiliki kesamaan pandang, maka diharapkan dalam proses perubahan budaya perusahaan tidak mengalami hambatan atau resistensi.

Selanjutnya untuk memulai proses perubahan pada individu dan organisasi, ada 7 (tujuh) langkah yang perlu dijalankan, yaitu : Mengklarifikasi Makna (*Clarifying meaning*), Mengidentifikasi Cerita (*Identifying stories*), Menentukan Inisiatif Strategis (*Determining strategic initiatives*), Mengidentifikasi Keberhasilan Kecil (*Identifying small wins*), Menentukan Ukuran, Cara Mengukur, dan Batas Waktu Pengukuran (*Craft metrics, measures, and milestones*), Komunikasi dan Simbol (*Communication and symbols*) dan Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*)

Sedangkan dalam menghadapi perubahan budaya di masa datang, perlu diberikan pembekalan keterampilan manajerial yang sesuai dengan tipe budaya *Adhocracy* dan *Market* kepada para manajer sebagai agen perubahan, yaitu : keterampilan manajerial *Adhocracy Culture* yang meliputi *Managing Innovation, Managing the Future, Managing Continuous Improvement* serta keterampilan manajerial *Market Culture* yang meliputi *Managing Competitiveness, Energizing Employee* dan *Managing Customer Service*.

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis with the title of *Implementation and Changing Assessment of Corporate Culture PT. Pupuk Kalimantan Timur* is the first research to explore the corporate culture that has been developed within 30 years old of PT. Pupuk Kalimantan Timur. So, this thesis will be focused on corporate culture elements that has been developed and assessing the type of dominant culture now and the future.

The elements of corporate culture that searched are included : basic assumptions, values, artefacts, and symbols that have been exist already. And the type of culture will be assessed with the method that developed by Cameron & Quinn (2006) by using a questionnaire that called *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Up to now, Pupuk Kaltim has implemented corporate culture with the basic assumption that always be forwarded to the new employees as mentioned at the credo : *we have the spirit of pioneers, we are strong in the face of challenges, we advance with quality work*. The corporate values are *superior, tough and united* that have the meaning superior as highly competitive spirit to deliver products and services of quality, tough to face up to any challenge, driven by a strong sense of pioneering, and united as togetherness in achieving common goals. The artefacts that could be seen are the corporate identity, the brand mark, and the uniforms. All of these artefacts have a meaning as a symbol of the corporate culture.

The result of the corporate culture assessment is the corporate leader and the employee have the same opinion that the type of dominant culture of Pupuk Kaltim now are

Clan and *Hierarchy* and in the future become *Adhocracy* and *Market*. So, there is no different opinion between employee and leader that it means no resistant to change corporate culture.

To start changing process of culture through individual and organization, there are 7 (seven) steps should be run. They are (1) clarifying meaning, (2) identifying stories, (3) determining strategic initiatives, (4) identifying small wins, (5) craft metrics, measures, and milestones, (6) communication and symbols, (7) leadership development.

Whereas to face the cultural change in the future, the manager that will be the agent of cultural changing should be supported by managerial skill that conform to *Adhocracy* and *Market Culture* that managerial skill for *Adhocracy Culture* are managing innovation, managing the future and managing continuous improvement. Managerial skill for *Market Culture* are managing competitiveness, energizing employee and managing customer service.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR

RINGKASAN EKSEKUTIF

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

BAB I	PENDAHULUAN	1
1.1	Latar Belakang	1
1.2	Perumusan Masalah	2
1.3	Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
1.4	Lingkup Penelitian	4
1.5	Metodologi Penelitian	5
1.6	Sistematika Pembahasan	8
BAB II	TELAAH KEPUSTAKAAN	10
2.1	Elemen Budaya Organisasi	10
2.1.1	Asumsi Dasar	11
2.1.2	Nilai (Values)	12
2.1.3	Artefak	12
2.1.4	Budaya Dinamis Organisasi	13
2.1.4.1	Proses Manifestasi	14
2.1.4.2	Proses Realisasi	15
2.1.4.3	Proses Simbolisasi	15
2.1.4.4	Proses Interpretasi	16

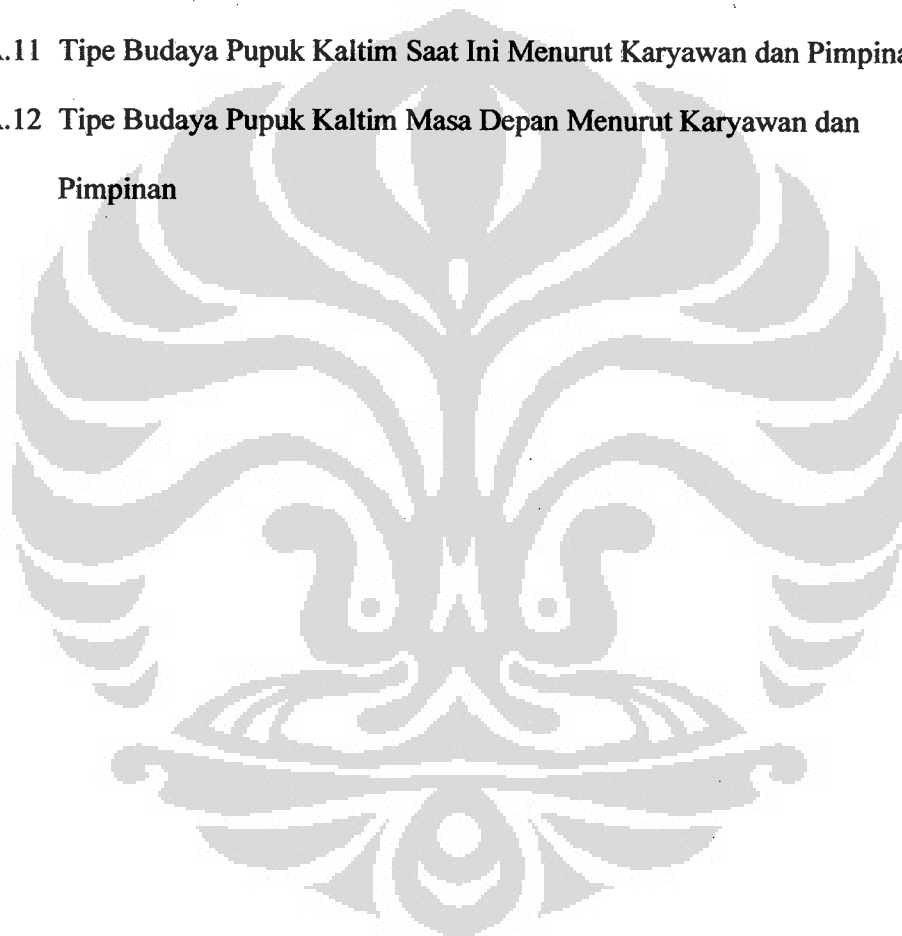
2.2	Tipe Budaya Organisasi	16
2.2.1	Tipe Budaya Clan	17
2.2.2	Tipe Budaya Adhocracy	18
2.2.3	Tipe Budaya Hierarchy	19
2.2.4	Tipe Budaya Market	19
2.3	Diagnosa Budaya Organisasi	20
2.4	Proses Perubahan Budaya Organisasi	25
2.4.1	Mengklarifikasi Makna (<i>Clarifying Meaning</i>)	26
2.4.2	Mengidentifikasi Cerita (<i>Identifying Stories</i>)	26
2.4.3	Menentukan Inisiatif Startegi (<i>Determining Strategic Initiative</i>)	27
2.4.4	Mengidentifikasi Keberhasilan Kecil (<i>Identifying Small Win</i>)	27
2.4.5	Menentukan Ukuran, Cara Mengukur, dan Batas Waktu Pengukuran (<i>Craft Metrics, Measures, and Milestone</i>)	28
2.4.6	Komunikasi dan Simbol (<i>Communication and Symbols</i>)	28
2.4.7	Pengembangan Kepemimpinan (<i>Leadership Development</i>)	29
2.5	Perubahan Kompetensi Manajerial	29
2.5.1	Kompetensi Manajerial <i>Clan Culture</i>	30
2.5.2	Kompetensi Manajerial <i>Adhocracy Culture</i>	30
2.5.3	Kompetensi Manajerial <i>Market Culture</i>	31
2.5.4	Kompetensi Manajerial <i>Hierarchy Culture</i>	31
BAB III	PROFIL PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR	32
3.1	Sejarah Singkat	32
3.2	Visi, Misi, Nilai dan Motto	34
3.3	Sasaran Perusahaan dan Strategi Bisnis	35
3.4	Kegiatan Usaha	36
3.5	Sumber Daya Manusia	39

BAB IV	ANALISIS BUDAYA ORGANISASI	
	PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR	41
4.1	Analisis Implementasi Budaya Perusahaan	41
4.1.1	Asumsi Dasar	41
4.1.2	Nilai (Values)	42
4.1.3	Artefak	43
4.1.4	Simbol	44
	4.1.4.1 Makna Logo Perusahaan	44
	4.1.4.2 Makna Merek Dagang	45
4.2	Analisis Hasil Asesmen Budaya Perusahaan	47
4.2.1	Penentuan Populasi dan Sampel Penelitian	47
4.2.2	Uji Reliabilitas dan Validitas	49
4.2.3	Hasil Asesmen Karyawan	50
4.2.2	Hasil Asesmen Pimpinan Perusahaan	52
4.3	Proses Perubahan Budaya Perusahaan	54
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	59
5.1	Kesimpulan	59
5.2	Saran	63
	DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN – A	Data Statistik dan Grafik Hasil Asesmen	69
LAMPIRAN – B	<i>Summary of Culture Type</i>	80
LAMPIRAN – C	Kompetensi Inti PT. Pupuk Kalimantan Timur	81
LAMPIRAN – D	Transkrip Wawancara dengan Direktur Utama dan Direktur SDM & Umum PT. Pupuk Kalimantan Timur	91
LAMPIRAN – E	Hasil Analisis Reliabilitas dan Validitas Survey <i>OCAI</i>	93

DAFTAR GAMBAR

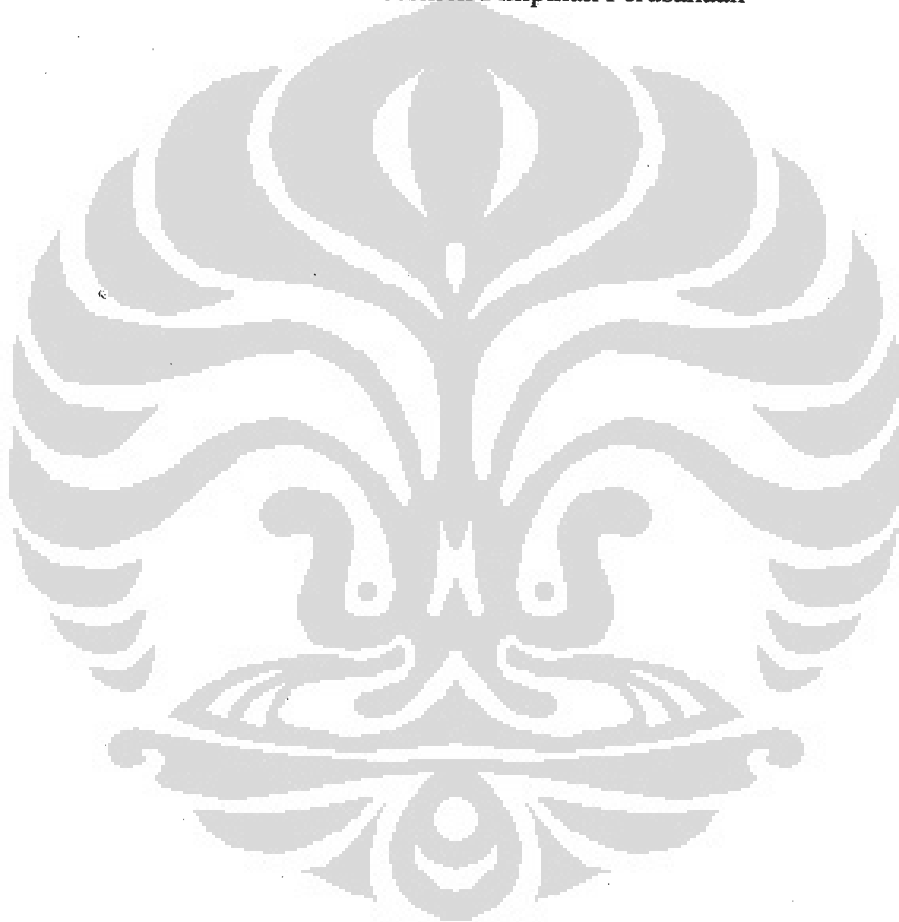
Gambar 1.1	Metoda Penelitian	5
Gambar 2.1	Kaitan Antar Elemen Budaya	11
Gambar 2.2	Hubungan Dinamis Elemen Budaya	13
Gambar 2.3	Tipe Budaya Menurut Cameron & Quinn	17
Gambar 2.4	Instrumen Penilaian Budaya Perusahaan <i>(Organizational Culture Assessment Instrument)</i>	22
Gambar 2.5	Grafik Radar Tipe Budaya Organisasi	23
Gambar 2.6	Profil Budaya Perusahaan dari Berbagai Kelompok Industri	24
Gambar 2.7	Kompetensi Manajerial	30
Gambar 3.1	Kawasan Pabrik Pupuk Kaltim	32
Gambar 3.2	Dermaga Kapal Curah	38
Gambar 3.3	Grafik Komposisi Karyawan Pupuk Kaltim	40
Gambar 4.1	Artefak Pupuk Kaltim	43
Gambar 4.2	Komposisi Jumlah Karyawan dan Responden Berdasarkan Eselon Jabatan	48
Gambar 4.3	Grafik Hasil Asesmen Karyawan	50
Gambar 4.4	Grafik Hasil Asesmen Pimpinan Perusahaan	53
Gambar 4.5	Grafik Perbandingan Tipe Budaya Menurut Karyawan dan Pimpinan	54
Gambar 4.6	Perubahan Budaya Pupuk Kaltim	55
Gambar 4.7	Perubahan Logo Perusahaan	55
Gambar A.1	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan	74
Gambar A.2	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Direktorat (1)	74
Gambar A.3	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Direktorat (2)	75

Gambar A.4	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Direktorat (3)	75
Gambar A.5	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Sesuai Eselon (1)	76
Gambar A.6	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Sesuai Eselon (2)	76
Gambar A.7	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Sesuai Masa Kerja (1)	77
Gambar A.8	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Sesuai Masa Kerja (2)	77
Gambar A.9	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Direktur dan Eselon I	78
Gambar A.10	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Pimpinan Perusahaan	78
Gambar A.11	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Saat Ini Menurut Karyawan dan Pimpinan	79
Gambar A.12	Tipe Budaya Pupuk Kaltim Masa Depan Menurut Karyawan dan Pimpinan	79



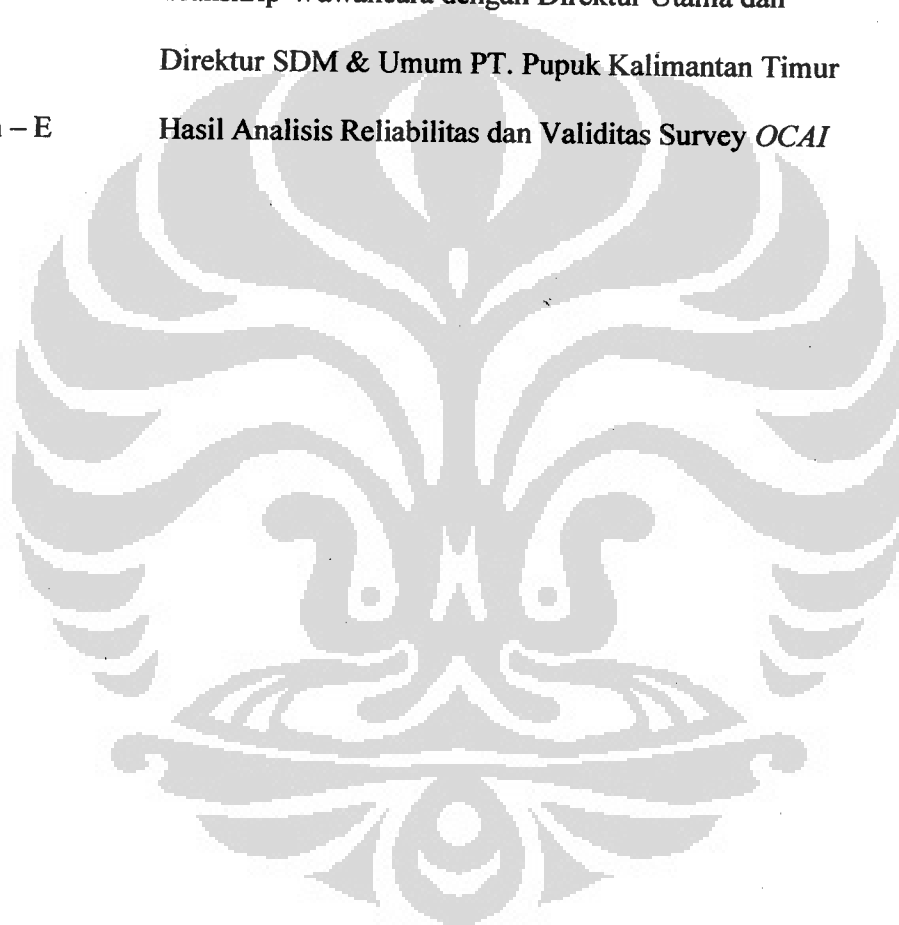
DAFTAR TABEL

Tabel A.1	Data Asesmen Karyawan	69
Tabel A.2	Data Asesmen Pimpinan Perusahaan	72
Tabel A.3	Hasil Analisa Rata-rata Asesmen Karyawan	73
Tabel A.4	Hasil Analisa Rata-rata Asesmen Pimpinan Perusahaan	78



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran – A	Data Statistik dan Grafik Hasil Asesmen	69
Lampiran – B	<i>Summary of Culture Type</i>	80
Lampiran – C	Kompetensi Inti PT. Pupuk Kalimantan Timur	81
LAMPIRAN – D	Transkrip Wawancara dengan Direktur Utama dan Direktur SDM & Umum PT. Pupuk Kalimantan Timur	91
Lampiran – E	Hasil Analisis Reliabilitas dan Validitas Survey <i>OCAI</i>	93



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Budaya mulai banyak dikaji dalam studi organisasi ketika terjadi perubahan paradigma dalam memandang organisasi, yaitu ketika organisasi tidak lagi semata-mata dianggap sebagai alat yang sengaja dibentuk untuk membantu manusia mencapai tujuan bersama-sama namun organisasi telah dianggap seolah-olah sebagai makhluk hidup dan sebagai sebuah masyarakat yang berinteraksi dengan lingkungannya.

Sebagai makhluk hidup, organisasi dianggap memiliki daur hidup, yaitu lahir, tumbuh menjadi anak-anak, dewasa, tua dan kemudian kemungkinan akan mati. Oleh sebab itu, agar organisasi mampu bertahan hidup, tumbuh dan berkembang, harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Organisasi juga dianggap tidak statis, namun organisasi merupakan bagian integral dari suatu sistem yang lebih besar yang secara dinamik selalu mengalami perubahan.

Selayaknya sebuah masyarakat, organisasi beranggotakan individu-individu dengan berbagai macam latar belakang, tata nilai dan budaya. Bahkan tujuan masing-masing individu ketika bergabung dengan organisasi bisa saja berbeda-beda. Itulah sebabnya organisasi harus bisa memenuhi kebutuhan setiap individu yang terlibat di dalam organisasi agar pada saat yang sama mereka mau membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Organisasi juga merupakan tempat bertemunya berbagai macam tata nilai dan budaya yang dibawa oleh para anggotanya sehingga memungkinkan terciptanya tata nilai dan budaya baru di dalam

organisasi. Sebagai sebuah masyarakat, di dalam organisasi juga terjadi interaksi sosial antar anggota. Akibatnya, hubungan di antara mereka bukan hanya hubungan formal tetapi juga informal, emosional dan kultural. Oleh karenanya, para pengelola organisasi hendaknya memberi perhatian yang seimbang antara aspek formal dan informal.

Saat ini budaya organisasi telah diyakini sebagai salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan. Apabila pimpinan organisasi memiliki kesamaan visi, tata nilai dan keyakinan dengan para anggotanya, maka organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan kuatnya budaya itulah yang akan menentukan keberhasilan organisasi.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian karya akhir ini mengambil studi kasus tentang implementasi dan perubahan budaya perusahaan PT. Pupuk Kalimantan Timur (selanjutnya disingkat Pupuk Kaltim). Alasan yang mendasari pemilihan tema tersebut antara lain adalah adanya perubahan status kepemilikan saham yang semula seluruhnya dimiliki oleh pemerintah Republik Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), namun sejak dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1997 seluruh modal pemerintah di Pupuk Kaltim dialihkan ke dalam modal saham PT. Pupuk Sriwijaya (Persero), sehingga status Pupuk Kaltim saat ini tidak lagi sebagai BUMN.

Selain itu, dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Perdagangan No. 34/M-Dag/Per/10/2006, tugas pemasaran pupuk bersubsidi yang semula menjadi tugas dan tanggungjawab PT. Pupuk Sriwijaya (Persero) ke seluruh Indonesia, kini Pupuk Kaltim memperoleh tanggungjawab untuk memasarkan sendiri pupuk bersubsidi ke 18 Propinsi yang meliputi 232 Kabupaten setara 2/3 wilayah Indonesia terutama ke Kawasan Timur Indonesia.

Perubahan ini mengakibatkan Pupuk Kaltim harus membuka kantor pemasaran, melatih dan menempatkan karyawannya di wilayah-wilayah tersebut.

Perubahan lainnya adalah dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Pertanian No. 64/Kpts/SK.130/3/2005 yang menentukan harga jual pupuk bersubsidi di tingkat pengecer sebesar Rp 1.050,- /kg sehingga Pupuk Kaltim harus menanggung sebagian biaya distribusi ke seluruh wilayah pemasarannya. Selain itu juga adanya pengaruh dari kenaikan harga gas alam yang merupakan bahan baku utama pembuatan pupuk urea sehingga beban biaya produksinya semakin tinggi. Bahkan pasokannya pun berkurang karena harus dialihkan ke Aceh untuk menghidupkan pabrik pupuk di sana yang mengakibatkan kapasitas produksi Pupuk Kaltim di bawah kapasitas terpasang.

Beberapa permasalahan tersebut di atas menuntut adanya perubahan tata kelola perusahaan yang sangat mendasar. Oleh karena itu, penelitian budaya perusahaan Pupuk Kaltim ini difokuskan pada permasalahan berikut ini :

1. Bagaimana kondisi budaya perusahaan pada saat ini dan perubahan yang diharapkan di masa akan datang ?
2. Sejauh mana perbedaan pandangan antara pimpinan dan karyawan tentang budaya perusahaan yang dapat menjadi hambatan terhadap kemungkinan perubahan ?
3. Langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan dalam proses perubahan budaya perusahaan ?
4. Perubahan perilaku dan keterampilan manjerial apa saja yang diperlukan dalam perubahan budaya perusahaan ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sebagaimana permasalahan yang sedang dihadapi oleh PT. Pupuk Kalimantan Timur tersebut diatas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menggali budaya perusahaan yang telah terbentuk selama 30 tahun serta budaya yang diharapkan di masa akan datang sesuai perkembangan perusahaan.
2. Menggali perbedaan persepsi tentang budaya perusahaan di masa datang antara pimpinan dan karyawan untuk mengetahui adanya potensi hambatan dalam melakukan perubahan.
3. Mengetahui langkah-langkah proses perubahan budaya perusahaan serta pengembangan kompetensi manajerial yang diperlukan sesuai dengan budaya baru yang diharapkan.

1.4. Lingkup Penelitian

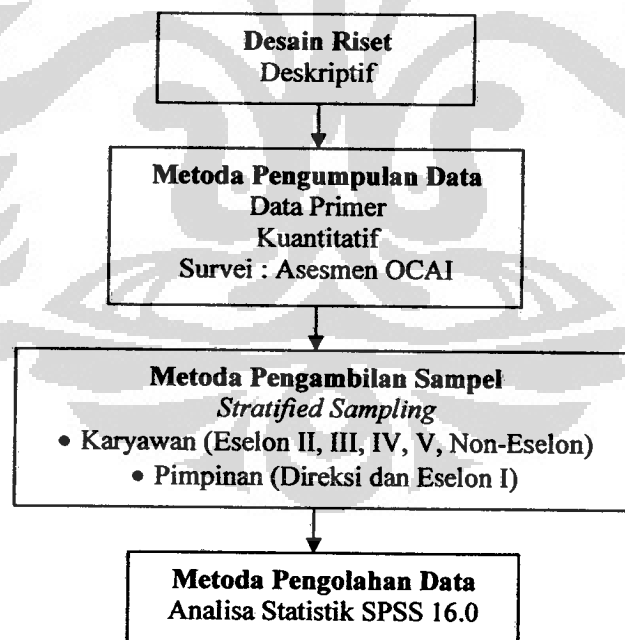
Ruang lingkup penelitian budaya perusahaan ini difokuskan pada penggalian elemen budaya dan asesmen terhadap tipe budaya yang dominan di Pupuk Kaltim pada saat ini maupun harapan di masa yang akan datang melalui kuesioner yang diedarkan kepada para karyawan dan pimpinan perusahaan.

Dari hasil survei tersebut akan diketahui sejauh mana perbedaan pandangan antara pimpinan dan karyawan yang mungkin akan menjadi faktor penghambat dalam perubahan budaya perusahaan. Selanjutnya, setelah diketahui tipe budaya yang diharapkan di masa datang maka perlu disusun langkah-langkah proses perubahan budaya serta pengembangan kompetensi manajerial yang diperlukan bagi para manajer yang akan berperan sebagai agen perubahan.

Penelitian budaya perusahaan ini merupakan penelitian pertama di lingkungan produsen pupuk nasional. Oleh karena itu, penelitian ini belum dapat dilakukan *benchmarking* terhadap produsen pupuk lainnya karena tidak tersedianya data tentang budaya perusahaan industri pupuk nasional. Beberapa perusahaan BUMN dalam bidang jasa telah memiliki budaya perusahaan, antara lain : Garuda Indonesia, Asuransi Jiwasraya, Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri dan Bank Indonesia. Namun mengingat perusahaan tersebut adalah perusahaan jasa yang tidak sejenis dengan Pupuk Kaltim yang bergerak dalam bidang industri petrokimia, maka budaya perusahaan tersebut tidak dapat dijadikan referensi.

1.5. Metodologi Penelitian

Metoda penelitian dalam penulisan karya akhir ini dilaksanakan dengan cara survei sebagaimana alur pada Gambar 1.1 berikut ini :



Gambar 1.1
Metoda Penelitian

Penggunaan survei asesmen dengan format *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* yang dikembangkan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn (2006) dalam bukunya berjudul *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on The Competing Value Framework* sengaja dipilih karena reliabilitas dan validitasnya telah teruji. Di dalam buku tersebut menyebutkan bahwa pengujian reliabilitas metoda *OCAI* telah dilaksanakan oleh :

1. Quinn dan Spreitzer (1991) dengan 796 eksekutif dari 86 perusahaan publik yang terdiri dari pimpinan puncak 13%, manajer menengah ke atas 45%, manajer menengah 39% dan staf 2%, menghasilkan koefisien Alpha Cronbach sebagai berikut : *Clan Culture 0.74, Adhocracy Culture 0.79, Hierarchy Culture 0.73, dan Market Culture 0.71.*
2. Yeung, Brockbank, dan Ulrich (1991) dengan 10.300 eksekutif yang terdiri dari 1.064 perusahaan termasuk beberapa perusahaan dari Fortune 500 memperoleh koefisien reliabilitas sebagai berikut : *Clan Culture 0.79, Adhocracy Culture 0.80, Hierarchy Culture 0.76, dan Market Culture 0.77.*
3. Zammuto dan Krakower (1991) pada beberapa perguruan tinggi dengan lebih dari 1.300 responden yang terdiri dari administrasi 39%, pimpinan departemen 34% dan pengawas 27%, menghasilkan koefisien reliabilitas *Clan Culture 0.82, Adhocracy Culture 0.83, Market Culture 0.78, dan Hierarchy Culture 0.67.*

Sedangkan pengujian validitas juga telah dilakukan oleh :

1. Cameron dan Freeman (1991) dengan 334 perguruan tinggi yang terdiri dari 3.406 orang responden, *Clan Culture* menunjukkan kinerja yang terkait dengan

moral, kepuasan, komunikasi internal, dan daya dukung. *Adhocracy Culture* terkait dengan adaptasi, keterbukaan, inovasi dan pengetahuan yang dalam dan *Market Culture* terkait dengan kemampuan menghasilkan sumber pendapatan.

2. Zammuto dan Krakower (1991) pada penelitian budaya pendidikan akademi. *Clan Culture* menunjukkan desentralisasi, kepercayaan, persamaan diantara anggota, moral yang tinggi, dan kepuasan pada pimpinan. *Adhocracy Culture* menunjukkan formalitas, proaktif pada strategi dan perbaikan. *Market Culture* memiliki asosiasi dengan kepemimpinan direktif, konfrontatif dan konflik, serta penghargaan atas pencapaian prestasi. Sedangkan *Hierarchy Culture* terkait dengan formalitas, hambatan untuk berubah, stabilitas, reaktif terhadap perubahan, dan moralnya rendah.

Dengan menggunakan *OCAI* tersebut, Cameron dan Quinn memilih 2 (dua) orientasi organisasi sebagai kriteria untuk menetapkan tipe budaya perusahaan, yaitu :

1. Apakah sebuah organisasi lebih berorientasi pada fleksibilitas dan kebijaksanaan organisasi (*Flexibility & Discretion*) atau sebaliknya, lebih mengutamakan stabilitas organisasi sehingga menerapkan kontrol yang ketat (*Stability & Control*)
2. Apakah sebuah organisasi lebih fokus pada internal dan penyatuan organisasi (*Internal Focus & Integration*) atau sebaliknya, lebih fokus pada eksternal dan mengedepankan diferensiasi (*External Focus & Differentiation*).

Kemudian dari kedua kriteria tersebut di atas akan diperoleh 4 (empat) macam tipe budaya organisasi, yaitu : *Clan, Adhocracy, Market* dan *Hierarchy*.

Selanjutnya, data yang diperoleh dari hasil survey *assessment* kepada para karyawan dan pimpinan perusahaan melalui kuesioner *OCAI* akan diolah secara statistik dengan menggunakan perangkat lunak *SPSS versi 16.0*.

