

**PEMETAAN DAN ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DARI
PERSPEKTIF *COMPETING VALUE FRAMEWORK* (CVF) DI
KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA
BARAT**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:
YOGIE FEBRIADY
2012120136

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
Fakultas Ekonomi
Program Studi S1 Manajemen
Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT
No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
Bandung
2018

**ORGANIZATIONAL CULTURE MAPPING AND ANALYSIS OF
ORGANIZATIONAL CULTURE FROM THE PERSPECTIVE OF
COMPETING VALUE FRAMEWORK (CVF) IN HEAD OFFICE
OF PT. PLN PERSERO WEST JAVA DISTRIBUTION AREA**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to fulfill the requirements to
obtain a Bachelor of Economics degree

By:
YOGIE FEBRIADY
2012120136

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
Economic Faculty
Management Department
Accredited based on the Decree of BAN-PT
No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
Bandung
2018

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



PEMETAAN DAN ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DARI
PERSPEKTIF *COMPETING VALUE FRAMEWORK* (CVF) DI
KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA
BARAT

Oleh :

Yogie Febriady

2012120136

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, 5 Desember 2018

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing Skripsi,

A. Hadisoepadma Drs., M.M.,

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Yogie Febriady
Tempat, tanggal lahir : Medan, 23 Februari 1994
NPM : 2012120136
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

“Pemetaan dan Analisis Budaya Organisasi dari Perspektif *Competing Value Framework* (CVF) di Kantor Induk PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat”

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : A. Hadisoepadma Drs., M.M.,

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 14 Januari 2018

Pembuat pernyataan : Yogie Febriady



(Yogie Febriady)

Abstrak

Budaya organisasi merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi, dikarenakan budaya organisasi mempengaruhi bagaimana pemimpin dan pekerja menilai kondisi dan lingkungan kerja mereka di perusahaannya.

Penelitian ini dilakukan untuk memetakan budaya organisasi di Kantor Induk PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat untuk menentukan profil budaya saat ini, profil budaya yang diharapkan lima tahun yang akan datang, serta profil budaya yang dimiliki para pemimpin sub-bidang. Pemetaan budaya organisasi dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui perbedaan budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan. Penelitian ini juga mengevaluasi keterampilan manajerial dari para pemimpin sub-bidang Kantor Induk PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat dan mengidentifikasi keterampilan yang sesuai agar dapat menunjang perubahan budaya organisasi. Data penelitian ini didapat melalui studi literatur berita, jurnal, dan sejarah PLN, penyebaran kuesioner OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yang terkumpul dari 93 orang staf, dan kuesioner MSAI (*Managerial Skills Assessment Instrument*) yang terkumpul dari 16 pemimpin sub-bidang.

Tipe budaya yang diharapkan berdasarkan visi dan misi perusahaan adalah tipe budaya *Adhocracy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya yang mendominasi Kantor Induk PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat adalah tipe budaya *Clan* dengan tingkat dominasi sebesar 28,60 poin, dan tipe budaya *Adhocracy* berada pada peringkat ketiga dengan tingkat dominasi sebesar 24,52 poin. Budaya yang diharapkan mendominasi lima tahun yang akan datang adalah tipe budaya *Clan* dengan tingkat dominasi sebesar 30,06 poin, dan tipe budaya *Adhocracy* berada pada peringkat kedua dengan tingkat dominasi sebesar 27,16 poin. Hal ini dapat diartikan PT PLN Persero, khususnya Kantor Induk Distribusi Jawa Barat sedang mengalami perubahan dari tipe budaya *Clan* ke tipe budaya *Adhocracy*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum, para pemimpin sub-bidang Kantor Induk PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat memiliki keterampilan manajerial yang menonjol dalam kategori *Clan*. Para pemimpin sub-bidang harus mengembangkan keterampilan manajerial dalam kategori *Adhocracy* juga agar sesuai dengan visi dan misi organisasi. Kantor Induk PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat disarankan untuk meningkatkan upaya-upaya yang menunjang penyesuaian budaya yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Keterampilan Manajerial, OCAI, MSAI, Manajemen Perubahan, Perubahan Budaya Organisasi.

Kata Pengantar

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan segala rahmat dan karunia sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salah satu syarat kelulusan pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan Bandung. Dalam upaya menyelesaikan penyusunan skripsi ini, penulis sadar akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak, skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis hendak menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi, khususnya kepada:

1. Ibu Hj. Zuraida Z.A. selaku ibu dari penulis yang telah membantu menyemangati penulis dalam penyelesaian skripsi ini, juga membantu penulis dalam menghadapi masalah internal dan eksternal, memberikan doa-doa dan masukannya yang sangat baik, dan juga menjadi Ibu yang baik.
2. Bang Ipan (Fandy Abdillah S.T.) selaku kakak kandung kedua dari penulis, yang telah membiayai sekolah penulis sejak penulis masih duduk di Sekolah Dasar, sampai menyelesaikan 6,5 tahun kuliah di Universitas Katolik Parahyangan. Tidak berhenti doa penulis untuk beliau yang telah membiayai hidup penulis sampai detik ini. Rasa tanggung jawab yang besar itu menjadi salah satu pelajaran berharga untuk penulis.
3. Bang Oi (Rorry Zeffrial S.E.) selaku kakak kandung pertama dari penulis, yang telah memberikan berbagai masukan yang baik dan menjadi contoh hidup. Bahwa kerja keras, pasti akan membuahkan hasil.
4. Almarhum papa (Tarmizhy Chazinar) selaku ayah dari penulis. Yang akan selalu penulis ingat di setiap langkah yang akan penulis ambil.
5. Bapak A. Hadisoepadma Drs., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan petunjuk dan saran dalam penyusunan sampai penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Ria Satyarini S.E., M.Si. selaku dosen wali penulis yang telah memberikan arahan, nasihat, semangat, dan didikan selama studi.
7. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku ketua program studi manajemen yang telah memberikan izin kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

