

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, STUDI KASUS  
DI  
CV ALBESTA BANDUNG**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen

**Oleh:**

**Alvin Kurniawan**

**2017120157**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN  
Terakreditasi oleh BAN-PT NO. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2021**

**ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE, CASE STUDY  
AT  
CV ALBESTA BANDUNG**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete part of the requirements of  
Bachelor's Degree in Management

**By  
Alvin Kurniawan  
2017120157**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN MANAGEMENT  
Accredited by BAN-PT NO. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2021**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, STUDI KASUS  
DI  
CV ALBESTA BANDUNG**

Oleh:  
Alvin Kurniawan  
2017120157

Bandung, 21 Juli 2021  
Ketua Program Sarjana Manajemen,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Istiharini'.

Dr. Istiharini, S.E., M.M.

Pembimbing Skripsi,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Regina Detty Mulyo Harsono'.

Dr. Regina Detty Mulyo Harsono, S.E., M.M.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Alvin Kurniawan  
Tempat, tanggal lahir : Cirebon, 21 Mei 1999  
Nomor Pokok Mahasiswa (NPM) : 2017120157  
Program Studi : Manajemen  
Jenis naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, STUDI KASUS DI CV ALBESTA BANDUNG**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan Ibu **Dr. Regina Deti Mulyo Harsono, S.E., M.M.**

## MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Apapun 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 atau yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa 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 cokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakanya 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: 21 Juli 2021

Pembuat Pernyataan:



(Alvin Kurniawan)

## ABSTRAK

Pandemi Covid-19 mengakibatkan banyak perusahaan di Indonesia mengalami gangguan usaha. Untuk mengatasi gangguan tersebut, perusahaan harus mampu melakukan adaptasi. Kondisi yang dihadapi ketika melakukan adaptasi membutuhkan budaya organisasi yang kuat, supaya perusahaan lebih tangguh dalam menghadapi kondisi tersebut. Sehingga pengetahuan tentang budaya organisasi di tengah pandemi Covid-19 menjadi hal yang penting untuk diketahui oleh perusahaan di Indonesia, karena dapat memberikan acuan bagi perusahaan ketika melakukan adaptasi dalam menangani masalah yang diakibatkan pandemi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi yang ada di CV Albesta saat ini dan yang diharapkan. Rumusan masalah yang diangkat adalah bagaimana pemetaan budaya organisasi yang ada supaya dapat diketahui tipe budaya, perbedaan, kekuatan, kongruensi, *trend*, dan komparasi norma.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) kepada 51 karyawan CV Albesta. Teknik pengolahan data sesuai dengan sistematika perhitungan yang sudah terdapat dalam OCAI. Metode analisis yang digunakan adalah rata-rata nilai, uji *one-way* ANOVA, dan uji Kruskal-Wallis.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa, tipe budaya organisasi saat ini didominasi oleh budaya *Market*, dengan besar nilai rata-rata 28,32. Tipe budaya *Market* saat ini memiliki perbedaan yang signifikan terhadap budaya *Adhocracy* dan *Hierarchy*, tetapi tidak memiliki perbedaan yang signifikan terhadap budaya *Clan*. Untuk budaya organisasi yang diharapkan mendominasi untuk 5 tahun ke depan adalah budaya *Clan*, dengan besar nilai rata-rata 28,06. Tipe budaya *Clan* harapan memiliki perbedaan yang signifikan terhadap budaya *Adhocracy* dan *Hierarchy*, tetapi memiliki perbedaan yang tidak signifikan terhadap budaya *Market*. Sehingga terjadi ketidak selarasan antara budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan. Untuk tipe budaya yang *trend* yang digunakan dalam sektor industri tekstil di kota Bandung, penulis belum menemukan jurnal yang membahas hal tersebut, sehingga tidak dapat dilakukan komparasi norma.

