

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN OCAL,  
STUDI KASUS DI YOGYA CENTER**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen

**Oleh :**  
**Veba Reksadiraja**  
**2017120128**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**  
**Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018**  
**BANDUNG**  
**2022**

**ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE WITH OCAI  
APPROACH, CASE STUDY IN YOGYA CENTER**



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

**By**

**Veba Reksadiraja**

**2017120128**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**PROGRAM IN MANAGEMENT**

**Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018**

**BANDUNG**

**2022**

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



**PERSETUJUAN UNTUK DISIDANGKAN  
ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN OCAL,  
STUDI KASUS DI YOGYA CENTER**

Oleh:

Veba Reksadiraja

2017120128

Bandung, 2 Februari 2022

Ketua Program Sarjana Manajemen,



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

Pembimbing Skripsi,



Dr. Regina Deti, S.E.,M.M.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Veba Reksadiraja  
Tempat, tanggal lahir : Bandung 27 Februari 1999  
NPM : 2017120128  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:  
Analisis Budaya Organisasi Dengan Pendekatan OCAI, Studi Kasus di Yogya Center

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan:  
Dr. Regina Deti, S.E.,M.M.

Adalah benar-benar karya tulis 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 keserjanaan.

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 penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,  
Dinyatakan tanggal 31 Januari 2022  
Pembuat pernyataan :



(Veba Reksadiraja)

## ABSTRAK

Dewasa ini, kita tengah dihadapkan dengan kondisi global yang tidak menentu, imbas dari pandemi COVID-19 yang berkelanjutan serta telah melanda seluruh penjuru dunia, di Indonesia sendiri salah satu industri yang terkena pukulan kerasnya adalah industri retail, di mana pemain besar seperti Giant harus keluar dari panggung permainan industri retail Indonesia. Budaya organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk dijaga dan diperkuat saat ini, karena sejatinya perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat disinyalir akan mampu bertahan dibandingkan organisasi dengan budaya yang lemah.

Penelitian ini menggunakan metode konseptual *the competing values framework* (CFV) yang dikemukakan oleh Kim S. Cameron & Robert E. Quinn. Konsep ini membagi budaya organisasi menjadi 4 tipe budaya yaitu budaya *clan*, budaya *adhocracy*, budaya *market* dan budaya *hierarchy*. Serta memiliki asumsi mengenai kondisi budaya saat ini dan budaya yang diharapkan sebagai suatu kondisi yang ingin diketahui.

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang disebarakan kepada 90 karyawan Yogya Center di mana proses pengolahan datanya mengikuti sistematika panduan *scoring* OCAI yang tertera di buku "*Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*".

Hasil penelitian ini menunjukkan, saat ini budaya organisasi yang ada di Yogya Center secara keseluruhan didominasi oleh budaya *market* dengan skor 28,69 poin dan budaya yang diharapkan didominasi oleh budaya *clan* dengan skor 33,51 poin. Dikarenakan perbedaan budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan secara keseluruhan kurang dari 10 poin, maka tidak terdapat urgensi untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Selain itu, Yogya Center memiliki "Paradigma Yogya" sebagai nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan, di mana nilai-nilai ini bila ditelaah lebih dalam maka akan ditemukan benang merah yang secara tidak langsung mengatakan bahwa 5 (lima) dari 8 (delapan) nilai yang terkandung di paradigma yogya sangat kental dengan karakteristik budaya *market* yang juga merupakan budaya yang dominan di industri ritel & *wholesale*.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Competing Values Framework* (CVF), *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)

## ABSTRACT

*Today, we are faced with uncertain global conditions due to the ongoing COVID-19 pandemic that has hit all corners of the world. In Indonesia itself, one of the industries that have been hit hard is the retail industry, where big players like Giant have had to leave. game stage in the Indonesian retail industry. Organizational culture is very important and should be maintained and strengthened because companies with a strong organizational culture are allegedly able to survive compared to organizations with a weak culture.*

*This research uses the conceptual method of the competing value framework (CFV) proposed by Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. This concept divides organizational culture into 4 types of culture, namely clan culture, adhocracy culture, market culture, and hierarchy culture. As well as assumptions about the current state of culture and the expected culture in the future, as a condition that you want to know about.*

*In this study, the data collection method used an Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) questionnaire, which was distributed to 90 employees of Yogya Center, where the data processing followed the systematic OCAI scoring guidelines listed in the book "Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework."*

*The results of this study show that currently, the organizational culture at Yogya Center is as a whole dominated by market culture, with a score of 28.69 points, and that the culture that is expected to be dominated by clan culture, with a score of 33.51 points. Due to the difference between the current culture and the expected culture as a whole being less than 10 points, there is no urgency to make changes to organizational culture. In addition, Yogya Center has the "Yogya Paradigm" as the values adopted by the company, where these values, if examined more deeply, will be found a common thread, which indirectly says that 5 (five) out of 8 (eight) values contained in the Yogya paradigm are very thick with the characteristics of market culture, which is also the dominant culture in the retail and wholesale industry.*

