

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai negara kepulauan, Indonesia ternyata tidak hanya berusaha untuk memajukan diri di bidang perairan saja. Sebab ternyata Indonesia juga memiliki kemajuan yang pesat di bidang kedirgantaraan atau hal-hal yang berkaitan dengan ruang udara khususnya pesawat terbang. Hal tersebut disimbolkan dengan didirikannya PT. “X” yang menjadi BUMN atau Badan Usaha Milik Negara.

Hanya sedikit yang tahu bahwa sebenarnya aktivitas kedirgantaraan di Indonesia dimulai pada tahun 1946 dengan dibentuknya Biro Rencana dan Konstruksi Pesawat di lingkungan Tentara Republik Indonesia Angkatan Udara di Madiun, yang kemudian dipusatkan di Andir, Bandung. Tahun 1975, PT Pertamina membentuk Divisi *Advanced Technology* dan Teknologi Penerbangan (ATTP) yang bertujuan menyiapkan infrastruktur bagi industri kedirgantaraan di Indonesia. Selanjutnya di bawah pimpinan Prof. Dr. Ing. B.J.Habibie, perusahaan tersebut berganti nama menjadi PT Industri Pesawat Terbang Nurtanio (IPTN). Pada tanggal 24 Agustus 2000, nama perusahaan secara resmi diubah oleh Presiden Republik Indonesia saat itu menjadi PT. “X”.

Seiring dengan perkembangannya, PT. “X” tidak hanya memproduksi berbagai pesawat tetapi juga helikopter, senjata, menyediakan pelatihan dan jasa pemeliharaan (*maintenance service*) untuk mesin-mesin pesawat. PT. “X” juga pernah menjadi rekanan sub-kontraktor untuk industri-industri pesawat terbang besar di dunia seperti Boeing, Airbus, General, Fokker dan lain sebagainya.

Tahun 2007, PT. "X" yang pernah memiliki karyawan hingga 16.000 orang ini pernah mengalami pailit. Pada tahun 2012, PT. "X" berhasil bangkit kembali dengan mulai menerima kembali pesawat pesanan luar maupun dalam negeri, salah satunya adalah pesawat N-219.

PT. "X" sendiri memiliki lima direktorat yang bertanggung jawab terhadap pencapaian target yang diharapkan oleh perusahaan, yaitu direktorat keuangan, direktorat umum dan sumber daya manusia, direktorat niaga dan restrukturasi, direktorat teknologi dan pengembangan, dan direktorat produksi. Setiap direktorat memiliki divisi divisi berbeda yang dibawahinya. Dari kelima direktorat tersebut, direktorat yang menjadi ujung tombak perusahaan adalah direktorat produksi, karena di dalam direktorat ini proses produksi pembuatan produk PT. "X" dilakukan. PT. "X" sendiri saat ini memiliki 4500 karyawan dan setengah dari jumlah karyawan tersebut sebesar 2200 karyawan bekerja di bawah direktorat produksi. Direktorat produksi ini terdiri dari divisi jaminan mutu, divisi rekayasa manufaktur, divisi pengadaan dan logistik, divisi *detail part manufacturing*, divisi komponen dan perakitan, dan divisi perakitan akhir dan pusat deliveri. Setiap divisi tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing namun dalam prosesnya saling berkaitan dan berkesinambungan. Direktorat produksi dikepalai oleh seorang direktur, yang mana direktur membawahi kepala divisi, kepala divisi membawahi manajer, dan manajer membawahi superviser. Menurut hasil wawancara, *requirement* dalam direktorat produksi yaitu individu yang sangat mau bekerja keras, dan pendidikan akan selalu disesuaikan berdasarkan pekerjaan yang akan dilakukan. Terdapat peraturan tertulis dalam direktorat ini diatur dalam SKEP dan surat edaran yang berisikan tentang cuti, ijin atasan, dan disiplin. Adapun peraturan yang tidak tertulis adalah peraturan yang normatif yaitu saling menghormati antar karyawan ataupun

junior dan senior, selain itu pekerjaan perempuan akan lebih ringan dibandingkan pekerjaan laki - laki.