Kata kunci: Budaya Organisasi, OCAI

## **ABSTRACT**

*The Covid-19 pandemic has caused many companies in Indonesia experience business disruptions. To overcome these disturbances, companies must be able to adapt. The conditions faced when adapting require a strong organizational culture, so that the company is more tough in dealing with these conditions. So that knowledge about organizational culture in the midst of the Covid-19 pandemic is important for companies in Indonesia to know, because it can provide a reference for companies when adapting in dealing with problems caused by the pandemic.*

*This study aims to determine and analyze the current and expected organizational culture in CV Albesta. The problem raised is how to map the existing organizational culture so that the types of culture, differences, strengths, congruence, trends, and comparisons of norms can be known.*

*The data collection technique used an Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) questionnaire to 51 of CV Albesta employees. The data processing technique is in accordance with the calculation systematics already contained in the OCAI. The analytical method used is the average value, one-way ANOVA test, and the Kruskal-Wallis test.*

*From the results of the study, it was found that the type of organizational culture is currently dominated by Market culture, with an average value of 28.32. The current Market culture type has a significant difference to the Adhocracy and Hierarchy cultures, but does not have a significant difference to the Clan culture. The organizational culture that is expected to dominate for the next 5 years is the Clan culture, with an average value of 28.06. The expectation Clan culture type has a significant difference to the Adhocracy and Hierarchy cultures, but has an insignificant difference to the Market culture. So that there is gap between the current culture and the expected culture. For the type of culture that is a trend that is used in the textile industry sector in the city of Bandung, the author has not found a journal that discusses this matter, so a comparison of norms cannot be done.*

*Keywords: Organizational Culture, OCAI*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, karena berkat dan anugerah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi, Studi Kasus di CV ALbesta Bandung”, Penulis memilih judul ini sehubungan dengan pentingnya suatu budaya di dalam organisasi sebagai pedoman untuk melakukan perubahan ditengah pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 merubah situasi perekonomian di Indonesia membuat perusahaan harus mampu beradaptasi dan melakukan penyesuaian terhadap situasi saat ini. Penting bagi perusahaan ketika beradaptasi dan melakukan perubahan sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan, serta untuk mengetahui dan memetakan budaya organisasi yang dimiliki oleh CV Albesta, sehingga dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman terkait budaya organisasi yang nanti dapat dijadikan pedoman untuk melakukan perubahan.

Ketika penulis menyusun skripsi ini, banyak hambatan dan halangan yang dialami, akan tetap berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, hambatan tersebut dapat diatasi dengan baik. Untuk itu, Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua, adik, dan keluarga besar penulis, yang telah menemani dan mendukung sampai saat ini, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Ibu Dr. Budiana Gomulia, Dra., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan yang saya hormati.
3. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan dan juga sebagai dosen wali penulis dari awal perkuliahan hingga kelulusan.
4. Ibu Dr. Regina Detty Mulyo Harsono, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah memberi bimbingan dan pengarahan dalam pembuatan skripsi dari awal hingga selesai.
5. Seluruh Dosen Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan pengajaran dan ilmu kepada penulis selama perkuliahan.
6. Seluruh staff, tata usaha, pekaya, dan keluarga besar Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu penulis dalam menjalani proses perkuliahan.

7. Jennifer, Lara, Made Khrisna, dan Stella sebagai teman satu kelas mata kuliah Skripsi Manajemen 2020/2021.
8. Cecilia Felicia, Chrisostomus Galang, Evan Abilio, Ivan Sunarya, Rivky Kristian, Samuel Pijar, dan Sandi Aditha sebagai teman seperjuangan penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Audi Yohanes Jusup, Debby Novianti, Irene Kusuma, Michael Gian, Michael Setiajayadi, Stevanus, dan Valeri Sunardi halim sebagai teman penulis yang menemani dan memberikan dukungan selama perkuliahan.
10. Teman-teman dari Keraton SB, Manajemen UNPAR dan fakultas lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu namanya yang telah menemani penulis selama kuliah.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan pengetahuan yang dimiliki oleh penulis dalam pembuatan skripsi ini, oleh karena itu kritik dan saran akan penulis terima dengan senang hati.