*Keywords: Organizational Culture, Competing Values Framework (CVF), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa, karena berkat anugerah serta karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Di mana penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat meraih gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi ,Jurusan Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam upaya penulis merampungkan penelitian skripsi ini, penulis menyadari bahwasanya banyak sekali pihak yang telah membantu dan membimbing penulis baik secara finansial maupun non-finansial, baik dari segi waktu , pengetahuan ,biaya serta relasi yang mumpuni, sehingga penelitian skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih penulis yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Kepada (Alm) Bapak dan Ibu serta kedua kakak penulis yang selalu mendoakan dan mengusahakan yang terbaik untuk penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Ibu Dr. Istiharini, S.E.,M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang penulis hormati dan selalu membantu penulis dalam urusan akademik.
3. Ibu Dr. Regina Deti, S.E.,M.M. selaku dosen pembimbing penulis yang selalu memberikan arahan dan bimbingannya kepada penulis, serta dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penelitian skripsi ini.
4. Bapak Fernando Mulia S.E .,M.Kom. selaku dosen wali penulis yang telah berkali-kali membantu penulis dengan memberikan waktu dan pengalamannya sehingga penulis dapat menjadi pribadi yang lebih baik dan bisa menyelesaikan studinya di Program studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
5. Seluruh Dosen Universitas Katolik Parahyangan dan khususnya Dosen-dosen penjurusan manajemen insani Ibu Angela Teressia S.IP.,M.M. ,Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra.,MSi. dan Ibu Indrasari Tjandraningsih, MA yang telah memberikan ilmu dan pandangannya kepada penulis selama perkuliahan

sehingga membuka wawasan penulis akan ilmu manajemen dan khususnya seputar dunia manajemen insani.

6. Seluruh staf, tata usaha, prakarya dan keluarga besar Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu penulis dalam menjalani proses perkuliahan.
7. Ibu Dini selaku HRD Yogya Center yang senantiasa membantu dan memberikan sara sehingga penulis dapat menuangkan buah pikiran penulis pada skripsi ini.
8. Jonathan John Hendry, Bagas Prakasa Utomo, Zahra Nadhira Y, Wening Sari Anzailla, Richard Senjaya, Tisha Andriana, Agus Bernadi dan Reynard Giovanni G selaku sahabat penulis yang kerap kali memberikan masukan dan pelajaran hidup yang berharga bagi penulis, sehingga penulis menjadi diri penulis yang sekarang ini.
9. Farica Raissa, Isabel Valencia Wikanto, Stevanus Verrel, Cherrysha Claudia, Kezia Jessica, Alvin Kurniawan, Nabila Ajani, selaku teman diskusi yang sangat penulis percayai dan sering kali membantu penulis hingga saat ini.
10. Teman-teman manajemen UNPAR angkatan 2017 dan fakultas lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dan teman-teman di Paduan Suara Mahasiswa (PSM) UNPAR yang telah menemani penulis dan mewarnai masa perkuliahan penulis sehingga lebih bernada dan menyenangkan.

Semoga Tuhan yang Maha Esa membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis sejauh ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara finansial dan non-finansial dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis