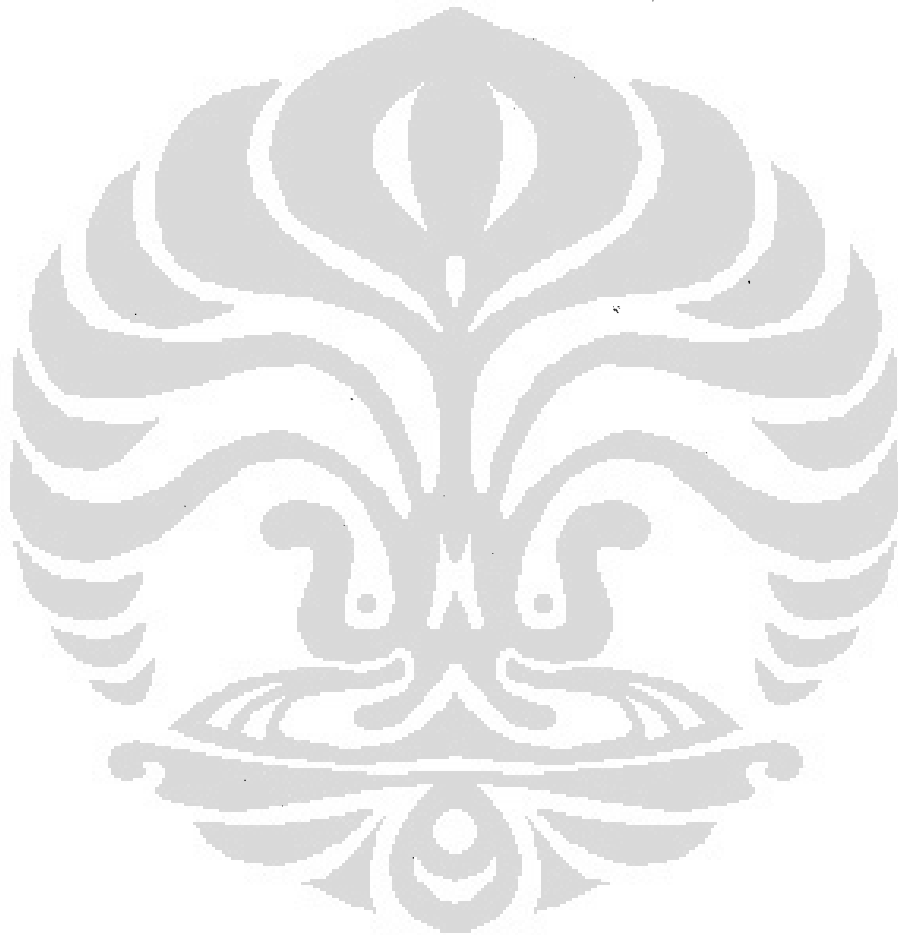
1.6. Sistematika Pembahasan

Penulisan hasil penelitian karya akhir ini disusun dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

1. Bab I PENDAHULUAN, yaitu memuat latar belakang budaya perusahaan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup penelitian, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.
2. Bab II TELAAH KEPUSTAKAAN, yaitu menjelaskan pokok-pokok teori yang mendasari penulisan karya akhir ini, yang meliputi teori tentang budaya perusahaan, metoda asesmen dengan format *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses perubahan budaya serta keterampilan manajerial yang sesuai dengan tipe budaya organisasi.
3. Bab III PROFIL PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR, yaitu memuat tentang gambaran kondisi perusahaan yang telah tumbuh dan berkembang selama 30 tahun, meliputi : sejarah singkat, visi, misi, nilai dan motto, sasaran perusahaan dan strategi bisnis, kegiatan usaha dan sumber daya manusia.
4. Bab IV ANALISIS BUDAYA PERUSAHAAN PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR, yaitu membahas tentang analisis implementasi dan hasil asesmen budaya perusahaan kepada karyawan dan pimpinan perusahaan, langkah-langkah yang harus

dilakukan serta keterampilan manajerial yang diperlukan dalam proses perubahan budaya perusahaan.

5. Bab V KESIMPULAN DAN SARAN, yaitu memuat kesimpulan dari seluruh isi karya akhir serta saran-saran untuk perbaikan budaya perusahaan PT. Pupuk Kalimantan Timur.



BAB II

TELAAH KEPUSTAKAAN

2.1. Elemen Budaya Organisasi

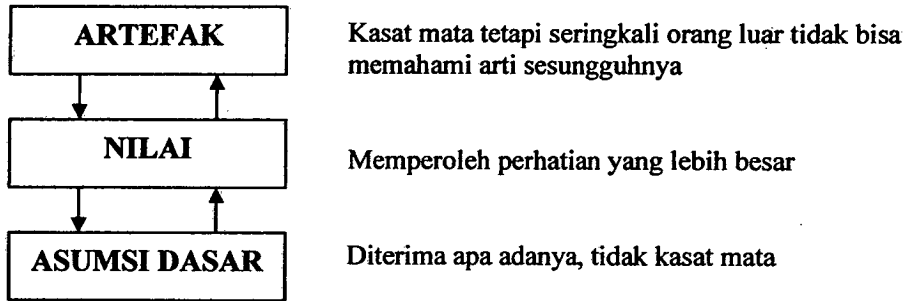
Schein (1985) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Culture and Leadership* mendefinisikan budaya sebagai berikut :

"Culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems"

"Budaya adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan atau dikembangkan dalam proses pembelajaran untuk menyelesaikan berbagai permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan baik untuk dipertimbangkan sebagai kebenaran dan perlu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi"

Untuk memperjelas maksud definisi tersebut, Schein mempertegas bahwa inti dari budaya adalah *asumsi dasar* yang sering disebut sebagai *the core of culture* atau *the true culture* yaitu budaya sesungguhnya yang menjadi sumber inspirasi, panutan dan alasan pembenar untuk berpersepsi, mengemukakan pikiran dan melakukan tindakan. Asumsi dasar cenderung tidak banyak diperdebatkan dan diterima apa adanya oleh anggota organisasi.

Schein juga menyatakan bahwa budaya berada pada 3 (tiga) tingkatan, yaitu : (1) *Artefak* berada di permukaan, (2) *Nilai (Values)* berada di bawah permukaan, (3) *Asumsi Dasar* berada di bagian paling dalam, sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.1 berikut ini.



Sumber : Schein (1985)

Gambar 2.1
Kaitan Antar Elemen Budaya

2.1.1. Asumsi Dasar

Sebagai sumber inspirasi, asumsi dasar tidak datang secara mendadak, namun melalui proses pembelajaran yang memerlukan waktu bertahun-tahun. Proses ini bermula ketika anggota organisasi mencoba mengatasi persoalan-persoalan yang berkaitan dengan masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Ketika cara atau metoda yang mereka gunakan berhasil mengatasi persoalan-persoalan tersebut, maka pola yang sama akan digunakan untuk mengatasi persoalan sejenis berikutnya. Lambat laun pola yang sama menjadi pedoman untuk mengatasi setiap persoalan organisasi dan akhirnya menjadi asumsi dasar yang diajarkan kepada semua pendatang baru sebagai suatu cara yang benar.

Ketika asumsi dasar telah menjadi bagian hidup para anggota organisasi sebagai landasan untuk berpikir, bertindak atau mengemukakan pendapat, secara perlahan sesungguhnya para anggota organisasi mulai membentuk nilai-nilai baru yang tampak pada perilaku sehari-hari. Demikian juga, nilai-nilai baru akan berpengaruh terhadap cara mereka mendesain organisasi, tata ruang, cara berkomunikasi dan cara berpakaian, yang semuanya itu merupakan wujud nyata dari suatu budaya.

2.1.2 Nilai (*Values*)

Beberapa konsep tentang nilai (*values*) memberikan definisi yang berbeda-beda, namun sesungguhnya memiliki esensi yang sama. Salah satu definisi nilai (*values*) adalah sebagai berikut :

“Nilai-nilai organisasi secara spesifik adalah keyakinan yang dipegang teguh seseorang atau sekelompok orang mengenai tindakan dan tujuan yang “seharusnya” dijadikan landasan atau identitas organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis, menetapkan tujuan-tujuan organisasi atau memilih tindakan yang patut dijalankan di antara beberapa alternative yang ada” (Sobirin, Ahmad, 2007, *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, 167)

Nilai-nilai organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai masyarakat karena organisasi merupakan sub-sistem dari sistem sosial yang lebih besar. Pengaruh ini kemungkinan bisa menimbulkan konflik karena nilai-nilai organisasi yang umumnya dibentuk oleh individu-individu para pendiri organisasi belum tentu kompatibel dengan nilai-nilai masyarakat. Nilai-nilai organisasi secara langsung akan mempengaruhi nilai-nilai para manajernya dengan asumsi bahwa manajer adalah sekelompok orang yang diberi mandat oleh para pemilik organisasi sehingga mereka harus tunduk kepada ketentuan-ketentuan para pemilik termasuk tunduk pada nilai-nilai organisasi. Sebagai manajer, karena kedudukannya, mereka harus menerapkan nilai-nilai organisasi kepada para anggotanya sehingga kemungkinan terjadinya konflik di antara keduanya juga sangat besar.

Jika dibandingkan dengan asumsi dasar, nilai (*values*) umumnya lebih mudah dipahami khususnya oleh anggota organisasi meskipun juga tidak tampak.

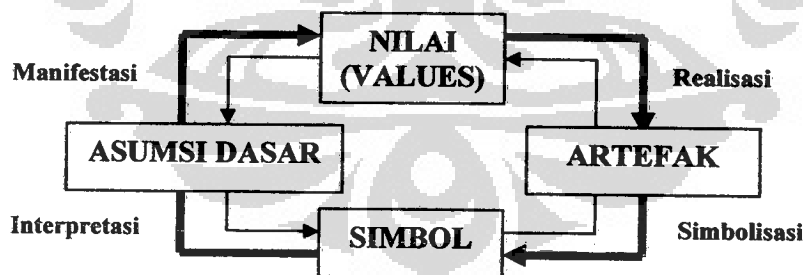
2.1.3. Artefak

Artefak adalah elemen budaya yang kasat mata yang mudah diobservasi oleh

seseorang atau sekelompok orang, baik orang dalam maupun luar organisasi. Bisa dikatakan juga bahwa artefak merupakan pintu masuk bagi orang luar untuk memahami budaya sebuah organisasi. Atau dengan kata lain artefak merupakan bentuk komunikasi budaya di antara orang dalam organisasi dan antara orang dalam dengan orang-orang di luar organisasi. Itulah sebabnya, bagi orang luar jika ingin memahami budaya sebuah organisasi yang pertama-tama mereka lakukan adalah memahami artefaknya. Bagi orang dalam, artefak merupakan sarana untuk memperkokoh pemahaman, pengakuan dan penjiwaan mereka terhadap budayanya sendiri.

2.1.4. Budaya Dinamis Organisasi

Keterkaitan antar elemen budaya organisasi seperti digambarkan oleh Schein pada Gambar 2.1 dianggap oleh Mary Jo Hatch sebagai keterkaitan statis. Selanjutnya, Mary Jo Hatch (1993) dalam tulisannya berjudul *The Dynamics of Organizational Culture*, *Academy of Management Review*, memperkenalkan konsep keterkaitan elemen budaya yang lebih dinamis dengan menambahkan 1 (satu) elemen budaya berupa simbol seperti tampak pada Gambar 2.2 ini.



Sumber : Hatch (1993)

Gambar 2.2
Hubungan Dinamis Elemen Budaya

Hubungan antar elemen budaya organisasi bersifat dinamis melalui sebuah proses yang bersifat timbal balik, yaitu : manifestasi, realisasi, interpretasi dan simbolisasi.

Berdasarkan Gambar 2.2 di atas, bisa dijelaskan bahwa nilai-nilai organisasi merupakan manifestasi dari asumsi dasar dan sebaliknya bisa dikatakan pula bahwa asumsi dasar merupakan manifestasi dari nilai-nilai organisasi. Demikian seterusnya proses ini terus berjalan menuju titik keseimbangan antara stabilitas dan perubahan elemen budaya organisasi.

2.1.4.1. Proses Manifestasi

Manifestasi merupakan proses mengungkapkan asumsi dasar yang ada dalam perasaan, pengertian dan emosi anggota organisasi yang berkontribusi pada aturan budaya organisasi dengan menterjemahkan asumsi dasar yang tidak tampak menjadi nilai-nilai yang diakui.

Model budaya dinamis menyatakan bahwa proses manifestasi terjadi melalui 2 (dua) cara, yaitu : *proaktif* (dari asumsi dasar ke nilai) dan *retroaktif* (dari nilai ke asumsi dasar). Proses manifestasi proaktif adalah pembentukan nilai (*values*) dari asumsi dasar melalui penetapan harapan yang mempengaruhi persepsi, pemikiran dan perasaan tentang organisasi yang kemudian menjadi pengalaman yang mencerminkan tentang organisasinya, baik suka ataupun tidak suka, menjadi nilai-nilai (*values*) organisasi. Sedangkan proses manifestasi retroaktif adalah kontribusi nilai kepada asumsi dasar melalui 2 (dua) alternatif, yaitu nilai *memelihara* atau *mengubah* asumsi dasar. Dalam hal nilai memelihara asumsi dasar, berarti di antara keduanya terdapat harmonisasi dan tidak perlu ada proses apapun. Namun bila nilai mengubah asumsi dasar, berarti ada nilai-nilai baru yang mengubah asumsi dasar (biasanya dari nilai-nilai pimpinan puncak). Apabila nilai-nilai baru tersebut berhasil dan dipelihara terus-menerus akan dapat diterima apa adanya sebagai asumsi dasar budaya.

2.1.4.2 Proses Realisasi

Artefak adalah elemen budaya yang paling mudah dilihat dan proses realisasi berarti membuat sesuatu menjadi nyata. Dalam model budaya dinamis, realisasi budaya didefinisikan sebagai proses untuk membuat nilai (*values*) menjadi nyata dengan mentransformasikan harapan menjadi kenyataan material atau sosial dan dengan cara *memelihara* atau *mengubah* nilai (*values*) melalui pembuatan artefak.

Proses realisasi proaktif adalah proses yang secara budaya mempengaruhi aktifitas dalam menghasilkan artefak. Banyak sekali aktifitas yang dapat berkontribusi pada proses realisasi, antara lain : pembuatan berbagai obyek (misalnya : produk perusahaan, majalah internal, laporan, bangunan, dll), berbagai kegiatan perusahaan (misalnya : rapat, pesta, upacara, rekreasi, dll), partisipasi dalam berbagai pembicaraan (misalnya : pidato formal, percakapan informal, humor, dll). Adapun proses realisasi retroaktif adalah kontribusi artefak kepada nilai (*values*) atau harapan. Seperti pada proses manifestasi, realisasi retroaktif dapat terjadi 2 (dua) alternatif, yaitu : artefak *memelihara* atau *mengubah* nilai. Misalnya bila artefak dihasilkan dari suatu budaya lain di luar organisasi atau karena kekuatan yang tidak sejalan dengan nilai budaya yang telah ada, maka bisa saja terjadi nilai budaya yang telah ada akan mengalami perubahan sehingga akan berakibat lebih jauh lagi untuk melakukan manifestasi retroaktif terhadap asumsi dasarnya.

2.1.4.3 Proses Simbolisasi

Dalam pandangan budaya statis, Schein berpendapat bahwa simbol merupakan bagian dari artefak. Namun menurut pandangan budaya dinamis, simbol merupakan elemen budaya tersendiri. Artefak fokus pada bentuk fisik, sedangkan simbol lebih fokus pada makna.

Proses simbolisasi *prospektif* (dari artefak ke simbol) adalah suatu jenis eksploitasi artefak yang memiliki arti benda sesungguhnya menjadi simbol yang memiliki "makna" atau arti yang lebih dalam selain arti benda sendiri. Sedangkan proses simbolisasi *retrospektif* (dari simbol ke artefak) merupakan *feed-back* atas adanya "makna" yang terkandung di dalam artefak.

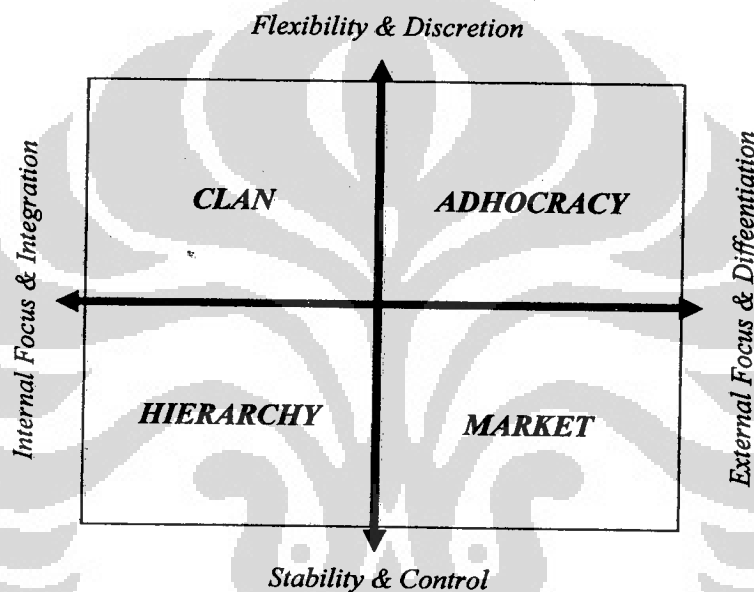
2.1.4.4 Proses Interpretasi

Interpretasi adalah hubungan timbal balik antara asumsi dasar dengan simbol. Proses interpretasi *prospektif* (dari simbol ke asumsi dasar) adalah proses memelihara asumsi dasar dari "makna" suatu simbol yang telah ada. Sedangkan proses simbolisasi *retrospektif* (dari asumsi dasar ke simbol) merupakan *feed-back* atas adanya rekonstruksi atau perubahan "makna" yang ada dalam suatu simbol.

2.2 Tipe Budaya Organisasi

Setelah konsep budaya diadopsi oleh bidang studi organisasi dan manajemen, banyak sekali penelitian dengan menggunakan metoda kuantitatif. Metoda tersebut dianggap lebih praktis jika dibandingkan dengan metoda kualitatif yang relatif lebih kompleks. Dengan menggunakan metoda kuantitatif tersebut, para akademisi maupun praktisi bisnis sering menggunakan istilah *tipe* dan *dimensi* budaya untuk menggambarkan budaya suatu organisasi. Meskipun dalam praktek kedua istilah tersebut dianggap memiliki pengertian yang sama, namun secara teoritik sebenarnya pengertian keduanya berbeda. Tipe budaya tidak ditetapkan berdasarkan bukti empiris dari hasil penelitian ilmiah, melainkan dengan cara yang lebih pragmatis dan cenderung bersifat subyektif. Sedangkan dimensi budaya ditetapkan berdasarkan studi empiris dengan jumlah sampel yang sangat banyak.

Salah satu referensi yang dijadikan dasar dalam penelitian karya akhir ini adalah penelitian tipe budaya yang dilakukan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn (2006) dalam bukunya berjudul *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on The Competing Value Framework*, dengan menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Dari penelitian ini diperoleh 4 (empat) macam tipe budaya organisasi, yaitu : *Clan*, *Adhocracy*, *Market* dan *Hierarchy* sebagaimana yang digambarkan ke dalam 4 (empat) kuadran pada Gambar 2.3 berikut ini.



Sumber : Cameron dan Quinn (2006)

Gambar 2.3
Tipe Budaya Menurut Cameron & Quinn

2.2.1 Tipe Budaya *Clan*

Tipe budaya ini disebut *Clan* karena mirip dengan tipe organisasi yang bersifat kekeluargaan sebagaimana ditunjukkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang yang mulai banyak dipelajari di akhir tahun 1960-an dan di awal tahun 1970-an atas keberhasilannya bangkit dari kehancuran setelah Perang Dunia Kedua.

Ciri-ciri tipe budaya *Clan* adalah : organisasi sebagai tempat kerja yang menyenangkan untuk saling berbagi banyak hal diantara mereka, seperti keluarga besar. Pimpinan berperan sebagai mentor atau pengarah seperti orang tua kandung. Organisasi dipegang bersama dengan loyalitas dan tradisi. Komitmennya sangat tinggi. Organisasi menekankan akan manfaat jangka panjang bagi pengembangan sumberdaya manusia dan mengikat pentingnya kesamaan cara pandang dan moral. Keberhasilan didefinisikan sebagai sensitivitas kepada pelanggan dan perhatian pada orang. Organisasi sangat menghargai kerja tim, partisipasi dan konsensus.

2.2.2. Tipe Budaya *Adhocracy*

Sebagaimana perkembangan dunia yang mulai bergeser dari era industri ke era informasi, maka diperlukan tipe budaya yang cepat tanggap terhadap adanya turbulensi perubahan. Tipe budaya yang sesuai untuk kondisi tersebut adalah *Adhocracy* yang berasal dari kata *Ad hoc*, yang berarti temporer, memiliki kekhususan dan dinamis. Asumsi dasar tipe budaya ini adalah kreatif dan inovatif.

Ciri-ciri tipe budaya *Adhocracy* adalah : organisasi sebagai tempat kerja yang dinamis, *entrepreneurial* dan kreatif. Anggota organisasi berani mengambil risiko. Pemimpin sebagai inovator sekaligus pengambil risiko. Perekat yang mengikat organisasi secara bersama adalah komitmen pada eksperimen dan inovasi agar supaya organisasi bisa menjadi ujung tombak. Pengutamaan dalam jangka panjang adalah pertumbuhan dan kepemilikan sumberdaya baru. Keberhasilan dinilai dari perolehan adanya produk atau jasa yang baru dan unik. Menjadi pemimpin dalam hal produk atau jasa adalah sesuatu yang dinilai penting. Organisasi sangat menghargai inisiatif dan kebebasan individu.

2.2.3. Tipe Budaya *Hierarchy*

Tantangan utama yang dihadapi organisasi pada awal abad 20 adalah cara membuat produk dan jasa secara efisien dalam masyarakat yang semakin kompleks. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, budaya birokrasi dengan karakteristik antara lain : kestabilan, efisien, konsisten, handal dan terkontrol banyak diadopsi oleh perusahaan. Tipe budaya *Hierarchy* sangat identik dengan budaya birokrasi.

Ciri-ciri budaya *Hierarchy* adalah sebagai berikut : organisasi sebagai tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur. Prosedur mengatur apa yang harus dikerjakan anggotanya. Pemimpin bangga sebagai koordinator dan pengatur yang cenderung pada efisiensi. Menjaga kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang paling kritis. Aturan formal dan kebijakan dipegang bersama. Perhatian dalam jangka panjang adalah stabilitas dan kinerja yang berjalan lancar dan efisien. Keberhasilan didefinisikan sebagai keterkaitan antara pengiriman, penjadwalan dan biaya yang murah. Manajemen ketenagakerjaan perhatian pada rasa aman bagi karyawan.

2.2.4. Tipe Budaya *Market*

Kata *Market* di sini tidak terkait dengan aktifitas pemasaran, namun yang dimaksudkan adalah orientasi organisasi yang fokus pada orientasi pasar, yaitu penciptaan keunggulan daya saing dalam berbagai transaksi dengan pihak luar.

Ciri-ciri tipe budaya *Market* adalah : organisasi berorientasi pada hasil dengan perhatian utama pada terlaksananya pekerjaan. Orientasi anggota organisasi adalah daya saing

dan pencapaian tujuan. Pemimpin sebagai penggerak, produser dan kompetitor. Perekat yang mengikat organisasi secara bersama adalah pengutamaan pada kemenangan. Reputasi dan kesuksesan merupakan perhatian umum. Fokus jangka panjang pada daya saing, pencapaian target dan tujuan yang terukur. Keberhasilan didefinisikan dalam arti penetrasi dan perluasan pangsa pasar. Harga yang bersaing dan kepemimpinan pasar adalah penting. Gaya organisasinya didorong oleh daya saing.

2.3. Diagnosa Budaya Organisasi

Setelah mengetahui berbagai tipe budaya organisasi sebagaimana diuraikan di atas, selanjutnya bagaimana caranya untuk dapat mengetahui tipe budaya suatu organisasi ? Melalui instrumen asesmen yang dibuat oleh Cameron dan Quinn (2006) yang dinamakan dengan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, suatu organisasi dapat melakukan asesmen untuk mengetahui tipe budayanya yang dominan di antara keempat tipe budaya yang ada, yaitu : *Clan, Adhocracy, Hierarchy* atau *Market*. Instrumen *OCAI* ini cukup mudah pemakaiannya dan akurat untuk mendiagnosa aspek-aspek penting budaya organisasi.

Instrumen asesmen *OCAI* tersebut berupa kuesioner untuk mendeteksi 6 (enam) faktor utama budaya organisasi, yaitu : (1) Karakteristik Dominan (*Dominant Characteristics*), (2) Kepemimpinan Organisasi (*Organization Leadership*), (3) Manajemen Karyawan (*Management of Employees*), (4) Perekat Organisasi (*Organization Glue*), (5) Pengutamaan Startejik (*Strategic Emphases*), (6) Kriteria Keberhasilan (*Criteria of Success*). Pada masing-masing faktor utama terdapat 4 (empat) komponen pertanyaan : A, B, C, D yang harus dinilai dan apabila dijumlahkan keempat nilai komponen faktor utama tersebut $(A+B+C+D) = 100$, yaitu:

$$1A + 1B + 1C + 1D = 100$$

$$2A + 2B + 2C + 2D = 100$$

$$3A + 3B + 3C + 3D = 100$$

$$4A + 4B + 4C + 4D = 100$$

$$5A + 5B + 5C + 5D = 100$$

$$6A + 6B + 6C + 6D = 100$$

Kemudian asesmen dilaksanakan dalam 2 (dua) tahap, yaitu : tahap pertama untuk mendeteksi budaya organisasi saat ini dan tahap kedua untuk mendeteksi budaya organisasi yang diharapkan di masa yang akan datang, minimum untuk 5 tahun mendatang. Keduanya menggunakan format *OCAI* yang sama.

Dari hasil penilaian tersebut di atas, langkah selanjutnya adalah menghitung nilai setiap tipe budaya yang sama dengan nilai rata-rata setiap komponen faktor utama, yaitu :

$$\begin{aligned} \text{Tipe Clan} &= \text{Rata-rata nilai A} = (1A + 2A + 3A + 4A + 5A + 6A) / 6 \\ \text{Tipe Adhocracy} &= \text{Rata-rata nilai B} = (1B + 2B + 3B + 4B + 5B + 6B) / 6 \\ \text{Tipe Market} &= \text{Rata-rata nilai C} = (1C + 2C + 3C + 4C + 5C + 6C) / 6 \\ \text{Tipe Hierarchy} &= \text{Rata-rata nilai D} = (1D + 2D + 3D + 4D + 5D + 6D) / 6 \end{aligned}$$

Dengan hasil nilai rata-rata tersebut kemudian diplotkan ke dalam grafik radar yang hasilnya akan menunjukkan tipe budaya yang dominan, baik untuk kondisi saat ini maupun kondisi yang diharapkan di masa yang akan datang.

Format asesmen *OCAI* dapat dilihat pada Gambar 2.4 dan contoh grafik radar pada Gambar 2.5 berikut ini.

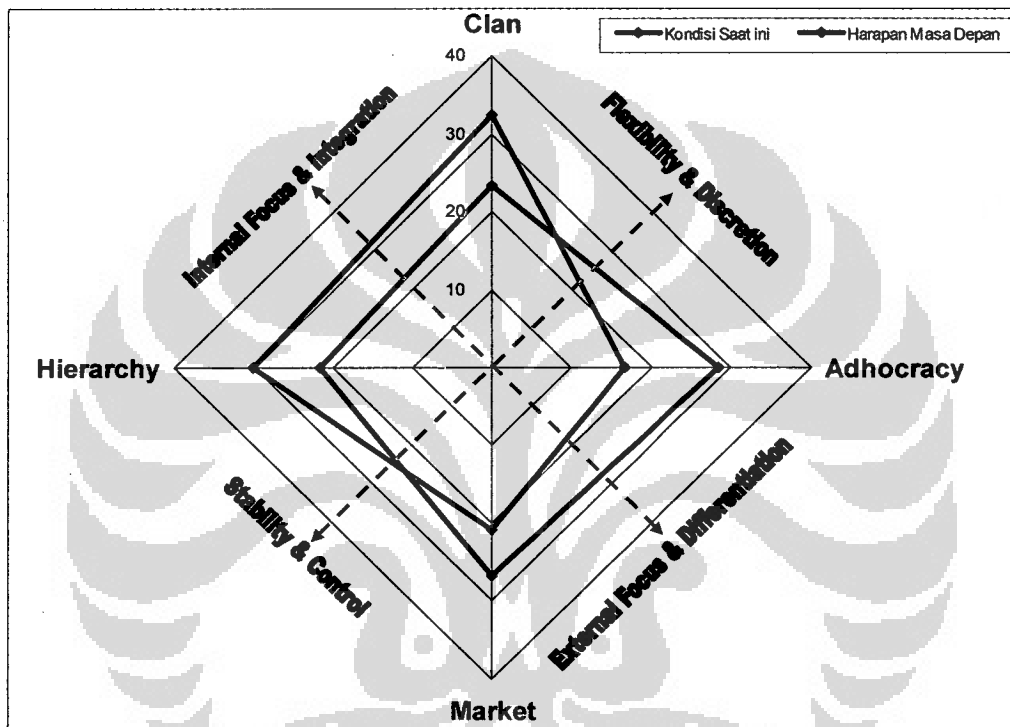
1	Dominant Characteristics	Now	Preferred
A	The organization is very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves		
B	The organization is a very dynamic entrepreneurial place. People are willing to stick their neck out and take risks		
C	The organization is very result oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do		
	Total (A+B+C+D) = 100	100	100
2	Organizational Leadership	Now	Preferred
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovating, or risk taking		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a non-nonsense, aggressive, result oriented focus		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency		
	Total (A+B+C+D) = 100	100	100
3	Management of Employees	Now	Preferred
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationship		
	Total (A+B+C+D) = 100	100	100
4	Organization Glue	Now	Preferred
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common theme		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important		
	Total (A+B+C+D) = 100	100	100
5	Strategic Emphases	Now	Preferred
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued		
C	The organization emphasizes competitive action and achievement. Hitting stretch target and winning in the marketplace are dominant		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important		
	Total (A+B+C+D) = 100	100	100
6	Criteria of Success	Now	Preferred
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest product. It is a product leader and innovator		
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low cost production are critical		
	Total (A+B+C+D) = 100	100	100

Sumber : Cameron dan Quinn (2006)

Gambar 2.4
Organizational Culture Assessment Instrument

Kondisi Saat ini				
	A <i>Clan</i>	B <i>Adhocracy</i>	C <i>Market</i>	D <i>Hierarchy</i>
1	35	10	30	25
2	30	25	20	25
3	35	15	20	30
4	35	15	15	35
5	30	25	15	30
6	30	10	25	35
Jumlah	195	100	125	180
Rata-rata	32	17	21	30

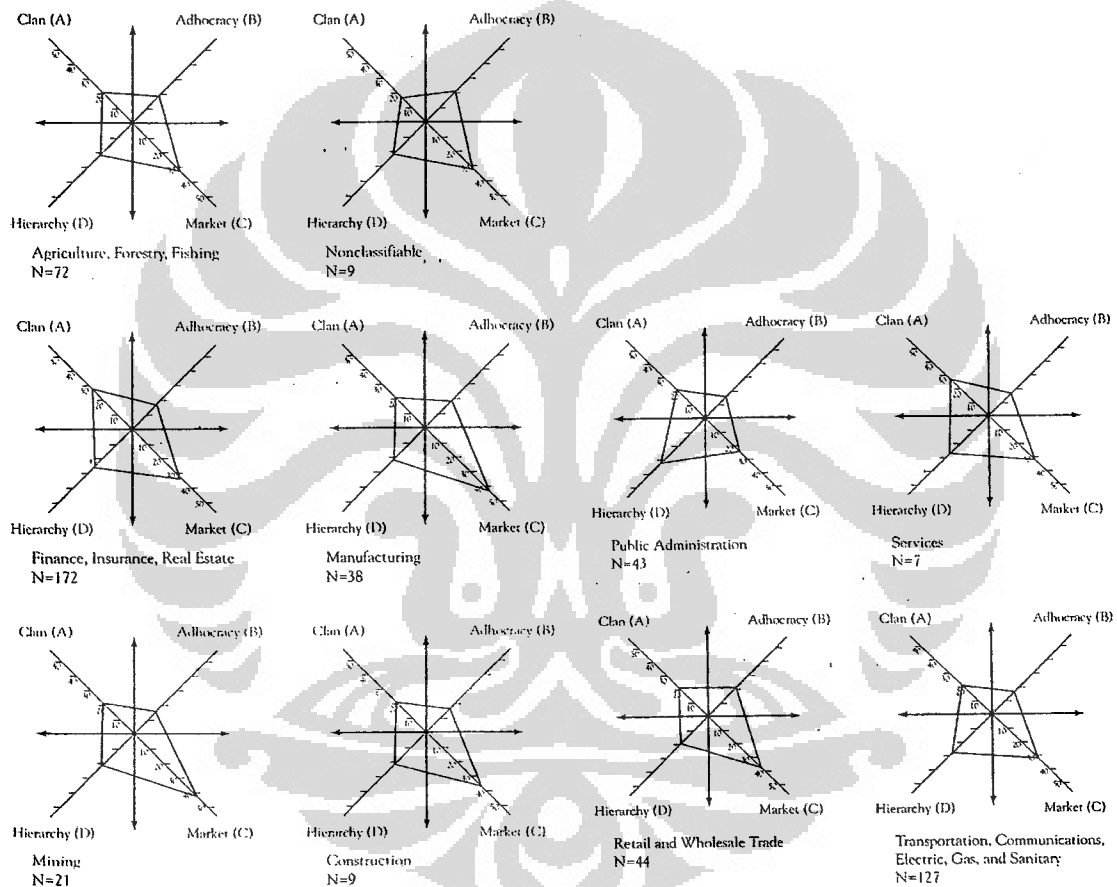
Harapan Masa Depan				
	A <i>Clan</i>	B <i>Adhocracy</i>	C <i>Market</i>	D <i>Hierarchy</i>
1	10	35	35	20
2	35	30	20	15
3	30	25	20	25
4	20	30	30	20
5	20	30	30	20
6	25	20	25	30
Jumlah	140	170	160	130
Rata-rata	23	28	27	22



Gambar 2.5
Grafik Radar Tipe Budaya Organisasi

Grafik radar yang ditunjukkan pada Gambar 2.5 di atas dapat diartikan bahwa pada kondisi saat ini tipe budaya yang dominan adalah *Clan* dan *Hierarchy*. Sedangkan tipe budaya yang dominan diharapkan di masa akan datang adalah *Adhocracy* dan *Market*. Hal ini berarti ada pergeseran atau perubahan tipe budaya dari kondisi saat ini ke tipe budaya yang diharapkan di masa datang.