Penulis



## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Kerangka Pemikiran.....	6
BAB 2.....	9
2.1. Budaya Organisasi.....	9
2.1.1. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi.....	9
2.1.2. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	11
2.1.3. Karakter Budaya Organisasi.....	14
2.1.4. Elemen Budaya Organisasi.....	15
2.1.5. Fungsi Budaya Organisasi.....	15
2.2. Instrumen Penilaian Budaya Organisasi.....	16
2.2.1. Organization Culture Assessment Instrument (OCAI).....	16
2.2.2. Dimensi Budaya Organisasi.....	17
2.2.3. Tipe Budaya Organisasi.....	18
2.2.4. Aplikabilitas dari Competing Values Framework Model.....	20
2.2.5. Interpretasi Profil Budaya.....	23
2.3. Penelitian Terdahulu.....	25
BAB 3.....	29

3.1. Metode dan Jenis Penelitian.....	29
3.2. Operasionalisasi Variabel .....	30
3.3. Sumber Data.....	33
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling .....	35
3.6. Teknik Pengolahan Data .....	37
3.6.1. Uji Validitas .....	37
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	42
3.6.3. Pengolahan Data Menggunakan Kuesioner OCAI .....	43
3.6.4. Uji Normalitas.....	46
3.7. Teknik Analisis Data.....	46
3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	46
3.7.2. Teknik Pengujian Hipotesis .....	47
3.8. Objek Penelitian.....	48
<b>BAB 4 .....</b>	<b>49</b>
4.1. Gambaran Umum Responden .....	49
4.2. Uji Normalitas Secara Keseluruhan.....	51
4.3. Analisis Budaya Organisasi CV Albesta Secara Keseluruhan.....	54
4.3.1. Budaya Organisasi CV Albesta Saat Ini .....	54
4.3.2. Budaya Organisasi CV Albesta yang Diharapkan .....	56
4.8.1. Budaya Organisasi CV Albesta Secara Keseluruhan.....	57
4.4. Analisis Budaya Organisasi CV Albesta Berdasarkan Dimensi .....	62
4.4.1. Budaya Organisasi Berdasarkan Karakteristik Dominan.....	62
4.4.2. Budaya Organisasi Berdasarkan Kepemimpinan Organisasi.....	67
4.4.3. Budaya Organisasi Berdasarkan Manajemen Personil.....	74
4.4.4. Budaya Organisasi Berdasarkan Perikat Organisasi .....	79
4.4.5. Budaya Organisasi Berdasarkan Strategi yang Ditekankan.....	85
4.4.6. Budaya Organisasi Berdasarkan Kriteria Keberhasilan.....	90

4.4.7. Kongruensi Budaya Organisasi Antar Dimensi .....	96
4.5. Analisis Budaya Organisasi CV Albesta Berdasarkan Posisi .....	98
4.5.1. Budaya Organisasi Berdasarkan Posisi Level Staf .....	98
4.5.2. Budaya Organisasi Berdasarkan Posisi Level Manajerial.....	101
4.5.3. Kongruensi Budaya Organisasi Karyawan Antar Level .....	103
4.6. Analisis Budaya Organisasi CV Albesta Berdasarkan Masa Kerja .....	104
4.6.1. Budaya Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Di Bawah 5 Tahun.....	104
4.6.2. Budaya Organisasi Berdasarkan Masa Kerja Diatas 5 Tahun.....	108
4.6.3. Kongruensi Budaya Organisasi Antar Masa Kerja .....	111
4.7. Analisis Budaya Organisasi CV Albesta Berdasarkan <i>Trend</i> dan Sektor Industri .....	112
4.8. Analisis Kesenjangan Budaya Organisasi CV Albesta Saat Ini dengan yang Diharapkan.....	113
4.9. Hasil Penelitian .....	115
<b>BAB 5 .....</b>	<b>121</b>
5.1. Kesimpulan .....	121
5.2. Saran .....	124
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>127</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>129</b>
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS .....</b>	<b>142</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 3. 1. Operasionalisasi Variabel .....	30
Tabel 3. 2. Hasil Uji Validitas menggunakan SPSS .....	38
Tabel 3. 3. Hasil Uji Reliabilitas menggunakan SPSS.....	42
Tabel 4. 1. Hasil Uji Normalitas Budaya Organisasi Saat Ini Menggunakan SPSS .....	52
Tabel 4. 2. Hasil Uji Normalitas Budaya Organisasi Harapan Menggunakan SPSS.....	53
Tabel 4. 3. Budaya Organisasi CV Albesta Saat Ini .....	54
Tabel 4. 4. Budaya Organisasi CV Albesta yang Diharapkan .....	56
Tabel 4. 5. Budaya Organisasi CV Albesta .....	57
Tabel 4. 6. Dimensi Karakteristik Dominan CV Albesta.....	62
Tabel 4. 7. Dimensi Kepemimpinan Organisasi CV Albesta.....	67
Tabel 4. 8. Dimensi Manajemen Personil CV Albesta .....	74
Tabel 4. 9. Dimensi Perekat Organisasi CV Albesta .....	79
Tabel 4. 10. Dimensi Strategi yang Ditekankan .....	85
Tabel 4. 11. Dimensi Kriteria Keberhasilan .....	90
Tabel 4. 12. Tipe Budaya Organisasi Antar Dimensi .....	96
Tabel 4. 13. Budaya Organisasi Level Staff .....	98
Tabel 4. 14. Budaya Organisasi Level Manajerial.....	101
Tabel 4. 15. Tipe Budaya Paling Dominan Antara Karyawan Level Manajerial dengan Karyawan Level Staf.....	103
Tabel 4. 16. Budaya Organisasi Karyawan Masa kerja Di Bawah 5 tahun .....	104
Tabel 4. 17. Budaya Organisasi Karyawan Masa kerja Di Atas 5 tahun .....	108
Tabel 4. 18. Tipe Budaya Karyawan Antar Masa Kerja .....	111
Tabel 4. 19. Budaya Organisasi CV Albesta .....	113
Tabel 4. 20. Hasil Analisis Sifat Budaya Organisasi CV Albesta Saat Ini .....	115
Tabel 4. 21. Hasil Analisis Sifat Budaya Organisasi CV Albesta Harapan.....	116
Tabel 4. 22. Perbedaan Setiap Budaya Saat Ini .....	117
Tabel 4. 23. Perbedaan Setiap Budaya Harapan .....	118
Tabel 4. 24. Hasil Analisis Budaya Organisasi CV Albesta Saat Ini.....	119
Tabel 4. 25. Hasil Analisis Budaya Organisasi CV Albesta Harapan .....	120