Veba Reksadiraja



## Daftar Isi

|  |    |
|--|----|
| <b>BAB 1</b> .....   | 1  |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian .....                                    | 1  |
| 1.2 Rumusan Masalah .....  | 5  |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....   | 5  |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....  | 5  |
| 1.5 Kerangka Pemikiran .....   | 6  |
| 1.6 Sistematika Penulisan.....   | 8  |
| <b>BAB 2</b> .....   | 9  |
| 2.1 Budaya Organisasi.....   | 9  |
| 2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi .....                               | 9  |
| 2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi .....                            | 9  |
| 2.1.3 Elemen Budaya Organisasi .....                                   | 11 |
| 2.1.4 Fungsi Budaya Organisasi .....                                   | 12 |
| 2.1.5 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....                      | 14 |
| 2.2 Instrumen Penilaian Budaya Organisasi.....                         | 15 |
| 2.2.1 <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> ..... | 16 |
| 2.2.2 Tipe Budaya Organisasi.....                                      | 17 |
| 2.2.3 Pengembangan <i>Competing Values Framework</i> .....             | 19 |
| 2.2.4 <i>Applicability The Competing Values Framework</i> .....        | 19 |
| 2.2.4.1 <i>Organizational Leadership</i> .....                         | 20 |
| 2.2.4.2 <i>Organizational Effectiveness</i> .....                      | 21 |
| 2.2.4.3 Peranan <i>Human Resource Management</i> .....                 | 22 |
| 2.3 Penelitian Terdahulu.....  | 23 |
| <b>BAB 3</b> .....   | 28 |
| 3.1 Metode Penelitian.....   | 28 |
| 3.1.1 Batasan Penelitian.....  | 29 |
| 3.1.2 Jenis dan Sumber data .....                                      | 29 |
| 3.1.3 Teknik Pengumpulan Data.....                                     | 29 |
| 3.1.4 Populasi dan <i>Sample</i> .....                                 | 30 |
| 3.1.5 Operasionalisasi Variabel .....                                  | 31 |
| 3.1.6 Uji Validitas dan Reliabilitas .....                             | 36 |
| 3.1.7 Teknik Analisa Data .....  | 40 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2 Objek Penelitian .....   | 43        |
| 3.2.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....   | 43        |
| 3.2.2 Paradigma Yogya.....   | 44        |
| 3.2.3 Struktur Organisasi .....  | 44        |
| <b>BAB 4</b> .....   | <b>48</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Responden.....   | 48        |
| 4.2 Analisis Budaya Organisasi Secara Keseluruhan.....   | 50        |
| 4.2.1 Analisis Budaya Organisasi Saat Ini.....   | 50        |
| 4.2.2 Analisis Budaya Organisasi yang diharapkan .....   | 52        |
| 4.3 Kesenjangan Budaya Organisasi Saat ini dengan Budaya Organisasi yang<br>Diharapkan di Yogya Center ..... | 53        |
| 4.4 Analisis Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi .....   | 55        |
| 4.4.1 Budaya Organisasi Berdasarkan Karakteristik Dominan .....  | 56        |
| 4.4.2 Budaya Organisasi Berdasarkan Gaya Kepemimpinan Organisasi .....                                       | 57        |
| 4.4.3 Budaya Organisasi Berdasarkan Manajemen Karyawan.....  | 59        |
| 4.4.4 Budaya Organisasi Berdasarkan Perikat Organisasi .....   | 61        |
| 4.4.5 Budaya Organisasi Berdasarkan Penekanan Strategi .....   | 63        |
| 4.4.6 Budaya Organisasi Berdasarkan Kriteria Sukses.....   | 65        |
| 4.4.7 Kongruensi Antar Dimensi Budaya Organisasi.....  | 66        |
| <b>4.5 Rangkuman Hasil Penelitian</b> .....  | <b>68</b> |
| <b>BAB 5</b> .....   | <b>70</b> |
| 5.1 Kesimpulan.....  | 70        |
| 5.2 Saran .....  | 72        |
| <b>Daftar Pustaka</b> .....  | <b>74</b> |

## Daftar Gambar

|   |    |
|---|----|
| <i>Gambar 1. 1 Tipe Budaya dalam The Competing Values Framework</i> .....                             | 6  |
| Gambar 2. 2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....   | 14 |
| Gambar 2. 3 Tipe Budaya Organisasi .....  | 17 |
| Gambar 2. 4 <i>The Competing Values of Leadership, Effectiveness, dan Organizational Theory</i> ..... | 20 |
| Gambar 2. 5 <i>The Competing Values of Human Resource Management</i> .....                            | 22 |
| Gambar 3. 1 Contoh Pengisian Kuesioner OCAI .....   | 41 |
| Gambar 3. 2 <i>Worksheet for scoring OCAI</i> .....   | 41 |
| Gambar 3. 3 Contoh Perhitungan Akhir OCAI.....  | 42 |
| Gambar 3. 4 Contoh Budaya Saat ini dan Budaya yang Diharapkan .....                                   | 42 |
| Gambar 3. 5 Paradigma Yogya .....   | 44 |
| Gambar 3. 6 Struktur Organisasi Departemen Informasi Teknologi .....                                  | 45 |
| Gambar 3. 7 Struktur Organisasi Departemen MD Supermarket .....                                       | 46 |
| Gambar 3. 8 Struktur Organisasi Departemen MD Fashion .....   | 47 |
| Gambar 4. 1 Profil Responden Berdasarkan Level Jabatan .....  | 48 |
| Gambar 4. 2 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja .....   | 49 |
| Gambar 4. 3 Profil Responden Berdasarkan Departemen .....   | 50 |
| Gambar 4. 4 Budaya Organisasi Saat Ini .....  | 51 |
| Gambar 4. 5 Budaya Organisasi yang Diharapkan .....   | 52 |
| Gambar 4. 6 Kesenjangan Budaya Organisasi di Yogya Center .....                                       | 54 |
| Gambar 4. 7 Dimensi Karakteristik Dominan Yogya Center .....  | 56 |
| Gambar 4. 8 Dimensi Gaya Kepemimpinan Yogya Center.....   | 58 |
| Gambar 4. 9 Dimensi Manajemen Karyawan Yogya Center.....  | 60 |
| Gambar 4. 10 Dimensi Perekat Organisasi Yogya Center.....   | 61 |
| Gambar 4. 11 Dimensi Penekanan Strategi Yogya Center .....  | 63 |
| Gambar 4. 12 Dimensi Kriteria Sukses Yogya Center .....   | 65 |