8. Pak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta. Drs.,Ak.,MM. selaku dekan fakultas ekonomi yang telah memberikan kemudahan dalam mengurus administrasi penulisan skripsi ini.
9. Seluruh pimpinan dosen, staf pengajar, karyawan, dan staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan atas segala ilmu, tenaga, waktu, dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis.
10. Bapak Robert selaku staf pengembangan SDM Kantor Induk PT. PLN Persero Disjabar yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk meluangkan waktu, dan mengadakan penelitian.
11. Segenap staf dan manajer di Kantor Induk PT. PLN Persero Disjabar yang mengisi kuesioner OCAI dan MSAI sehingga secara langsung terlibat dalam proses pengumpulan data untuk penelitian.
12. Rudy, Babal, Benny, Angga, TB, Dinda, Vira, Isal, dan segenap Teman-teman Taruna Karya RW 10 di Kompleks Margahayu Permai yang telah menjadi teman-teman dekat yang baik. Meluangkan waktu, bermain dan bercerita, serta memberikan semangat, saran, dan bantuan kepada penulis dalam upaya penyelesaian skripsi, juga penyelesaian masalah personal.
13. Maryam, selaku pasangan, juga teman baik penulis. Salah satu orang yang penulis sayangi yang telah memberikan semangat, nasihat, dan masukan sehingga menjadi salah satu dari beberapa motivasi terbesar penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
14. Hawari, Rendy, Segha, Agan, Ujang, Okta, Paza, Ari, Alex, David, Rian, Stanley, Bobby, dan seluruh teman-teman seperjuangan Angkatan 2012 Jurusan Manajemen yang sama-sama berjuang dalam menyelesaikan berbagai tugas selama masih berkuliah, dan sudah mendahului penulis menyelesaikan studi strata 1. Semoga rezeki kalian dilancarkan.
15. Pak Misan, Pak Arianto, Ane, Gel, Hadi, Ajeng, dan teman-teman komunitas Taman Bahasa yang sama-sama belajar dalam mendalami penggunaan bahasa inggris juga bercerita, bermain, dan menjadi tempat curhatan yang baik.
16. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang juga memberikan banyak dukungan selama penyelesaian skripsi ini.

Mengingat keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Walau demikian, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Bandung, November 2018

Penulis

Daftar Isi

BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN	1
1.2 RUMUSAN MASALAH	5
1.3 TUJUAN PENELITIAN	6
1.4 MANFAAT PENELITIAN	6
1.5 KERANGKA PEMIKIRAN	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	8
■ <i>Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Modal Insani....</i>	<i>8</i>
■ <i>Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia.....</i>	<i>10</i>
2.2 BUDAYA ORGANISASI	12
■ <i>Definisi Budaya Organisasi.....</i>	<i>12</i>
■ <i>Dimensi Budaya Organisasi.....</i>	<i>13</i>
■ <i>Fungsi Budaya Organisasi.....</i>	<i>14</i>
■ <i>Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....</i>	<i>15</i>
■ <i>Pendekatan Pekerja pada Budaya Organisasi.....</i>	<i>16</i>
■ <i>Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....</i>	<i>17</i>
■ <i>Instrumen Penilaian Budaya Organisasi.....</i>	<i>18</i>
2.2.7.1 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	19
2.2.7.1.1 Dimensi Utama Budaya Organisasi	20
2.2.7.1.2 Tipe Budaya Organisasi.....	21
2.2.7.1.3 Aplikabilitas dari Competing Values Model	23
2.2.7.1.4 Organizational Leadership.....	24
2.2.7.1.5 Organizational Effectiveness.....	25
2.2.7.1.6 Interpretasi Profil Budaya.....	25
2.2.7.1.6.1 Tipe Budaya	26
2.2.7.1.6.2 Kekuatan Budaya.....	26
2.2.7.1.6.3 Kongruensi Budaya	26
2.2.7.1.6.4 Kesenjangan Budaya	27
2.2.7.2 Managerial Skills Assessment Instrument (MSAI)	28
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	31
3.1 METODE PENELITIAN	31
3.2 JENIS DATA.....	31
3.3 TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	31
3.4 SUBJEK PENELITIAN	32
3.5 ALUR PENELITIAN.....	33
3.6 TEKNIK PENGOLAHAN DATA.....	34