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Pemikiran Berdasarkan The Competing Values Framework.....	7
Gambar 2. 1. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi .....	11
Gambar 2. 2. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	12
Gambar 2. 3. Socialization Model .....	14
Gambar 2. 4. The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory .....	21
Gambar 2. 5. The Competing Values of Total Quality Management .....	23
Gambar 3. 1. Lembar Kerja Penilaian Kuesioner OCAI .....	45
Gambar 3. 2. The Competing Values Framework .....	46
Gambar 3. 3. Struktur Organisasi CV Albesta.....	48
Gambar 4. 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
Gambar 4. 2. Profil Responden Berdasarkan Usia.....	50
Gambar 4. 3. Profil Responden Berdasarkan Posisi .....	50
Gambar 4. 4. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	51
Gambar 4. 5. Budaya Organisasi CV Albesta Saat Ini .....	55
Gambar 4. 6. Budaya Organisasi CV Albesta yang Diharapkan .....	56
Gambar 4. 7. Budaya Organisasi CV Albesta.....	58
Gambar 4. 8. Hasil Uji Kuskal Wallis Rata-Rata Budaya Organisasi Saat Ini .....	59
Gambar 4. 9. Hasil Uji Kuskal Wallis Rata-Rata Budaya Organisasi Harapan.....	60
Gambar 4. 10. Dimensi Karakteristik Dominan CV Albesta.....	63
Gambar 4. 11. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Karakteristik Dominan Saat Ini .....	64
Gambar 4. 12. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Karakteristik Dominan Harapan.....	65
Gambar 4. 13. Dimensi Kepemimpinan Organisasi CV Albesta.....	68
Gambar 4. 14. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Kepemimpinan Organisasi Saat Ini .....	70
Gambar 4. 15. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Kepemimpinan Organisasi Harapan....	71
Gambar 4. 16. Dimensi Manajemen Personil CV Albesta.....	74
Gambar 4. 17. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Manajemen Personil Saat Ini .....	76
Gambar 4. 18. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Manajemen Personil Harapan.....	77
Gambar 4. 19. Dimensi Perekat Organisasi CV Albesta .....	80
Gambar 4. 20. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Perekat Organisasi Saat Ini.....	82
Gambar 4. 21. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Perekat Organisasi Harapan .....	83
Gambar 4. 22. Dimensi Strategi yang Ditekankan.....	86
Gambar 4. 23. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Strategi Yang Ditekankan Saat Ini .....	87