Metoda asesmen dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* ini telah banyak digunakan untuk mendeteksi tipe budaya perusahaan di berbagai bidang industri, antara lain : pertanian, kehutanan, perikanan, keuangan, asuransi, perumahan, manufaktur, pertambangan, konstruksi, administrasi publik, industri jasa, perdagangan, transportasi, komunikasi, listrik, gas dan sanitair sebagaimana ditunjukkan oleh diagram radar pada Gambar 2.6.



Sumber : Cameron dan Quinn (2006)

Gambar 2.6
Profil Budaya Perusahaan dari Berbagai Kelompok Industri

2.4. Proses Perubahan Budaya Organisasi

Mengubah suatu budaya organisasi tidaklah mudah karena menyangkut asumsi dasar dan nilai-nilai (values) yang telah tertanam pada setiap anggota organisasi yang sulit untuk berubah. Namun apabila perubahan budaya tersebut merupakan keharusan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, maka seluruh anggota organisasi akan dapat mengikuti perubahan itu melalui beberapa tahapan proses. Tahapan proses ini dimaksudkan untuk menggeser budaya organisasi dari yang telah ada saat ini menuju budaya organisasi yang diharapkan di masa akan datang.

Banyak peneliti yang telah mempelajari proses perubahan budaya organisasi. Salah satu referensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendapat Cameron (2004) dalam tulisannya yang berjudul : *A Process for Changing Organizational Culture*, University of Michigan Business School, untuk dipublikasikan pada *The Handbook of Organizational Development*. Cameron menyatakan bahwa ada 7 (tujuh) langkah untuk memulai proses perubahan pada individu dan organisasi, yaitu :

1. Mengklarifikasi Makna (*Clarifying meaning*)
2. Mengidentifikasi Cerita (*Identifying stories*)
3. Menentukan Inisiatif Strategis (*Determining strategic initiatives*)
4. Mengidentifikasi Keberhasilan Kecil (*Identifying small wins*)
5. Menentukan Ukuran, Cara Mengukur, dan Batas Waktu Pengukuran
(*Craft metrics, measures, and milestones*)
6. Komunikasi dan Simbol (*Communication and symbols*)
7. Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*)

2.4.1 Mengklarifikasi Makna (*Clarifying Meaning*)

Clarifying meaning adalah langkah pertama dalam perubahan budaya organisasi untuk mengklarifikasi elemen budaya apa saja yang diperlukan atau tidak diperlukan serta apa saja yang harus diubah atau tetap dipertahankan di masa akan datang. Beberapa pertanyaan yang harus menjadi fokus pembahasan antara lain : Apa saja atribut yang harus diutamakan jika tipe budaya berubah ke kuadran yang baru ? Apa saja karakteristik yang akan mendominasi budaya baru ? Apa saja atribut yang harus ditinggalkan dari kuadran lama ? Apa saja karakteristik budaya yang harus dipertahankan ?

Langkah untuk mengklarifikasi perubahan elemen budaya ini dilaksanakan oleh sebuah tim yang secara bersama-sama melakukan evaluasi dengan maksud untuk mendapatkan konsensus bersama di antara para anggota organisasi terkait dengan visi di masa datang dan elemen-elemen budaya apa saja yang harus diubah atau dipertahankan.

2.4.2 Mengidentifikasi Cerita (*Identifying Stories*)

Identifying Stories adalah langkah kedua untuk mengidentifikasi satu atau dua kegiatan yang dapat menggambarkan nilai-nilai (*values*) sebagai karakteristik budaya di masa datang. Gambaran nilai-nilai tersebut akan dibuat dalam suatu cerita sebagai media komunikasi yang akan disampaikan kepada seluruh anggota organisasi untuk mempermudah dalam menangkap arti budaya baru yang diharapkan. Nilai-nilai kunci, orientasi yang diinginkan dan prinsip-prinsip perilaku yang menjadi karakteristik budaya baru akan lebih jelas jika dikomunikasikan melalui sebuah cerita dibandingkan dengan cara yang lainnya. Cerita itu disampaikan terlebih dahulu kepada anggota tim untuk mendapatkan keyakinan bahwa cerita itu memiliki kekuatan penuh untuk mempengaruhi para anggota organisasi.

2.4.3 Menentukan Inisiatif Strategis (*Determining Strategic Initiative*)

Determining strategic initiative adalah langkah ketiga untuk menentukan aktifitas-aktifitas yang harus dimulai, dihentikan dan ditambah. Aktifitas-aktifitas itu dirancang untuk membuat perubahan besar yang akan menghasilkan perubahan budaya. Sesuatu baru apa yang harus dimulai ? Aktivitas apa yang harus dihentikan ? Banyak organisasi yang tidak mampu menghentikan sesuatu daripada memulainya, maka identifikasi aktivitas yang akan dihentikan menjadi cukup sulit. Lalu sumber daya apa yang diperlukan ? Proses apa yang perlu dirancang ulang untuk mendukung perubahan ? Dengan jalan apa kompetensi inti organisasi dapat ditingkatkan agar perubahan budaya mampu meningkatkan daya saing perusahaan ?

Identifikasi aktifitas yang harus dimulai akan membantu organisasi untuk memikirkan inisiatif strategis yang belum dijalankan. Identifikasi aktifitas yang harus dihentikan akan membantu fokus pada sumber daya dan energi sehingga aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah tidak akan mengganggu jalannya proses perubahan. Sedangkan identifikasi aktifitas yang perlu ditambah akan menunjukkan bahwa aktifitas-aktifitas yang telah dijalankan masih dapat ditingkatkan jika ada penambahan sumber dayanya, perhatian serta kepemimpinannya.

2.4.4. Mengidentifikasi Keberhasilan Kecil (*Identifying Small Wins*)

Identifying small wins adalah langkah keempat untuk menentukan sesuatu yang mudah untuk mengubah budaya, lalu lakukan perubahan dan pulikasikan hasilnya. Kemudian tentukan lagi sesuatu yang mudah berikutnya untuk mengubah budaya, lakukan perubahan lagi, dan publikasikan hasilnya. Keberhasilan sekecil apapun akan menciptakan momentum pada arah yang diinginkan. Ketika individu melihat sesuatu mengalami perubahan, meskipun

kecil, akan tercipta perasaan adanya progres ke arah perubahan. Perasaan itu akan membangun dukungan yang lebih besar pada perubahan yang lebih mendasar.

2.4.5. Menentukan Ukuran, Cara Mengukur, dan Batas Waktu Pengukuran (*Craft Metrics, Measures, and Milestone*)

Langkah kelima ini untuk menentukan indikator kunci keberhasilan, apa saja yang diukur, bagaimana mengukurnya dan kapan tingkat progres tertentu akan menjadi bagian yang sangat penting dalam proses perubahan. Sistem pengumpulan data perlu didesain sebagai kerangka waktu untuk menilai hasil. Sesuatu yang telah diukur mendapat perhatian. Tentu sistem pengukuran yang terlalu berlebihan akan mematikan inisiatif perubahan, oleh karena itu kunci ukuran dan pengukuran yang baik adalah mengidentifikasi sesedikit mungkin namun dapat membantu pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya.

2.4.6. Komunikasi dan Simbol (*Communication and Symbols*)

Pengkomunikasian proses perubahan budaya menjadi alat yang sangat penting dalam membantu mengatasi hambatan dan menumbuhkan komitmen. Hambatan terhadap perubahan budaya akan selalu ada di dalam sebuah organisasi. Cara hidup individu dan aspek mendasar organisasi akan tertantang untuk diubah.

Diantara inisiatif paling penting yang menyertai perubahan budaya adalah perubahan simbol. Simbol merupakan representasi visual keadaan yang baru, oleh karenanya identifikasi simbol yang menandakan masa depan yang baru adalah suatu bagian penting dalam perubahan budaya. Simbol membantu anggota organisasi memvisualisasikan sesuatu yang berbeda dan memberikan interpretasi baru pada organisasi, misalnya logo baru, struktur baru, dan kegiatan baru lainnya.

2.4.7. Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*)

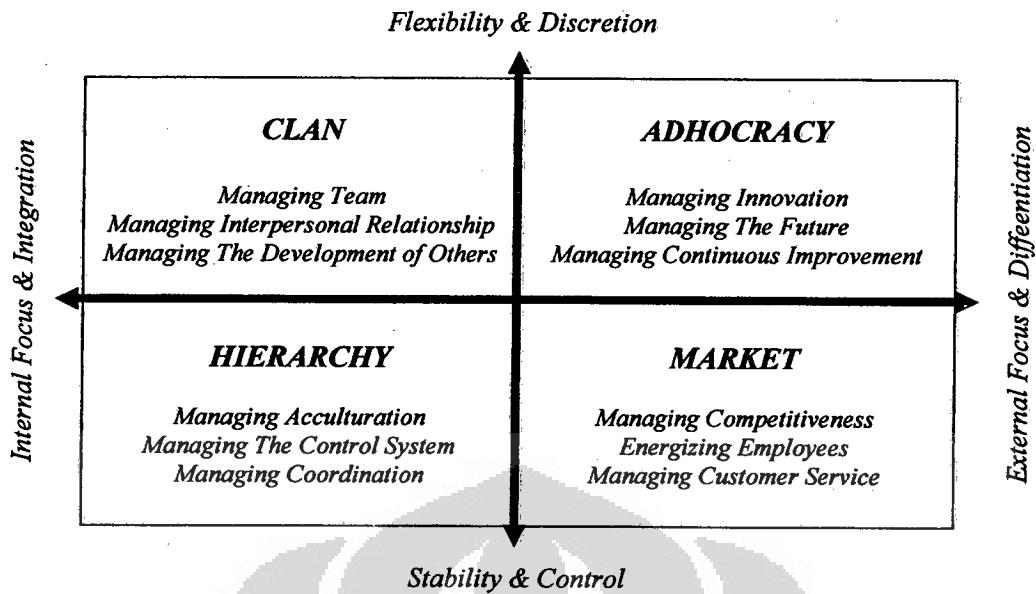
Setiap perubahan di dalam organisasi tidak terjadi secara tiba-tiba ataupun tidak sengaja, dan perubahan itu memerlukan pemimpin yang mengarahkan prosesnya.

Pemimpin masa depan juga harus dipersiapkan untuk memimpin organisasi ketika perubahan budaya sudah berlangsung. Kompetensi pemimpin baru yang diperlukan untuk masa depan harus ditentukan. Perbedaan antara persyaratan pemimpin saat ini dan masa nanti harus dinyatakan secara jelas. Kemudian aktivitas pembelajaran, pengembangan pengalaman, dan pelatihan harus dilaksanakan sesuai kompetensi yang akan dibutuhkan.

2.5. Perubahan Kompetensi Manajerial

Perubahan budaya organisasi pada akhirnya tergantung pada implementasi perubahan perilaku individu dalam organisasi berdasarkan nilai-nilai (*values*) baru. Perubahan budaya tanpa diikuti proses perubahan perilaku individu, tanpa keterikatan individu pada budaya baru, dan tanpa perubahan kompetensi manajerial yang ditunjukkan di dalam organisasi, maka sebenarnya fundamental budaya organisasi belum berubah.

Oleh sebab itu, agar terjadi perubahan budaya organisasi secara mendasar, maka salah satu faktor penting yang harus dilaksanakan adalah meningkatkan kompetensi manajerial bagi para manajer terutama yang akan berperan sebagai agen perubahan. Cameron dan Quinn (2006) dalam bukunya berjudul *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on The Competing Value Framework*, menyebutkan kompetensi manajerial yang sesuai dengan tipe budaya *Clan*, *Adhocracy*, *Market* dan *Hierarchy* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.7



Sumber : Cameron dan Quinn (2006)

Gambar 2.7
Kompetensi Manajerial

2.5.1. Kompetensi Manajerial *Clan Culture* :

- *Managing Team*, yaitu mengelola tim kerja dengan memfasilitasi secara efektif, kohesif, memfungsikan dengan lancar, dan berkinerja tinggi
- *Managing Interpersonal Relationship*, yaitu membangun hubungan antar personal dengan memfasilitasi secara efektif, memberikan umpan balik yang mendukung, mendengarkan masukan, dan tegas pada masalah-masalah antar personal.
- *Managing The Development of Others*, yaitu membantu meningkatkan kinerja individu, mengembangkan kompetensinya, dan memberikan kesempatan pengembangan personal.

2.5.2 Kompetensi manajerial *Adhocracy Culture* :

- *Managing Innovation*, yaitu mendorong individu untuk berinovasi, memperluas alternatif-alternatif, lebih kreatif, dan memfasilitasi timbulnya ide-ide baru.

- *Managing The Future*, yaitu mengkomunikasikan visi masa depan secara jelas, dan memfasilitasi tercapainya visi tersebut.
- *Managing Continuous Improvement*, yaitu memelihara orientasi ke arah perbaikan yang berkesinambungan, fleksibilitas, dan perubahan produktifitas di antara individu dalam masa kerjanya.

2.5.3 Kompetensi Manajerial *Market Culture* :

- *Managing Competitiveness*, yaitu memelihara kemampuan kompetitif dan secara agresif berorientasi untuk melampaui kinerja pesaing.
- *Energizing Employees*, yaitu memotivasi dan menginspirasi agar individu lebih proaktif, mau berusaha lebih, dan bekerja dengan penuh semangat.
- *Managing Customer Service*, yaitu memelihara orientasi pada pelayanan pelanggan, melibatkannya, selalu berusaha untuk melampaui harapan pelanggan.

2.5.4 Kompetensi Manajerial *Hierarchy Culture* :

- *Managing Acculturation*, yaitu membantu individu memperjelas tentang apa harapannya, apa budaya dan standar yang berlaku di organisasi, dan bagaimana individu dapat menyesuaikan dengan tata kerja yang terbaik.
- *Managing the Control System*, yaitu menjamin bahwa prosedur, pengukuran dan sistem monitoring proses dan kinerja tetap berada dalam kendali.
- *Managing Coordination*, yaitu menjaga koordinasi di dalam organisasi maupun dengan pihak luar dapat berjalan dengan baik dan berbagi informasi tanpa mengenal batas.

BAB III

PROFIL PERUSAHAAN PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR

3.1 Sejarah Singkat



Gambar 3.1
Kawasan Pabrik Pupuk Kaltim

PT Pupuk Kalimantan Timur selanjutnya disingkat Pupuk Kaltim berdiri pada tanggal 7 Desember 1977 berlokasi di hutan belantara Kalimantan Timur menghadap ke Selat Makasar, tepatnya di kota Bontang yang berjarak 240 km sebelah utara kota Balikpapan, dengan lahan seluas 493 ha. Pada saat itu Bontang masih merupakan Kecamatan dari Kabupaten Kutai.

Pada awalnya, proyek pembangunan pabrik pupuk di Kalimantan Timur ini dikelola oleh Pertamina untuk membangun fasilitas pabrik pupuk terapung atau pabrik di atas kapal yang dirancang agar suatu saat apabila gas alam sebagai bahan baku utama pupuk urea di lokasi Kalimantan Timur habis, pabrik tersebut dapat dengan mudah dipindahkan ke lokasi sumber gas alam yang lainnya. Namun karena beberapa pertimbangan teknis serta ditemukannya sumber gas alam yang melimpah di Kalimantan Timur, maka berdasarkan Keppres No. 43 tahun 1975 lokasi proyek yang semula di atas kapal dialihkan ke darat dan melalui Keppres No. 39 tahun 1976 pengelolaan proyek tersebut dialihkan dari Pertamina ke Departemen Perindustrian.

Pada tahun 1979 pembangunan pabrik Kaltim-1 mulai dilaksanakan dan masa operasi komersial dimulai pada tahun 1987. Pabrik Kaltim-2 mulai dibangun pada awal tahun 1982 dan diselesaikan 3 bulan lebih cepat dari jadwal yang ditetapkan. Pabrik Kaltim-1 dan Kaltim-2 diresmikan oleh Presiden RI Soeharto pada tanggal 28 Oktober 1984. Sedangkan pabrik Kaltim-3 dibangun tahun 1986 dan diresmikan pada tanggal 4 April 1989. Selain itu dibangun pula unit pembuatan *Urea Formaldehyde* (UFC-85) yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pupuk urea yang dihasilkan.

Pada tanggal 20 November 1996 dibangun pabrik urea unit IV (POPKA) yang bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah bagi sisa amonia (*Ammonia excess*) dan gas CO₂ yang terbuang ke atmosfer guna menghasilkan produk *Urea Granule* (Urea Butiran). Proyek POPKA ini selesai dibangun pada tanggal 12 April 1999. Sedangkan Kaltim-4 mulai dibangun pada tahun 1999 dan selesai pada pertengahan tahun 2002 untuk unit *Urea Granule* dan awal tahun 2003 untuk unit Ammonia-nya.

Dengan demikian, Pupuk Kaltim dalam usianya yang ke-30 saat ini telah memiliki 5 (lima) unit pabrik yaitu Kaltim-1, Kaltim-2, Kaltim-3, POPKA, dan Kaltim-4. Pabrik Kaltim 1, 2 dan 3 memproduksi *Urea Prill* (Urea Tabur), sedangkan POPKA dan Kaltim-4 menghasilkan *Urea Granule* (Urea Butir). Secara keseluruhan, total kapasitas produksi terpasang yang dimiliki Pupuk Kaltim per tahun adalah 2.980.000 Ton Urea dan 1.850.000 Ton Ammonia dan merupakan pabrik terbesar di dunia yang berada dalam 1 (satu) lokasi, yang terdiri dari :

- a. **Kaltim-1** : Urea Prill : 700.000 ton/tahun dan Amonia : 595.000 ton/tahun.
- b. **Kaltim-2** : Urea Prill : 570.000 ton/tahun dan Amonia : 595.000 ton/tahun.
- c. **Kaltim-3** : Urea Prill : 570.000 ton/tahun dan Amonia : 330.000 ton/tahun.
- d. **POPKA** : Urea Granule : 570.000 ton/tahun
- e. **Kaltim-4** : Urea Granule : 570.000 ton/tahun dan Amonia : 330.000 ton/tahun

3.2. Visi, Misi, Nilai dan Motto

Dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan perusahaan, Pupuk Kaltim memiliki Visi, Misi, Nilai dan Motto sebagai berikut :

Visi

” Menjadi perusahaan kelas dunia di bidang industri pupuk dan kimia ”

Misi

1. Menyediakan kebutuhan pupuk, khususnya untuk Dalam Negeri dalam rangka menunjang Program Ketahanan Pangan Nasional.
2. Memberikan keuntungan dan manfaat bagi Pemegang Saham dan *Stakeholder* lainnya.
3. Peduli pada masyarakat lingkungan (*Community Development*)

Nilai

- **Unggul** : memiliki semangat kompetisi yang tinggi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas
- **Tangguh** : kuat dalam menghadapi segala tantangan dengan dilandasi semangat kepioniran
- **Bersatu** : bersama-sama untuk mencapai tujuan

Motto

- Kami hadir dengan semangat pionir
- Kami kuat ditempa oleh tantangan
- Kami maju dengan karya bermutu

3.3 Sasaran Perusahaan dan Strategi Bisnis

Pupuk Kaltim dalam menjalankan usahanya memiliki sasaran dan strategi bisnis sebagai berikut :

Sasaran Perusahaan

Menjamin pasokan Pupuk Dalam Negeri untuk meningkatkan Ketahanan Pangan Nasional dengan tetap mempertahankan kinerja perusahaan yang sehat, mampu bersaing di pasar global dan memperhatikan lingkungan.

Strategi Perusahaan

- Menerapkan *Good Corporate Governance*
- Mendapatkan harga gas yang kompetitif

- Menjaga kondisi keuangan agar tetap sehat
- Menciptakan sistem pemasaran yang handal untuk produk Urea, Pupuk Majemuk dan Ammonia serta produk lainnya.
- Operasional pabrik yang handal dan efisien serta ramah lingkungan
- Meningkatkan dukungan terhadap produksi dan lingkungan
- Menjadikan SDM yang profesional
- Mempunyai organisasi yang efektif
- Arah pengembangan berbasis Amonia dan Urea

3.4. Kegiatan Usaha

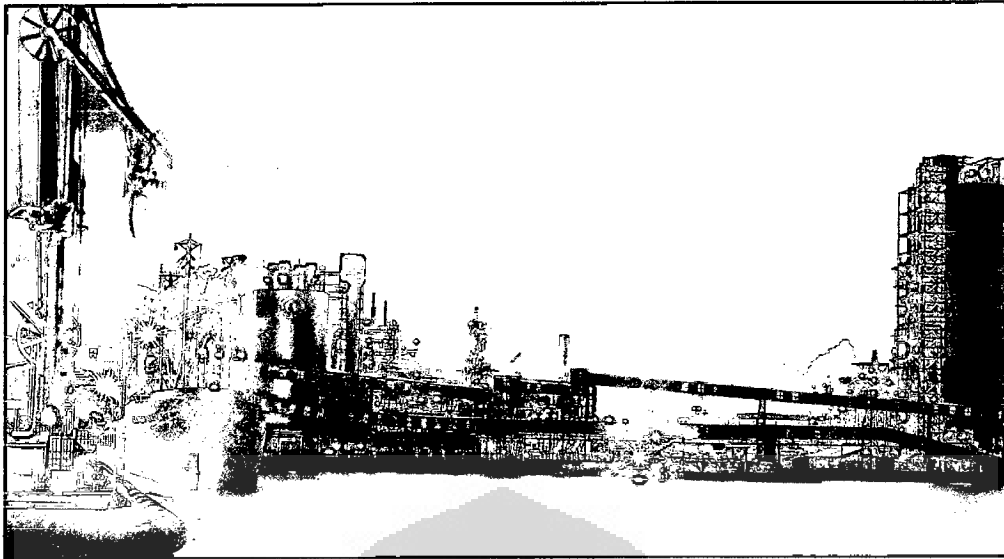
Kegiatan usaha Pupuk Kaltim adalah memproduksi dan menjual pupuk urea, amonia dan bahan kimia lainnya. Sesuai dengan salah satu misi yang diembannya, Pupuk Kaltim menyediakan kebutuhan pupuk, khususnya untuk Dalam Negeri dalam rangka menunjang Program Ketahanan Pangan Nasional. Sampai dengan saat ini, Pupuk Kaltim merupakan pabrik pupuk dengan kapasitas produksi terbesar di tanah air dan memiliki tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan pupuk lebih dari 2/3 wilayah Indonesia, meliputi sebagian daerah propinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah, serta 14 propinsi di wilayah kawasan Indonesia Timur yaitu Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Papua, Maluku, Maluku Utara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Gorontalo, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Selatan.

PT. Pupuk Kaltim menjual pupuk urea dan amonia ke pasar dalam negeri maupun pasar ekspor. Untuk produk urea, segmen pasar yang terbesar adalah segmen pasar *Public Service Obligation (PSO)* untuk memenuhi kebutuhan pupuk bersubsidi bagi petani tanaman

pangan dalam negeri. Volume penjualan ke segmen PSO ini ditentukan oleh Pemerintah setiap tahun berdasarkan perhitungan kebutuhan pupuk di masing-masing daerah, dengan harga jual yang juga ditetapkan oleh Pemerintah.

Dengan tanggungjawab wilayah pemasaran yang luas, meliputi 16 propinsi di Kawasan Timur Indonesia, Jawa Tengah dan Jawa Timur serta kapasitas produksi yang terbesar di antara produsen pupuk nasional yang lainnya, Pupuk Kaltim memiliki peranan yang sangat strategis dalam menunjang Program Ketahanan Pangan Nasional. Pupuk Kaltim juga selalu siap membantu produsen pupuk yang lainnya apabila terjadi kekurangan pasokan di pasar meskipun di luar tanggungjawab wilayah pemasarannya akibat adanya kerusakan atau kekurangan suplai bahan baku gas. Penjualan urea juga dilakukan ke segmen pasar perkebunan dan industri di dalam negeri, serta segmen pasar ekspor. Harga jual ke segmen non-PSO ini tidak diatur oleh pemerintah namun berdasarkan mekanisme pasar murni, khususnya untuk pasar ekspor. Namun demikian, karena pasokan urea untuk pemenuhan kebutuhan dalam negeri merupakan prioritas utama pemerintah, penjualan ekspor hanya dilakukan bila terdapat kelebihan produksi di atas kuota penyaluran pupuk bersubsidi dan kebutuhan sektor perkebunan dan industri dalam negeri. Untuk produk ammonia, Pupuk Kaltim menjual ke pasar di dalam negeri maupun ekspor dengan mekanisme pasar murni tanpa campur tangan dari pemerintah.

Untuk mendukung kelancaran kegiatan produksi dan distribusi, Pupuk Kaltim memiliki fasilitas pergudangan dan pelabuhan sendiri. Keberadaan sarana pergudangan urea memegang peranan penting untuk mengoptimalkan produktivitas pabrik melalui produksi yang berkesinambungan serta dapat memperkuat posisi tawar-menawar di pasar.



Gambar 3.2
Dermaga Kapal Curah

Pupuk Kaltim juga memiliki dan mengoperasikan pelabuhan lautnya sendiri di Bontang, Kalimantan Timur dengan 4 buah dermaga yang dapat melayani kapal-kapal berukuran sampai dengan 40.000 DWT. Pelabuhan laut Pupuk Kaltim tersebut memiliki status pelabuhan khusus ekspor, dan telah memperoleh akreditasi ISPS (*International Standard Port Security Code*) sehingga memenuhi syarat sebagai pelabuhan singgah bagi kapal-kapal rute internasional.

Selain perkembangan Pupuk Kaltim yang semakin meningkat, sebenarnya tantangan yang dihadapi pun juga semakin berat. Dari sisi pasar, sampai saat ini pemerintah masih menentukan harga eceran terendah di tingkat konsumen (petani) dengan kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pupuk yang meliputi 2/3 wilayah Indonesia. Selain itu penjualan ekspor ke luar negeri juga masih harus memerlukan izin dari pemerintah. Sedangkan dari sisi suplai, harga gas sebagai bahan baku utama terus meningkat seiring dengan naiknya harga minyak internasional dan jumlah persediaannya pun sangat terbatas. Bahkan saat ini Pupuk

Kaltim harus dikurangi suplai gasnya untuk membantu pabrik pupuk di Aceh sehingga jumlah produksi Pupuk Kaltim kurang dari kapasitas terpasangnya.

Tantangan lain yang dihadapi Pupuk Kaltim adalah kemungkinan adanya pendatang baru dari import pupuk urea yang berasal dari negara bekas Uni Sovyet dengan harga lebih murah serta kemungkinan akan adanya produk substitusi berupa pupuk organik dan pupuk majemuk.

3.5. Sumber Daya Manusia

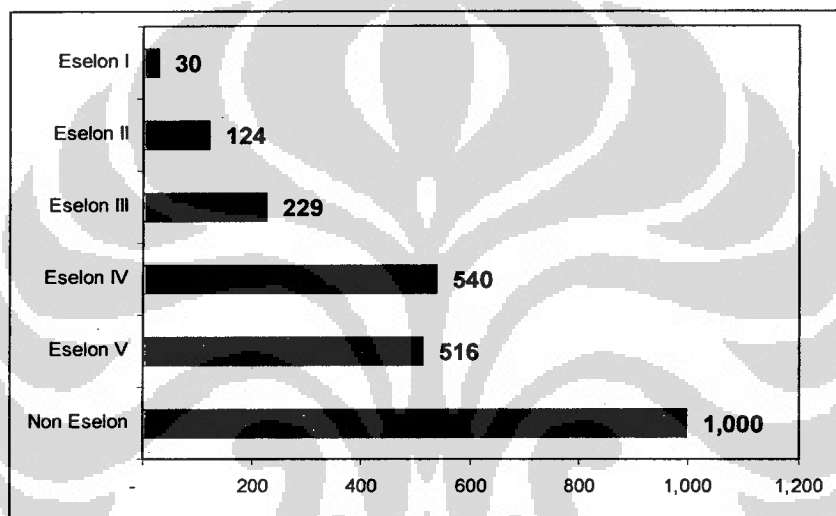
Pupuk Kaltim menyadari bahwa perubahan lingkungan global dan tingkat persaingan tinggi akan memacu perubahan teknologi, regulasi, pasar dan tuntutan dunia usaha yang semakin meningkat. Pada posisi seperti itu kompetensi sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen yang sangat penting untuk mengantarkan keberhasilan Pupuk Kaltim dalam mengemban misi dan mencapai visinya.