3.7 OBJEK PENELITIAN.....	36
3.8 PROFIL PERUSAHAAN SINGKAT	36
3.9 <i>MARKETING MIX</i> YANG DILAKUKAN OLEH PT PLN PERSERO	40
3.10 KENDALA DALAM PENELITAN	42
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1 GAMBARAN UMUM	45
4.2 ANALISA BUDAYA SELURUH KARYAWAN KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT SAAT INI.	47
4.3 ANALISA BUDAYA ORGANISASI KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT	48
■ <i>Kekuatan Budaya Organisasi</i>	48
■ <i>Kesenjangan Budaya Organisasi Saat Ini dengan Budaya yang Diharapkan Terbentuk</i>	49
■ <i>Kongruensi Budaya</i>	51
4.3.3.1 Kongruensi Budaya Antardimensi Budaya Organisasi	51
4.3.3.1.1 Karakteristik Dominan.....	51
4.3.3.1.2 Kepemimpinan Organisasi	53
4.3.3.1.3 Manajemen Karyawan	54
4.3.3.1.4 Perikat Organisasi	56
4.3.3.1.5 Penekanan Strategi.....	57
4.3.3.1.6 Kriteria Sukses	59
4.3.3.1.7 Kongruensi Antardimensi Budaya Organisasi.....	60
4.3.3.2 Kongruensi Budaya Antar-Masa Kerja.....	61
4.3.3.2.1 Masa Kerja Kurang Dari atau Sama Dengan 5 Tahun	61
4.3.3.2.2 Masa Kerja Lebih dari 5 Tahun.....	63
4.3.3.2.3 Kongruensi Budaya Antar Karyawan dengan Masa Kerja Kurang dari atau Sama Dengan 5 tahun dengan Masa Kerja Lebih dari 5 Tahun.....	65
4.3.3.3 Kongruensi Budaya Antar Bidang	66
4.3.3.3.1 Budaya Organisasi Bidang Keuangan.....	66
4.3.3.3.1.1 Budaya Organisasi Sub-bidang Keuangan.....	67
4.3.3.3.1.2 Budaya Organisasi Sub-bidang Akuntansi	69
4.3.3.3.1.3 Budaya Organisasi Sub-Bidang Anggaran	70
4.3.3.3.2 Budaya Organisasi Bidang Komunikasi, Hukum, dan Administrasi (KHA) ..	72
4.3.3.3.2.1 Budaya Organisasi Sub-bidang Hukum.....	73
4.3.3.3.2.2 Budaya Organisasi Sub-bidang Administrasi dan Fasilitas (Adfas)	75
4.3.3.3.2.3 Budaya Organisasi Sub-bidang Komunikasi dan Bina Lingkungan (Humas).....	76
4.3.3.3.3 Budaya Organisasi Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi (SDMO) ..	78
4.3.3.3.3.1 Budaya Organisasi Sub-Bidang Pengembangan SDM.....	80
4.3.3.3.3.2 Budaya Organisasi Sub-Bidang Administrasi SDM	81
4.3.3.3.3.4 Budaya Organisasi Bidang Perencanaan.....	83

4.3.3.3.4.1 Budaya Organisasi Sub-Bidang Perencanaan Listrik Pedesaan (Lisdes)	84
4.3.3.3.4.2 Budaya Organisasi Sub-Bidang Perencanaan Sistem Kelistrikan (Rensis)	86
4.3.3.3.4.3 Budaya Organisasi Sub-Bidang Perencanaan Pengusahaan (Renus)	87
4.3.3.3.4.4 Budaya Organisasi Sub-Bidang Teknologi Informasi (IT)	89
4.3.3.3.5 Budaya Organisasi Bidang Niaga dan Pelayanan Pelanggan	90
4.3.3.3.5.1 Budaya Organisasi Sub-Bidang Mekanisme Niaga	92
4.3.3.3.5.2 Budaya Organisasi Sub-Bidang Revenue Assurance (Revas)	94
4.3.3.3.5.3 Budaya Organisasi Sub-Bidang Administrasi Niaga	97
4.3.3.4 Kongruensi Budaya Kelima Bidang dan Keenam Belas Sub-bidang Kantor Induk PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat	98
4.3.3.5 Gambaran Profil Budaya Kantor Induk PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat Saat Ini dan yang Diharapkan Terbentuk dalam Lima Tahun Mendatang	100
4.4 ANALISA TIPE BUDAYA PEMIMPIN BIDANG DI KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT	102
■ <i>Analisa Tipe Budaya Pemimpin Bidang Secara Umum</i>	102
■ <i>Analisa Budaya Pemimpin Tiap Sub-bidang</i>	110
4.4.2.1 Directing Manager Keuangan	110
4.4.2.2 Directing Manager Akuntansi	117
4.4.2.3 Directing Manager Anggaran	124
4.4.2.4 Directing Manager Hukum	131
4.4.2.5 Directing Manager Administrasi dan Fasilitas (Adfas)	138
4.4.2.6 Directing Manager Komunikasi dan Bina Lingkungan (Humas)	145
4.4.2.7 Directing Manager Pengembangan SDM	152
4.4.2.8 Directing Manager Administrasi SDM	159
4.4.2.9 Directing Manager Pengelolaan Listrik Pedesaan (Lisdes)	166
4.4.2.10 Directing Manager Perencanaan Sistem Kelistrikan (Rensis)	173
4.4.2.11 Directing Manager Perencanaan Pengusahaan (Renus)	180
4.4.2.12 Directing Manager Perencanaan Informasi Teknologi (IT)	187
4.4.2.13 Directing Manager Mekanisme Niaga	194
4.4.2.14 Directing Manager Revenue Assurance (Revas)	201
4.4.2.15 Directing Manager Sales Promotion	208
4.4.2.16 Directing Manager Administrasi Niaga	215
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	223
5.1 KESIMPULAN	223
5.2 SARAN	224
DAFTAR PUSTAKA	227