PT. "X" saat ini sedang mendapatkan banyak pesanan semenjak akan dirilisnya pesawat N219 tersebut. Orderan pesawat mencapai 40 unit, namun saat ini baru sekitar 4 unit pesawat prototipe N219 yang akan diuji terbang. Pengujian ini dilakukan secara bertahap untuk dapat memenuhi *applicable requirements*, sudah pasti akan sangat membutuhkan waktu yang cukup panjang. Disamping itu, PT. "X" sedang bekerja keras untuk mengurus sertifikasi agar setelah uji penerbangan pesawat N219 ini segera bisa dipasarkan. Pekerjaan tersebut juga tak luput dari hasil kerja keras bagian direktorat produksi yang berusaha agar pesawat yang akan diluncurkan ini memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan agar *type certificate* bisa segera diterbitkan.

Apabila ada bagian dari direktorat produksi ini terlambat dalam mengerjakan maka divisi lain harus menunggu dan tidak dapat menjalankan tugasnya. Selain itu bagian direktorat produksi adalah bagian yang paling besar memberikan keuntungan bagi perusahaan karena bagian ini dapat menjual komponen-komponen pesawat yang dibuatnya ke luar negeri. Oleh karena itu tuntutan kerja di bagian ini pun sangat tinggi dan membutuhkan ketelitian serta ketepatan waktu dalam mengerjakan. Jika sedang dikejar *deadline*, beberapa karyawan akan rela lembur dan bekerja sampai larut malam demi mengejar target. Setiap divisi dalam direktorat produksi memiliki cara yang berbeda - beda untuk menghadapi kondisi perusahaan yang tidak menentu. Setiap kadiv memiliki penghayatan berbeda yang didapat dari direktornya dengan apa yang akan dianut oleh para staff nya, sementara setiap staff juga memiliki penghayatan lain ketika berinteraksi dengan rekan sejawatnya.

Bedasarkan hasil wawancara, terdapat kendala yang terjadi dalam proses pembuatan pesawat beserta komponen - komponennya. Adapun hal yang menjadi penghambat

dalam proses produksi itu sendiri adalah ketika desain yang dibuat belum tentu bisa dibuat atau dipasang pada saat perakitan, adanya kesalahan pembuatan komponen karena *human error*, keterlambatan datangnya material, kesulitan dalam alat bantu pembuatan, dan kendala yang paling menghambat adalah pada sumber daya manusia di dalam direktorat produksi itu sendiri.

Hal penghambat yang cukup besar itu datang dari ketidakselarasan antara pegawai baru dan pegawai lama. Pegawai baru sangatlah energik, bersemangat dalam bekerja namun masih tetap membutuhkan tuntunan dan arahan dalam segala tugasnya, sementara pegawai lama memiliki karakter yang berbeda. Pegawai lama ingin pekerjaannya segera cepat terselesaikan, sangat sensitif, temperamental, egoistis, dan motivasi nya sudah mulai menurun. Tidak ada pegawai penghubung antara pegawai baru dan pegawai lama, karena PT. "X" sendiri sempat mengalami krisis sehingga terjadi PHK terhadap banyak pegawai yang seharusnya saat ini menduduki jabatan ditengah - tengah mereka. Direktur produksi saat ini sedang berusaha untuk merekrut orang - orang yang sudah keluar dan senior guna mengisi kekosongan tersebut dan *mentoring* para pegawai baru.

Direktur produksi memiliki nilai sendiri yang diharapkan dapat meningkatkan etos kerja para pegawainya. Menurutnya sifat orang indonesia itu tidak terbuka dan sulit sekali merubah sifat dasar tersebut, maka dari itu direktur produksi berusaha mengajarkan para pegawainya untuk menghadapi konflik secara positif agar menjadi lebih konstruktif, dengan cara membangun kepercayaan diri para pegawainya. Direktur produksi juga mencoba untuk membangkitkan para pegawainya untuk bekerja lebih efisien lagi dengan cara menyampaikan masalah yang dihadapi dan membuat mereka yakin bahwa mereka memiliki kemampuan lebih untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. *Team work* juga merupakan salah satu aspek penting dalam direktorat ini, dan tetap berorientasi kepada sistem yang telah ada.