Pupuk Kaltim dalam pengelolaan SDM telah mulai menggunakan sistem manajemen berbasis kompetensi (*Competency Based Human Resources Management*) yang meliputi :

- Kompetensi inti (*Core Competencies*) bagi seluruh karyawan adalah :
 - (1) Dorongan Berprestasi / *Achievement Oriented*,
 - (2) Orientasi Pelayanan Pelanggan / *Customer Service Orientation*,
 - (3) Integritas / *Integrity*.
- Kompetensi peran (*Role Competencies*) bagi para pejabat struktural adalah :
 - (1) Orientasi Bisnis / *Business Orientation*,
 - (2) Berfikir Strategis / *Strategic Thinking*,
 - (3) Kepemimpinan Kelompok / *Team Leadership*.

- Kompetensi peran bagi para pejabat fungsional adalah :
 - (1) Berfikir Analitis / *Analytical Thinking*
 - (2) Berfikir Konseptual / *Conceptual Thinking*
 - (3) Keahlian Teknis / *Technical Experties*.

Pada tahun 2007 jumlah karyawan Pupuk Kaltim tercatat sebanyak 2.439 orang karyawan organik dan 1.134 orang karyawan non-organik. Dari jumlah karyawan organik tersebut terbagi menurut tingkatan eselon jabatan sebagaimana grafik pada Gambar 3.4 ini.



Gambar 3.3
Grafik Komposisi Karyawan Pupuk Kaltim

Selain itu, untuk memberikan rasa nyaman dan aman bagi karyawan dalam bekerja di daerah yang cukup terpencil ini, perusahaan memberikan berbagai fasilitas selain gaji, baik langsung maupun tidak langsung, antara lain : insentif, bonus, bantuan cuti, tunjangan hari raya, berobat di rumah sakit, program pensiun dan kesehatan hari tua, perumahan, sekolah SD/SMP/SMU untuk anak-anak, fasilitas olah raga dan rekreasi, transportasi udara Balikpapan – Bontang p/p, dan lain-lain.

BAB IV

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR

4.1 Analisis Implementasi Budaya Perusahaan

Pupuk Kaltim yang kini telah berusia 30 tahun, tentu di dalamnya telah terbentuk budaya perusahaan yang tercipta dari nilai-nilai yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan serta interaksi dari berbagai latar belakang budaya yang dibawa oleh para karyawannya. Perjalanan panjang perusahaan ini telah berhasil membangun pabrik pupuk urea terbesar di dunia dalam satu kawasan di lokasi terpencil yang jauh dari keramaian kota, mengorganisir karyawan berjumlah 3.573 orang dan hampir tanpa ada gejolak ketidakpuasan, berkontribusi kepada masyarakat sekitarnya sehingga tumbuh menjadi kota Bontang, dan masih banyak prestasi yang lainnya. Lalu, seperti apa budaya perusahaan Pupuk Kaltim itu ?

4.1.1 Asumsi Dasar

Pada awal berdirinya Pupuk Kaltim, seluruh karyawan yang terlibat selama proyek pembangunan pabrik Kaltim-1 didatangkan dari berbagai daerah di Indonesia, mayoritas berasal dari pulau Jawa, Sumatera dan Sulawesi. Dengan lokasi kerja di tengah hutan dan belum tersedianya infrastruktur, para pekerja proyek tersebut harus memotong kayu-kayu hutan, meratakan tanah, membuat jalan, pelabuhan, rumah barak bujangan, serta berbagai fasilitas infrastruktur lainnya. Setelah infrastruktur selesai dan material proyek mulai berdatangan, pembangunan pabrikpun dimulai. Para ahli dari luar negeri didatangkan untuk memasang berbagai peralatan pabrik. Selama masa-masa konstruksi tersebut terjadilah

interaksi di antara para karyawan yang berasal dari berbagai daerah dan para ahli konstruksi dari luar negeri dengan satu tujuan, yaitu : berhasil membangun dan mengoperasikan pabrik pupuk urea Kaltim-1.

Dengan suasana lingkungan yang jauh dari keramaian kota, kesempatan berlibur untuk mengunjungi keluarga hanya diberikan setiap 3 (tiga) bulan sekali serta minimnya fasilitas yang ada maka timbul semangat kepioniran serta rasa kekeluargaan di antara para karyawan yang sangat kuat.

Dengan dedikasi yang sangat tinggi, semangat juang tanpa menyerah dan selalu berusaha untuk maju, maka terciptalah asumsi dasar yang selalu diturunkan kepada para karyawan baru sebagaimana yang tertuang di dalam moto perusahaan sebagai berikut :

Kami hadir dengan semangat pionir

Kami kuat ditempa oleh tantangan

Kami maju dengan karya bermutu

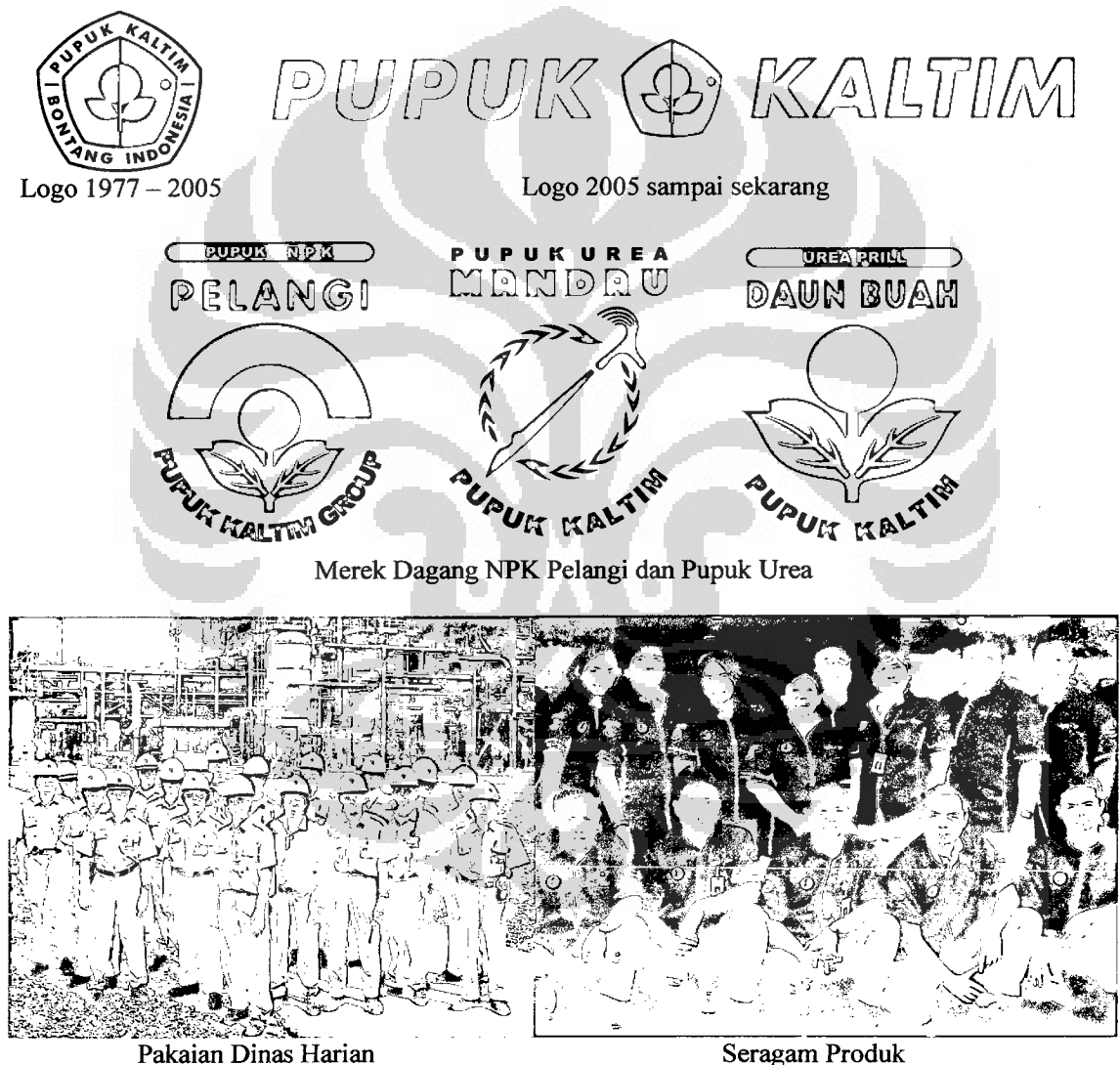
4.1.2. Nilai (*Values*)

Dari asumsi dasar sebagaimana tertuang dalam motto perusahaan di atas, kemudian terciptalah nilai (*values*) perusahaan : *Unggul, Tangguh, dan Bersatu*, yang memiliki arti sebagai berikut:

- ***Unggul*** : memiliki semangat kompetisi yang tinggi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas
- ***Tangguh*** : kuat dalam menghadapi segala tantangan dengan dilandasi semangat kepioniran
- ***Bersatu*** : bersama-sama untuk mencapai tujuan

4.1.3 Artefak

Elemen-elemen budaya perusahaan Pupuk Kaltim yang dapat dilihat oleh orang dalam maupun luar perusahaan yang dikembangkan dari nilai-nilai (*values*) perusahaan berupa Artefak antara lain adalah : pakaian dinas harian, seragam produk, logo produk, logo perusahaan, karakter desain bangunan, dan lain-lain. Beberapa contoh Artefak Pupuk Kaltim dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1
Artefak Pupuk Kaltim

4.1.4 Simbol

Simbol merupakan makna yang terkandung di dalam sebuah artefak yang dilandasi oleh nilai-nilai (*values*) yang dikembangkan dari asumsi dasar. Makna logo perusahaan dan merek dagang Pupuk Kaltim diuraikan sebagaimana berikut ini.

4.1.4.1 Makna Logo Perusahaan



Logo 1977 – 2005



Logo 2005 sampai sekarang

Makna pada logo lama dan baru :

- Segi lima melambangkan Pancasila merupakan landasan idiil perusahaan
- Daun dan Buah melambangkan kesuburan dan kemakmuran
- Lingkaran putih kecil adalah letak lokasi Bontang yang dekat garis khatulistiwa
- Warna biru, melambangkan keluasan wawasan nusantara dan semangat integritas untuk membangun bersama serta kebijaksanaan dalam memanfaatkan sumber daya alam

Makna pada logo lama :

- Warna merah horizontal di kiri kanan logo lama melambangkan garis katulistiwa

Makna pada logo baru :

- Tulisan PUPUK KALTIM yang memanjang melambangkan keterbukaan perusahaan dalam memasuki era globalisasi
- Warna jingga melambangkan semangat sikap kreatifitas membangun dan sikap profesional dalam mencapai kesuksesan usaha

4.1.4.2. Makna Merek Dagang



Gambar pelangi yaitu tiga bidang lengkung dengan warna-warna dasar cahaya : Merah, Hijau, Biru, memiliki arti sebagai berikut :

- Merah : dinamika dan kecerahan harapan
- Hijau : sejuk, subur dan makmur
- Biru : kemajauan dan manfaat teknologi

Gambar daun dan buah mewakili perusahaan Pupuk Kaltim yang sudah dikenal. Ilustrasi daun hijau yang lebar dan mengembang melambangkan kesuburan, hasil yang bermanfaat serta kemakmuran.



Daun sebanyak 17 melambangkan kemakmuran sebagai salah satu cita-cita kemerdekaan. Mandau adalah alat yang digunakan oleh penduduk asli Kalimantan untuk membuat lahan pertanian, lambang dari kepeloporan perusahaan dalam mengembangkan usaha pertanian.

Mandau berjumbai 5 buah melambangkan Pancasila.

- Biru : melambangkan keluasan Wawasan Nusantara
- Merah : lambang dinamika kewiraswastaan



Gambar daun dan buah mewakili perusahaan Pupuk Kaltim yang sudah dikenal. Ilustrasi daun hijau yang lebar dan mengembang melambangkan kesuburan, hasil yang bermanfaat serta kemakmuran.

- Merah : dinamika dan kecerahan harapan
- Hijau : sejuk, subur dan makmur
- Biru : kemajauan dan manfaat teknologi

Profil budaya perusahaan Pupuk Kaltim sebagaimana diuraikan di atas menggambarkan bahwa budaya Pupuk Kaltim dilandasi oleh asumsi dasar berupa semangat kepioniran dalam menghadapi tantangan untuk maju menghasilkan karya-karya bermutu dengan nilai-nilai (*values*) : Unggul, Tangguh, dan Bersatu. Asumsi dasar dan nilai-nilai tersebut selalu ditanamkan kepada para karyawan baru.

Salah satu ciri khas budaya Pupuk Kaltim yang sangat menonjol adalah kekeluargaan di antara karyawan yang sangat tinggi karena hampir seluruh karyawan merupakan pendatang dari berbagai daerah di seluruh Indonesia. Selain itu kultur birokratis juga sangat menonjol, terlebih lagi sebelum era reformasi yang mana Pupuk Kaltim merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Namun sejak dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1997 dan Undang Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, kini status Pupuk Kaltim telah berubah menjadi perusahaan privat karena seluruh modal pemerintah di Pupuk Kaltim telah dialihkan ke dalam modal saham PT. Pupuk Sriwijaya (Persero) sebagai *holding company* . Selain itu, dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Perdagangan No. 34/M-Dag/Per/10/2006, kini Pupuk Kaltim memperoleh tanggungjawab untuk memasarkan pupuk bersubsidi ke 18 Propinsi yang meliputi 232 Kabupaten setara dengan 2/3 wilayah Indonesia terutama ke Kawasan Timur Indonesia.

Dengan alasan adanya perubahan-perubahan tersebut di atas maka perlu dilakukan perubahan tata kelola perusahaan termasuk perubahan perilaku karyawannya yang akan tercermin melalui budaya perusahaan.

Pada bagian berikut ini akan diuraikan hasil analisis asesmen budaya perusahaan yang akan memperlihatkan profil budaya Pupuk Kaltim saat ini serta perubahan budaya yang diharapkan di masa datang.

4.2 Analisis Hasil Asesmen Budaya Perusahaan

Asesmen budaya perusahaan ini dimaksudkan untuk mengetahui tipe budaya yang dominan di Pupuk Kaltim pada saat ini maupun di masa datang. Oleh sebab itu, asesmen ini dilakukan dengan cara menyebarkan formulir kuesioner *OCAI* hanya kepada karyawan organik yang bekerja di lingkungan perusahaan PT. Pupuk Kaltim saja, tidak termasuk 293 orang karyawan yang diperbantukan untuk bekerja di perusahaan patungan (*joint venture company*), anak perusahaan dan yayasan. Dari seluruh karyawan organik yang berjumlah 2.409 orang, maka jumlah karyawan yang bekerja di lingkungan perusahaan Pupuk Kaltim saja sebanyak 2.116 orang.

4.2.1 Penentuan Populasi dan Sampel Penelitian

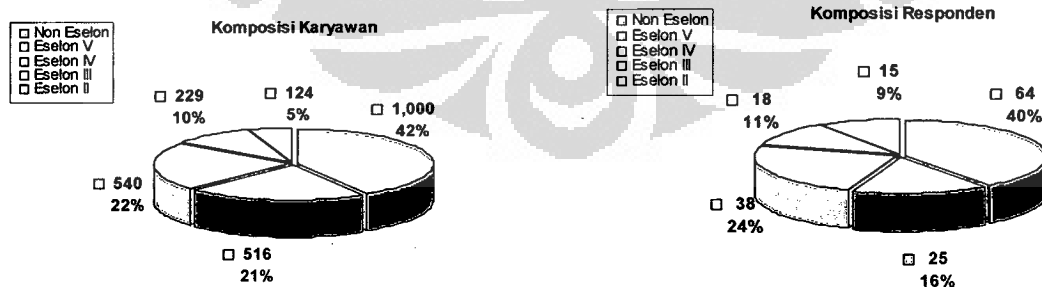
Apabila diasumsikan bahwa budaya perusahaan diwarnai oleh 90% perilaku para karyawannya, maka jumlah populasi dalam penelitian ini dihitung sebanyak $90\% \times 2.116$ orang = 1.904 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan nomogram Harry King dengan tingkat kesalahan 5% diperoleh prosentase populasinya sebesar 14%, sehingga jumlah sampelnya minimum 267 orang.

Pada tahap pertama sesuai batas waktu yang ditentukan selama 2 minggu, jumlah responden yang dapat mengisi kuesioner asesmen *OCAI* hanya berjumlah 40 orang dan banyak karyawan yang menyatakan kesulitan dalam mengisi penilaian kuesioner tersebut karena baru pertama kali dan formatnya tidak menggunakan skala interval seperti kuesioner pada umumnya. Dalam format asesmen *OCAI*, setiap responden harus memberikan nilai tertentu pada keempat komponen di setiap dimensi budaya. Nilai tersebut ditentukan sedemikian rupa sehingga nilai keempat komponen di setiap dimensi budaya bila dijumlahkan

harus tepat 100 (seratus). Mengingat adanya faktor kesulitan tersebut, maka waktu pengisian kuesionernya diperpanjang selama 2 minggu lagi.

Melalui perpanjangan waktu selama 2 minggu lagi, jumlah responden yang mengirim kembali data asesmen secara keseluruhan dapat terkumpul sebanyak 160 orang atau 8,4% dari jumlah populasi 1.904 orang karyawan. Jumlah responden ini belum memenuhi target yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu 14% dari jumlah populasi. Mengingat terbatasnya waktu dengan jumlah responden yang ada, maka tingkat kesalahan dari nomogram Harry King menjadi naik dari 5% ke 6%.

Adapun komposisi responden dengan jumlah sample 160 orang sesuai tingkat eselon jabatannya adalah sebagai berikut : Non Eselon 64 orang (40%), Eselon V 25 orang (16%), Eselon IV 38 orang (24%), Eselon III 18 orang (11%) dan Eselon II 15 orang (9%). Prosentase komposisi responden ini tidak jauh dari komposisi karyawan berdasarkan strata eselon jabatannya sebagaimana tampak pada Gambar 4.2. Dengan demikian, sampel yang diukur dalam penelitian ini dapat dianggap telah mewakili populasi karyawan Pupuk Kaltim dengan tingkat kesalahan 6%.



Gambar 4.2
Komposisi Jumlah Karyawan dan Responden Berdasarkan Eselon Jabatan

4.2.2 Uji Reliabilitas dan Validitas

Dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 16.0, suatu variabel dinyatakan reliabel apabila koefisien *Cronbach Alpha* > 0,6. Sedangkan validitas dapat diukur dengan membandingkan nilai *r* hitung yang tercantum pada uji reliabilitas pada kolom *Correlated Item – Total Correlation* terhadap nilai *r* pada tabel *product moment* untuk uji dua sisi dengan derajat kebebasan (*degree of freedom*) $df = n - 2$ yang dalam hal ini *n* adalah jumlah sampel. Dari tabel *product moment* untuk uji dua sisi dengan $n = 160$ sehingga $df = 158$ dan $\alpha = 0,5$ maka diperoleh r tabel = 0,155. Apabila nilai *r* yang tercantum pada kolom *Correlated Item – Total Correlation* > 0,155 maka variabel tersebut valid.

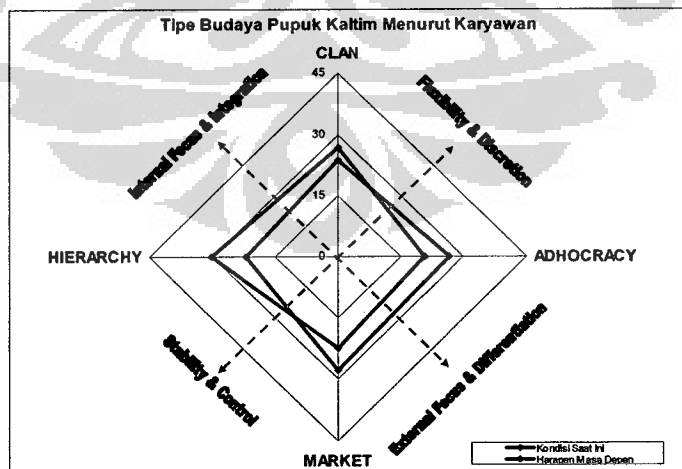
Berdasarkan data-data asesmen dari karyawan yang diolah dengan perangkat lunak SPSS 16.0 diperoleh hasil uji reliabilitas dan validitas yang dapat dilihat secara lengkap pada Lampiran –E dan diuraikan sebagai berikut :

- Dari pengolahan data setiap variabel untuk masing-masing tipe budaya diperoleh koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* sebagai berikut : *Clan Culture* = 0,755, *Adhocracy Culture* = 0,769, *Market Culture* = 0,542, *Hierarchy Culture* = 0,827. Semua koefisien reliabilitas yang diperoleh lebih besar dari 0,6 kecuali pada *Market Culture*. Hal ini kemungkinan besar terdapat beberapa responden yang memberikan nilai tidak konsisten sehingga untuk memperbaikinya perlu beberapa data responden yang terpaksa harus dihilangkan. Setelah data yang tidak konsisten sebanyak 14 responden dihilangkan, *Alpha Cronbach Market Culture* menjadi 0,624, *Clan Culture* = 0,731, *Adhocracy Culture* = 0,773, *Hierarchy Culture* = 0,855 yang semuanya menjadi lebih besar dari 0,6 sehingga variabel tersebut menjadi valid. Dengan pengurangan jumlah responden menjadi 146 ini dengan nomogram Harry King tingkat kesalahannya menjadi 6,5%.

- Dari kolom *Correlated Item – Total Correlation* diperoleh r hitung setiap variabel *Clan Culture* sebagai berikut : $r_{1A} = 0,597$, $r_{2A} = 0,509$, $r_{3A} = 0,482$, $r_{4A} = 0,505$, $r_{5A} = 0,484$ dan $r_{6A} = 0,405$, *Adhocracy Culture* : $r_{1B} = 0,633$, $r_{2B} = 0,422$, $r_{3B} = 0,636$, $r_{4B} = 0,518$, $r_{5B} = 0,251$ dan $r_{6B} = 0,623$, *Market Culture* : $r_{1C} = 0,316$, $r_{2C} = 0,253$, $r_{3C} = 0,478$, $r_{4C} = 0,227$, $r_{5C} = 0,157$ dan $r_{6C} = 0,405$, *Hierarchy Culture* : $r_{1D} = 0,574$, $r_{2D} = 0,540$, $r_{3D} = 0,782$, $r_{4D} = 0,620$, $r_{5D} = 0,465$ dan $r_{6D} = 0,605$. Dengan demikian semua nilai r hitung $> 0,155$ sehingga semua variabel dapat dinyatakan valid.

4.2.3 Hasil Asesmen Karyawan

Hasil asesmen tipe budaya Pupuk Kaltim saat ini dari nilai rata-rata total untuk tingkat karyawan adalah : *Clan* = 27,27, *Adhocracy* = 20,38, *Market* = 21,92, *Hierarchy* = 30, 42. Sedangkan untuk tipe budaya yang diharapkan di masa datang adalah : *Clan* = 23,69, *Adhocracy* = 26,59, *Market* = 27,79 dan *Hierarchy* = 21,92. Dengan demikian maka pendapat karyawan tentang tipe budaya yang dominan saat ini adalah *Clan* dan *Hierarchy*. Adapun perubahan tipe budaya yang diharapkan di masa datang adalah *Adhocracy* dan *Market*. Hasil grafik radarnya dapat dilihat pada Gambar 4.3 di bawah ini.



Gambar 4.3
Grafik Hasil Asesmen Karyawan

Adapun hasil asesmen secara keseluruhan dari setiap strata karyawan berdasarkan Direktorat, Eselon Jabatan dan Masa Kerja selengkanya adalah sebagai berikut :

Responden	Tipe Budaya Dominan Saat Ini		Tipe Budaya Dominan di Masa Depan	
Direktorat Utama	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat Tekbang	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat SDM & Umum	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat Produksi	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat Keuangan	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat Pemasaran	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Non Eselon	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Eselon V	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Eselon IV	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Eselon III	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Clan</i>	<i>Market</i>
Eselon II	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Masa Kerja < 8 Tahun	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Masa Kerja 8 – 16 Tahun	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Masa Kerja 16 – 24 Tahun	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Masa Kerja > 24 Tahun	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Clan</i>	<i>Market</i>
Rata-rata Karyawan	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>

Dari hasil asesmen tersebut di atas dapat dikatakan bahwa karyawan dari setiap Direktorat rata-rata berpendapat sama, yaitu : tipe budaya saat ini adalah *Clan* dan *Hierarchy*. Sedangkan perubahan tipe budaya yang diharapkan di masa datang adalah *Adhocracy* dan *Market*. Namun apabila dilihat berdasarkan tingkat jabatan eselonnya, maka hanya Eselon III yang berpendapat bahwa tipe budaya di masa depan adalah *Clan* dan *Market*, artinya karyawan Eselon III masih ingin mempertahankan tipe budaya *Clan* yang memiliki ciri kekeluargaan sangat menonjol. Hal itu dapat dimengerti karena posisi Eselon III merupakan manajer tingkat menengah yang belum banyak terlibat dalam keputusan yang sifatnya startegis bagi perusahaan, meskipun sebenarnya selisih nilainya tidak terlampau besar sehingga masih cukup mudah untuk menyesuaikan diri dengan eselon yang lainnya. Demikian pula karyawan yang masa kerjanya lebih dari 24 tahun ingin tetap mempertahankan budaya *Clan* karena

karyawan tersebut merupakan karyawan yang terlibat dalam masa-masa pembangunan pabrik sebagai pionir dengan rasa kekeluargaan yang sangat kuat. Namun mengingat selisih nilainya tidak terlalu besar maka masih cukup mudah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan budaya yang diinginkan.

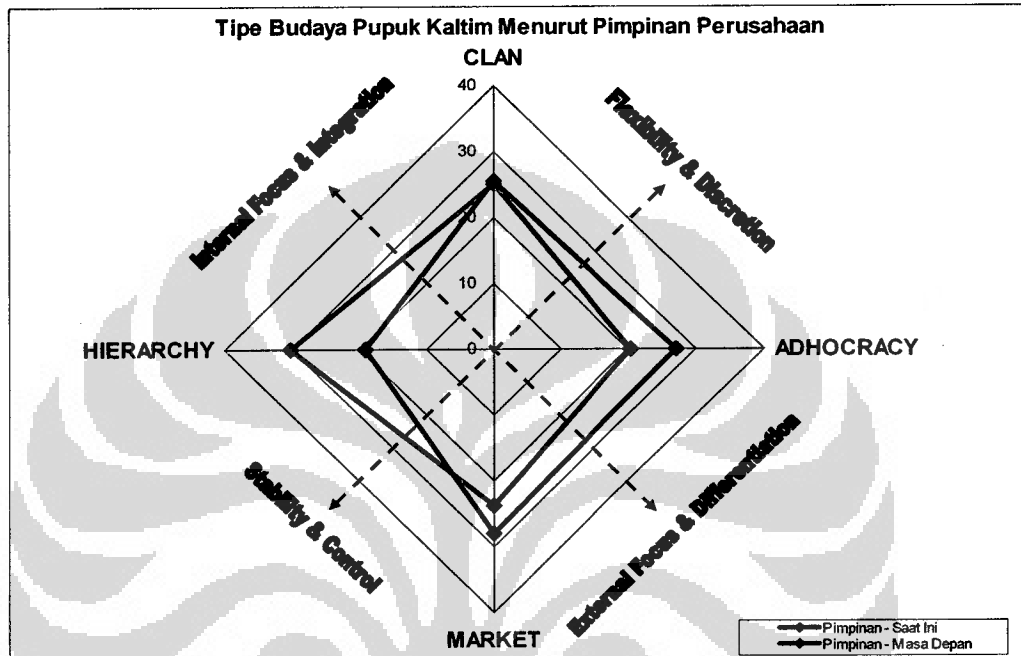
4.2.4 Hasil Asesmen Pimpinan Perusahaan

Pimpinan perusahaan dalam penelitian ini didefinisikan terdiri dari Direksi dan Eselon I yang menjabat sebagai Kepala Kompartemen dan Staf Utama. Dari 6(enam) orang Direksi, yang mengembalikan kuesioner 4 orang (67%), sedangkan tingkat Eselon I yang menjadi responden ada 6 orang (20%). Hasil analisa statistik dengan menggunakan software SPSS versi 16.0 dapat dilihat pada Tabel A.4 dan hasil analisisnya sebagai berikut :

1. Nilai rata-rata total untuk tingkat pimpinan perusahaan didapatkan hasil asesmen tipe budaya Pupuk Kaltim saat ini adalah : *Clan* = 25,20, *Adhocracy* = 20,60, *Market* = 23,90, *Hierarchy* = 30, 30. Sedangkan tipe budaya yang diharapkan di masa datang adalah *Clan* = 25,50, *Adhocracy* = 27,20, *Market* = 28,20 dan *Hierarchy* = 19,10. Dengan demikian maka pendapat pimpinan perusahaan tentang tipe budaya yang dominan saat ini adalah *Clan* dan *Hierarchy*. Adapun perubahan tipe budaya yang diharapkan di masa datang adalah *Adhocracy* dan *Market*. Hasil grafik radarnya dapat dilihat pada Gambar 4.4.
2. Hasil asesmen pimpinan perusahaan selengkapnya adalah sebagai berikut :

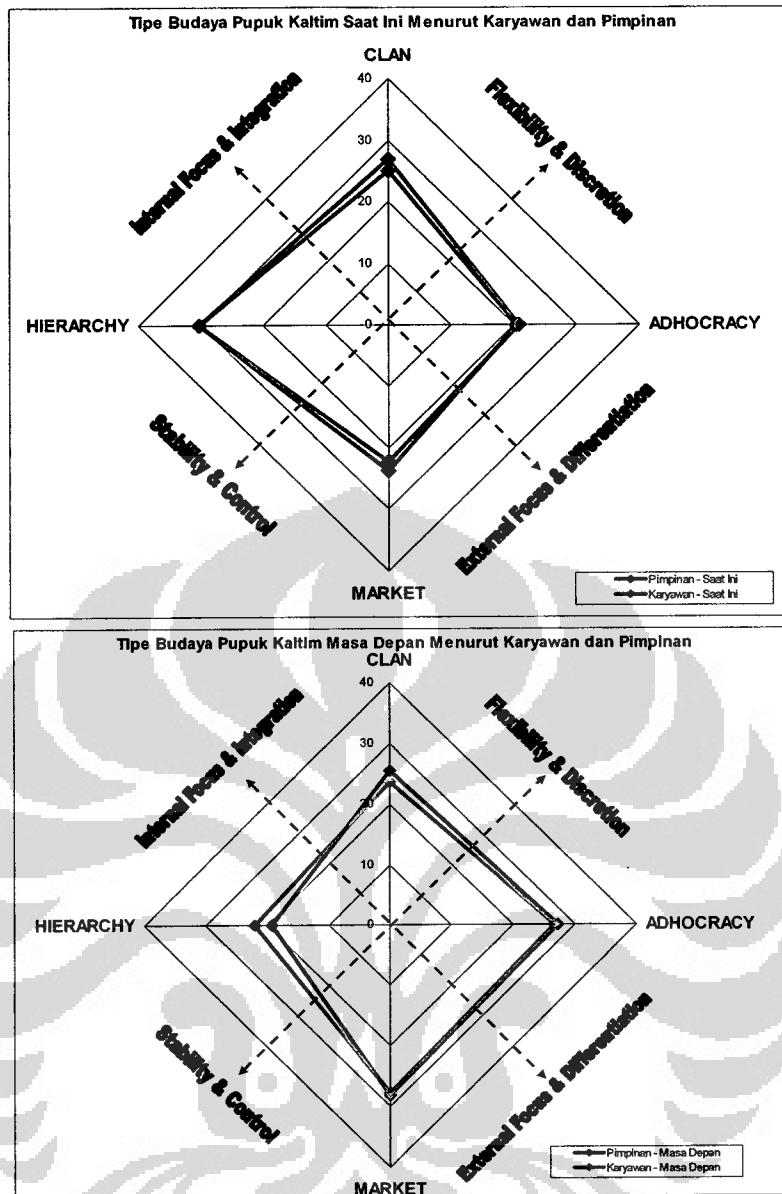
Responden	Tipe Budaya Dominan Saat Ini		Tipe Budaya Dominan di Masa Depan	
	Clan	Hierarchy	Adhocracy	Market
Direktur	Clan	Hierarchy	Adhocracy	Market
Eselon I	Clan	Hierarchy	Adhocracy	Market
Rata-rata Pimpinan	Clan	Hierarchy	Adhocracy	Market

Dari hasil asesmen tersebut diatas, pada tingkat pimpinan perusahaan antara Direksi dan Eselon I tidak ada perbedaan pandangan, keduanya memiliki kesamaan pendapat bahwa tipe budaya yang dominan saat ini adalah *Clan* dan *Hierarchy*. Sedangkan tipe budaya yang diharapkan di masa depan adalah *Adhocracy* dan *Market*.