Gambar 4. 24. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Strategi Yang Ditekankan Harapan .....	88
Gambar 4. 25. Dimensi Kriteria Keberhasilan.....	91
Gambar 4. 26. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Kriteria Keberhasilan Saat Ini .....	93
Gambar 4. 27. Hasil Uji Kuskal Wallis Dimensi Kriteria Keberhasilan Harapan .....	94
Gambar 4. 28. Hasil Uji Kuskal Wallis Level Staff Saat Ini .....	99
Gambar 4. 29. Hasil Uji Kuskal Wallis Level Staff Harapan .....	100
Gambar 4. 30. Hasil Uji Kuskal Wallis Level Manajerial .....	102
Gambar 4. 31. Hasil Uji Kuskal Wallis Budaya Saat Ini Karyawan Dengan Masa Kerja Di Bawah 5 Tahun .....	106
Gambar 4. 32. Hasil Uji Kuskal Wallis Budaya Harapan Karyawan Dengan Masa Kerja Di Bawah 5 Tahun .....	107
Gambar 4. 33. Hasil Uji Kuskal Wallis Budaya Saat Ini Karyawan Dengan Masa Kerja Di Atas 5 Tahun .....	109
Gambar 4. 34. Hasil Uji Kuskal Wallis Budaya Harapan Karyawan Dengan Masa Kerja Di Atas 5 Tahun .....	110

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Preliminary Research Pertanyaan No 1.....	129
Lampiran 2 Kuesioner Preliminary Research Pertanyaan No 2-4 .....	130
Lampiran 3 Kuesioner Preliminary Research Pertanyaan No 5-6 .....	130
Lampiran 4 T-tabel df 1-50 (Sumber tertera pada gambar) .....	131
Lampiran 5 Kuesioner OCAI Yang Sudah Diterjemahkan Halaman Ke 1.....	132
Lampiran 6 Kuesioner OCAI Yang Sudah Diterjemahkan Halaman Ke 2.....	133
Lampiran 7 Kuesioner OCAI Yang Sudah Diterjemahkan Halaman Ke 3.....	134
Lampiran 8 Kuesioner OCAI Yang Sudah Diterjemahkan Halaman Ke 4.....	135
Lampiran 9 Hasil Kuesioner Preliminary Research Pertanyaan No. 1-3.....	136
Lampiran 10 Hasil Kuesioner Preliminary Research Pertanyaan No. 4-5.....	137
Lampiran 11 Jawaban Kuesioner OCAI Responden ke 1-13 .....	138
Lampiran 12 Jawaban Kuesioner OCAI Responden ke 14-26 .....	139
Lampiran 13 Jawaban Kuesioner OCAI Responden ke 27-39 .....	140
Lampiran 14. Jawaban Kuesioner OCAI Responden ke 40-51 .....	141

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, banyak perusahaan di Indonesia mengalami kondisi dimana terjadi gangguan usaha akibat Covid-19. Menurut hasil survei yang dilakukan oleh *International Labour Organization (ILO) SCORE* Indonesia pada Mei 2020 memperlihatkan kesulitan yang belum pernah dihadapi perusahaan sebelumnya akibat pandemi, bahwa sekitar 68% perusahaan yang disurvei mengalami gangguan usaha akibat Covid-19. Dua dari tiga perusahaan yang disurvei menghentikan operasinya baik secara sementara maupun permanen. Hal tersebut menunjukkan bahwa, terjadi gangguan usaha yang dialami oleh berbagai macam perusahaan di Indonesia. Gangguan usaha tersebut juga mengakibatkan banyak perusahaan menghentikan kegiatan operasionalnya, dimana kegiatan operasional perusahaan adalah hal yang penting bagi keberlangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu perusahaan perlu mencari cara supaya mampu bertahan ditengah pandemi Covid-19 ini.