DAFTAR TABEL

TABEL 2.1 KRITERIA KONGRUENSI BUDAYA ORGANISASI.....	26
TABEL 3.1 TABEL ALUR PENELITIAN	33
TABEL 3.2 STRUKTUR KUESIONER OCAI.....	35
TABEL 3.3 STRUKTUR KUESIONER MSAI	36
TABEL 4.1 TABEL BUDAYA ORGANISASI KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT SAAT INI.....	47
TABEL 4.2 TABEL BUDAYA ORGANISASI KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT	49
TABEL 4.3 TABEL DIMENSI KARAKTERISTIK DOMINAN KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT	51
TABEL 4.4 TABEL DIMENSI KEPEMIMPINAN ORGANISASI KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	53
TABEL 4.5 TABEL DIMENSI MANAJEMEN KARYAWAN KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT	54
TABEL 4.6 TABEL DIMENSI PEREKAT ORGANISASI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	56
TABEL 4.7 TABEL PENEKANAN STRATEGI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT	57
TABEL 4.8 TABEL DIMENSI KRITERIA SUKSES KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	59
TABEL 4.9 TABEL PERBANDINGAN TIPE BUDAYA YANG MENDOMINASI SETIAP DIMENSI	61
TABEL 4.10 TABEL PERSEPSI KARYAWAN MENGENAI BUDAYA ORGANISASI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT BERDASARKAN MASA KERJA KURANG DARI SAMA DENGAN 5 TAHUN	61
TABEL 4.11 TABEL PERSEPSI KARYAWAN MENGENAI BUDAYA ORGANISASI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT BERDASARKAN MASA KERJA LEBIH DARI 5 TAHUN	63
TABEL 4.12 TABEL PERBANDINGAN TIPE BUDAYA YANG MENDOMINASI ANTARA KARYAWAN DENGAN MASA KERJA KURANG DARI ATAU SAMA DENGAN 5 TAHUN DENGAN MASA KERJA LEBIH DARI 1 TAHUN.	65
TABEL 4.13 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG KEUANGAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	66
TABEL 4.14 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG KEUANGAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	67
TABEL 4.15 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG AKUNTANSI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	69

TABEL 4.16 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG ANGGARAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	70
TABEL 4.17 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG KHA KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	72
TABEL 4.18 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG HUKUM KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	73
TABEL 4.19 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG ADFAS KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	75
TABEL 4.20 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG KOMUNIKASI DAN BINA LINGKUNGAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	76
TABEL 4.21 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG SDMO KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	78
TABEL 4.22 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG PENGEMBANGAN SDM KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	80
TABEL 4.23 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG ADMINISTRASI SDM KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	81
TABEL 4.24 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG PERENCANAAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	83
TABEL 4.25 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG PERENCANAAN LISTRIK PEDESAAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	84
TABEL 4.26 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG PERENCANAAN SISTEM KELISTRIKAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	86
TABEL 4.27 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG PERENCANAAN PENGUSAHAAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	87
TABEL 4.28 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	89
TABEL 4.29 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG NIAGA DAN PELAYANAN PELANGGAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	90
TABEL 4.30 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG MEKANISME NIAGA KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	92
TABEL 4.31 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG REVENUE ASSURANCE KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	94
TABEL 4.32 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG SALES PROMOTION KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	95
TABEL 4.33 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG ADMINISTRASI NIAGA KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	97
TABEL 4.34 TABEL PERBANDINGAN TIPE BUDAYA YANG MENDOMINASI KELIMA BIDANG KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	99

TABEL 4.35 TABEL GAMBARAN PROFIL BUDAYA DI KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT SAAT INI	100
TABEL 4.36 TABEL GAMBARAN PROFIL BUDAYA DI KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT LIMA TAHUN MENDATANG.....	101
TABEL 4.37 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN BIDANG SECARA UMUM MENURUT KUESIONER MSAI	102
TABEL 4.38 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG KEUANGAN MENURUT KUESIONER MSAI	110
TABEL 4.39 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG AKUNTANSI MENURUT KUESIONER MSAI	117
TABEL 4.40 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG ANGGARAN MENURUT KUESIONER MSAI	124
TABEL 4.41 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG HUKUM MENURUT KUESIONER MSAI	131
TABEL 4.42 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG ADFAS MENURUT KUESIONER MSAI.....	138
TABEL 4.43 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG HUMAS MENURUT KUESIONER MSAI.....	145
TABEL 4.44 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG PENGEMBANGAN SDM MENURUT KUESIONER MSAI	152
TABEL 4.45 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG ADMINISTRASI SDM MENURUT KUESIONER MSAI.....	159
TABEL 4.46 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG LISDES MENURUT KUESIONER MSAI.....	166
TABEL 4.47 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG RENSIS MENURUT KUESIONER MSAI	173
TABEL 4.48 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG RENUK MENURUT KUESIONER MSAI.....	180
TABEL 4.49 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG IT MENURUT KUESIONER MSAI.....	187
TABEL 4.50 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG MEKANISME NIAGA MENURUT KUESIONER MSAI.....	194
TABEL 4.51 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG REVAS MENURUT KUESIONER MSAI.....	201
TABEL 4.52 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG SALES PROMOTION MENURUT KUESIONER MSAI.....	208
TABEL 4.53 TABEL TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG ADMINISTRASI NIAGA MENURUT KUESIONER MSAI.....	215