Gambar 4.4
Grafik Hasil Asesmen Pimpinan Perusahaan

- Secara keseluruhan, antara pimpinan dan karyawan memiliki kesamaan pandang dalam melihat tipe budaya yang dominan saat ini, yaitu : *Clan* dan *Hierarchy* serta perubahan tipe budaya yang diharapkan di masa datang, yaitu : *Adhocracy* dan *Market*. Dengan demikian maka dalam melakukan perubahan budaya diharapkan tidak ada hambatan (resistensi). Grafik radar perbandingan tipe budaya menurut karyawan dan pimpinan perusahaan dapat dilihat pada Gambar 4.5.

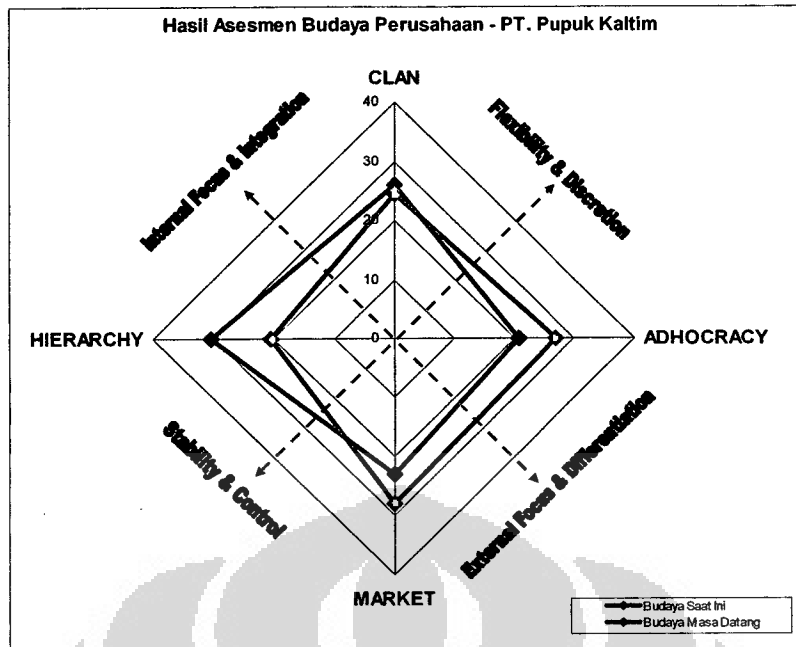


Gambar 4.5

Grafik Perbandingan Tipe Budaya Menurut Karyawan dan Pimpinan

4.3 Proses Perubahan Budaya Perusahaan Pupuk Kaltim

Sebagaimana diuraikan pada analisis hasil asesmen kepada karyawan dan pimpinan tersebut di atas, secara keseluruhan perubahan tipe budaya perusahaan Pupuk Kaltim adalah dari budaya *Clan* dan *Hierarchy* menuju *Adhocracy* dan *Market* sebagaimana terlihat pada Gambar 4.6 berikut ini.



Gambar 4.6
Perubahan Budaya Pupuk Kaltim

Selanjutnya untuk melakukan proses perubahan budaya tersebut di atas, saat ini Pupuk Kaltim telah melakukan beberapa usaha menuju perubahan tersebut, antara lain :

1. Pupuk Kaltim telah mengubah logo perusahaan sebagai *corporate identity* dengan desain yang lebih terbuka dalam rangka menghadapi persaingan global sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 4.7 berikut ini.



Logo 1977 – 2005

Diubah menjadi :



Logo 2005 sampai sekarang

Gambar 4.7
Perubahan Logo Perusahaan

2. Pupuk Kaltim dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia telah mempersiapkan sistem manajemen berbasis kompetensi (*Competency Based Human Resources Management*) sebagaimana dapat dilihat pada Lampiran – C yang meliputi :

- **Kompetensi inti (*Core Competencies*) bagi seluruh karyawan :**

- *Achievement Oriented* (Dorongan Berprestasi), yaitu kemampuan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik serta menerima dan membuat berbagai perubahan untuk kemajuan perusahaan.
- *Customer Service Orientation* (Orientasi Pelayanan Pelanggan), yaitu kemampuan untuk memberikan dan meningkatkan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- *Integrity* (Integritas), yaitu kemampuan untuk bertindak berdasarkan peraturan dan nilai perusahaan.

- **Kompetensi peran (*Role Competencies*) bagi pejabat struktural :**

- *Business Orientation* (Orientasi Bisnis), yaitu kemampuan untuk memahami bisnis proses, menganalisis dan mengambil peluang perbaikan yang menguntungkan perusahaan.
- *Strategic Thinking* (Berpikir Strategis), yaitu kemampuan untuk mengembangkan berbagai aspek strategis dalam merumuskan dan mengambil tindakan strategis di unit kerja yang dipimpinnya bagi kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang.

- *Team Leadership* (Kepemimpinan Kelompok), yaitu kemampuan untuk memimpin, mendorong, meningkatkan kompetensi dan semangat anggota tim dalam rangka mencapai tujuan.
- **Kompetensi peran (*Role Competencies*) bagi pejabat fungsional :**
 - *Analytical Thinking* (Berpikir Analitis), yaitu kemampuan menganalisis masalah dengan memilahnya secara sistematis dalam bentuk sebab akibat untuk mengatasi masalah tersebut.
 - *Conceptual Thinking* (Befikir Konseptual), yaitu kemampuan memahami masalah dengan menggabungkan bagian-bagian yang ada menjadi satu kesatuan yang membentuk gambaran besar. Termasuk didalamnya mengidentifikasi pola, atau kaitan antara beberapa masalah yang tidak jelas hubungannya.
 - *Technical Experties* (Keahlian Teknis), yaitu kemampuan untuk menguasai dan menerapkan keterampilan teknis yang terkait dengan tuntutan pekerjaan.

Kompetensi tersebut di atas telah sesuai dengan kompetensi manajerial yang diperlukan pada budaya *Adhocracy* dan *Market* sebagaimana diungkapkan oleh Cameron dan Quinn (2006). Perbandingan kompetensi antara Kompetensi Inti Pupuk Kaltim dengan Kompetensi Manajerial *Adhocracy* dan *Market* adalah sebagai berikut :

Kompetensi Manajerial	Kompetensi Inti Pupuk Kaltim
<i>Adhocracy Culture</i>	
<i>Managing Innovation</i>	<i>Achievement Orientation</i>
<i>Managing The Future</i>	<i>Strategic Thinking</i>
<i>Managing Continuous Improvement</i>	<i>Achievement Orientation</i>
<i>Market Culture</i>	
<i>Managing Competitiveness</i>	<i>Business Orientation</i>
<i>Managing Employees</i>	<i>Achievement Orientation</i>
<i>Managing Customer Service</i>	<i>Customer Service Orientation</i>

Salah satu langkah strategis yang perlu dilakukan juga oleh Pupuk Kaltim adalah mengevaluasi kembali Nilai (*Values*) yang ada saat ini, yaitu : Unggul, Tangguh dan Bersatu. Nilai-nilai tersebut perlu ditambah dengan unsur-unsur budaya *Adhocracy* dan *Market* yang mencakup sifat-sifat inovatif, kreatif dan berorientasi pada pelanggan. Selain itu, Pupuk Kaltim yang memiliki visi untuk menjadi perusahaan kelas dunia di bidang industri pupuk dan kimia, maka dalam mempersiapkan proses perubahan budaya ini perlu kiranya untuk melakukan studi banding atau *benchmarking* ke perusahaan-perusahaan petrokimia kelas dunia.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian karya akhir yang diberi judul "Implementasi dan Asesmen Perubahan Budaya Perusahaan PT. Pupuk Kalimantan Timur" ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. PT. Pupuk Kalimantan Timur yang kini telah berusia 30 tahun, dalam perjalanan panjangnya selama ini telah tumbuh budaya perusahaan dengan beberapa elemen budaya yang dapat dilihat dan dirasakan implementasinya, antara lain yaitu :

- a. Asumsi Dasar sebagaimana yang tertuang dalam motto perusahaan, yaitu :

Kami hadir dengan semangat pionir

Kami kuat ditempa oleh tantangan

Kami maju dengan karya bermutu

- b. Nilai (Values) :

Unggul : memiliki semangat kompetisi yang tinggi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas

Tangguh : kuat dalam menghadapi segala tantangan dengan dilandasi semangat kepioniran

Bersatu : bersama-sama untuk mencapai tujuan

- c. Artefak dengan implementasi berupa logo perusahaan, merek dagang, pakaian dinas harian, seragam produk, dan lain- lain.
- d. Simbol dengan implementasi berupa makna atau arti yang terkandung di dalam logo perusahaan dan merek-merek dagang perusahaan.
2. Seiring dengan perubahan lingkungan bisnis yang menuntut dilakukannya perubahan tata kelola perusahaan termasuk perubahan budayanya, dari hasil asesmen yang telah dilakukan kepada pimpinan dan karyawan perusahaan dapat disimpulkan bahwa tipe budaya perusahaan Pupuk Kaltim saat ini dan harapan di masa yang akan datang adalah sebagai berikut :

Responden	Tipe Budaya Dominan Saat Ini		Tipe Budaya Dominan di Masa Depan	
Direktorat Utama	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat Tekbang	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat SDM & Umum	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat Produksi	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat Keuangan	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Direktorat Pemasaran	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Non Eselon	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Eselon V	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Eselon IV	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Eselon III	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Clan</i>	<i>Market</i>
Eselon II	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Masa Kerja < 8 Tahun	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Masa Kerja 8 – 16 Tahun	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Masa Kerja 16 – 24 Tahun	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Masa Kerja > 24 Tahun	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Clan</i>	<i>Market</i>
Direktur	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Eselon I	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Rata-rata Pimpinan	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>
Rata-rata Karyawan	<i>Clan</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>

3. Dari kesimpulan hasil asesmen di atas terlihat bahwa pimpinan maupun karyawan sependapat bahwa tipe budaya perusahaan Pupuk Kaltim yang dominan saat ini

adalah *Clan* dan *Hierarchy*. Sedangkan tipe budaya perusahaan yang diharapkan di masa datang adalah *Adhocracy* dan *Market*. Dengan adanya kesamaan pendapat antara pimpinan dan karyawan tersebut dapat dikatakan bahwa tidak ada hambatan (resistensi) apabila akan dilakukan perubahan budaya.

4. Dalam menjalankan perubahan budaya perusahaan, perlu dipersiapkan 7 (tujuh) langkah proses perubahan budaya, yaitu :

1. Mengklarifikasi Makna (*Clarifying meaning*)
2. Mengidentifikasi Cerita (*Identifying stories*)
3. Menentukan Inisiatif Strategis (*Determining strategic initiatives*)
4. Mengidentifikasi Keberhasilan Kecil (*Identifying small wins*)
5. Menentukan Ukuran, Cara Mengukur, dan Batas Waktu Pengukuran (*Craft metrics, measures, and milestones*)
6. Komunikasi dan Simbol (*Communication and symbols*)
7. Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*)

5. Untuk melakukan perubahan budaya secara mendasar, perlu pengembangan kompetensi manajerial yang sesuai dengan tipe budaya *Adhocracy* dan *Market* bagi para manajer terutama yang akan berperan sebagai agen perubahan, yaitu :

a) **Kompetensi manajerial *Adhocracy Culture* :**

- *Managing Innovation*
- *Managing The Future*
- *Managing Continuous Improvement*

b) Kompetensi Manajerial *Market Culture* :

- *Managing Competitiveness*
- *Energizing Employees*
- *Managing Customer Service*

Pengembangan kompetensi manajerial yang sesuai dengan budaya *Adhocracy* dan *Market* tersebut di atas telah dipersiapkan oleh Pupuk Kaltim dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan menggunakan sistem manajemen berbasis kompetensi (*Competency Based Human Resources Management*) yang meliputi :

a) Kompetensi inti (*Core Competencies*) bagi seluruh karyawan :

- (1) *Achievement Oriented* (Dorongan Berprestasi)
- (2) *Customer Service Orientation* (Orientasi Pelayanan Pelanggan)
- (3) *Integrity* (Integritas)

b) Kompetensi peran (*Role Competencies*) bagi pejabat struktural :

- (1) *Business Orientation* (Orientasi Bisnis)
- (2) *Strategic Thinking* (Berfikir Strategis)
- (3) *Team Leadership* (Kepemimpinan Kelompok)

c) Kompetensi peran (*Role Competencies*) bagi pejabat fungsional :

- (1) *Analytical Thinking* (Berfikir Analitis)
- (2) *Conceptual Thinking* (Berfikir Konseptual)
- (3) *Technical Experties* (Keahlian Teknis)

5.2 Saran

Dari kesimpulan tersebut diatas, beberapa saran untuk perbaikan terkait dengan budaya perusahaan di Pupuk Kaltim dan proses perubahannya antara lain adalah :

1. Untuk menjalankan proses perubahan budaya perusahaan di Pupuk Kaltim dari tipe budaya *Clan* dan *Hierarchy* menjadi *Adhocracy* dan *Market*, perlu dibentuk suatu tim yang terdiri dari beberapa orang manajer yang akan bertugas sebagai agen perubahan. Tim ini akan melakukan 7 (tujuh) langkah proses perubahan budaya yang meliputi :

- a. **Mengklarifikasi Makna (*Clarifying meaning*)**

Salah satu ciri tipe budaya *Clan* dengan rasa kekeluargaan yang sangat kuat terkadang menyebabkan pengambilan keputusan menjadi bimbang. Oleh karena itu segala keputusan harus didasarkan pada profesionalisme dan pencapaian prestasi. Demikian pula ciri tipe budaya *Hierarchy* yang sangat formal dan terstruktur akan menyebabkan perusahaan menjadi kaku sehingga sulit untuk tumbuh dan berkembang. Untuk itu sistem dan prosedur yang ada saat ini harus dievaluasi kembali dan diubah agar lebih fleksibel, berorientasi pada pelanggan dan peningkatan daya saing.

- b. **Mengidentifikasi Cerita (*Identifying stories*)**

Nilai-nilai budaya *Adhocracy* yang dominan adalah kreatif dan inovatif, sedangkan pada budaya *Market* adalah daya saing dan pencapaian target. Nilai-nilai tersebut kemudian digambarkan dalam suatu cerita sebagai media

komunikasi untuk disampaikan kepada seluruh anggota organisasi agar mudah dalam menangkap arti budaya baru yang diharapkan. Salah satu contoh cerita yang dapat dikembangkan adalah adanya persaingan industri pupuk di dalam negeri maupun global bersama-sama dengan naiknya harga minyak dunia serta adanya tantangan dari produk pengganti sehingga menuntut Pupuk Kaltim untuk meningkatkan daya saing dengan cara efisiensi, meningkatkan inovasi dan kreatifitas serta bekerja berdasarkan target yang harus dicapai oleh setiap karyawan dan unit kerja.

c. Menentukan Inisiatif Strategis (*Determining strategic initiatives*)

Salah satu langkah strategis untuk memulai perubahan adalah mengubah peran manajer personalia yang semula hanya berperan sebagai administrasi kepegawaiannya menjadi agen perubahan maupun sebagai mitra bisnis strategis.

d. Mengidentifikasi Keberhasilan Kecil (*Identifying small wins*)

Keberhasilan sekecil apapun akan menciptakan momentum pada arah perubahan yang diinginkan. Salah satu langkah mudah untuk melaksanakan budaya *Market* adalah meningkatkan responsifitas terhadap permintaan pelanggan bagi unit kerja pendukung. Lakukan peningkatan responsifitas tersebut dan publikasikan keberhasilannya. Selanjutnya tentukan hal mudah lainnya untuk melaksanakan budaya *Adhocracy*, misalnya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Lakukan perbaikan berkelanjutan tersebut dan publikasikan keberhasilannya.

e. Menentukan Ukuran, Cara Mengukur, dan Batas Waktu Pengukuran

(Craft metrics, measures, and milestones)

Dalam budaya *Market*, salah satu indikator kunci keberhasilannya adalah meningkatnya jumlah pelanggan. Oleh sebab itu, pemasaran Pupuk Kaltim perlu memperluas jaringan distribusi untuk menembus pasar di luar pertanian, antara lain : perkebunan dan industri terkait lainnya. Sedangkan dalam budaya *Adhocracy*, salah satu indikator kunci keberhasilannya adalah jumlah penemuan-penemuan baru atau pengembangan-pengembangan produk baru serta diperolehnya sumber-sumber daya baru yang diukur selama periode tertentu. Dalam hal ini Pupuk Kaltim telah melakukan berbagai riset, antara lain : produk pupuk majemuk, pupuk organik, perkebunan kelapa sawit dan konversi bahan baku gas.

f. Komunikasi dan Simbol (*Communication and symbols*)

Pupuk Kaltim telah merubah logo perusahaan sebagai *corporate identity* dengan desain yang lebih terbuka dalam rangka menghadapi persaingan global. Komunikasikan perubahan logo tersebut kepada seluruh karyawan serta pihak-pihak lain yang terkait.

g. Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*)

Pengembangan kepemimpinan ini merupakan salah satu kompetensi peran yang harus dimiliki oleh para pejabat struktural di Pupuk Kaltim sebagaimana tercantum dalam Kompetensi Inti Pupuk Kaltim yang selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran – C.

2. Evaluasi kembali nilai-nilai (*values*) yang dimiliki Pupuk Kaltim saat ini untuk ditambahkan beberapa unsur inovatif, kreatif dan berorientasi pada pelanggan sesuai dengan budaya *Adhocracy* dan *Market* yang diinginkan.
3. Sesuai dengan Visi Pupuk Kaltim untuk menjadi perusahaan perokimia kelas dunia maka perlu dilakukan studi banding atau *benchmarking* dalam bidang budaya perusahaan ke beberapa industri petrokimia tingkat dunia. Misalnya : Mitsubishi Chemical, Exxon Mobil, Petronas dan lain-lain.

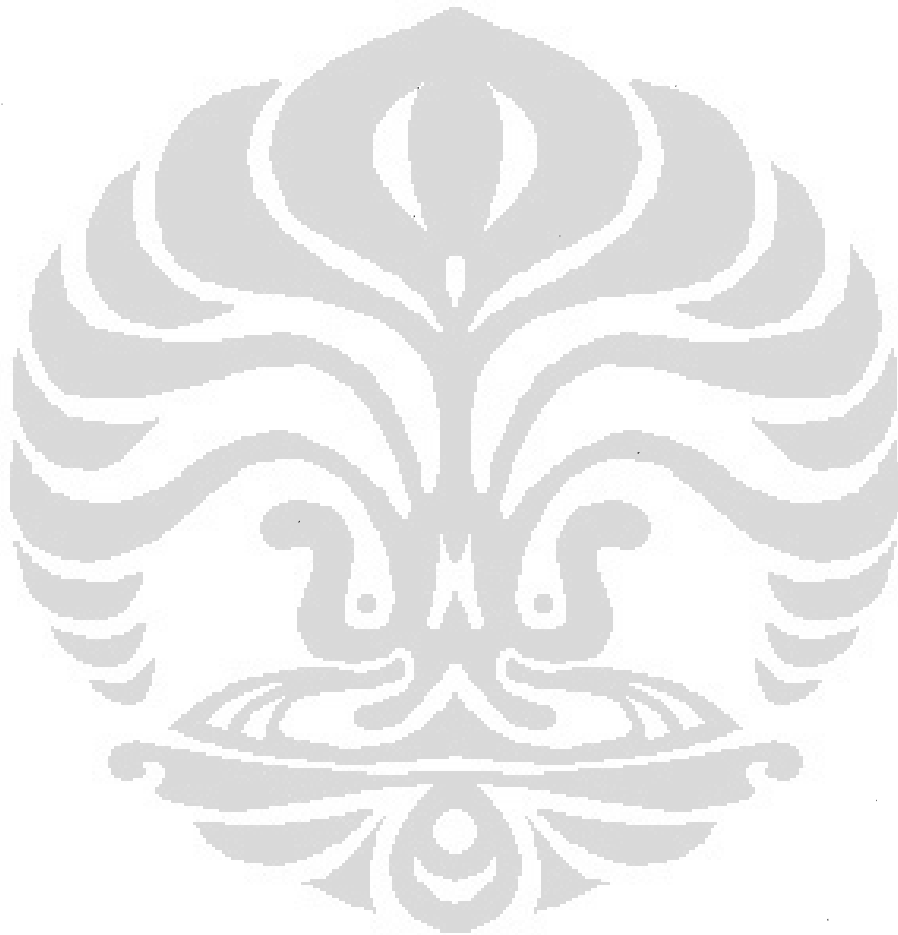


DAFTAR PUSTAKA

- Berrio, Angel A., 2003, "An Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework : A Profile of Ohio State University Extention", *Online Journal at <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml>*.
- Cameron, Kim S. dan Freeman, Sarah J., 1991, "Cultural Congruence, Strength and Type, Relationships to Effectiveness", *Research in Organizational Change and Developmen*.
- Cameron, Kim, 2004, "A Process for Changing Organizational Culture", In Michael Driver (Ed.), *The Handbook of Organizational Development*, Michigan, University of Michigan Business School.
- Cameron, Kim S. dan Robert E. Quinn, 2006, *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*, Revised Edition, San Fransisco, Josey Bass.
- Daft, Richard L., 2004, *Organization Theory and Design*, Eighth Editon, Ohio, Thomson South West.
- Gibson, James L. 'et.al', 2006, *Organizations Behavior Structure Process*, Twelfth Edition, Singapore, McGraw-Hill.
- Hatch, Mary Jo, 1993, "The Dynamic of Organizational Culture", *The Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, pp.657-693.
- Istijanto, 2006, *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2007, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, NewYork, McGraw-Hill.
- O'Reilly, Charles, 1989, "Corporations, Culture, and Commitment : Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*.
- Quinn, Robert E., dan Spreitzer, Gretchen M., 1991, "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life", In Richard W. Woodman and William A. Pasmore (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, Greenwich, JAI Press
- Schein, Edgar H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, Jossey Bass
- Sobirin, Ahmad, 2007, *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta, UPP STIM YKPN

Yeung, Arthur K. O., Brockbank, J. Wayne, dan Ulrich, David O., 1991, "Organizational Culture and Human Resources Practices : An Empirical Assessment", In Richard W. Woodman and William A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5., Greenwich, JAI Press.

Zammuto, Raymond F., dan Krakower, Jack Y., 1991, "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", In Richard W. Woodman and William A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5., Greenwich, JAI Press.



LAMPIRAN – A
Data Statistik dan Grafik Hasil Asesmen

Tabel A.1 Data Asesmen Karyawan

Masa Kerja :

1. Di bawah 8 tahun
2. Antara 8 s/d 16 tahun
3. Antara 16 s/d 24 tahun
4. Di atas 24 tahun

Jabatan :

1. Non Eselon
2. Eselon V
3. Eselon IV
4. Eselon III
5. Eselon II

Direktorat :

1. Direktorat Utama
2. Direktorat Teknik & Pengembangan
3. Direktorat Produksi
4. Direktorat Keuangan
5. Direktorat Pemasaran
6. Direktorat SDM & Umum

No	Masa Kerja	Jabatan	Direktorat	Kondisi Saat Ini				Harapan Masa Depan			
				Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
1	1	3	1	25	18	18	39	24	28	33	15
2	3	5	2	23	19	24	34	34	28	25	13
3	3	4	3	24	23	24	29	25	21	26	28
4	2	4	5	18	24	25	33	24	22	27	27
5	3	4	3	25	22	25	28	22	24	31	23
6	3	5	6	20	25	26	29	14	21	33	32
7	2	3	4	35	13	15	38	29	20	25	26
8	4	3	2	28	20	21	31	25	25	27	23
9	2	4	3	22	20	23	36	26	26	27	21
10	2	3	2	28	16	21	35	23	30	28	19
11	2	4	3	23	21	25	31	25	22	30	23
12	4	4	3	24	26	24	26	30	24	30	16
13	3	5	6	25	20	26	29	14	21	33	32
14	4	5	3	25	23	26	27	28	25	26	21
15	3	5	2	12	9	9	70	5	67	23	5
16	3	5	4	24	21	23	32	33	18	23	26
17	4	5	3	39	21	19	21	44	21	20	15
18	4	5	3	23	27	26	25	21	28	23	28
19	4	5	6	26	23	28	23	25	24	24	27
20	4	3	6	22	32	21	26	25	22	26	27
21	3	5	5	14	18	28	40	26	25	29	20
22	3	5	3	25	22	26	28	28	23	28	21
23	3	5	4	30	23	22	26	23	30	27	20
24	3	4	3	29	19	19	33	18	25	39	18
25	4	4	3	27	20	21	33	27	23	27	23
26	1	1	1	22	24	27	28	23	26	24	27
27	4	4	6	43	5	20	32	36	8	19	37
28	2	4	3	25	19	19	37	23	27	26	24
29	4	4	5	33	23	20	25	33	21	23	23
30	1	1	1	31	19	27	23	29	25	23	23
31	1	1	1	30	19	20	31	25	28	27	20
32	3	1	1	32	19	22	28	26	28	23	23
33	3	5	5	27	25	23	25	25	25	25	25
34	4	1	5	30	25	20	25	25	25	25	25
35	3	3	5	20	30	25	25	27	26	22	25
36	3	4	4	27	17	25	32	30	19	24	27

No	Masa Kerja	Jabatan	Direktorat	Kondisi Saat Ini				Harapan Masa Depan			
				Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
37	4	4	6	33	18	20	28	23	24	35	18
38	1	3	5	22	23	25	30	23	26	26	25
39	3	5	3	28	18	18	36	25	27	26	22
40	4	3	3	28	22	23	28	27	27	24	22
41	1	3	4	28	19	22	31	22	25	29	24
42	3	5	6	23	18	30	29	25	23	30	22
43	2	4	3	25	20	21	34	26	26	27	21
44	2	1	4	25	25	24	26	26	28	26	20
45	2	4	3	28	19	22	32	25	25	30	20
46	3	4	6	26	20	23	32	23	28	28	21
47	4	3	3	28	22	23	28	25	28	29	18
48	2	4	2	32	21	25	23	19	30	34	17
49	2	3	2	28	18	20	35	23	30	28	19
50	2	3	1	27	19	23	31	22	27	30	21
51	2	3	1	28	18	20	35	33	25	26	16
52	2	4	1	25	16	19	39	24	28	33	15
53	2	1	1	27	19	23	31	22	29	28	21
54	1	1	1	25	18	19	38	24	28	33	15
55	2	1	1	25	18	17	40	24	28	33	15
56	2	1	2	28	20	21	31	25	25	27	23
57	2	1	2	28	16	21	35	23	30	28	19
58	1	1	2	22	24	27	28	23	26	24	27
59	2	1	2	28	21	25	26	19	32	32	17
60	3	1	2	28	16	23	33	21	30	30	19
61	1	1	2	28	19	22	31	22	25	29	24
62	3	1	2	24	21	23	32	18	33	23	26
63	2	1	2	32	21	25	23	19	30	34	17
64	2	1	3	23	21	25	31	25	22	30	23
65	2	1	3	24	26	24	26	30	24	30	16
66	2	1	3	20	25	26	29	14	21	33	32
67	3	1	3	25	23	25	27	28	25	26	21
68	1	1	3	12	9	9	70	5	67	23	5
69	2	1	3	24	21	23	32	33	18	23	26
70	1	1	3	39	21	19	21	44	21	20	15
71	2	1	3	23	26	26	25	21	28	23	28
72	2	1	3	26	23	28	23	25	24	24	27
73	1	1	3	22	31	21	26	25	22	26	27
74	3	1	5	27	25	23	25	20	25	30	25
75	4	1	5	30	25	20	25	25	25	30	20
76	3	1	5	20	30	25	25	22	26	27	25
77	3	1	5	27	17	24	32	25	19	29	27
78	4	1	5	33	18	21	28	23	24	35	18
79	2	1	5	27	20	23	30	20	28	27	25
80	3	1	5	25	25	20	30	20	30	30	20
81	2	1	5	27	23	25	25	22	30	27	21
82	2	1	5	27	19	24	30	20	24	29	27
83	3	1	5	28	18	26	28	23	29	30	18
84	2	1	4	30	20	24	26	24	28	28	20
85	3	1	4	35	13	15	37	24	25	25	26