Dalam bincang eksklusif secara virtual pada Rabu, 11 November 2020 yang bertemakan “Strategi dan Inovasi Berkelanjutan Unilever Indonesia di Bawah Kepemimpinan Hemant Bakshi”, Hemant Bakshi (2020) mengatakan bahwa kualitas pemimpin yang sukses di perusahaan multinasional adalah kemampuan beradaptasi, mereka bersedia merubah diri menjadi lebih efektif. Dari pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa, pemimpin atau sama halnya manajemen perusahaan harus mampu beradaptasi sehingga lebih efektif. Dengan adanya adaptasi maka perusahaan akan lebih efektif dan mampu melakukan kegiatannya dengan baik ditengah pandemi Covid-19.

Ketika melakukan adaptasi, perusahaan akan menghadapi berbagai macam kondisi dan ketangguhan perusahaan menjadi hal yang penting. Menurut *Steering Committee Inclusive Human Resource Indonesia (IHRI)*, Anwar Yulistianto (2020) mengatakan bahwa organisasi dengan budaya perusahaannya kuat akan lebih tangguh ketimbang yang budaya organisasinya tidak kuat. Dengan budaya organisasi yang kuat, maka perusahaan akan lebih tangguh dalam menghadapi segala kondisi terlebih ketika pandemi Covid-19. Dari pendapat tersebut dapat



diambil kesimpulan bahwa, dengan adanya budaya organisasi yang kuat dalam sebuah perusahaan, maka perusahaan tersebut akan tangguh dalam menghadapi segala situasi. Ketika beradaptasi ketangguhan sebuah perusahaan akan di uji. Organisasi dengan budaya perusahaan yang kuat akan lebih tangguh menghadapi kondisi ketika melukan adaptasi dibandingkan dengan organisasi dengan budaya perusahaan yang tidak kuat. Oleh karena itu dalam kondisi pandemi Covid-19, perusahaan perlu memperkuat budaya organisasi yang dimiliki.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal (Mangkunegara, 2009: 144). Dari pendapat tersebut diketahui bahwa budaya organisasi bermanfaat sebagai pedoman tingkah laku supaya perusahaan dapat menghadapi masalah adaptasi dan kondisi terlebih ketika pandemi Covid-19. Oleh karena itu, peran budaya organisasi perlu dipahami oleh perusahaan di Indonesia.

Pemahaman tentang budaya organisasi sangat penting untuk memeriksa apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana menjalankannya dan bagaimana memperbaikinya (Schein, 1992). Untuk memahami budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan, perlu dilakukan pemetaan budaya organisasi. Pemetaan budaya organisasi dilakukan untuk mengetahui budaya organisasi yang dimiliki. Salah satu instrumen yang dapat digunakan dalam pemetaan budaya organisasi adalah *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia dalam Berita Resmi Statistik “Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2020”, pulau Jawa merupakan kontribusi terbesar Produk Domestik Bruto (PDB) di Indonesia sebesar 58,75%, selain itu sektor Industri pengolahan mengalami penurunan Produk Domestik Bruto (PDB) akibat Covid-19 sebesar -2,93%. Dari data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pulau Jawa memiliki peranan penting dalam perekonomian di Indonesia karena memiliki kontribusi terbesar dalam Produk Domestik Bruto (PDB), dan industri pengolahan yang mengalami penurunan penting untuk diperhatikan, supaya perusahaan di sektor tersebut dapat bertahan di tengah pandemi Covid-19, salah satunya adalah CV Albesta.

CV Albesta merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan kain yaitu industri tekstil dan beroperasi di kecamatan Majalaya, kabupaten Bandung, provinsi Jawa Barat. Untuk mengetahui kondisi perusahaan CV Albesta penulis melakukan *preliminary research*. Pertama-tama penulis melakukan observasi terhadap kondisi CV Albesta ketika pandemi Covid-19. Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan oleh penulis, terdapat beberapa indikasi masalah yang ditemukan. Hasil dari observasi tersebut terdapat gangguan operasional dimana terjadi penurunan penjualan yang mengakibatkan menurunnya produksi sehingga mengakibatkan banyak sumber daya tidak terpakai secara optimal, salah satunya adalah terdapat beberapa karyawan yang mangkir.