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1.1 KERANGKA PEMIKIRAN BERDASARKAN THE COMPETING VALUE FRAMEWORK.....	7
GAMBAR 2.1 DIAGRAM DIMENSI BUDAYA ORGANISASI MENURUT GOFFEE DAN JONES	13
GAMBAR 2.2: PROSES TERBENTUKNYA BUDAYA ORGANISASI (ROBBINS & COULTER, 2012)	15
GAMBAR 2.3 MODEL KERANGKA TIPE BUDAYA ORGANISASI MENURUT CAMERON DAN FREEMAN	19
GAMBAR 2.4 TEORI COMPETING VALUES OF LEADERSHIP DAN TEORI KEORGANISASIAN	24
GAMBAR 2.5 CONTOH PETA PROFIL ORGANISASI SAAT INI DAN YANG DIHARAPKAN	28
GAMBAR 2.6 CRITICAL MANAGERIAL COMPETENCIES	30
GAMBAR 3.1 PENETAPAN TARIF DASAR LISTRIK JULI-SEPTEMBER (HTTP://LISTRIK.ORG/PLN/TARIF-DASAR-LISTRIK-PLN/).....	41
GAMBAR 4.1 GAMBAR BUDAYA ORGANISASI KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT SAAT INI.....	48
GAMBAR 4.2 GAMBAR BUDAYA ORGANISASI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	50
GAMBAR 4.3 GAMBAR DIMENSI KARAKTERISTIK DOMINAN KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	51
GAMBAR 4.4 GAMBAR DIMENSI KEPEMIMPINAN ORGANISASI KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	53
GAMBAR 4.5 GAMBAR DIMENSI MANAJEMEN KARYAWAN KANTOR INDUK PT. PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	54
GAMBAR 4.6 GAMBAR DIMENSI PEREKAT ORGANISASI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT	56
GAMBAR 4.7 GAMBAR PENEKANAN STRATEGI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	57
GAMBAR 4.8 GAMBAR DIMENSI KRITERIA SUKSES KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT.....	59
GAMBAR 4.9 GAMBAR PERSEPSI KARYAWAN MENGENAI BUDAYA ORGANISASI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT BERDASARKAN MASA KERJA KURANG DARI SAMA DENGAN 5 TAHUN	62
GAMBAR 4.10 GAMBAR PERSEPSI KARYAWAN MENGENAI BUDAYA ORGANISASI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISTRIBUSI JAWA BARAT BERDASARKAN MASA KERJA LEBIH DARI 5 TAHUN	63
GAMBAR 4.11 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG KEUANGAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	66
GAMBAR 4.12 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG KEUANGAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	68
GAMBAR 4.13 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG AKUNTANSI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	69

GAMBAR 4.14 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG ANGGARAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	71
GAMBAR 4.15 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG KHA KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	72
GAMBAR 4.16 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG HUKUM KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	74
GAMBAR 4.17 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG ADFAS KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	75
GAMBAR 4.18 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG KOMUNIKASI DAN BINA LINGKUNGAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	77
GAMBAR 4.19 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG SDMO KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	78
GAMBAR 4.20 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG PENGEMBANGAN SDM KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	80
GAMBAR 4.21 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG ADMINISTRASI SDM KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	81
GAMBAR 4.22 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG PERENCANAAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	83
GAMBAR 4.23 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG PERENCANAAN LISTRIK PEDESAAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	85
GAMBAR 4.24 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG PERENCANAAN SISTEM KELISTRIKAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	86
GAMBAR 4.25 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG PERENCANAAN PENGUSAHAAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	88
GAMBAR 4.26 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG TEKNOLOGI INFORMASI KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	89
GAMBAR 4.27 TABEL BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN BIDANG NIAGA DAN PELAYANAN PELANGGAN KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	91
GAMBAR 4.28 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG MEKANISME NIAGA KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	92
GAMBAR 4.29 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG REVENUE ASSURANCE KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	94
GAMBAR 4.30 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG SALES PROMOTION KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	95
GAMBAR 4.31 GAMBAR BUDAYA BIDANG MENURUT KARYAWAN SUB-BIDANG ADMINISTRASI NIAGA KANTOR INDUK PT PLN PERSERO DISJABAR	97
GAMBAR 4.32 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN BIDANG SECARA UMUM MENURUT KUESIONER MSAI	103

GAMBAR 4.33 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG KEUANGAN MENURUT KUESIONER MSAI.....	111
GAMBAR 4.34 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG ANGGARAN MENURUT KUESIONER MSAI.....	118
GAMBAR 4.35 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG ANGGARAN MENURUT KUESIONER MSAI.....	125
GAMBAR 4.36 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG HUKUM MENURUT KUESIONER MSAI	132
GAMBAR 4.37 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG ADFAS MENURUT KUESIONER MSAI	139
GAMBAR 4.38 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG ADFAS MENURUT KUESIONER MSAI	146
GAMBAR 4.39 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG PENGEMBANGAN SDM MENURUT KUESIONER MSAI.....	153
GAMBAR 4.40 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG ADMINISTRASI SDM MENURUT KUESIONER MSAI.....	160
GAMBAR 4.41 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG LISDES MENURUT KUESIONER MSAI	167
GAMBAR 4.42 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG RENSIS MENURUT KUESIONER MSAI	174
GAMBAR 4.43 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG RENUS MENURUT KUESIONER MSAI	181
GAMBAR 4.44 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG IT MENURUT KUESIONER MSAI.....	188
GAMBAR 4.45 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG MEKANISME NIAGA MENURUT KUESIONER MSAI.....	195
GAMBAR 4.46 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG REVAS MENURUT KUESIONER MSAI	202
GAMBAR 4.47 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG SALES PROMOTION MENURUT KUESIONER MSAI.....	209
GAMBAR 4.48 GAMBAR TIPE BUDAYA PEMIMPIN SUB-BIDANG REVAS MENURUT KUESIONER MSAI	216