No	Masa Kerja	Jabatan	Direktorat	Kondisi Saat Ini				Harapan Masa Depan			
				Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
86	2	1	4	28	21	23	28	28	18	28	26
87	1	1	4	28	19	22	31	22	25	29	24
88	2	1	4	27	20	24	29	20	28	28	24
89	3	1	4	30	20	15	35	20	25	30	25
90	2	1	4	26	21	23	30	20	26	28	26
91	1	1	4	28	20	22	30	22	27	29	22
92	2	1	6	20	25	26	29	14	21	33	32
93	3	1	6	28	23	26	23	25	24	26	25
94	2	1	6	31	22	21	26	24	22	27	27
95	4	1	6	43	5	20	32	36	8	19	37
96	3	1	6	27	19	23	31	22	27	30	21
97	2	1	6	28	18	20	34	33	25	26	16
98	3	1	6	25	16	19	40	24	28	33	15
99	2	1	6	27	19	23	31	22	29	28	21
100	4	1	6	25	18	19	38	24	28	33	15
101	2	2	2	25	21	25	29	25	24	28	23
102	2	2	2	26	24	24	26	28	26	30	16
103	2	2	2	22	25	24	29	14	23	33	30
104	3	2	2	27	23	23	27	26	25	28	21
105	2	2	2	22	9	9	60	5	57	33	5
106	3	2	3	26	21	21	32	30	21	23	26
107	2	2	3	29	21	19	31	34	21	30	15
108	3	2	3	27	24	24	25	21	28	25	26
109	2	2	3	28	23	26	23	24	25	25	26
110	3	2	3	22	31	21	26	25	22	26	27
111	2	2	4	26	20	22	32	25	27	27	21
112	2	2	4	30	16	21	33	25	28	28	19
113	2	2	4	25	21	23	31	23	24	30	23
114	4	2	4	26	24	24	26	24	30	30	16
115	3	2	4	30	20	21	29	14	26	33	27
116	2	2	3	28	19	21	32	25	25	30	20
117	3	2	3	26	20	23	31	23	28	28	21
118	4	2	3	28	22	22	28	25	28	29	18
119	2	2	3	31	21	25	23	19	30	34	17
120	2	2	3	28	16	21	35	23	30	28	19
121	4	2	6	30	20	20	30	20	30	30	20
122	3	2	6	20	30	25	25	25	28	27	20
123	3	2	6	29	17	24	30	28	21	24	27
124	4	2	6	35	18	21	26	23	27	32	18
125	1	2	6	25	23	22	30	21	28	28	23
126	2	1	3	25	21	25	29	27	22	28	23
127	2	1	3	25	25	24	26	32	22	30	16
128	2	1	3	25	25	26	24	14	26	28	32
129	3	1	3	27	23	23	27	28	23	26	23
130	1	1	3	27	9	24	40	5	50	40	5
131	2	1	3	26	21	23	30	30	18	26	26
132	1	1	3	35	21	19	25	40	25	20	15
133	2	1	3	27	24	24	25	23	28	21	28
134	2	1	3	28	23	26	23	27	23	23	27

No	Masa Kerja	Jabatan	Direktorat	Kondisi Saat Ini				Harapan Masa Depan			
				Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
135	1	1	3	22	26	21	31	23	24	26	27
136	2	3	2	28	21	23	28	17	34	32	17
137	3	3	2	30	16	23	31	20	30	30	20
138	1	3	2	30	19	20	31	22	27	29	22
139	3	3	2	26	21	21	32	21	30	23	26
140	2	3	2	27	21	25	27	19	30	30	21
141	2	3	3	25	21	23	31	25	25	27	23
142	2	3	3	25	25	25	25	24	30	30	16
143	2	3	3	30	20	20	30	14	21	33	32
144	3	3	3	25	23	25	27	25	25	29	21
145	1	3	3	20	10	10	60	5	60	30	5
146	2	3	3	25	21	22	32	30	21	23	26
147	1	3	3	35	21	19	25	40	25	20	15
148	2	3	3	25	25	25	25	21	28	23	28
149	2	3	3	28	23	26	23	24	25	27	24
150	1	3	3	30	20	20	30	22	27	24	27
151	4	3	6	30	20	20	30	20	30	30	20
152	3	3	6	25	25	25	25	20	30	30	20
153	3	3	6	30	16	24	30	25	24	24	27
154	4	3	6	30	18	21	31	23	32	27	18
155	1	3	6	30	23	22	25	23	28	28	21
156	3	3	5	27	25	23	25	20	30	25	25
157	4	3	5	30	20	25	25	20	30	30	20
158	3	3	5	25	30	20	25	22	28	27	23
159	3	3	5	32	17	24	27	19	25	29	27
160	4	3	5	33	21	18	28	20	27	35	18

Tabel A.2 Data Asesmen Pimpinan Perusahaan

Jabatan :

1. Direktur
2. Eselon I

Direktorat :

1. Direktorat Utama
2. Direktorat Teknik & Pengembangan
3. Direktorat Produksi
4. Direktorat Keuangan
5. Direktorat Pemasaran
6. Direktorat SDM & Umum

No	Jabatan	Direktorat	Kondisi Saat Ini				Harapan Masa Depan			
			Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
1	1	1	23	20	25	32	31	27	27	15
2	1	3	23	20	26	31	22	30	27	21
3	1	4	32	17	21	30	23	28	27	22
4	1	6	26	22	22	30	30	28	28	14
5	2	2	25	27	27	21	23	23	30	24
6	2	6	29	22	24	25	23	26	33	18
7	2	2	25	25	24	26	25	25	25	25
8	2	1	23	21	28	28	26	23	28	23
9	2	4	25	15	20	40	28	33	27	12
10	2	3	21	17	22	40	24	29	30	17

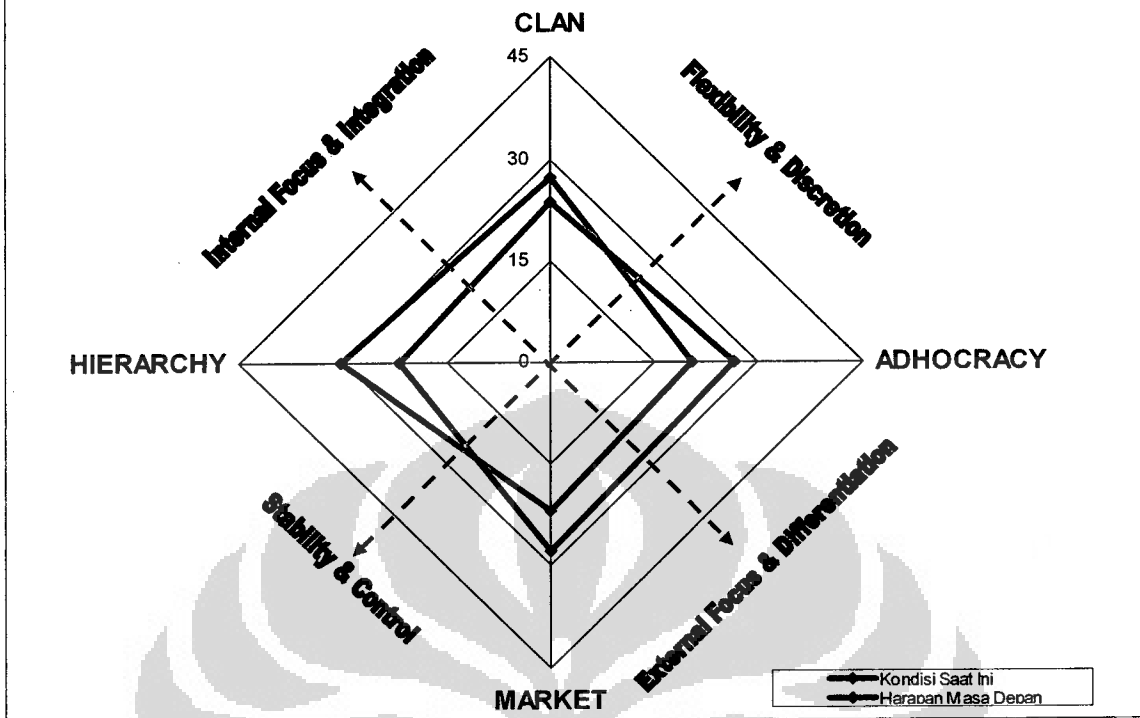
Tabel A.3 Hasil Analisa Rata-rata Asesmen Karyawan

Hasil Asesmen Karyawan Berdasarkan Direktorat									
Direktorat		Kondisi Saat Ini				Harapan Masa Depan			
		Clan	Adhoc	Market	Hierarchy	Clan	Adhoc	Market	Hierarchy
Direktorat Utama	Mean	27.68	18.23	21.59	32.50	25.09	27.27	28.45	19.18
	N	11	11	11	11	11	11	11	11
	Std. Deviation	2.991	2.085	3.754	5.270	3.270	1.348	4.156	4.215
Direktorat Tekbang	Mean	27.01	19.08	20.76	33.14	20.67	31.13	28.67	19.54
	N	24	24	24	24	24	24	24	24
	Std. Deviation	4.662	4.144	4.170	10.519	6.288	10.058	3.384	5.971
Direktorat Poduksi	Mean	26.42	21.58	21.91	30.08	24.96	26.32	27.00	21.72
	N	57	57	57	57	57	57	57	57
	Std. Deviation	4.514	4.455	3.471	8.496	7.674	8.433	4.145	6.108
Direktorat Keuangan	Mean	29.12	18.77	20.66	31.45	23.89	25.11	27.74	23.26
	N	19	19	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	3.373	3.349	3.804	3.917	4.254	3.770	2.400	3.160
Direktorat Pemasaran	Mean	26.64	22.42	23.18	27.86	22.91	25.91	28.05	23.14
	N	22	22	22	22	22	22	22	22
	Std. Deviation	5.397	4.702	3.114	4.230	3.265	2.975	3.229	3.167
Direktorat SDM & Umum	Mean	28.43	19.33	22.98	29.26	23.59	24.48	28.26	23.67
	N	27	27	27	27	27	27	27	27
	Std. Deviation	6.341	6.745	2.683	4.239	5.394	5.760	4.082	6.239
Total	Mean	27.27	20.38	21.92	30.42	23.69	26.59	27.79	21.92
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
	Std. Deviation	4.857	4.852	3.543	7.276	6.127	7.228	3.737	5.528

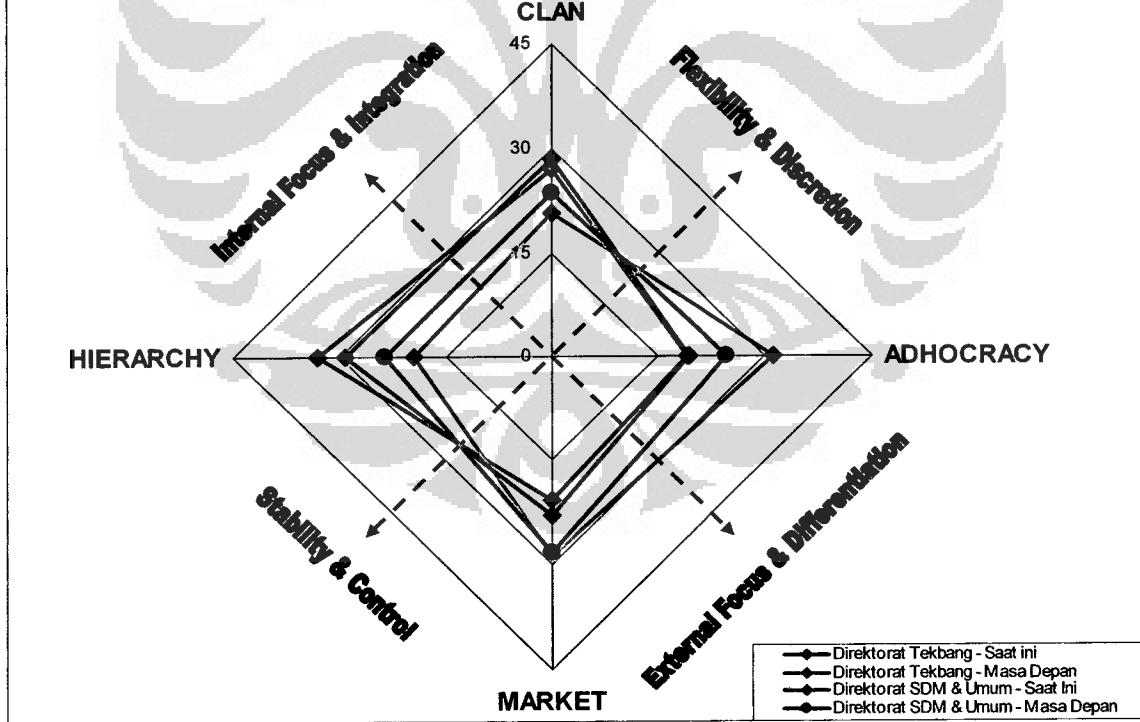
Hasil Asesmen Karyawan Berdasarkan Eselon Jabatan									
Jabatan		Kondisi Saat Ini				Harapan Masa Depan			
		Clan	Adhoc	Market	Hierarchy	Clan	Adhoc	Market	Hierarchy
Non Eselon	Mean	27.40	20.36	22.25	29.99	23.70	26.30	27.64	22.36
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
	Std. Deviation	4.849	4.959	3.426	6.981	6.271	7.202	3.921	5.755
Eselon V	Mean	27.13	21.07	21.39	30.40	23.00	27.28	28.76	20.96
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
	Std. Deviation	3.719	4.830	3.065	7.360	5.694	6.834	2.905	5.256
Eselon IV	Mean	27.98	20.52	21.29	30.21	22.87	27.92	27.68	21.63
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
	Std. Deviation	3.861	4.641	3.308	6.632	5.384	6.184	3.301	4.896
Eselon III	Mean	27.84	18.96	21.62	31.57	25.50	23.50	28.67	22.33
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	6.318	4.982	3.045	4.190	4.502	4.793	4.715	5.236
Eselon II	Mean	24.50	20.67	23.39	31.44	24.67	27.07	26.33	21.93
	N	15	15	15	15	15	15	15	15
	Std. Deviation	6.353	5.110	5.377	12.152	9.201	11.504	3.735	7.146
Total	Mean	27.27	20.38	21.92	30.42	23.69	26.59	27.79	21.92
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
	Std. Deviation	4.857	4.852	3.543	7.276	6.127	7.228	3.737	5.528

Hasil Asesmen Karyawan Berdasarkan Masa Kerja									
Masa Kerja		Kondisi Saat Ini				Harapan Masa Depan			
		Clan	Adhoc	Market	Hierarchy	Clan	Adhoc	Market	Hierarchy
< 8 Tahun	Mean	27.10	19.48	20.90	32.52	23.22	30.13	26.96	19.70
	N	23	23	23	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	6.024	5.289	4.434	11.575	9.643	11.860	4.676	7.208
8-16 Tahun	Mean	26.89	20.46	21.93	30.72	23.37	26.17	28.38	22.08
	N	63	63	63	63	63	63	63	63
	Std. Deviation	3.517	3.502	3.300	6.039	5.277	5.351	3.092	5.209
16-24 Tahun	Mean	26.14	20.84	22.63	30.39	23.06	26.44	27.52	22.98
	N	48	48	48	48	48	48	48	48
	Std. Deviation	4.573	5.157	3.815	7.359	5.067	6.885	3.470	4.656
> 24 Tahun	Mean	30.45	20.12	21.52	27.92	26.04	24.77	27.62	21.58
	N	26	26	26	26	26	26	26	26
	Std. Deviation	5.894	6.592	2.463	3.960	5.710	5.736	4.640	5.805
Total	Mean	27.27	20.38	21.92	30.42	23.69	26.59	27.79	21.92
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
	Std. Deviation	4.857	4.852	3.543	7.276	6.127	7.228	3.737	5.528

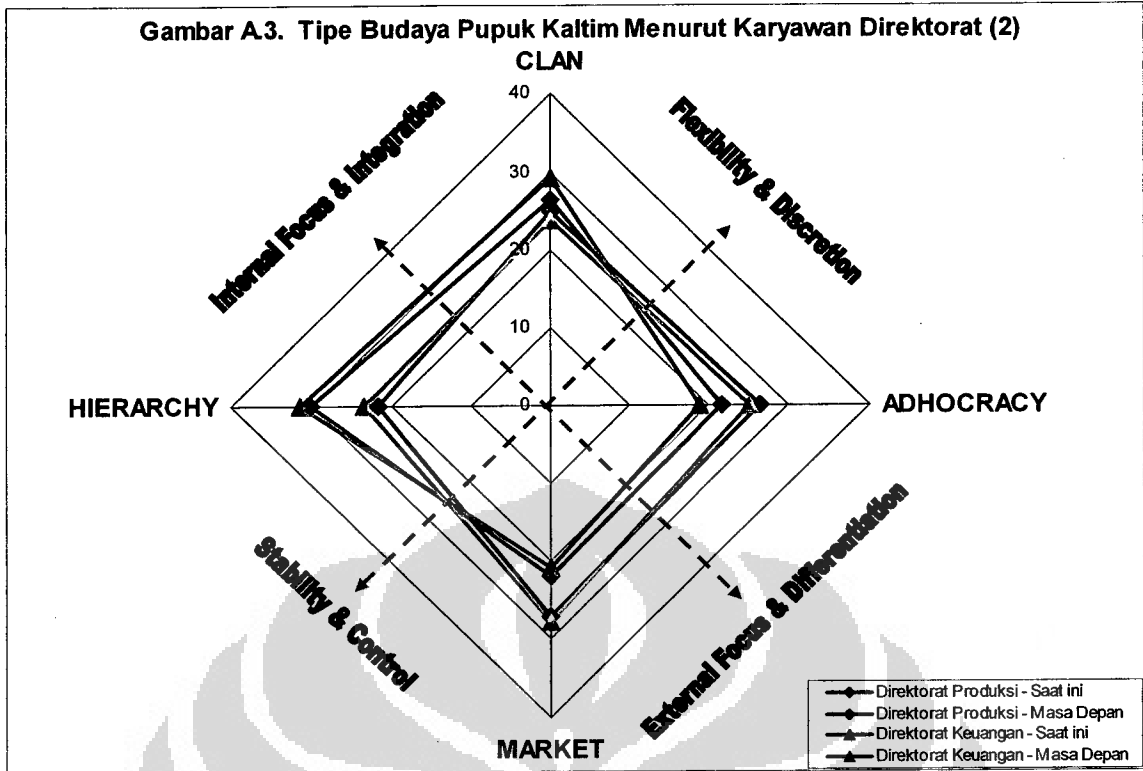
Gambar A.1 Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan



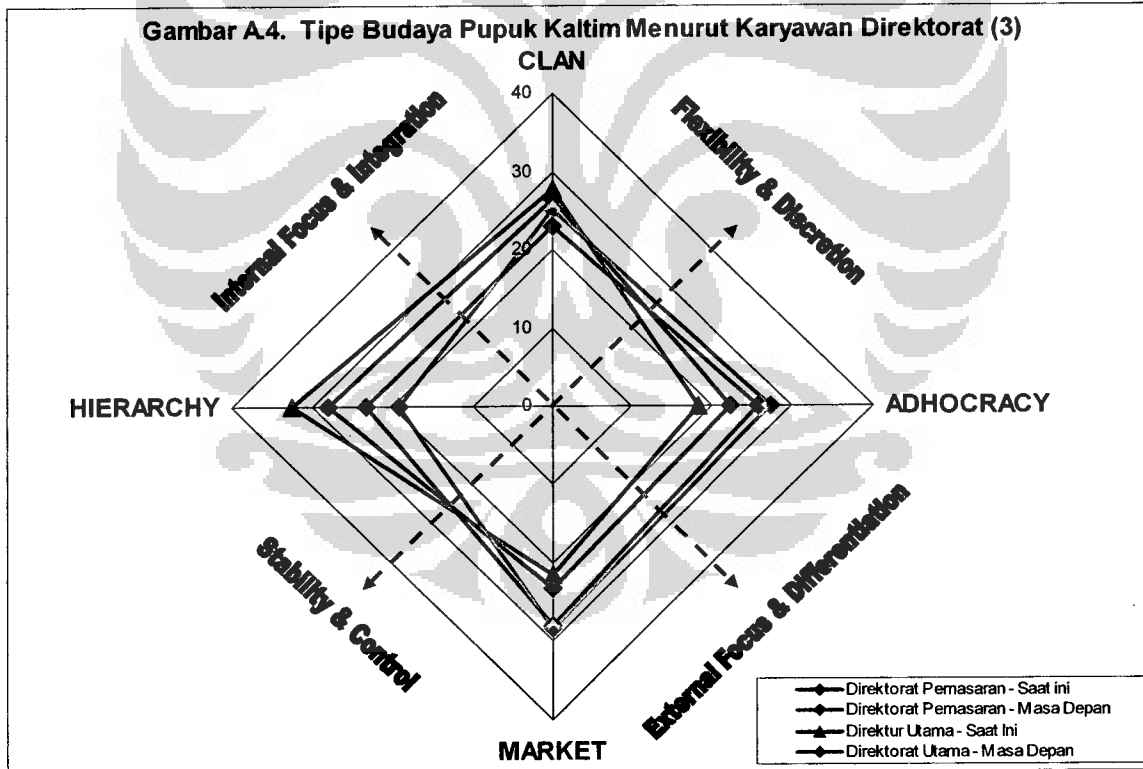
Gambar A.2. Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Direktorat (1)

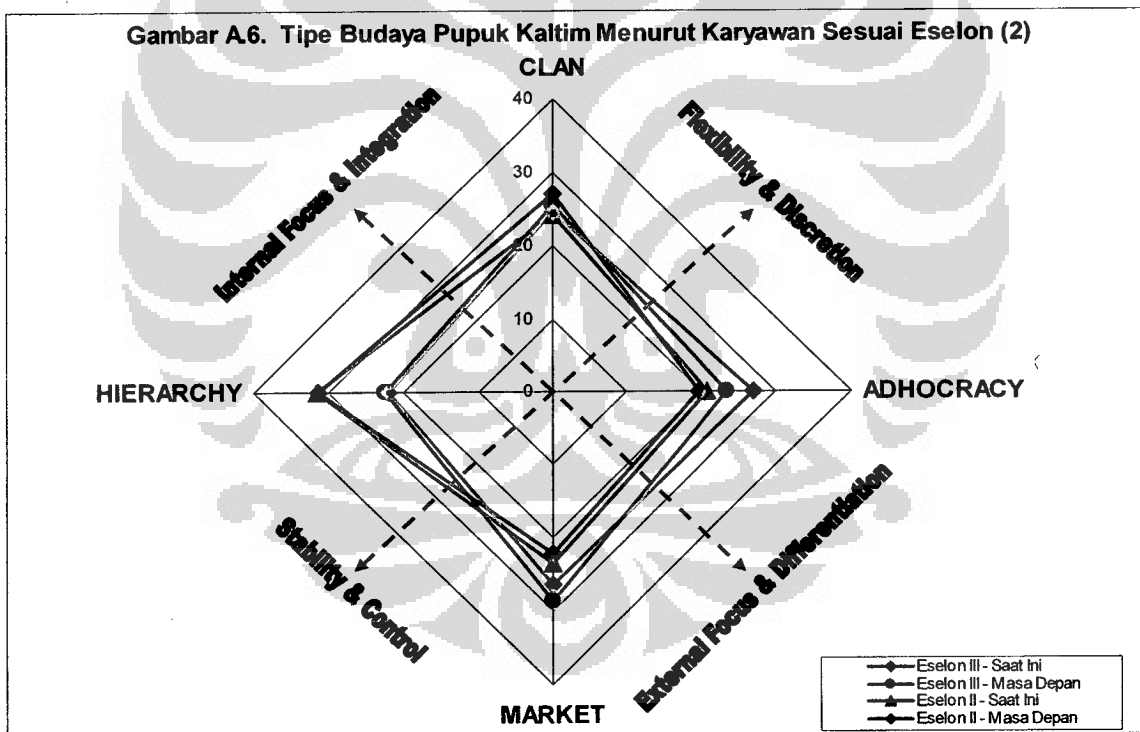
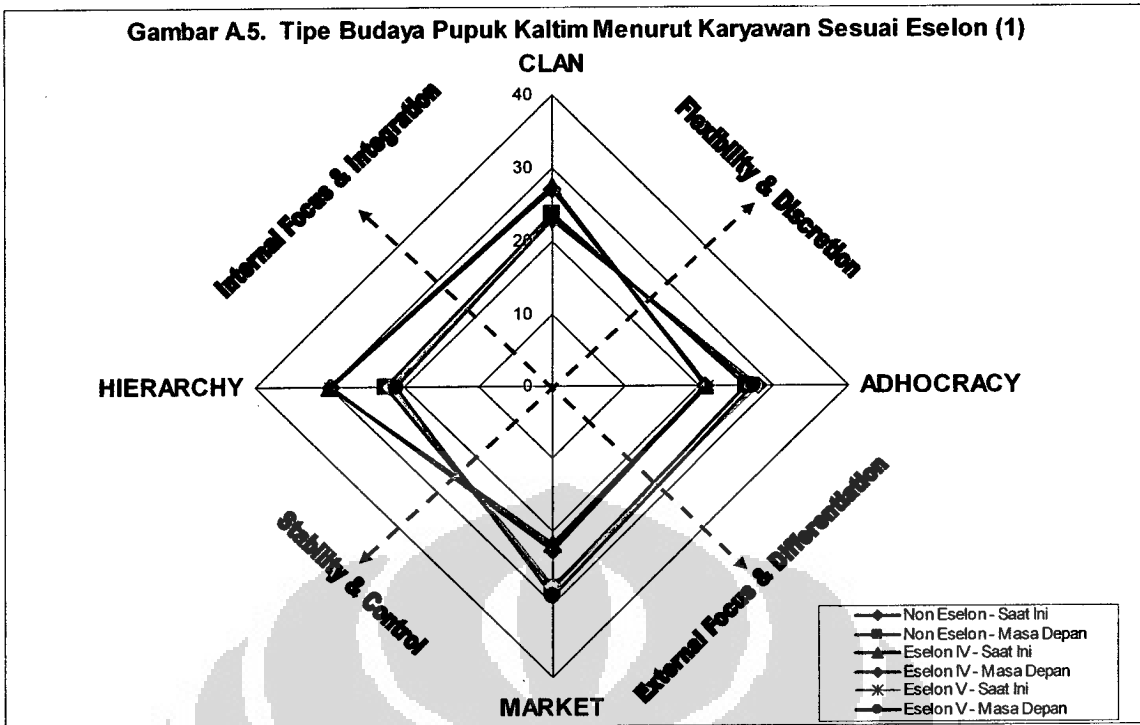


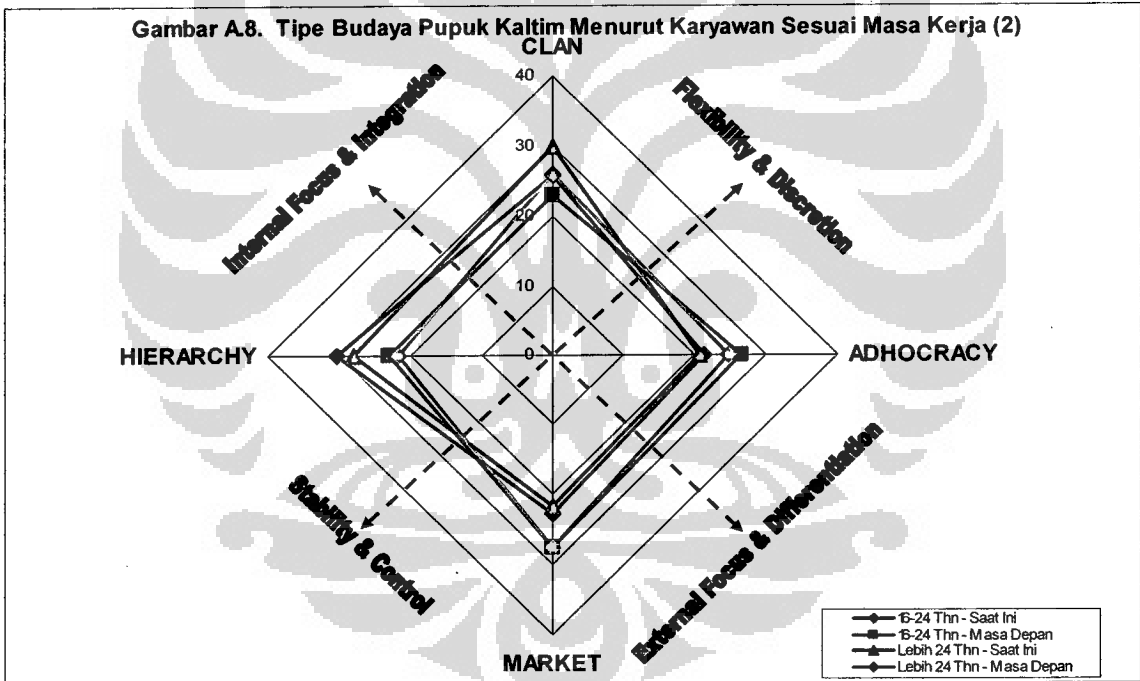
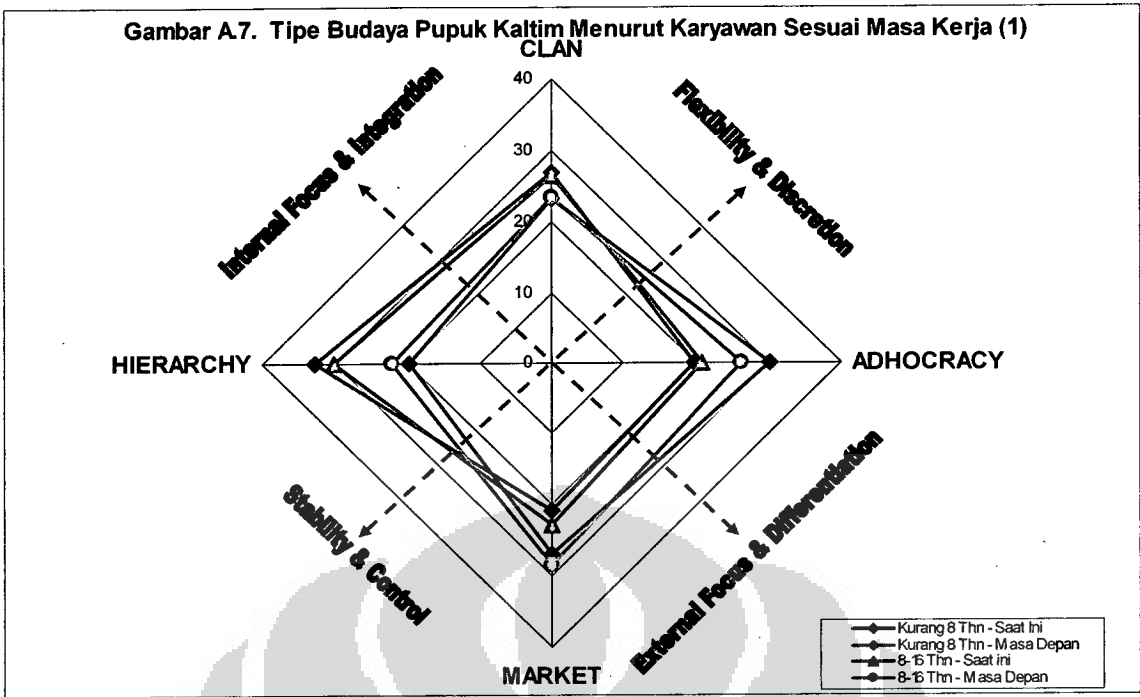
Gambar A.3. Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Direktorat (2)



Gambar A.4. Tipe Budaya Pupuk Kaltim Menurut Karyawan Direktorat (3)