Selain observasi, penulis juga melakukan wawancara informal terhadap beberapa karyawan CV Albesta dan mendapatkan informasi bahwa, menurut Audi Y.J. (2021) salah satu karyawan yang penulis wawancarai, terdapat karyawan yang mangkir dan tidur ketika bekerja, dikarenakan berkurangnya tenaga pengawas. Hal tersebut menunjukkan terjadinya perubahan strategi yang dilakukan oleh CV Albesta. Dari hasil wawancara diketahui juga bahwa beberapa karyawan lupa terhadap peraturan yang ada di perusahaan, padahal peraturan merupakan salah satu bentuk budaya dan nilai yang dibentuk sebagai pedoman kerja di perusahaan..

Untuk mengetahui sejauh mana CV Albesta memahami budaya organisasi, penulis menyebarkan kuesioner secara *random sampling* terhadap 16 orang di CV Albesta. Didapat hasil bahwa 12 dari 16 orang responden kurang paham akan budaya organisasi dan hanya 4 orang yang mengatakan paham akan budaya organisasi. Meskipun terdapat 4 responden yang mengatakan paham apa itu budaya organisasi, akan tetapi hanya 1 responden yang benar dalam menjawab tipe budaya organisasi yaitu budaya kekeluargaan, sedangkan 3 orang lagi menjawab tanggung jawab, transparan, dan sebagainya yang dimana jawaban tersebut bukan tipe budaya organisasi. Dari hasil *preliminary research* tersebut diketahui, bahwa budaya organisasi kurang dipahami oleh sebagian besar karyawan CV Albesta. Oleh karena itu, penulis menetapkan CV Albesta sebagai objek penelitian, dikarenakan CV Albesta merupakan perusahaan atau organisasi bergerak di bidang industri pengolahan yang berada di Jawa Barat.

Mengacu pada penelitian dengan topik budaya organisasi yang dilakukan oleh Ela Oney-Yazici (2017), Martin Jeager dkk (2013), Ivana Sandrk Nukic dkk (2015), dan Martin Jeager dkk (2016) dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) sebagai instrumen dalam melakukan pengujian terhadap budaya organisasi, penulis menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Ivana Sandrk Nukic dan Martina Huemann dalam “Organizational culture of the Croatian construction industry” sebagai acuan dalam melakukan penelitian ini. Meskipun berbeda objek dan skala, penelitian tersebut dipilih oleh penulis karena dianggap relevan dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian ini tetap memiliki perbedaan terhadap penelitian yang dilakukan oleh peneliti di atas. Penelitian ini dilakukan ketika pandemi Covid-19 dan hanya menggunakan satu perusahaan sebagai objek penelitian.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis melakukan penelitian untuk menganalisis budaya organisasi CV Albesta, supaya dapat mengetahui budaya organisasi yang diterapkan saat ini dengan budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan dimasa yang akan datang. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, STUDI KASUS DI CV ALBESTA BANDUNG”**.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis merumuskan beberapa pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan secara keseluruhan?
2. Bagaimana budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan berdasarkan dimensi?
3. Bagaimana budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan berdasarkan posisi karyawan?
4. Bagaimana budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan berdasarkan masa kerja karyawan?
5. Bagaimana budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan berdasarkan *trend* dan sektor industri?

6. Bagaimana kesenjangan antara tipe budaya organisasi saat ini dengan tipe budaya organisasi yang diharapkan pada masa mendatang oleh karyawan CV Albesta?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan secara keseluruhan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan berdasarkan dimensi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan berdasarkan posisi karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan berdasarkan masa kerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi CV Albesta saat ini dan yang diharapkan berdasarkan *trend* dan sektor industri.
6. Untuk Mengetahui kesenjangan antara tipe budaya organisasi saat ini dengan tipe budaya organisasi yang diharapkan pada masa mendatang oleh karyawan CV Albesta.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### 1. Manfaat Internal

##### a. Manfaat untuk Penulis

Manfaat bagi penulis adalah untuk menerapkan ilmu pengetahuan terkait Manajemen Insani dan Metodologi Penelitian terhadap studi kasus yang terjadi pada CV Albesta dalam rangka penyusunan karya ilmiah.