BAB 1

Pendahuluan

Latar Belakang Penelitian

Bapak manajemen modern, Peter Drucker, seperti yang dikutip oleh Childress & Senn, dan dikutip kembali oleh Cameron & Quinn, menyatakan bahwa *“We are in one of those great historical periods that occur every 200 or 300 years when people don't understand the world anymore, and the past is not sufficient to explain the future”*. (Cameron & Quinn, 2006, hal. 1) Perubahan yang tidak dapat ditanggulangi, tidak dapat diprediksi, dan terkadang perubahan yang mendadak akan menyulitkan setiap organisasi atau manajer saat ini, untuk memprediksi masa depan secara akurat, dan mempertahankan keadaan perusahaan saat ini agar tetap sama di masa yang akan datang. Tingkat kegagalan untuk sebagian besar rencana perubahan organisasi perusahaan dapat dinyatakan dramatis. Menurut Cameron, dalam penelitiannya pada tahun 1997, telah diketahui bahwa sebanyak tiga perempat dari *reengineering*, *total quality management* (TQM), *strategic planning*, dan upaya *downsizing* telah gagal atau telah menimbulkan masalah yang cukup serius sehingga mengancam kelangsungan hidup organisasi. Yang menarik tentang kegagalan ini adalah alasan yang dilaporkan untuk kurangnya keberhasilan mereka. Beberapa penelitian, dari Caldwell di tahun 1994, Gross, Pascale, dan Athos di tahun 1993, serta Kotter dan Heskett di tahun 1992 melaporkan bahwa alasan yang sering dikutip dalam menjelaskan kegagalan yang dijelaskan diatas adalah pengabaian budaya organisasi. Dengan kata lain, kegagalan untuk mengubah budaya organisasi diyakinkan akan menggagalkan perubahan organisasi lainnya yang sudah direncanakan.

Budaya organisasi merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi, dikarenakan budaya organisasi mempengaruhi bagaimana pemimpin dan pekerja menilai kondisi dan lingkungan kerja mereka di perusahaannya. Menurut Robbins & Coulter (2012, hal. 80):

“Organization Culture has been described as the shared values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way organizational members act”

Selain untuk menilai kondisi usaha internal, budaya organisasi mempengaruhi kinerja, dijelaskan melalui penelitian yang dilakukan oleh Weerarathna

dan Geeganage (2014, hal. 990), Ambarsari (2015, hal. 13), dan Ahmed dan Shafiq (2014, hal. 9). Dalam arti lain, dengan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, secara langsung, budaya organisasi juga mampu mempengaruhi budaya karyawan, sama halnya dengan budaya karyawan mempengaruhi budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh George & Jones (2012, hal. 508-519).

Budaya organisasi dapat digunakan sebagai salah satu dasar bagi organisasi dalam menentukan kekuatan, arah perkembangan strategi organisasi, menjaga kekhasan organisasi, serta menentukan, menjaga, dan meningkatkan kualitas dari organisasi. Dengan mengetahui lingkungan kerja internalnya secara baik, maka perusahaan dapat menentukan rencana dan strategi perubahan secara lebih matang. Pemahaman dan pengelolaan lingkungan internal bertujuan untuk memastikan seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai visi, misi, dan tujuan organisasi, serta pandangan nilai, norma, dan tata cara berperilaku dalam perusahaan. Dengan terciptanya kesamaan pemahaman dan cara pandang mengenai aspek-aspek inti tersebut, maka suatu organisasi dapat mencapai tujuan secara lebih efektif.

Saat ini, pengembangan infrastruktur merupakan salah satu program prioritas masa kepemimpinan Presiden RI Joko Widodo selama empat tahun belakangan ini. Pembangunan infrastruktur meliputi jaringan struktur fasilitas antara lain berupa jalan, kereta api, air bersih, bandara, kanal, waduk, tanggul, pengolahan limbah, telekomunikasi, pelabuhan, perlistrikan secara fungsional. Alasan proses pengembangan infrastruktur di Indonesia berlangsung adalah, seperti yang diucapkan Presiden pada *Dies Natalis* ke-60 Universitas Diponegoro, adalah untuk meningkatkan daya saing Negara Indonesia, dan meningkatkan *Global Competitiveness*, serta bertujuan untuk mengejar ketertinggalan dalam pembangunan infrastruktur. (Deny, 2017)

Dari sisi kebijakan proyek, paling tidak mempunyai pembangunan pembangkit tenaga listrik memiliki 3 tujuan strategis: Pertama, meratakan pasokan listrik di daerah yang belum mendapatkan aliran listrik. Kedua, menambah cadangan listrik sebesar 30% di atas beban puncak pada hampir semua wilayah. Ketiga, menjadikan listrik sebagai pendorong pertumbuhan industri dan wilayah. Dalam memenuhi target infrastruktur, Presiden Republik Indonesia Joko Widodo mempercayakan program infrastruktur energi listrik kepada PT PLN Persero sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bertanggung jawab pada penyediaan listrik di Indonesia. Dalam sebuah artikel, *General Manager* Unit Induk Pembangunan Jawa bagian Barat, Bapak Robert Aprianto Purba, mengatakan PT PLN Persero Distribusi

Jawa Barat mendapat tugas membangun pembangkit 10 ribu MW dalam proyek listrik 35 ribu MW. (Wicaksono, 2017)

Proyek ini sudah berjalan selama empat tahun semenjak pemerintahan Presiden Joko Widodo, dan selama empat tahun proyek memiliki perkembangan dalam proses pemenuhan target, dimulai dari pengembangan energi listrik, pelepasan lahan untuk membangun pembangkit listrik, kerjasama dengan perusahaan lain, sampai perubahan-perubahan tertentu di bidang kepegawaiannya. Perlu diperhatikan juga di tahun 2015, PT PLN Distribusi Jawa Barat tidak lagi mengurus area Banten, jadi ruang lingkup manajemennya lebih mengecil, hanya untuk daerah Jawa Barat saja.

