

## **Diagnosis perubahan kultur organisasi dalam rangka transformasi organisasi. Studi kasus pada Kantor Pusat P.T. Kereta Api (Persero)**

Siregar, Dahris S., author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=72512&lokasi=lokal>

---

### **Abstrak**

Transformasi organisasi dilakukan oleh Perumka dalam rangka restrukturisasi dan peralihan status sebagai BUMN Persero dengan nama P.T. Kereta Api (Persero) pada tahun 1998. Perubahan organisasional ini antara lain dilakukan dengan maksud untuk mengantisipasi kebutuhan angkutan kereta api yang diperkirakan melonjak tajam dalam 25 tahun ke depan, karena moda angkutan darat lain mencapai titik jenuh, khususnya untuk pulau Jawa.

Penelitian ini merupakan penelitian tentang diagnosis kultur organisasi dalam kaitannya dengan transformasi organisasi yang berjalan di P.T. Kereta Api (Persero), dengan mengambil pendekatan kuantitatif yang disarankan oleh Cameron dan Quinn (1999). Diagnosis kultur adalah termasuk langkah pertama dalam melakukan perubahan kultur organisasi, sebelum memasuki tahap interpretasi dan implementasi. Tujuan diagnosis kultur adalah untuk mengidentifikasi nilai-nilai yang berharga bagi perusahaan, sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi sebagaimana yang dimaksud dalam visi dan misi perusahaan.

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian pada Kantor Pusat P.T. Kereta Api (Persero). Penelitian dilakukan dengan menggabungkan dua instrumen penelitian, yang disebut Organizational Culture Assessment Instrumen (OCAI) dan Management Skill Assessment Instrumen (MSAI). Instrumen OCAI terutama dimaksudkan untuk mengukur dan mendapatkan profil kultur organisasi secara umum, kekuatan kultur yang dominan, kesesuaian tipe kultur dengan kelompok industri, dan kultur yang diharapkan (preferred) di masa mendatang. Instrumen MSAI digunakan untuk mengidentifikasi kemampuan manajerial sesuai dengan pembagian tipe kultur organisasi; sehingga dapat dibandingkan dengan tipe kultur organisasi dan menemukan kesenjangan yang terjadi antara kemampuan-kemampuan manajerial yang menonjol dengan tipe kultur organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kultur organisasi KP ini saat relatif seimbang pada setiap tipe, dimana tipe kultur yang memiliki skor tertinggi adalah Hirarki (33,50) dan Klan (28,50), Tipe kultur yang demikian merupakan kultur yang ditemukan pada organisasi-organisasi yang berbentuk badan pemerintahan (public administration). Analisis terhadap kultur organisasi yang diharapkan (proffered) menunjukkan bahwa kultur yang diharapkan adalah kultur yang seimbang pada keempat kuadran. Perbandingan antara kultur saat ini dengan kultur yang diharapkan (preffered) menunjukkan bahwa tipe kultur yang perlu ditingkatkan adalah kultur adhokrasi (4.77) dan kultur hirarki berkurang (-6.58). Dari analisis terhadap enam dimensi kultur organisasi di atas diketahui bahwa dimensi karakteristik umum organisasi diharapkan agar mengarah kepada kultur adhokrasi (1.43), dengan mengurangi kultur hirarki (-1.42). Pada dimensi perekat organisasi, diharapkan bahwa kultur adhokrasi juga mengalami peningkatan (1.40), bersamaan dengan dikurangnya kultur hirarki (2.4). Pada dimensi titik berat strategis responden mengharapakan agar kultur market (1.36) dan

kultur adhokrasia (1.21) ditingkatkan, sementara kultur hirarki dikurangi (-3.01).

Berdasarkan analisa terhadap skor MSAI yang diisi oleh Kasi (self-rating) dengan skor yang diisi oleh rekan (alasan/bawahan) diketahui bahwa kesenjangan atau selisih skor yang lebih besar dari 1.00 terjadi pada variabel market 3 (1.26) dan klan 1 (1.04). Kesenjangan yang memiliki nilai mendekati nilai batas 1.00 terdapat pada variabel klan3 (0.98) dan hirarki3 (0.94).

Kapabilitas manajerial yang dianggap signifikan untuk dilakukan perbaikan pada organisasi KP adalah kemampuan mengelola tim (klan 1) dan kemampuan mengelola pelayanan konsumen (market3). Di samping itu, diperlukan pula perhatian khusus pada kemampuan mengelola pengembangan-diri karyawan (kian3) dan kemampuan mengelola koordinasi (hirarld3).

Analisis terhadap item-item pertanyaan, menemukan bahwa variabel Market3 merupakan item pertanyaan yang paling banyak mengalami kesejangan nilai; yaitu terjadi pada 5 (lima) item, masing-masing item 33, 54, 41, 32, dan 55. Selain itu, tiga item dari variabel Market3 menempati uraian lima besar, dengan selisih skor rata-rata 1.67 (item 33); 1.30 (item 54); dan 1.20 (item 41). Variabel Market3 adalah variabel yang menyatakan kemampuan manajerial dalam mengelola pelayanan konsumen (customer service). Dengan menonjolnya variabel Market3 dalam pengukuran, maka kemampuan manajerial organisasi KP dalam mengelola pelayanan konsumen merupakan kemampuan yang paling krusial untuk mendapat peningkatan. Variabel berikutnya yang terlihat perlu mendapat peningkatan adalah variabel Klan 1 dan Klan3.

Analisis terhadap rating yang diberikan oleh responden menunjukkan bahwa kesenjangan nilai yang lebih besar atau lama dengan 1.00 terjadi pada variabel Adhokrasia2 (1.07), Adhokrasia3 (1.00) dan Hirarki1 (1.00). Sedangkan nilai yang menunjukkan kesenjangan hampir mendekati ambang batas 1.00 adalah variabel Klan3 (0.90) dan Hirarki3 (0.90).

Untuk mendukung pengembangan organisasi, dapat dilakukan upaya-upaya khusus meningkatkan kapabilitas manajerial dan menutup kesenjangan kemampuan manajerial pada item-item khusus yang diidentifikasi pada instrumen MSA1, maupun dalam konteks umum sebagaimana diidentifikasi pada instrumen OCAI.

Untuk mendukung proses transformasi organisasi P.T. Kereta Api (Persero) menjadi perusahaan publik yang efisien dan inovatif dapat dilakukan upaya mengembangkan suatu manajemen kultur secara sengaja dan terencana (conscious- management of culture) untuk membentuk kultur organisasi yang sesuai dengan orientasi, tujuan dan strategi organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misinya di bidang transportasi.

Kelemahan penelitian ini adalah keterbatasan ruang lingkup dikarenakan hanya mengambil cakupan pada organisasi Kantor Pusat, yang meskipun memiliki peran dan fungsi sangat penting, namun belum menggambarkan kultur organisasi P.T Kereta Api secara keseluruhan karena cakupan organisasi yang sesungguhnya meliputi geografis Jawa (9 Daerah Operasi) dan Sumatera (3 divisi regional).