#### 2. Manfaat Eksternal

##### a. Manfaat untuk Pembaca

Manfaat bagi pembaca adalah untuk sarana pembelajaran serta menambah wawasan terhadap Manajemen Insani perusahaan dalam hal budaya organisasi.

b. Manfaat untuk CV Albesta

Manfaat bagi CV Albesta adalah untuk memberikan pemahaman terhadap budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan, budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan di masa yang akan datang, dan kesenjangan yang terjadi antara tipe budaya organisasi saat ini dengan tipe budaya organisasi yang diharapkan pada masa mendatang.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

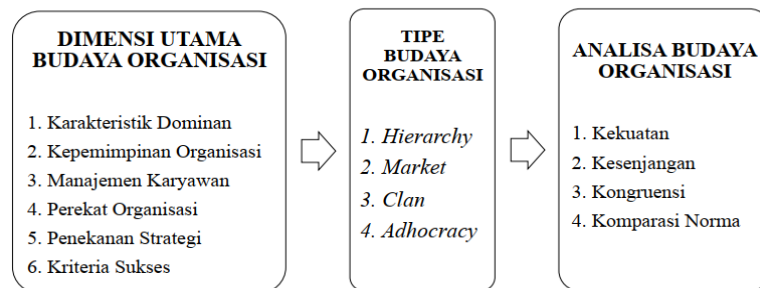
Salah satu instrumen yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi budaya organisasi adalah *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI). Instrumen *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006), Instrumen ini menilai enam dimensi kunci dari budaya organisasi, di mana keenam dimensi tersebut yaitu (1) karakteristik dominan, (2) kepemimpinan dalam organisasi, (3) manajemen karyawan, (4) perekat organisasi, (5) strategi yang ditekankan dan (6) kriteria kesuksesan.

Instrumen *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) didasarkan pada suatu kerangka teoritis yang dikenal sebagai *The Competing Values Framework* (CVF). Terdapat dua dimensi dalam CVF, dimensi pertama adalah dimensi kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, kebijaksanaan, dan dinamis dengan kriteria yang menekankan pada stabilitas, keteraturan dan kontrol. Dalam dimensi ini, memandang organisasi berjalan secara efektif jika mereka mau dan dapat beradaptasi terhadap perubahan yang ada. Dimensi kedua adalah dimensi kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi, dan kesatuan dengan kriteria yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan. Dalam dimensi ini, memandang organisasi berjalan secara efektif jika mereka memiliki karakteristik internal yang harmonis.

Kedua dimensi dari *The Competing Values Framework* (CVF) akan membentuk empat kuadran, dimana masing-masing kuadran akan menentukan nilai-nilai inti yang menjadi dasar penilaian terhadap organisasi dan hasil tersebut disebut juga budaya organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2006: 37-44)

terdapat empat tipe budaya organisasi yaitu (1) *The Hierarchy Culture*, budaya organisasi ini ditandai dengan tempat kerja yang formal dan terstruktur. Aturan dan kebijakan formal menjadi dua hal yang diutamakan dalam menyatukan organisasi secara bersama- sama. 2) *The Market Culture*, budaya organisasi ini menjadikan daya saing dan produktivitas menjadi nilai-nilai inti. Budaya ini berfokus mengenai kemenangan organisasi di dalam persaingan dengan mencapai keunggulan kompetitifnya 3) *The Clan Culture*, budaya organisasi ini lebih menekankan pada rasa kekeluargaan antar anggota organisasi. Kerja sama tim dan komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi menjadi ciri khas dari tipe budaya ini. 4) *The Adhocracy Culture*, tipe budaya ini mengedepankan inovasi dalam produk dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara cepat terhadap peluang yang baru.

Gambar 1. 1 Kerangka Pemikiran Berdasarkan *The Competing Values Framework*



Sumber: *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Cameron dan Quinn, 2011)

Penelitian ini menggunakan *Competing Values Framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006) sebagai kerangka dasar untuk memetakan tipe budaya organisasi serta menggunakan instrumen *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) dalam mengumpulkan dan menilai data. Peneliti menggunakan kerangka ini karena dapat membantu peneliti dalam mencapai tujuan penelitian yaitu mengidentifikasi serta memetakan tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan karyawan pada masa mendatang sehingga akan membantu organisasi untuk lebih memahami budaya organisasi yang dimiliki. Melalui kerangka ini, maka peneliti dapat mengetahui kesenjangan yang terjadi antara budaya saat ini dan yang diharapkan karyawan pada masa mendatang di

perusahaan sehingga akan didapatkan gambaran mengenai perubahan budaya apa yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai kondisi budaya ideal.