Sistem yang diberlakukan oleh direktorat produksi ini adalah SAP (*System Application and Product in data processing*) yaitu suatu *tools* IT dan manajemen untuk membantu perusahaan merencanakan dan melakukan kegiatan operasionalnya secara lebih efisien dan efektif. Sistem ini mulai diberlakukan sejak tahun 2012 dengan harapan bahwa kinerja para pegawai menjadi lebih efisien dan berjalan sesuai dengan *value* yang ditanamkan oleh direktur. Pada kenyataannya, sistem ini belum sepenuhnya dapat diterima oleh para pegawai di direktorat produksi, terutama bagi para pegawai lama. Pegawai lama yang tidak terbuka dengan sistem baru dan belum mampu mempelajari sistem komputerisasi yang ditawarkan oleh direktorat produksi. Hal ini juga menjadi salah satu penghambat dalam kinerja mereka sendiri. Mereka lebih memilih untuk mengerjakan tugasnya secara manual, sangat berbeda dengan pegawai baru. Para pegawai baru yang biasa hidup di era *digital* memiliki sikap yang liberal, lebih mudah untuk menerima sistem ini dan merasa lebih nyaman dengan adanya sistem SAP. Akibat para pegawai lama akan melempar tugas mereka kepada para pegawai baru yang dianggap lebih memahami sistem komputerisasi.

Direktur produksi juga menyadari bahwa tidak semua pegawai lamanya memiliki sikap tidak terbuka. Banyak para kepala divisi dalam direktorat produksi sudah mulai menganut budaya yang sama dengan direktur dan mulai menyebarkan budaya tersebut kepada para staf nya. Sebagian pegawai yang belum menganut budaya yang ditanamkan oleh direktur masih menggunakan budaya hirarki, yaitu adanya birokrasi dan sentralisasi yang sangat ketat dalam pengambilan keputusan dalam setiap pekerjaan.

Bagi direktur produksi budaya hirarki tersebut sudah tidak dapat diterapkan lagi didalam direktorat produksi, karena adanya perbedaan kondisi PT. "X" yang dulu dengan sekarang. PT. "X" dahulu lebih kepada perusahaan milik negara dan seluruh kegiatannya dibiayai penuh oleh negara, meskipun tidak ada penjualan dan pemasukan, semua

pegawai tetap mendapatkan gaji. Berbeda dengan kondisi saat ini, PT. “X” dituntut untuk mencari uang sendiri dan membiayai karyawannya sendiri, sehingga menurut direktur produksi, harus ada transformasi budaya jika ingin terus berkembang dan bersaing dengan perusahaan asing. Untuk saat ini, tuntutannya adalah agar bisa berkompetisi dalam bidang *market* dan menjadi perusahaan manufakturing nomor satu yang unggul dalam kualitas serta biaya.

Cara lain untuk menghadapi persaingan dan tuntutan perubahan dapat dilakukan melalui merger atau akuisisi. Kendatipun demikian dari hasil penelitian yang ada, 90% gagal memenuhi harapan dikarenakan adanya konflik budaya. Hasil riset tersebut juga menyebutkan bahwa 74% perusahaan/organisasi mengalami kegagalan karena tidak memperhatikan faktor budaya seperti nilai – nilai organisasi, tata nilai yang dianut secara luas dalam menghadapi tantangan perubahan (Chatab, 2007). Keunggulan bersaing juga dapat ditimbulkan melalui adanya keunikan yang dimiliki oleh suatu perusahaan/organisasi terhadap perusahaan/organisasi sejenis lainnya. Perbedaan dalam nilai - nilai, tradisi, norma dan sebagainya dapat memberikan kontribusi pada keberhasilan perusahaan/organisasi dalam menghadapi persaingan.