Upaya pemenuhan target ini dimulai semenjak awal pemerintahan presiden Joko Widodo, yaitu pada tahun 2014. Dan menurut data yang disediakan oleh PT PLN Persero melalui *annual report* terakhir, yaitu tahun 2014. Berdasarkan *annual report* tahun 2014, jumlah pegawai meningkat dari tahun 2010 sampai 2012, dari 46.296 orang, sampai 47.976 orang, sempat menurun di tahun 2013 sebanyak 143 orang, dan total pegawai sampai akhir tahun 2014 adalah sebanyak 48.068 orang, menambah sebanyak 183 orang. Dan pada tahun 2016, Direktur Human Capital Management PLN, Bapak Muhamad Ali menyatakan bahwa sampai akhir tahun 2019, PLN akan membutuhkan 17.000 lebih pekerja sebelum proyek listrik tersebut ditargetkan selesai 2020 mendatang (Prahadi, 2016).

PT PLN Persero Distribusi Jawa Barat merupakan kantor induk dari total 16 unit area di Provinsi Jawa Barat. Di tahun 2015, PT PLN Distribusi Jawa Barat tidak lagi mengurus area Banten, jadi ruang lingkup manajemennya lebih mengecil, hanya untuk daerah Jawa Barat saja, dan saat ini memiliki 16 unit area, dengan Distribusi Jawa Barat sebagai kantor induknya. Untuk Jawa Barat sendiri memiliki 91 rayon dengan total pekerja sebanyak 2513 orang, dan untuk kantor induk, saat ini memiliki pegawai sebanyak 263 orang. Kemampuan untuk bertahan dan terus menerus melakukan perkembangan selama ini merupakan sebuah pencapaian yang tidak dapat dipandang sebelah mata.

Tuntutan masyarakat juga mempengaruhi bagaimana PT PLN Persero berkinerja. Sebagai salah satu contoh, ketika dahulu pemadaman dilakukan, maka pelanggan relatif bersikap pasif dan memaklumi. Namun untuk saat ini, jika pemadaman terjadi, pelanggan akan komplain dan langsung menghubungi pihak-pihak PT PLN Persero. Karena pemadaman akan mempengaruhi kehidupan masyarakat secara keseluruhan, dan untuk yang bekerja, proses kerja mereka bisa terganggu. Salah satu penelitian menyebutkan bahwa pemadaman listrik secara berkala/bergilir sudah tidak

asing lagi dimana hal ini sangat mengganggu aktifitas masyarakat dan sangat merugikan, sebab dengan adanya pemadaman listrik yang hampir tiap hari terjadi mengakibatkan masyarakat harus membeli genset terutama bagi mereka pelaku industri yang sangat mengandalkan tenaga listrik. (Pasaribu & Sari, 2013). Maka, PT PLN Persero sudah mensosialisasikan kapan dan berapa lama akan melakukan pemadaman melalui media sosial dan pesan singkat. Sehingga jika PT PLN Persero akan melakukan pemadaman, pelanggan bisa mempersiapkan apapun, sebelum pemadaman listrik terjadi. Pemenuhan atas kebutuhan informasi pemadaman merupakan salah satu bukti bahwa PT PLN Persero sudah melakukan upaya-upaya yang perlu dilakukan agar menjadi perusahaan BUMN yang dinilai dengan baik oleh para pelanggannya.

Penulis sempat melakukan sesi tanya jawab ketika melakukan penyebaran kuesioner kepada beberapa pihak karyawan dan pihak manajemen dan menerima beberapa informasi mengenai kondisi perusahaan. Ketika penulis diminta untuk menjelaskan mengenai alat penelitian ini agar beliau lebih memahami penelitian penulis, Supervisor Sub-bidang Humas menyatakan bahwa dulu kepemimpinan dan budaya organisasi di PT. PLN Persero cenderung lebih condong kepada tipe budaya *Hierarchy*, dan untuk saat ini menurut beliau tipe budaya di Kantor Induk lebih condong kepada tipe budaya *Clan*. Menurut beliau, dulu sistem administrasi tidak sebaik saat ini, sosok pemimpin adalah sosok yang tegas, dan perintah pemimpin bersifat mutlak, dan tidak perlu dipertanyakan. Saat ini, beliau mengakui bahwa tempat kerja dirasa lebih nyaman, pengerjaan tugas dapat dilakukan secara lebih cepat, dan karyawan mau membantu sesama karyawan lainnya. Sistem administrasi dan informasi terasa lebih sederhana sehingga jalur informasi dan *internal affairs* dinilai lebih mudah dilakukan.

Sebagai sebuah cara untuk mengendalikan budaya, PT PLN Persero memiliki sebuah buku petunjuk dengan judul “Pedoman Perilaku” (2010, hal. 5). Pedoman ini menjelaskan bagaimana pegawai diwajibkan untuk memahami kebijakan PLN, dan berkomitmen terhadap integritas dan menghindari pelanggaran, serta bagaimana pemimpin bertanggungjawab atas terwujudnya penerapan pedoman perilaku,, mendorong terbangunnya perilaku etis dalam pekerjaan, mencegah terjadinya masalah kepatuhan, mendeteksi, dan merespon permasalahan. Directing Manager sub-bidang Pengembangan SDM menyatakan bahwa untuk saat ini tidak ada masalah yang begitu signifikan mengenai budaya organisasi karena PT PLN Persero memiliki Pedoman Perilaku, yang merupakan perwujudan dari warga PT PLN Persero untuk bekerja dan berusaha sejajar dengan visi, misi, dan tata nilai perusahaan.