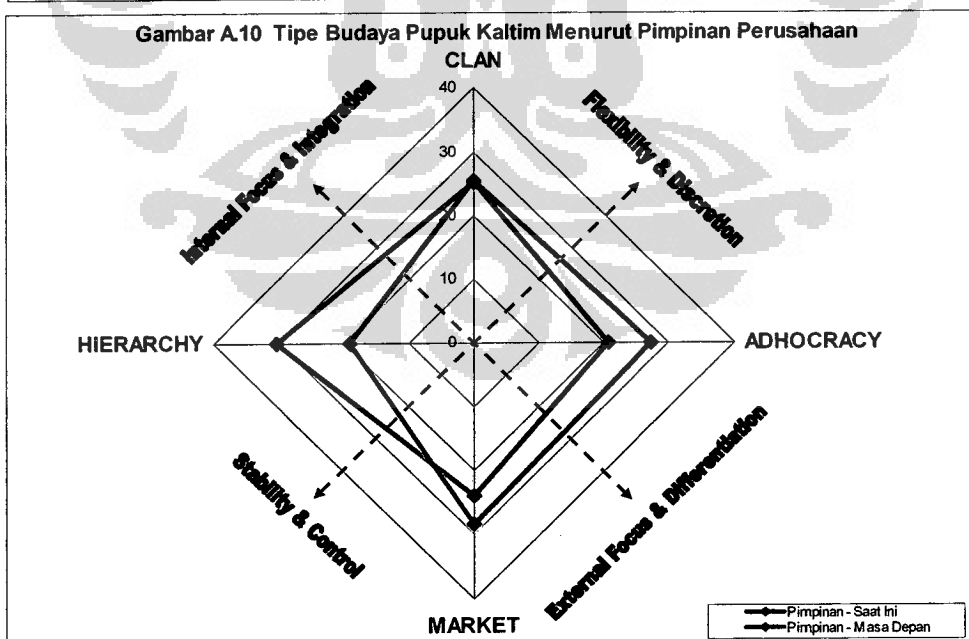
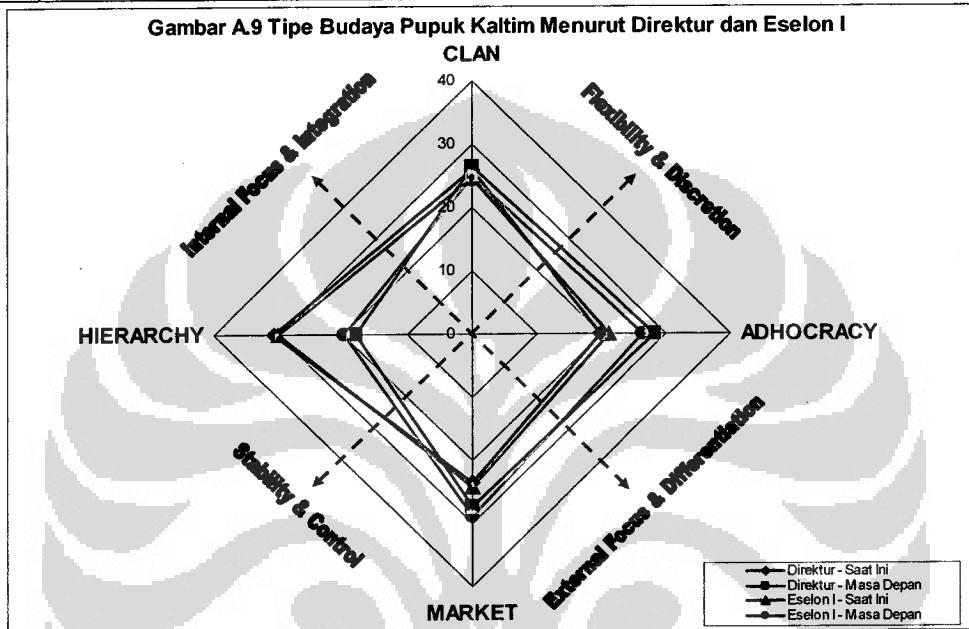


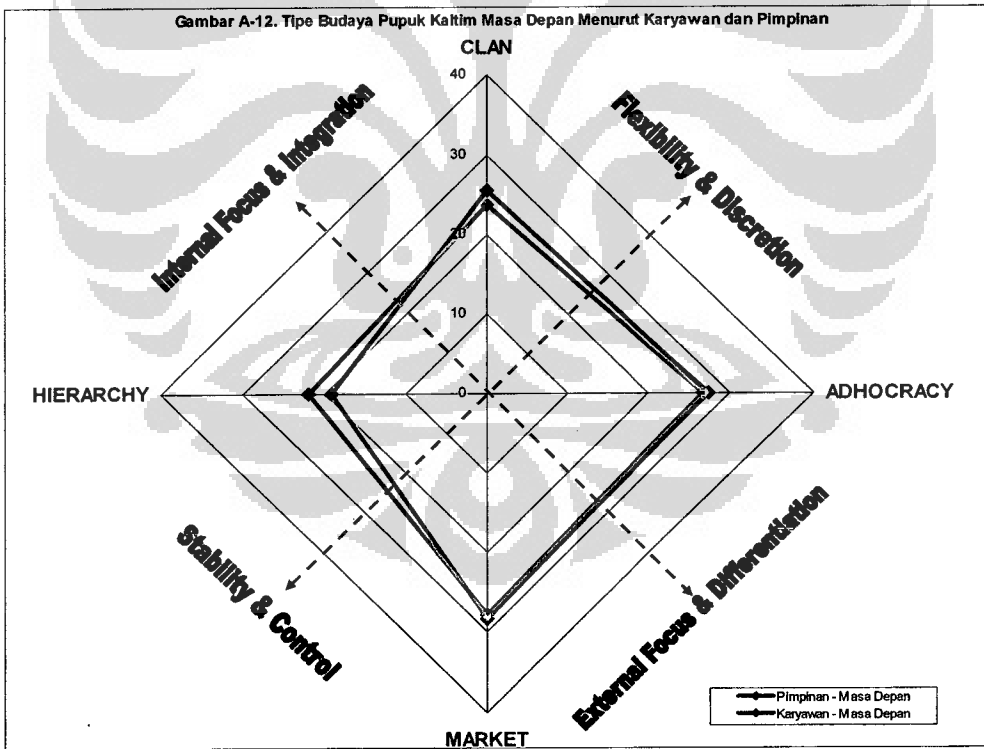
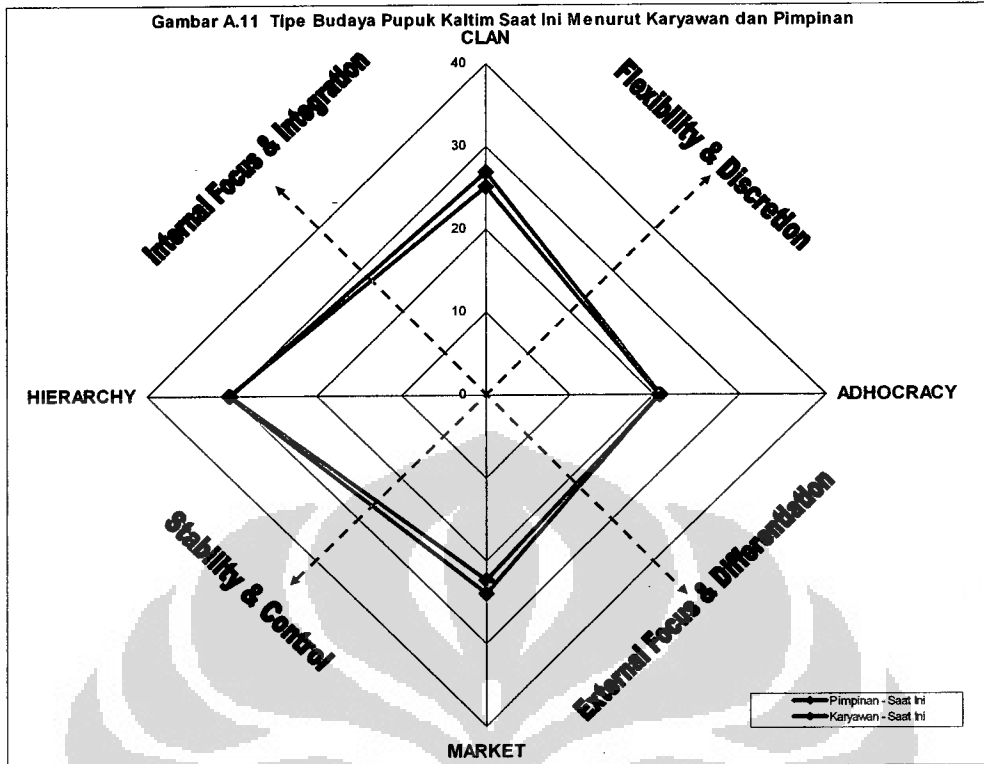




Tabel A.4 Hasil Analisa Rata-rata Asesmen Pimpinan Perusahaan

Jabatan		Kondisi Saat Ini				Harapan Masa Depan			
		Clan	Adhoc	Market	Hierarchy	Clan	Adhoc	Market	Hierarchy
Direktur	Mean	26	19.75	23.5	30.75	26.5	28.25	27.25	18.00
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
	Std. Deviation	4.243	2.062	2.380	0.957	4.655	1.258	0.500	4.080
Eselon I	Mean	24.67	21.17	24.17	30.00	24.83	26.50	28.83	19.83
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	2.658	4.579	2.994	8.075	1.941	3.886	2.787	5.036
Total	Mean	25.2	20.6	23.9	30.3	25.5	27.2	28.2	19.10
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
	Std. Deviation	3.225	3.688	2.644	6.056	3.171	3.120	2.251	4.533





LAMPIRAN – B

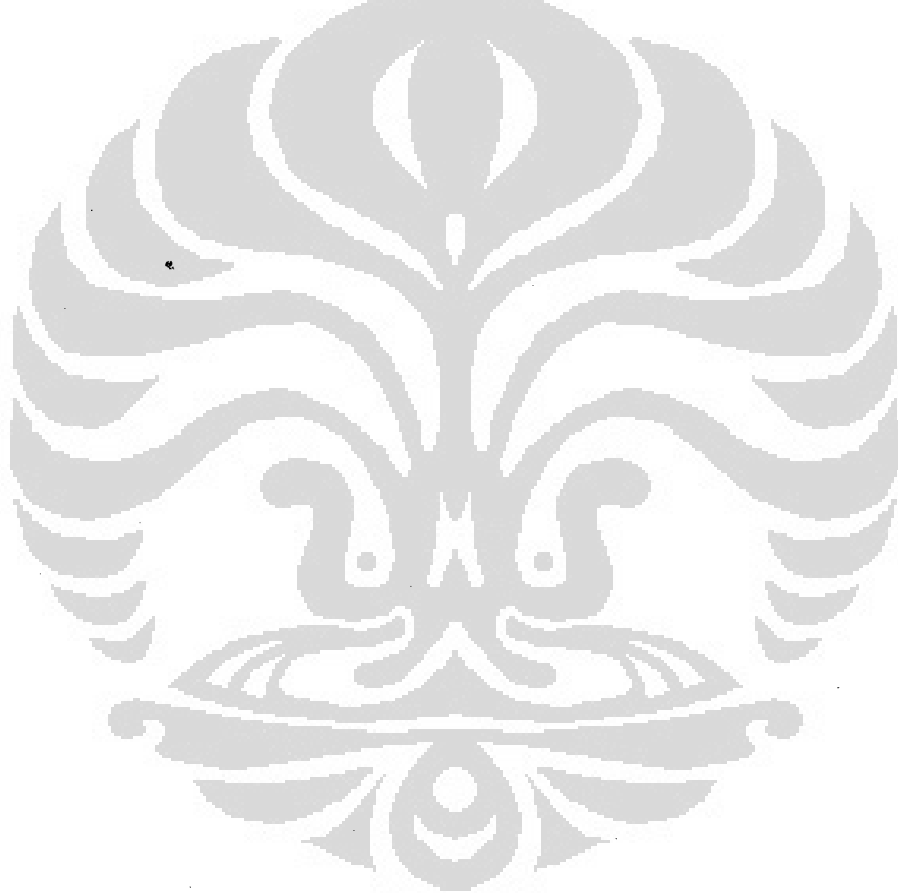
Summary of Culture Types

<p style="text-align: center;">The Clan Culture (A)</p> <p><i>A very friendly place to work where people share a lot of themselves. It is like an extended family. The leaders, or the heads of the organization, are considered to be mentors and perhaps even parent figures. The organization is held together by loyalty or tradition. Commitment is high. The organization emphasizes the long-term benefit of human resources development and attaches great importance to cohesion and morale. Success is defined in terms of sensitivity to customers and concern for people. The organization places a premium on teamwork, participation, and consensus.</i></p>	<p style="text-align: center;">The Adhocracy Culture (B)</p> <p><i>A dynamic, entrepreneurial, and creative place to work. People stick their necks out and take risks. The leaders are considered innovators and risk takers. The glue that holds the organization together is commitment to experimentation and innovation. The emphasis is on being on the leading edge. The organization's long-term emphasis is on growth and acquiring new resources. Success means gaining unique and new products or services. Being a product or service leader is important. The organization encourages individual initiative and freedom.</i></p>
<p style="text-align: center;">The Hierarchy Culture (D)</p> <p><i>A very formalized and structured place to work. Procedures govern what people do. The leaders pride themselves on being good coordinators and organizers who are efficiency-minded. Maintaining a smooth-running organization is most critical. Formal rules and policies hold the organization together. The long-term concern is on stability and performance with efficient, smooth operations. Success is defined in terms of dependable delivery, smooth scheduling, and low cost. The management of employees is concerned with secure employment and predictability.</i></p>	<p style="text-align: center;">The Market Culture (C)</p> <p><i>A results-oriented organization whose major concern is with getting the job done. People are competitive and goal-oriented. The leaders are hard drivers, producers, and competitors. They are tough and demanding. The glue that holds the organization together is an emphasis on winning. Reputation and success are common concerns. The long-term focus is on competitive actions and achievement of measurable goals and targets. Success is defined in terms of market share and penetration. Competitive pricing and market leadership are important. The organizational style is hard-driving competitiveness.</i></p>

Sumber : Cameron dan Quinn (2006)

LAMPIRAN – C

**KOMPETENSI INTI
PT. PUPUK KALIMANTAN TIMUR**



KOMPETENSI INTI (CORE COMPETENCIES)

1. DORONGAN BERPRESTASI (*Achievement Orientation / ACH*)

Definisi:

Kemampuan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik serta menerima dan membuat berbagai perubahan untuk kemajuan perusahaan.

Tingkat Kompetensi	DIMENSI KOMPETENSI		
	1. Pencapaian Standar Kinerja	2. Kesiapan Menghadapi Perubahan	3. Kemampuan Melakukan Inovasi
1	Melaksanakan pekerjaan dengan hasil kerja masih dibawah harapan perusahaan.	Tidak bisa menerima perubahan yang telah diprogramkan oleh perusahaan.	Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku.
2	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan.	Menerima perubahan yang terjadi dalam proses kerja maupun lingkungan kerja.	Memberikan usulan ide perbaikan untuk melaksanakan pekerjaan sendiri.
3	Menyelesaikan pekerjaan melebihi harapan perusahaan.	Menjalankan secara aktif perubahan yang terjadi dalam proses kerja maupun lingkungan kerja.	Melakukan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan sendiri untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
4	Menetapkan standar kinerja individu melebihi harapan perusahaan dan berhasil memenuhi harapan perusahaan tersebut.	Memberikan gagasan perubahan untuk meningkatkan kinerja individu.	Melakukan evaluasi dan perbaikan berkesinambungan terhadap metode kerja atau peralatan untuk meningkatkan standar kinerja individu.
5	Mampu mempengaruhi orang lain untuk menghasilkan kinerja di atas harapan perusahaan.	Mengajak orang lain untuk menerima dan melakukan perubahan dalam unit kerjanya.	Melakukan evaluasi dan perbaikan berkesinambungan terhadap metode kerja atau peralatan untuk meningkatkan standar kinerja unit kerja.
6	Membimbing dan memotivasi orang lain dalam menetapkan standar kinerja dan mencapai kinerja di atas harapan perusahaan.	Mengantisipasi dan mengatasi penolakan perubahan secara organisasi.	Membuat sistem atau kebijakan yang mendorong orang lain untuk berinovasi.

2. ORIENTASI PELAYANAN PELANGGAN (*Customer Service Orientation / CSO*)

Definisi:

Kemampuan untuk memberikan dan meningkatkan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Tingkat Kompetensi	DIMENSI KOMPETENSI	
	1. Peningkatan kualitas pelayanan	2. Pemenuhan kepuasan pelanggan
1	Hanya memahami sebagian standar pelayanan.	Memberikan pelayanan minimal dibawah standar.
2	Memahami standar pelayanan yang berlaku.	Memberikan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan secara baik.
3	Mampu mengidentifikasi perbaikan pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya.	Memberikan pelayanan di atas standar dan mengembangkan komunikasi dua arah dengan pelanggan.
4	Mampu memperbaiki standar pelayanan yang tidak sesuai.	Mempertimbangkan setiap tindakan atau rencana serta dampaknya terhadap Pelanggan.
5	Merekomendasikan jenis pelayanan yang bernilai tambah bagi pelanggan.	Mengimplementasikan cara-cara yg efektif untuk memonitor dan mengevaluasi kepuasan Pelanggan serta selalu mengantisipasi kebutuhan Pelanggan yang beragam.
6	Merekomendasikan program yang memberikan peningkatan loyalitas pelanggan (customer loyalty).	Mengembangkan sistem untuk memastikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan dapat terpenuhi.

3. INTEGRITAS (*Integrity / ING*)

Definisi:

Kemampuan untuk bertindak berdasarkan peraturan dan nilai perusahaan

Tingkat Kompetensi	DIMENSI KOMPETENSI	
	1. Pemahaman peraturan perusahaan/ nilai perusahaan	2. Kesesuaian perilaku dengan nilai perusahaan
1	Mengerti sebagian kode etik profesi dan atau peraturan perusahaan sesuai tuntutan jabatan.	Mengetahui tetapi belum bertindak sesuai dengan kode etik dan atau peraturan perusahaan.
2	Mengerti kode etik profesi dan atau peraturan perusahaan sesuai tuntutan jabatan.	Bertindak sesuai dengan kode etik dan atau peraturan perusahaan.
3	Mampu menjelaskan kode etik profesi dan atau peraturan perusahaan sesuai tuntutan jabatan.	Mampu menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab berdasarkan kode etik dan atau peraturan perusahaan.
4	Mampu mengidentifikasi tindakan yang tidak sesuai dengan kode etik dan peraturan perusahaan.	Berani menyampaikan pendapat yang benar sesuai bidang profesi/ keahlian yang dikuasai.
5	Memberikan pemahaman dan advis kepada orang lain dalam melaksanakan peraturan/ nilai-nilai perusahaan.	Mampu memberi teguran kepada orang lain yang melanggar kode etik dan atau peraturan perusahaan.
6	Menguasai falsafah dan merekomendasi penyempurnaan peraturan/nilai perusahaan.	Menjadi teladan dalam integritas.

KOMPETENSI PERAN (*ROLE COMPETENCIES*) STRUKTURAL

1. ORIENTASI BISNIS (<i>Business Orientation / BO</i>)		
Definisi: Kemampuan untuk memahami bisnis proses, menganalisis dan mengambil peluang perbaikan yang menguntungkan perusahaan.		
Tingkat Kompetensi	DIMENSI KOMPETENSI	
	1. Pemahaman proses bisnis	2. Intrapreneur
1	Mengetahui proses bisnis unit kerjanya.	Mengetahui peluang bisnis (peningkatan efisiensi, kehandalan dan output) dalam unit kerjanya.
2	Memahami proses bisnis unit kerja dan kontribusinya terhadap pencapaian sasaran unit kerja.	Memahami peluang bisnis (peningkatan efisiensi, kehandalan dan output) dalam unit kerjanya.
3	Mengidentifikasi dan memperbaiki prosedur pelaksanaan kerja di unit kerja.	Mengidentifikasi langkah-langkah peningkatan efisiensi, kehandalan dan output di unit kerjanya.
4	Menganalisis proses bisnis perusahaan serta mampu melihat peluang penyempurnaannya.	Menganalisis dan mengantisipasi resiko bisnis perusahaan.
5	Merekomendasikan penyempurnaan proses bisnis perusahaan yang mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi.	Mengambil tindakan berdasarkan perhitungan resiko bisnis untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.
6	Melakukan penyempurnaan proses bisnis yang mampu mengantisipasi resiko yang dihadapi perusahaan.	Menjadi role model yang mampu menciptakan sistem intrapreneur yang menguntungkan perusahaan.

2. BERFIKIR STRATEGIS (*Strategic Thinking / ST*)

Definisi:

Kemampuan untuk mengembangkan berbagai aspek strategis dalam merumuskan dan mengambil tindakan strategis di unit kerja yang dipimpinnya bagi kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang.

Tingkat Kompetensi	DIMENSI KOMPETENSI		
	1. Keselarasan dengan sasaran organisasi	2. Pengembangan Strategi perusahaan	3. Implementasi Strategi Bisnis
1	Mampu membagi tugas namun tidak didasarkan pada sumber daya dan sasaran unit kerja.	Mampu membuat rencana kerja dalam program kerja harian.	Mampu bekerja berdasarkan instruksi dan bersifat rutin.
2	Mampu membagi tugas sesuai sumber daya yang ada agar sasaran unit kerjanya tercapai.	Mampu membuat rencana kerja dalam program kerja mingguan.	Mampu bekerja berdasarkan standar operasi dan prosedur serta melakukan pengawasan terhadap hasil kerja & perkembangannya.
3	Mampu mengelola rencana kerja bulanan dalam program kerja agar sasaran unit kerja tercapai.	Mampu membuat rencana kerja bulanan berdasarkan potensi dan masalah yang ada di unit kerja.	Melakukan perencanaan, membuat system dan mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan, serta memastikan jalannya sistem pengembangan karyawan dalam bagiannya.
4	Mampu mengimplementasikan rencana tahunan yang selaras dengan RJP.	Mampu membuat rencana kerja tahunan unit kerjanya berdasarkan target tahunan perusahaan berdasarkan prioritas dan anggaran perusahaan sehingga tersusun dokumen RKAP.	Menetapkan sistem kerja dan sistem kontrol serta budgetting di unit kerjanya, memimpin proses perubahan dan membentuk budaya kerja di unit kerjanya.
5	Mampu memimpin implementasi rencana jangka panjang (5 tahun) yang selaras dengan corporate plan	Mampu memimpin pembuatan program kerja jangka panjang (5 tahun) berdasar analisis sumber daya dan potensi.	Merumuskan strategi operasional bisnis dalam kaitannya dengan pengembangan bisnis perusahaan, menentukan kebijakan dan pengembangan organisasi
6	Mampu memimpin implementasi corporate plan (>5 tahun) sesuai dengan visi dan misi perusahaan .	Mampu memimpin penyusunan corporate plan berdasar analisis industri sesuai visi perusahaan.	Menyusun business objective dan bisnis strategi dalam group perusahaan, menentukan kebijakan pengembangan organisasi dan investasi group perusahaan.

3. KEPEMIMPINAN KELOMPOK (*Team Leadership / TL*)

Definisi:

Kemampuan untuk memimpin, mendorong, meningkatkan kompetensi dan semangat anggota tim dalam rangka mencapai tujuan

Tingkat Kompetensi	DIMENSI KOMPETENSI		
	1. Peningkatan Motivasi	2. Pengembangan Kompetensi	3. Pengendalian dan Koordinasi
1	Menyampaikan informasi program perusahaan dan mengusahakan kebutuhan kerja anggota unit kerja tetapi belum sesuai dengan kebutuhannya.	Mengidentifikasi pengembangan dan penerapan ketrampilan karyawan di unit kerjanya.	Mampu melakukan pengawasan dan berkoordinasi dalam skala sangat terbatas.
2	Memastikan terpenuhinya informasi program perusahaan dan kebutuhan kerja anggota unit kerja.	Mendorong karyawan di unit kerjanya untuk mengembangkan dan menerapkan ketrampilan (hard competency) mereka.	Mampu melakukan pengawasan dan berkoordinasi dalam skala sangat terbatas.
3	Menghargai dan mendorong anggota unit kerja untuk memberikan usulan dan saran.	Membimbing karyawan di unit kerja tentang cara mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi.	Melakukan pengawasan dan koordinasi dalam satu sub fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.
4	Memberikan reward dan punishment terhadap karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya	Memastikan tercapainya kesesuaian antara kompetensi individual dengan standar kompetensi jabatan.	Melakukan pengendalian dan koordinasi antar sub fungsi yang homogen dan melakukan koordinasi.
5	Membangun komitmen unit-unit kerja berdasarkan nilai & strategi organisasi.	Memastikan bahwa semua kepala unit kerja memiliki rencana pengembangan kompetensi dan karir bagi karyawan di unit kerjanya.	Mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai sub fungsi yang heterogen untuk program strategis jangka menengah
6	Menjadi teladan semangat kerja bagi semua karyawan.	Menciptakan iklim kerja & lingkungan belajar yang kondusif bagi pengembangan kompetensi dan karir karyawan.	Mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai sub fungsi yang heterogen untuk program strategis jangka panjang.

KOMPETENSI PERAN (*ROLE COMPETENCIES*) FUNGSIONAL

1. BERFIKIR ANALITIS (<i>Analytical Thinking / AT</i>)		
Definisi: Kemampuan menganalisis masalah dengan memilahnya secara sistematis dalam bentuk sebab akibat untuk mengatasi masalah tersebut.		
Tingkat Kompetensi	DIMENSI KOMPETENSI	
	1.Pemanfaatan Informasi	2. Pemecahan Masalah
1	Mengidentifikasi informasi yang diperlukan	Mengidentifikasi masalah dan menganalisis masalah yg sederhana tanpa menganalisis
2	Memahami dan membedakan informasi yang diperlukan.	Mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang sederhana.
3	Menganalisis keterkaitan pola informasi yang diperlukan	Merumuskan keputusan yang logis berdasarkan hasil analisa yang dilakukan
4	Menganalisis keterkaitan pola informasi kompleks (jelas & tersamar)	Menguraikan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagian yang dapat ditangani secara sistematis
5	Mengidentifikasi dan mensintesa pola hubungan informasi kompleks pada tingkat internal perusahaan	Memecahkan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagian yang dapat ditangani secara sistematis di tingkat internal perusahaan.
6	Mengidentifikasi dan mensintesa pola hubungan informasi kompleks dengan menggunakan model analisis yang teruji/proven pada tingkat stakeholder.	Memecahkan masalah yang kompleks menjadi bagian-bagian yang dapat ditangani secara sistematis di tingkat stakeholder dengan menggunakan model yang teruji/proven.

2. BERFIKIR KONSEPTUAL (*Conceptual Thinking / CT*)

Definisi:

Kemampuan memahami masalah dengan menggabungkan bagian-bagian yang ada menjadi satu kesatuan yang membentuk gambaran besar. Termasuk didalamnya mengidentifikasi pola, atau kaitan antara beberapa masalah yang tidak jelas hubungannya

Tingkat Kompetensi	DIMENSI KOMPETENSI	
	1. Penggunaan Pola pikir	2. Pengumpulan Informasi
1	Mengumpulkan informasi dari berbagai sumber namun tidak relevan untuk menyelesaikan masalah.	Mampu mengenali situasi yang jelas hubungannya.
2	Mengambil Informasi dari berbagai sumber yang relevan untuk menyelesaikan masalah.	Mampu mengenali situasi yang nampaknya berbeda dan tidak berhubungan.
3	Mampu menyeleksi informasi dari berbagai sumber yang sesuai untuk menyelesaikan masalah.	Mengidentifikasi dengan cepat pokok permasalahan dalam situasi yang kompleks.
4	Mampu menetapkan pemanfaatan informasi dari berbagai sumber untuk menyelesaikan masalah.	Menggunakan diagram analisis, analogi dan atau contoh dalam menggambarkan permasalahan.
5	Mampu memakai berbagai sumber pengalaman (tren situasi dari masa lampau), data dan informasi dalam pengambilan keputusan.	Menganalisis suatu masalah secara komprehensif, menjabarkan dan menjelaskan hasil secara sistematis dan jelas sebagai suatu solusi.
6	Mampu menerapkan teori yang teruji dengan menggunakan data dan informasi yang ada dalam pengambilan keputusan.	Mampu menggabungkan konsep, kreatifitas & informasi dari berbagai sumber dalam memberikan solusi terbaik bagi perusahaan.

3. KEAHLIAN TEKNIS (*Technical Expertise / TE*)

Definisi:

Kemampuan untuk menguasai dan menerapkan keterampilan teknis yang terkait dengan tuntutan pekerjaan

Tingkat Kompetensi	DIMENSI KOMPETENSI		
	1. Tingkat Pendalaman	2. Penerapan Hasil belajar	3. Lingkup Keahlian
1	Mengetahui teknik keahlian dasar di bawah 50%.	Mengetahui sebagian pemanfaatan hasil proses pembelajaran.	Mampu menjalankan sebahagian kegiatan-kegiatan teknis dalam sebuah proyek.
2	Mengetahui teknik keahlian dasar.	Mengetahui pemanfaatan hasil proses pembelajaran.	Mampu menjalankan kegiatan-kegiatan teknis dalam sebuah proyek.
3	Menganalisis permasalahan sesuai dengan keahlian dasar.	Menerapkan hasil pembelajaran sederhana.	Mampu merencanakan & menjalankan penugasan/proyek khusus.
4	Mengaktualisasikan keahliannya dalam ruang lingkup pekerjaannya.	Menerapkan hasil pembelajaran untuk masalah yang kompleks.	Memimpin tim teknis dalam area keahliannya.
5	Membimbing orang lain untuk menguasai keahlian teknis.	Membagi pengetahuan dan keahlian yang dimiliki kepada orang lain.	Memimpin tim dalam mengaplikasikan pengetahuan & teknologi baru di perusahaan.
6	Menjadi nara sumber yang dapat meyakinkan pengambil keputusan akan keberhasilan ide/konsep yang akan diterapkan.	Menjadi nara sumber bagi orang lain dalam hal perkembangan terbaru ilmu pengetahuan, keahlian dan teknologi di bidangnya.	Memimpin tim dalam mengaplikasikan pengetahuan & teknologi baru di perusahaan.

LAMPIRAN – D

Transkrip Wawancara dengan Direktur Utama dan Direktur SDM & Umum PT. Pupuk Kalimantan Timur

A. Direktur Utama

1. Apa yang melatarbelakangi perlunya perubahan budaya perusahaan ke arah *Adhocracy Culture* yang memiliki ciri kreatif dan inovatif serta *Market Culture* yang berorientasi pada pelanggan serta pencapaian prestasi ?

Survival dan perkembangan perusahaan sangat tergantung dari kreativitas dan inovasi dari SDM yang dimiliki serta harus memenuhi kebutuhan dan keinginan dari pelanggan, yang pada akhirnya membiayai seluruh kegiatan perusahaan.

2. Apa yang ingin dicapai dengan melakukan perubahan budaya perusahaan ?

Menjadi perusahaan yang modern, maju dan sustainable

3. Menurut pendapat Bapak, sejauh mana kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan budaya perusahaan tersebut ?

Dengan sosialisasi yang baik, karyawan akan selalu siap berubah sesuai dengan tantangan zamannya.

4. Perubahan budaya perusahaan diawali dari perubahan perilaku para karyawannya yang dimotori oleh para manajer sebagai agen perubahan. Keterampilan manajerial apa saja yang harus dikembangkan bagi para manajer ?