Direktorat produksi memiliki kriteria suksesnya sendiri. Pertama, proses produksi harus sesuai dengan biaya yang ditentukan. Kedua, tepat waktu dalam proses pengerjaan dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Terakhir, hasil produksi haruslah berkualitas tinggi dan dapat disejajarkan oleh kualitas perusahaan manufaktur ternama lainnya. Keseimbangan yang harus dijaga oleh direktorat produksi ini adalah *customer satisfied*, oleh karena itu direktur juga menanamkan kepada para pegawainya bahwa semua orang adalah pelanggan dan diwaktu yang sama setiap orang juga dinilai sebagai *supplier*. Cara itu diharapkan menjadikan para pegawainya lebih menghargai dan membutuhkan antara satu dengan yang lainnya sehingga membentuk sebuah tim kerja

Direktorat produksi ini juga memiliki program penilaian Prestasi kerja dalam rangka untuk mengetahui pencapaian target dan sasaran kerja setiap karyawan, selain itu juga membantu bagian personalia dalam mengambil keputusan yang berkenaan dengan promosi, pelatihan, kompensasi, serta perencanaan karir karyawan. Cara ini juga sangat dibutuhkan bagi karyawan untuk menciptakan kepuasan kerja, karena karyawan dapat mengetahui apa yang telah dicapainya, serta dapat yakini adanya perbedaan kompensasi. Hal itu dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja perusahaan pada tingkat yang lebih tinggi, guna mempererat organisasi dan membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi.

Cara atasan mengarahkan atau memberi masukan dalam mencapai target tersebut membangun pola interaksi dan komunikasi di dalam organisasi ini. Pola interaksi yang dilakukan melalui komunikasi ini merupakan ciri khas yang membedakan organisasi ini dengan organisasi yang lain yang sejenis, dan mencerminkan gambaran budaya yang berkembang dan diterima oleh anggota organisasi yang dalam hal ini adalah para karyawan. Budaya di dalam organisasi, atau budaya organisasi, menentukan bagaimana cara mengatasi masalah yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi itu sendiri didefinisikan sebagai asumsi, pendekatan, interpretasi, dan nilai-nilai inti yang memberikan organisasi suatu karakter tertentu (Cameron, 1999).

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor fundamental dalam meningkatkan daya saing tersebut, sehingga budaya organisasi dapat menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya (Kotter dan Heskett, 2006). Berkaitan dengan hal tersebut direktorat produksi PT. "X" hingga saat ini belum mengetahui secara pasti identitas budaya organisasi seperti apa yang lebih dominan dimiliki oleh direktorat tersebut.

Bedasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti Tipe Budaya Organisasi Karyawan pada Direktorat Produksi di PT. “X”. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui persepsi karyawan Direktorat Produksi PT. “X” mengenai budaya organisasi saat ini dan tipe budaya organisasi yang di harapkan di masa yang akan datang. Konsep yang digunakan adalah *competing values framework* yang dikemukakan oleh Cameron and Quinn (1999).

1.2 Identifikasi Masalah

1. Budaya organisasi tipe apa yang berkembang di Direktorat Produksi PT. “X” saat ini ?
2. Budaya Organisasi tipe apa yang diharapkan berkembang di Direktorat Produksi PT. “X” pada masa mendatang ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi yang berkembang pada Direktorat Produksi PT. “X” saat ini dan tipe budaya organisasi yang diharapkan berkembang di masa yang akan datang.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi yang berkembang dan karakteristik-karakteristik kunci yang melandasi berfungsinya Direktorat Produksi PT. “X” .

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memperluas wawasan ilmu psikologi, terutama di bidang psikologi industri dan organisasi, dengan menyediakan informasi mengenai pentingnya pemahaman akan budaya organisasi.
2. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lain yang lebih lanjut. Hasil tersebut juga dapat memberikan manfaat bagi perkembangan teori-teori psikologi industri yang dipergunakan dalam penelitian ini.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Melalui hasil dari penelitian ini dapat diketahui tipe budaya dari organisasi yang dapat dipergunakan sebagai informasi bagi Direktorat Produksi PT. "X".
2. Direktorat Produksi PT. "X" ini kemudian dapat menilai apakah budaya dalam organisasi ini masih relevan dengan keadaan lingkungan organisasi, juga menilai apakah karakteristik-karakteristik kunci yang terjaring dapat memfasilitasi organisasi tersebut agar dapat berfungsi dengan lebih optimal.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT. "X" adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang rancang bangun, manufaktur, produksi dan pemeliharaan untuk kepentingan komersial. Perusahaan ini berorientasi pada aspek bisnis dan komersial dan dapat menghasilkan produk jasa yang memiliki keunggulan biaya. Budaya Organisasi menjadi penting bagi industri strategis seperti PT. "X" guna mengemban dua misi yang amat penting, yaitu misi bisnis untuk memperoleh laba sebagaimana umumnya sebuah badan usaha berbentuk perseroan terbatas, dan misi alih teknologi yang mengharuskan PT. "X"

menguasai dan menjadi ujung tombak pengembangan teknologi serta industri kedirgantaraan nasional.