PT PLN Persero memiliki sebuah visi yang berbunyi “Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.”. Dijelaskan dalam buku pedoman perusahaan PT PLN bahwa ciri sebuah perusahaan kelas dunia adalah barometer standar kualitas pelayanan, memiliki cakrawala pemikiran yang mutakhir, terdepan dalam pemanfaatan teknologi, haus akan kesempurnaan kerja dan perilaku, serta merupakan perusahaan idaman bagi pencari kerja. Ciri-ciri ini lebih condong kepada tipe budaya *Adhocracy* karena pada tipe budaya ini memiliki penekanan strategik yang merujuk kepada inovasi, perkembangan perusahaan, dan penemuan sumber daya baru. Jika benar asumsi bahwa tipe budaya yang dominan di perusahaan ini adalah tipe budaya *Clan*, atau jika tipe budaya saat ini masih didominasi oleh tipe budaya *Hierarchy*, maka kondisi tersebut dinyatakan kurang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Salah satu alat yang bisa digunakan untuk mengukur keefektifitasan budaya organisasi perusahaan adalah dengan menggunakan *Competing Values Framework* (CVF). Dalam *framework* ini kita menemukan dua hal yang diukur, yaitu profil budaya organisasi saat ini dan harapan menurut persepsi karyawan, serta profil budaya pemimpin saat ini. Tujuan akhirnya adalah untuk menemukan kesenjangan dan memperbaiki kesenjangan tersebut agar kelak tidak menjadi masalah di perusahaan, dan di dalam prosesnya, khususnya dalam penelitian ini, membantu PT PLN Persero dalam menentukan langkah-langkah apa saja yang sebaiknya diambil berdasarkan pemetaan dan analisis dari penelitian yang telah dilakukan dalam upaya mengembangkan kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah, mensejahterakan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Melalui pengamatan tersebut, penulis akan melakukan penelitian dengan judul “Pemetaan dan Analisis Budaya Organisasi dari Perspektif *Competing Values Framework* (CVF) di Kantor Induk PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat”. Dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana profil budaya organisasi Kantor Induk PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat saat ini menurut persepsi seluruh karyawan, bagaimana profil budaya organisasi Kantor Induk PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang, dan bagaimana profil budaya para pemimpin di Kantor Induk PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat saat ini.

Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang penelitian yang penulis kemukakan diatas, perlu dilakukan penelitian dengan tujuan menganalisa profil perusahaan budaya organisasi pada PT. PLN Persero Distribusi Jabar saat ini dan budaya organisasi pada

PT. PLN Persero yang diharapkan terbentuk. Berdasarkan uraian diatas maka rumusan masalah yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana profil budaya organisasi PT. PLN Persero Distribusi Jabar saat ini berdasarkan persepsi dari pekerja PT. PLN Persero Distribusi Jabar?
2. Bagaimana profil budaya organisasi PT. PLN Persero Distribusi Jabar yang diharapkan terbentuk lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi dari pekerja PT. PLN Distribusi Jabar?
3. Bagaimana profil budaya organisasi para pemimpin sub-bidang di PT. PLN Persero saat ini?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana profil budaya organisasi PT. PLN Persero Distribusi Jabar saat ini, berdasarkan persepsi dari pekerja PT. PLN Persero Distribusi Jabar
2. Untuk mengetahui bagaimana profil budaya organisasi PT. PLN Persero Distribusi Jabar yang diharapkan terbentuk lima tahun yang akan datang, berdasarkan persepsi dari pekerja PT. PLN Persero Distribusi Jabar
3. Untuk mengetahui bagaimana profil budaya organisasi pemimpin sub-bidang PT. PLN Persero Distribusi Jabar saat ini.

Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis
Sebagai proses belajar, untuk mengimplementasikan ilmu yang sudah didapat, dan untuk memperkaya studi empiris dan untuk memberikan kontribusi bagi peneliti yang berada di lingkungan ekonomi bisnis.
2. Bagi Perusahaan
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan strategi organisasi selama lima tahun mendatang, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi
3. Bagi Pihak Lain
Dapat menjadi referensi bagi peneliti lain untuk membantu dan melanjutkan penelitian yang bergerak di bidang serupa, serta menyumbangkan informasi bagi yang membutuhkan.

Kerangka Pemikiran

Berikut ini merupakan kerangka pemikiran yang akan penulis gunakan sebagai patokan dalam melakukan penelitian di PT PLN Distribusi Jawa Barat berdasarkan *The Computing Value Framework*. (Cameron & Quinn, 2006)



Gambar 1.1

Kerangka Pemikiran Berdasarkan The Competing Value Framework

Kerangka pemikiran diatas dijabarkan melalui dua kuesioner, yaitu kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dan kuesioner *Managerial Skills Assessment Instrument* (MSAI). Pada kuesioner OCAI lebih berfokus kepada pernyataan-pernyataan yang mendukung keempat tipe budaya organisasi, dan pernyataan tersebut dibagi berdasarkan dimensi utama budaya organisasi. Misalnya, pada dimensi karakteristik dominan akan memiliki empat pernyataan yang mendukung masing-masing tipe budaya yang berbeda.

Sementara pada kuesioner MSAI, setiap tipe budaya memiliki keahlian yang berbeda. Masing-masing tipe budaya memiliki 3 keahlian yang dimiliki oleh pemimpin, dan dibagikan menjadi total 12 poin keahlian. Pada budaya *Clan*, memiliki penekanan pada upaya mengelola tim, hubungan intrapersonal, dan pengembangan individu. Pada budaya *Adhocracy*, memiliki penekanan pada mengelola inovasi, masa depan, dan pengembangan berkelanjutan. Pada budaya *Market*, memiliki penekanan pada mengelola persaingan, meningkatkan semangat pekerja, dan mengelola pelayanan pelanggan. Dan pada budaya *Hierarchy*, memiliki penekanan pada mengelola akulturasi, pengendalian sistem, dan koordinasi.