Keterampilan mengkomunikasikan adalah yang paling utama dan juga harus menjadi contoh untuk perubahan itu sendiri

B. Direktur SDM & Umum

1. Apa yang melatarbelakangi perlunya perubahan budaya perusahaan ke arah *Adhocracy Culture* yang memiliki ciri kreatif dan inovatif serta *Market Culture* yang berorientasi pada pelanggan serta pencapaian prestasi ?

Lingkungan bisnis Pupuk Kaltim yang sudah berubah, seperti ketersediaan dan harga bahan baku, kenaikan harga bahan bakar yang menyebabkan kenaikan biaya transportasi dan distribusi, di lain pihak tuntutan pelanggan semakin ketat, kesemuanya menuntut perubahan budaya perusahaan ke arah Market Culture dan Adhocracy Culture.

2. Apa yang ingin dicapai dengan melakukan perubahan budaya perusahaan ?

Nilai perusahaan akan menciptakan perilaku-perilaku manajemen dan karyawan yang akan mengutamakan peningkatan kreativitas, inovasi, pelayanan pelanggan dan prestasi.

3. Menurut pendapat Bapak, sejauh mana kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan budaya perusahaan tersebut ?

Sejauh ini karyawan siap untuk berubah, meskipun sebagian kecil masih perlu dorongan motivasi yang lebih intens.

4. Perubahan budaya perusahaan diawali dari perubahan perilaku para karyawannya yang dimotori oleh para manajer sebagai agen perubahan. Keterampilan manajerial apa saja yang harus dikembangkan bagi para manajer ?

Keterampilan yang harus dikembangkan bagi para manajer adalah Leadership dan Coaching.

LAMPIRAN - E

Hasil Analisis Reliabilitas dan Validitas Survey *OCAI*

1) Reliabilitas dan Validitas *Clan Culture*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	27.92	6.595	160
A2	26.22	7.560	160
A3	27.68	7.023	160
A4	27.12	7.237	160
A5	25.34	5.750	160
A6	26.77	6.084	160

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	133.14	512.975	.597	.692
A2	134.84	504.611	.509	.717
A3	133.38	529.558	.482	.723
A4	133.94	516.424	.505	.717
A5	135.72	568.895	.484	.724
A6	134.29	579.102	.405	.742

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
161.06	734.789	27.107	6

2) Reliabilitas dan Validitas *Adhocary Culture*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
B1	19.61	6.346	160
B2	21.00	6.066	160
B3	20.10	6.989	160
B4	21.28	6.546	160
B5	21.38	5.880	160
B6	20.68	6.429	160

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	104.44	466.877	.633	.703
B2	103.04	526.457	.422	.756
B3	103.94	444.569	.636	.699
B4	102.76	488.031	.518	.733
B5	102.67	575.305	.251	.794
B6	103.36	466.371	.623	.705

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
124.04	680.734	26.091	6

3) Reliabilitas dan Validitas *Market Culture*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.542	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	21.72	5.171	160
C2	23.80	6.755	160
C3	21.75	5.355	160
C4	20.09	7.126	160
C5	24.28	7.012	160
C6	22.46	4.531	160

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	112.38	318.676	.316	.486
C2	110.29	298.976	.253	.515
C3	112.34	288.290	.478	.414
C4	114.00	297.308	.227	.532
C5	109.82	315.596	.157	.567
C6	111.64	317.918	.405	.460

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
134.09	403.809	20.095	6

4) Reliabilitas dan Validitas *Hierarchy Culture*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
D1	30.75	9.387	160
D2	28.98	8.874	160
D3	30.47	10.245	160
D4	31.50	9.677	160
D5	29.01	10.022	160
D6	30.09	9.221	160

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	150.05	1295.935	.574	.804
D2	151.82	1342.539	.540	.810
D3	150.33	1129.003	.782	.756
D4	149.30	1253.935	.620	.794
D5	151.79	1331.901	.465	.827
D6	150.71	1286.724	.605	.797

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
180.80	1.772E3	42.098	6

****)** Reliabilitas dan Validitas *Market Culture* setelah dikurangi data yang tidak konsisten

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	146	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	146	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.624	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
C1	21.92	5.094	146
C2	23.58	6.334	146
C3	21.64	5.289	146
C4	20.58	6.734	146
C5	24.10	6.570	146
C6	22.52	4.296	146

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	112.43	324.371	.373	.575
C2	110.77	318.207	.268	.618
C3	112.71	289.299	.564	.502
C4	113.77	305.932	.287	.614
C5	110.25	315.870	.256	.625
C6	111.83	322.515	.504	.542

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
134.35	418.794	20.464	6

*****) Reliabilitas dan Validitas *Clan Culture* setelah dikurangi data yang tidak konsisten**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	146	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	146	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.731	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
A1	27.52	5.847	146
A2	26.03	7.190	146
A3	27.80	6.847	146
A4	26.64	6.800	146
A5	25.14	5.184	146
A6	26.42	6.082	146

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	132.03	437.992	.611	.654
A2	133.53	442.899	.420	.710
A3	131.75	435.553	.488	.688
A4	132.91	455.378	.414	.710
A5	134.42	497.500	.421	.707
A6	133.13	460.666	.475	.691

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
159.55	621.780	24.936	6

****)** Reliabilitas dan Validitas *Adhocracy Culture* setelah dikurangi data yang tidak konsisten

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	146	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	146	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
B1	19.84	6.173	146
B2	21.23	5.895	146
B3	20.14	6.843	146
B4	21.58	6.372	146
B5	21.51	5.794	146
B6	20.82	6.592	146

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	105.27	462.573	.624	.712
B2	103.88	521.635	.409	.765
B3	104.97	434.758	.648	.702
B4	103.54	480.429	.520	.738
B5	103.61	558.695	.271	.794
B6	104.30	444.902	.640	.705

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
125.12	666.421	25.815	6

****)** Reliabilitas dan Validitas *Hierarchy Culture* setelah dikurangi data yang tidak konsisten

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	146	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	146	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
D1	30.72	9.116	146
D2	29.16	8.584	146
D3	30.41	10.112	146
D4	31.20	9.346	146
D5	29.25	9.807	146
D6	30.24	9.473	146

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	150.26	1355.821	.615	.836
D2	151.82	1392.299	.603	.838
D3	150.57	1183.323	.814	.796
D4	149.78	1314.807	.664	.827
D5	151.73	1382.255	.512	.856
D6	150.74	1311.477	.657	.828

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
180.98	1.852E3	43.034	6

Data Asesmen OCAI pada Karyawan

- | | | |
|---------------------------|------------------|-------------------------------------|
| Masa Kerja : | Jabatan : | Direktorat : |
| 1. Di bawah 8 tahun | 1. Non Eselon | 1. Direktorat Utama |
| 2. Antara 8 s/d 16 tahun | 2. Eselon V | 2. Direktorat Teknik & Pengembangan |
| 3. Antara 16 s/d 24 tahun | 3. Eselon IV | 3. Direktorat Produksi |
| 4. Di atas 24 tahun | 4. Eselon III | 4. Direktorat Keuangan |
| | 5. Eselon II | 5. Direktorat Pemasaran |
| | | 6. Direktorat SDM & Umum |

No	Masa Kerja	Jabatan Eselon	Direktorat	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2	A3	B3	C3	D3	A4	B4	C4	D4	A5	B5	C5	D5	A6	B6	C6	D6	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
1	1	3	1	30	15	20	35	30	15	15	40	30	15	15	40	30	15	15	40	20	15	25	40	10	30	20	40	25	18	18	39
2	3	5	2	20	25	20	35	25	25	30	20	25	25	25	25	15	30	30	20	15	20	45	20	10	20	50	23	19	24	34	
3	3	4	3	20	20	25	35	25	20	25	30	30	20	20	30	20	20	30	30	25	20	25	30	25	35	20	20	24	23	24	29
4	2	4	5	15	15	30	40	15	25	35	25	20	40	20	20	15	15	50	15	15	15	55	25	35	35	5	18	24	25	33	
5	3	4	3	25	20	20	35	20	20	30	30	30	20	25	30	20	30	30	35	25	20	20	30	20	20	30	25	22	25	28	
6	3	5	6	20	20	30	30	20	20	30	30	20	25	25	30	10	40	25	25	30	20	20	30	20	25	25	30	20	25	26	29
7	2	3	4	40	10	10	40	55	5	15	25	30	15	10	45	35	20	15	30	30	20	25	25	20	5	15	60	35	13	15	38
8	4	3	2	30	15	15	40	30	20	30	20	30	20	20	30	30	20	20	30	20	25	20	35	30	20	20	30	28	20	21	31
9	2	4	3	20	20	25	35	15	15	20	50	15	25	25	35	20	15	10	55	25	25	35	15	35	20	20	25	22	20	23	36
10	2	3	2	35	10	15	40	25	25	30	20	25	10	15	50	30	20	10	40	20	10	35	35	35	20	20	25	28	16	21	35
11	2	4	3	25	15	15	45	20	18	20	42	25	25	25	25	20	20	30	30	30	25	35	10	20	22	25	33	23	21	25	31
12	4	4	3	20	25	20	35	25	25	30	20	25	25	25	25	20	20	30	30	30	25	20	25	25	35	20	20	24	26	24	26
13	3	5	6	20	20	30	30	20	20	30	30	25	20	25	30	40	10	25	25	20	30	20	30	25	20	25	30	25	20	26	29
14	4	5	3	30	20	25	25	20	25	30	25	30	20	25	25	20	25	30	25	20	20	35	25	25	30	20	25	23	26	27	
15	3	5	2	10	10	10	70	20	10	10	60	10	5	5	80	10	10	10	70	10	10	10	70	10	10	70	12	9	9	70	
16	3	5	4	40	20	30	10	20	35	15	30	25	15	20	40	25	20	25	30	20	15	25	40	15	20	25	40	24	21	23	32
17	4	5	3	25	25	25	25	50	20	15	15	40	20	30	10	50	20	15	15	40	20	10	30	30	20	20	30	39	21	19	21
18	4	5	3	25	35	25	15	35	25	15	25	20	25	30	25	15	25	35	25	25	15	30	30	15	35	20	30	23	27	26	25
19	4	5	6	20	30	25	25	30	20	25	25	30	30	15	30	20	25	25	25	20	30	25	30	25	20	30	25	26	23	28	23
20	4	3	6	20	25	25	30	40	20	20	15	40	20	25	20	45	20	15	20	15	20	15	20	45	15	45	20	22	32	21	26
21	3	5	5	10	10	25	55	10	10	45	35	20	20	20	40	10	10	40	40	10	30	20	40	25	25	20	30	14	18	28	40
22	3	5	3	25	25	20	30	25	20	25	30	25	25	20	30	30	20	30	20	20	20	35	25	25	20	25	30	25	22	26	28
23	3	5	4	40	15	15	30	25	25	20	30	20	25	25	30	35	20	15	30	30	25	35	10	30	25	20	25	30	23	22	26
24	3	4	3	30	15	20	35	30	25	20	25	35	15	15	35	30	20	15	35	25	20	20	35	25	20	25	30	29	19	19	33
25	4	4	3	30	20	20	30	20	25	30	25	30	15	20	35	30	15	10	45	20	25	25	30	30	20	20	30	27	20	21	33
26	1	1	1	20	25	25	30	20	30	25	25	25	20	25	30	25	20	35	20	20	25	30	25	20	25	20	35	22	24	27	28
27	4	4	6	50	0	25	25	50	0	25	25	50	0	25	25	40	0	10	50	40	20	10	30	30	10	25	35	43	5	20	32
28	2	4	3	25	20	20	35	20	20	20	40	35	15	20	30	30	20	15	35	20	20	20	40	20	20	20	40	25	19	19	37
29	4	4	5	50	15	10	25	30	20	10	40	25	25	20	30	40	30	15	15	25	25	35	15	25	20	30	25	33	23	20	25
30	1	1	1	30	15	35	20	25	20	30	25	30	20	30	20	30	20	30	35	25	20	20	35	15	25	30	25	33	19	27	23
31	1	1	1	30	15	30	25	30	25	20	25	35	25	15	25	35	15	15	35	20	25	15	40	30	10	25	35	30	19	20	31
32	3	1	1	35	15	30	20	30	25	20	25	35	15	20	30	30	20	20	30	30	30	20	20	30	10	20	40	32	19	22	28
33	3	5	5	30	30	20	20	30	20	20	30	20	20	30	30	20	30	30	20	30	30	20	20	30	20	20	30	27	25	23	25
34	4	1	5	30	20	20	30	30	30	20	20	40	20	20	20	20	30	20	30	30	30	20	20	30	20	20	30	30	25	20	25
35	3	3	5	20	40	20	20	10	20	35	35	30	20	20	25	25	30	20	20	30	20	30	20	30	15	35	25	25	30	25	25
36	3	4	4	30	10	30	30	30	10	20	40	30	20	20	30	20	20	30	30	20	20	30	20	20	30	30	30	27	17	25	32

No	Masa Kerja	Jabatan Eselon	Direktorat	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2	A3	B3	C3	D3	A4	B4	C4	D4	A5	B5	C5	D5	A6	B6	C6	D6	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
37	4	4	6	40	20	30	10	30	10	20	40	20	30	10	40	40	30	10	20	40	10	30	20	30	10	20	40	33	16	20	28
38	1	3	5	20	25	25	30	25	25	25	25	25	25	25	25	20	25	25	30	20	20	20	40	20	20	30	22	23	25	30	
39	3	5	3	30	10	10	50	30	15	25	30	25	20	20	35	30	20	10	40	20	20	25	35	35	20	20	25	28	18	18	36
40	4	3	3	25	20	15	40	25	25	30	20	25	25	25	30	20	10	40	30	20	35	15	35	20	20	25	28	22	23	28	
41	1	3	4	30	20	25	25	30	20	25	25	25	20	20	35	30	20	10	40	25	20	25	30	30	15	25	30	28	19	22	31
42	3	5	6	25	20	25	30	15	15	40	30	25	10	25	40	30	15	25	30	20	20	35	25	25	25	30	20	23	18	30	29
43	2	4	3	25	15	15	45	25	25	30	20	25	20	25	30	30	20	10	40	20	20	25	35	25	20	20	35	25	20	21	34
44	2	1	4	30	20	20	30	20	30	25	25	20	20	30	30	25	25	15	35	25	30	30	15	30	25	20	25	25	24	26	
45	2	4	3	35	20	15	30	25	25	30	20	20	20	25	35	30	20	10	40	20	20	25	35	35	10	25	30	28	19	22	32
46	3	4	6	40	15	15	30	25	25	30	20	25	25	25	25	30	20	10	40	15	15	15	55	20	20	40	20	26	20	23	32
47	4	3	3	25	20	15	40	25	25	30	20	25	25	25	25	30	20	10	40	30	20	35	15	35	20	20	25	28	22	23	28
48	2	4	2	30	20	20	30	30	20	30	20	30	25	20	25	30	20	20	30	30	20	35	15	40	20	25	15	32	21	25	23
49	2	3	2	30	20	20	30	25	20	25	30	25	15	20	40	35	15	15	35	25	20	20	35	25	15	20	40	28	18	20	35
50	2	3	1	30	15	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	30	25	30	20	25	25	27	19	23	31
51	2	3	1	30	20	20	30	25	20	25	30	25	15	20	40	35	15	15	35	25	20	20	35	25	15	20	40	28	18	20	35
52	2	4	1	30	15	20	35	30	15	15	40	30	15	15	40	30	15	15	40	20	15	25	40	12	23	25	40	25	16	19	39
53	2	1	1	30	15	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	30	25	30	20	25	25	27	19	23	31
54	1	1	1	25	20	20	35	20	20	20	40	35	15	20	30	30	20	15	35	20	20	20	40	20	15	20	45	25	18	19	38
55	2	1	1	25	20	20	35	20	20	20	40	35	15	10	40	30	20	10	40	20	20	20	40	20	15	20	45	25	18	17	40
56	2	1	2	30	15	15	40	30	20	30	20	30	20	20	30	30	20	20	30	20	25	20	35	30	20	20	30	28	20	21	31
57	2	1	2	35	10	15	40	25	25	30	20	25	10	15	50	30	20	10	40	20	10	35	35	35	20	20	25	28	16	21	35
58	1	1	2	20	25	25	30	20	30	25	25	25	20	25	30	25	20	35	20	20	25	30	25	20	25	35	22	24	27	28	
59	2	1	2	25	20	25	30	25	20	35	20	25	25	25	25	30	20	10	40	30	20	35	15	35	20	20	25	28	21	25	26
60	3	1	2	35	10	20	35	25	25	30	20	25	10	20	45	30	20	10	40	20	10	35	35	35	20	20	25	28	16	23	33
61	1	1	2	30	15	15	40	30	20	30	20	30	15	25	30	30	20	20	30	20	25	20	35	30	20	20	30	28	19	22	31
62	3	1	2	40	20	30	10	20	35	15	30	25	15	20	40	25	20	25	30	20	15	25	40	15	20	25	40	24	21	23	32
63	2	1	2	30	20	20	30	30	20	30	20	30	25	20	25	30	20	20	30	30	20	35	15	40	20	25	15	32	21	25	23
64	2	1	3	25	15	15	45	20	18	20	42	25	25	25	25	20	20	30	30	30	25	35	10	20	22	25	33	23	21	25	31
65	2	1	3	20	25	20	35	25	25	30	20	25	25	25	25	20	20	30	30	30	25	20	25	25	35	20	24	26	24	25	26
66	2	1	3	20	20	30	30	20	20	30	30	20	25	25	30	10	40	25	25	30	20	20	30	20	25	25	30	20	25	26	29
67	3	1	3	30	20	25	25	20	25	30	25	30	20	25	25	20	25	25	30	25	25	20	30	25	25	25	25	25	23	25	27
68	1	1	3	10	10	10	70	20	10	10	60	10	5	5	80	10	10	10	70	10	10	10	70	10	10	10	70	12	9	9	70
69	2	1	3	40	20	30	10	20	35	15	30	25	15	20	40	25	20	25	30	20	15	25	40	15	20	25	40	24	21	23	32
70	1	1	3	25	25	25	25	50	20	15	15	40	20	30	10	50	20	15	40	20	10	30	30	20	20	30	39	21	19	21	
71	2	1	3	25	35	25	15	35	25	15	25	20	25	30	25	15	25	35	25	25	15	30	30	20	30	20	30	23	26	26	25
72	2	1	3	20	30	25	25	30	20	25	25	25	30	30	15	30	20	25	25	25	20	30	25	25	20	30	25	26	23	28	23
73	1	1	3	20	25	25	30	35	23	22	20	15	40	20	25	20	45	20	15	20	15	20	45	20	40	20	22	31	21	26	
74	3	1	5	30	30	20	20	30	20	20	30	20	20	30	30	20	30	30	20	30	30	20	20	30	20	20	30	27	25	23	25
75	4	1	5	30	20	20	30	30	30	20	20	40	20	20	20	20	30	30	20	30	30	20	20	30	20	20	30	30	25	20	25
76	3	1	5	20	40	20	20	10	20	35	35	30	30	20	20	25	25	30	20	20	30	20	30	15	35	25	25	20	30	25	25
77	3	1	5	30	10	30	30	25	15	20	40	30	20	20	30	25	20	25	30	30	20	20	30	23	17	30	30	27	17	24	32
78	4	1	5	40	20	30	10	30	10	20	40	20	30	10	40	40	30	10	20	40	10	30	20	25	10	25	40	33	18	21	28
79	2	1	5	30	15	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	25	15	30	25	20	30	25	30	20	25	25	27	20	23	30
80	3	1	5	25	20	20	35	20	30	15	35	20	25	30	25	30	20	30	20	30	35	25	15	25	30	20	30	25	25	20	30
81	2	1	5	25	20	35	20	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	30	20	30	30	20	20	25	25	20	30	27	23	25	25
82	2	1	5	30	15	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	35	20	30	20	25	25	27	19	24	30

No	Masa Kerja	Jabatan Eselon	Direktorat	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2	A3	B3	C3	D3	A4	B4	C4	D4	A5	B5	C5	D5	A6	B6	C6	D6	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy		
83	3	1		5	25	20	25	30	25	20	35	20	25	25	20	30	20	10	40	30	15	35	20	35	10	30	25		18	26	28		
84	2	1		4	40	20	20	20	20	10	35	35	30	30	20	25	25	30	20	30	20	30	20	30	35	15	20	30	30	20	24	26	
85	3	1		4	40	10	10	40	55	5	15	25	30	15	10	45	35	20	15	30	30	20	25	25	20	10	15	55	35	13	15	37	
86	2	1		4	25	20	20	35	25	20	30	25	25	25	25	30	20	10	40	30	20	35	15	35	20	20	25	28	21	23	28		
87	1	1		4	30	15	15	40	30	20	30	20	30	15	25	30	30	20	20	30	20	25	20	35	30	20	20	30	28	19	22	31	
88	2	1		4	30	15	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	25	15	30	25	20	30	25	30	20	30	20	27	20	24	29	
89	3	1		4	30	15	15	40	30	25	15	30	40	15	15	30	20	25	15	40	30	20	35	15	30	30	15	15	40	30	20	15	35
90	2	1		4	25	25	20	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	35	20	30	20	25	25	26	21	23	30	
91	1	1		4	30	15	15	40	30	20	30	20	30	20	20	30	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	20	30	28	20	22	30	
92	2	1		6	20	20	30	30	20	20	30	30	20	25	25	30	10	40	25	25	30	20	20	30	20	25	25	30	20	25	26	29	
93	3	1		6	30	25	20	25	30	20	40	10	30	25	30	15	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	20	30	28	23	26	23	
94	2	1		6	28	22	20	30	30	20	20	30	30	25	30	25	20	25	20	25	35	20	20	25	35	20	25	20	31	22	21	26	
95	4	1		6	50	0	25	25	50	0	25	25	50	0	25	25	40	0	10	50	40	20	10	30	30	10	25	35	43	5	20	32	
96	3	1		6	30	15	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	30	25	30	20	25	25	27	19	23	31	
97	2	1		6	30	15	15	40	30	15	20	35	30	15	20	35	30	20	20	30	20	25	25	30	25	20	20	35	28	18	20	34	
98	3	1		6	25	15	25	35	20	15	25	40	35	10	15	40	30	20	10	40	20	20	20	40	20	15	20	45	25	16	19	40	
99	2	1		6	30	15	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	30	25	30	20	25	25	27	19	23	31	
100	4	1		6	25	15	25	35	20	15	25	40	35	15	15	35	30	25	10	35	20	20	20	40	20	15	20	45	25	18	19	38	
101	2	2		2	25	20	20	35	25	20	20	35	25	25	20	30	30	20	30	20	20	35	25	25	20	25	30	25	21	25	29		
102	2	2		2	25	25	25	25	25	30	15	30	25	30	25	20	30	20	20	30	25	20	30	25	25	20	30	25	26	24	24	26	
103	2	2		2	20	30	20	30	20	30	20	30	25	20	25	30	25	20	30	25	20	25	30	25	20	25	20	35	22	25	24	29	
104	3	2		2	25	20	25	30	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	30	20	30	30	20	20	25	25	20	30	27	23	23	27	
105	2	2		2	20	10	10	60	20	10	10	60	20	5	5	70	20	10	10	60	25	10	10	55	25	10	10	55	22	9	9	60	
106	3	2		3	25	25	20	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	28	27	30	20	20	30	26	21	21	32	
107	2	2		3	30	15	25	30	20	25	20	35	35	15	15	35	35	15	15	35	25	30	20	25	30	25	20	25	29	21	19	31	
108	3	2		3	30	25	25	20	25	30	15	30	25	30	25	20	30	20	20	30	25	20	30	25	25	20	30	25	27	24	24	25	
109	2	2		3	30	25	20	25	30	20	40	10	30	25	30	15	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	20	30	28	23	26	23	
110	3	2		3	20	25	25	30	35	23	22	20	15	40	20	25	20	45	20	15	20	15	20	45	20	40	20	20	22	31	21	26	
111	2	2		4	25	20	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	28	27	30	20	20	30	26	20	22	32	
112	2	2		4	30	20	20	30	30	15	25	30	40	15	15	30	20	15	25	40	30	15	25	30	30	15	15	40	30	16	21	33	
113	2	2		4	25	20	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	25	25	15	35	25	20	30	25	30	20	25	25	25	21	23	31	
114	4	2		4	25	20	20	35	25	25	30	20	25	25	25	20	20	30	30	25	30	20	25	35	25	20	20	26	24	24	26		
115	3	2		4	30	15	20	35	30	25	20	25	40	15	20	25	20	25	20	35	30	25	20	25	30	15	25	30	30	20	21	29	
116	2	2		3	30	15	15	40	30	20	25	25	30	15	25	30	30	20	20	30	20	25	20	35	30	20	20	30	28	19	21	32	
117	3	2		3	25	25	20	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	15	35	25	30	20	25	25	26	20	23	31	
118	4	2		3	30	20	15	35	30	20	30	20	30	25	20	25	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	20	30	28	22	22	28	
119	2	2		3	30	20	20	30	30	20	30	20	30	25	20	25	30	20	20	30	30	20	35	15	38	22	25	15	31	21	25	23	
120	2	2		3	30	15	15	40	30	15	20	35	30	15	20	35	30	20	20	30	20	15	30	35	27	18	20	35	28	16	21	35	
121	4	2		6	30	15	20	35	30	25	20	25	40	15	20	25	20	25	20	35	30	25	15	30	30	15	25	30	30	20	20	30	
122	3	2		6	20	40	20	20	10	20	35	35	30	30	20	20	25	25	30	20	20	30	20	30	15	35	25	20	30	30	25	25	
123	3	2		6	30	15	25	30	30	15	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	30	15	35	20	30	20	25	25	29	17	24	30	
124	4	2		6	30	15	25	30	35	23	22	20	40	15	20	25	45	20	20	15	25	10	20	45	35	25	20	20	35	18	21	26	
125	1	2		6	25	25	20	30	20	20	30	20	30	25	15	35	25	15	25	35	25	30	20	25	30	25	20	25	25	23	22	30	
126	2	1		3	25	20	20	35	25	20	20	30	35	25	25	20	30	30	20	20	30	20	20	35	25	25	20	25	30	25	21	25	29
127	2	1		3	30	25	20	25	20	30	25	25	30	25	25	20	20	25	25	30	25	20	20	35	25	25	30	20	25	25	24	26	
128	2	1		3	30	25	25	20	20	30	25	25	30	25	20	25	20	25	30	25	25	20	35	20	25	25	20	30	25	25	26	24	

No	Masa Kerja	Jabatan Eselon	Direktorat	A1	B1	C1	D1	A2	B2	C2	D2	A3	B3	C3	D3	A4	B4	C4	D4	A5	B5	C5	D5	A6	B6	C6	D6	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy	
129	3	1	3	25	20	25	30	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	30	20	30	30	20	20	25	25	20	30	27	23	23	27	
130	1	1	3	30	10	25	35	25	5	30	40	35	10	15	40	30	10	20	40	20	10	30	40	20	10	25	45	27	9	24	40	
131	2	1	3	25	25	20	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	35	20	30	20	25	25	26	21	23	30	
132	1	1	3	30	20	20	30	35	25	20	20	40	25	15	20	45	20	20	15	25	10	20	45	35	25	20	20	35	21	19	25	
133	2	1	3	25	25	30	20	30	20	20	30	22	23	25	30	30	20	30	20	30	30	20	20	25	25	20	30	27	24	24	25	
134	2	1	3	30	25	20	25	30	20	40	10	30	25	30	15	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	20	30	28	23	26	23	
135	1	1	3	20	30	25	25	35	20	22	23	15	25	20	40	20	15	20	45	20	45	20	15	20	20	40	22	26	21	31		
136	2	3	2	30	20	15	35	30	20	30	20	30	20	25	25	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	20	30	28	21	23	28	
137	3	3	2	30	20	25	25	30	15	20	35	40	15	15	30	20	15	20	45	30	15	30	25	30	15	30	25	30	16	23	31	
138	1	3	2	30	15	20	35	30	20	20	30	40	15	20	25	20	25	20	35	30	25	15	30	30	15	25	30	30	19	20	31	
139	3	3	2	25	25	20	30	20	25	20	35	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	28	27	30	20	20	30	26	21	21	32	
140	2	3	2	30	25	30	15	20	25	25	30	25	15	25	35	30	20	15	35	25	20	30	25	30	23	25	22	27	21	25	27	
141	2	3	3	25	20	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	25	25	15	35	25	20	30	25	30	20	25	25	25	21	23	31	
142	2	3	3	25	20	25	30	25	25	25	25	25	25	25	25	25	30	25	20	25	20	30	25	25	30	20	25	25	25	25	25	
143	2	3	3	30	15	20	35	30	25	20	25	40	15	20	25	20	25	20	35	30	25	20	25	30	15	20	35	30	20	20	30	
144	3	3	3	25	20	25	30	25	20	25	30	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	23	25	27	
145	1	3	3	15	15	10	60	15	10	15	60	20	5	5	70	20	10	10	60	25	10	10	55	25	10	10	55	20	10	10	60	
146	2	3	3	25	20	25	30	20	25	20	35	25	15	25	35	25	25	15	35	25	20	30	25	30	22	18	30	25	21	22	32	
147	1	3	3	30	20	20	30	35	25	20	20	40	25	15	20	45	20	20	15	25	10	20	45	35	25	20	20	35	21	19	25	
148	2	3	3	30	20	25	25	25	20	30	25	25	25	20	30	20	30	25	25	25	30	20	25	25	25	30	20	25	25	25	25	
149	2	3	3	30	25	20	25	30	20	40	10	30	25	30	15	30	20	20	30	20	25	25	30	30	20	20	30	28	23	26	23	
150	1	3	3	30	15	20	35	30	25	20	25	40	15	20	25	20	25	20	35	30	25	15	30	30	15	25	30	30	20	20	30	
151	4	3	6	30	15	20	35	30	25	20	25	40	15	20	25	20	25	20	35	30	25	15	30	30	15	25	30	30	20	20	30	
152	3	3	6	25	20	25	30	30	20	25	25	30	25	20	25	25	30	25	20	20	30	25	25	20	25	30	25	25	25	25	25	
153	3	3	6	30	20	25	25	30	15	25	30	40	15	15	30	20	15	20	45	30	15	30	25	30	15	30	25	30	16	24	30	
154	4	3	6	30	15	20	35	30	20	20	30	40	15	20	25	20	20	25	35	30	25	15	30	30	15	25	30	30	18	21	31	
155	1	3	6	30	20	20	30	30	20	30	20	40	20	20	20	30	20	30	30	30	20	20	30	20	20	20	30	30	23	22	25	
156	3	3	5	25	30	25	20	30	20	20	30	22	23	25	30	30	20	30	30	20	30	30	20	20	25	25	20	30	27	25	23	25
157	4	3	5	40	20	20	20	10	35	35	30	30	20	20	25	25	30	20	30	20	25	25	35	15	20	30	30	20	25	25	25	
158	3	3	5	25	30	20	25	25	30	20	25	25	30	20	25	25	30	20	25	25	30	20	25	25	30	20	25	25	30	20	25	25
159	3	3	5	35	15	25	25	35	15	20	30	30	15	25	30	30	20	15	35	30	15	35	20	33	20	25	22	32	17	24	27	
160	4	3	5	40	30	20	10	30	20	10	40	20	10	30	40	40	10	30	20	40	30	10	20	25	25	10	40	33	21	18	28	