Sebagai perusahaan manufaktur yang harus tetap berfungsi, organisasi ini harus berjalan seefektif dan seefisien mungkin agar dapat bertahan dan menjaga *customer satisfied* untuk mempertahankan keseimbangannya dan bersaing dengan berbagai kompetitor asing yang bergerak dalam bidang yang sama (Cameron,1999). Oleh karena itu, dalam usaha pencapaian tujuan selain didukung oleh teknologi dan sumber daya manusia yang ahli dibidangnya, PT. "X" juga perlu memiliki budaya organisasi yang bermanfaat untuk mempersatukan karyawan dari masing-masing divisi agar secara bersama-sama dapat mencapai tujuan direktorat yang mengacu kepada tujuan perusahaan.

Budaya organisasi dapat digunakan sebagai perekat sosial dalam mempersatukan karyawan-karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Dikarenakan budaya organisasi berisikan ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus diterima, dianut dan dilakukan oleh seluruh karyawan. Budaya organisasi juga merupakan acuan atau pedoman bagi karyawan dalam berperilaku di dalam organisasinya dan untuk mengetahui dengan jelas mengenai apa saja yang seharusnya dilakukan didalam situasi tertentu.

Budaya organisasi ini memungkinkan organisasi pada direktorat produksi PT. "X" bertahan dalam menghadapi tantangan dan kompetitornya. Budaya organisasi itu sendiri didefinisikan sebagai asumsi, pendekatan, interpretasi, dan nilai-nilai inti yang memberikan organisasi suatu karakter tertentu (Cameron, 1999). Prinsip-prinsip ini bertahan karena memiliki makna tertentu bagi para karyawan pada direktorat produksi PT. "X". Budaya organisasi ini mewakili strategi untuk bertahan yang telah bekerja dengan baik di masa lampau dan para anggotanya yakin bahwa strategi ini akan tetap berfungsi dengan baik di masa yang akan datang (Denison, 1990).

Cameron and Quinn (1999) mengemukakan suatu konsep budaya organisasi melalui sudut pandang *the competing values framework*. Berdasarkan Competing Values Framework ini terdapat beberapa tipe budaya organisasi yang dipandang melalui dua dimensi. Dimensi pertama yaitu apakah karyawan direktorat produksi PT. “X” lebih menunjukkan fleksibilitas, keleluasaan, dan dinamis dalam bekerja (*flexibility dan discretion*) contohnya seperti mudah melakukan perubahan dan cepat beradaptasi dengan adanya perubahan tersebut atau sebaliknya. Karyawan Direktorat Produksi PT. “X” lebih mengarah kepada kestabilan dan bersifat lebih mekanistik ketika sedang bekerja (*stability and control*).

Dimensi kedua yaitu apakah karyawan Direktorat Produksi PT. “X” memiliki keharmonisan internal (*Internal Focus and Integration*) atau sebaliknya, karyawan lebih berfokus kepada kompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya (*External focus and Differentiation*). Kedua dimensi ini akan membentuk empat kuadran yang berdasarkan hal tersebut akan membentuk empat tipe budaya organisasi.

Studi Cameron & Quinn (2011) telah mengidentifikasi 6 dimensi budaya organisasi: pertama, karakteristik dominan yang menggambarkan organisasi secara keseluruhan; kedua, kepemimpinan organisasi yang menggambarkan pendekatan yang melekat dalam organisasi; ketiga, pengelolaan karyawan yang menggambarkan cara organisasi memperlakukan karyawan dan gambaran lingkungan kerjanya; keempat, perekat organisasi yang menggambarkan mekanisme yang mengikat organisasi; kelima, pengutamakan strategik yang menggambarkan fokus area yang diajarkan oleh strategi organisasi; keenam, kriteria keberhasilan yang menggambarkan makna kesuksesan dan sesuatu yang layak mendapatkan penghargaan. Keenam dimensi tersebut akan menciptakan empat profil Budaya Organisasi menurut Cameron and Quinn (2011) yaitu:

Yang pertama adalah budaya dengan tipe *clan*. Organisasi dengan tipe budaya ini memiliki rasa kekeluargaan dimana orang-orang didalamnya saling berbagi. Kerjasama tim, partisipasi, dan kesepakatan adalah hal yang diutamakan. Tipe ini memiliki fokus pada dinamika internal dan merupakan organisasi yang memiliki struktur yang fleksibel (Cameron, 1999). Bila karyawan direktorat produksi PT. "X" ini memiliki karakteristik antara lain mereka memandang organisasi ini sebagai *extended family* dan penghargaan yang diterima adalah berdasarkan pencapaian yang dicapai oleh tim, bukan oleh individu, maka organisasi ini adalah organisasi dengan tipe *clan*.

Kedua adalah budaya dengan tipe *hierarchy*. Organisasi dengan tipe budaya ini memiliki struktur yang jelas dan sangat formal. Prosedur mengatur apa yang harus orang-orang lakukan. Tipe ini memiliki fokus pada dinamika internal dan merupakan organisasi yang strukturnya stabil (Cameron, 1999). Bila karyawan direktorat produksi PT. "X" ini memiliki karakteristik antara lain standardisasi aturan dan prosedur yang jelas dan menghadapi birokrasi dan sentralisasi dalam pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban maka organisasi ini merupakan organisasi dengan tipe budaya *hierarchy*.

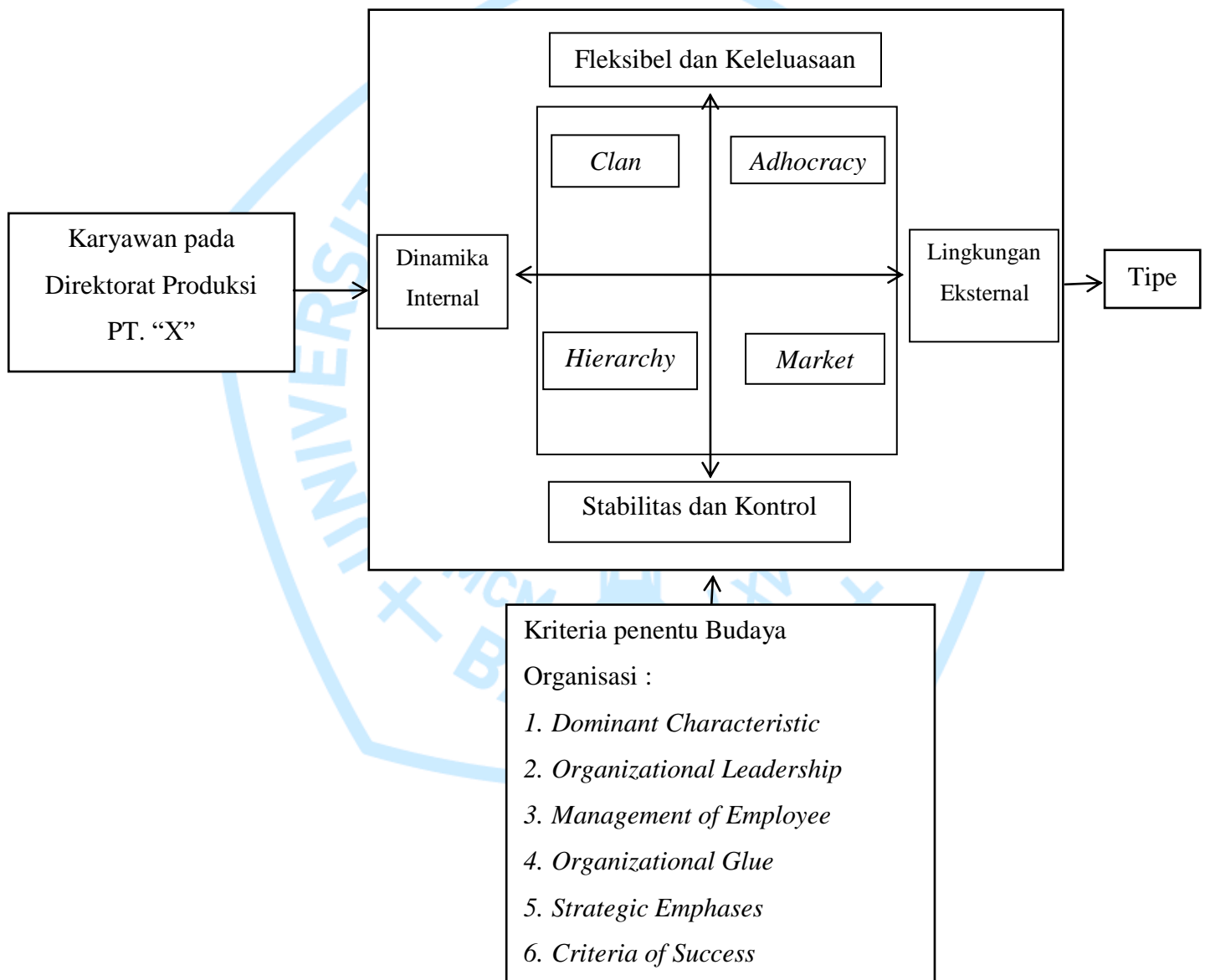
Ketiga adalah budaya dengan tipe *market*. Organisasi dengan tipe budaya ini berorientasi pada hasil yang fokusnya adalah mengenai penyelesaian tugas. Keberhasilan dan reputasi adalah hal yang dipandang penting. Tipe ini memiliki fokus pada lingkungan eksternal dan merupakan organisasi yang memiliki struktur yang stabil (Cameron, 1999). Bila karyawan direktorat produksi PT. "X" ini memiliki karakteristik antara lain dituntut untuk produktif dan mampu berkompetisi terutama dengan pihak-pihak yang memiliki sasaran pasar yang sama maka organisasi ini merupakan organisasi dengan tipe budaya *market*.

Keempat adalah budaya dengan tipe *adhocracy*. Organisasi dengan budaya tipe ini merupakan organisasi yang dinamis dan kreatif. Penekanan diberikan pada inisiatif individual dan kebebasan. Tipe ini memiliki fokus pada lingkungan eksternal dan merupakan organisasi yang strukturnya fleksibel (Cameron, 1999). Bila karyawan pada direktorat produksi PT. “X” memiliki karakteristik antara lain memiliki peran dan tanggungjawab yang berubah berdasarkan perubahan situasi, dan dituntut untuk memiliki kompetensi, kreativitas dan inovasi, maka organisasi ini merupakan organisasi dengan tipe budaya *adhocracy*.

Bila kita mengetahui tipe budaya pada Direktorat Produksi PT. “X”, kita dapat mengetahui asumsi, gaya, dan nilai-nilai dasar yang menonjol. Salah satu kegunaan dari diketahuinya tipe budaya adalah karena kesuksesan organisasi ini bergantung pada kecocokan antara budaya yang dimiliki organisasi ini dengan tuntutan lingkungan kompetitifnya. Selain itu, tipe budaya juga mempengaruhi kecenderungan, gaya, dan tujuan jangka panjang (Cameron, 1999).

Secara keseluruhan empat jenis budaya tersebut, tentunya tidak ada jenis budaya tertentu yang mungkin paling ditekankan di dalam organisasi sesuai yang dirasakan oleh para anggota organisasi pada masa sekarang ataupun sesuai dengan tuntutan bisnisnya di masa yang akan datang

Bagan1.1 Bagan Kerangka Pemikiran



1.6 Asumsi Dasar

Berdasarkan uraian di atas dapat diasumsikan bahwa:

1. Karyawan pada Direktorat Produksi PT. "X" dikatakan didominasi oleh tipe *hierarchy culture* apabila nilai - nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kontrol yang kuat.
2. Karyawan pada Direktorat Produksi PT. "X" dikatakan didominasi oleh tipe *Market Culture* apabila nilai - nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kuatnya persaingan.
3. Karyawan pada Direktorat Produksi PT. "X" dikatakan didominasi oleh tipe *Clan Culture* apabila nilai - nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kekeluargaan.
4. Karyawan pada Direktorat Produksi PT. "X" dikatakan didominasi oleh tipe *Adhocracy Culture* apabila nilai - nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan bergerak secara dinamis.