## Daftar Tabel

|  |    |
|--|----|
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....  | 24 |
| Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel .....   | 33 |
| Tabel 3. 2 Hasil Uji Validitas dengan SPSS .....   | 37 |
| Tabel 3. 3 Hasil Uji Realibilitas dengan SPSS .....  | 39 |
| Tabel 4. 1 Budaya Organisasi Saat Ini .....  | 50 |
| Tabel 4. 2 Budaya Organisasi yang Diharapkan .....   | 52 |
| Tabel 4. 3 Kesenjangan Budaya Organisasi di Yogya Center .....                                   | 54 |
| Tabel 4. 4 Dimensi Karakteristik Dominan Yogya Center .....                                      | 56 |
| Tabel 4. 5 Dimensi Gaya Kepemimpinan Yogya Center.....   | 57 |
| Tabel 4. 6 Dimensi Manajemen Karyawan Yogya Center .....   | 59 |
| Tabel 4. 7 Dimensi Perekat Organisasi Yogya Center.....  | 61 |
| Tabel 4. 8 Dimensi Penekanan Strategi Yogya Center .....   | 63 |
| Tabel 4. 9 Dimensi Kriteria Sukses Yogya Center .....  | 65 |
| Tabel 4. 10 Kongruensi Antar Dimensi Budaya Organisasi .....                                     | 67 |
| Tabel 4. 11 Hasil Analisis Karakteristik Budaya Organisasi Yogya Center Saat ini<br>.....        | 68 |
| Tabel 4. 12 Hasil Analisis Karakteristik Budaya Organisasi Yogya Center Yang<br>Diharapkan ..... | 69 |

## Daftar Lampiran

Lampiran 1.1 Hasil Preliminary Research

Lampiran 2.1 Kuesioner OCAI

Lampiran 3.1 Data Budaya Saat Ini (Data ke 1-25)

Lampiran 3.2 Data Budaya Saat Ini (Data ke 26-50)

Lampiran 3.3 Data Budaya Saat Ini (Data ke 51-71)

Lampiran 3.4 Data Budaya Saat Ini (Data ke 72-90)

Lampiran 4.1 Data Budaya yang Diharapkan (Data ke 1-25)

Lampiran 4.2 Data Budaya yang Diharapkan (Data ke 26-50)

Lampiran 4.3 Data Budaya yang Diharapkan (Data ke 51-71)

Lampiran 4.4 Data Budaya yang Diharapkan (Data ke 72-90)

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, masyarakat di seluruh penjuru dunia tengah dihadapkan dengan situasi global yang tidak menentu, imbas dari pandemi COVID-19 yang tidak kunjung usai, di mana salah satu efeknya mengguncang sektor industri ritel yang ada di Indonesia. Dikutip dari [finance.detik.com](https://finance.detik.com) dengan judul artikel “Ritel Ambruk! Puluhan Gerai ditutup Kena Hantam COVID-19” di mana pemain besar seperti PT Hero Supermarket Tbk terpaksa menutup total salah satu unit bisnisnya yaitu Giant pada penghujung Juli 2021 dengan total 395 gerai yang tersebar di seluruh Indonesia dan juga ada PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk yang harus menutup 19 gerai toko Ramayana semenjak pandemi COVID-19 melanda Indonesia. Menurut Anwar Yulistianto yang merupakan perwakilan dari *Inclusive Human Resources Indonesia (IHRI)* dalam Top Business Talk #2 Diskusi: Membangun Tim Juara Menghadapi Resesi, Jakarta, Jumat (16/10), yang dikutip dari [liputan6.com](https://liputan6.com) dengan judul artikel “Budaya Organisasi Kunci Keberhasilan Perusahaan Bertahan dari Resesi Ekonomi” Menyampaikan bahwa “*Organisasi dengan budaya perusahaan yang kuat akan lebih tangguh ketimbang yang budayanya tidak kuat*”. Dari sini dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan merupakan salah satu kunci sukses bertahan dari pandemi COVID19, dimana perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat dianggap lebih tangguh dalam menghadapi keterpurukan ekonomi.

Sejatinya terdapat perusahaan-perusahaan kelas dunia yang memang terbukti sukses dan memiliki budaya organisasi yang kuat, sehingga mengantarkan mereka sebagai perusahaan yang sangat berpengaruh di bidangnya serta memiliki profitabilitas dan kepuasan kerja yang tinggi, dikutip dari [Forbes.com](https://forbes.com) dengan judul artikel “*Meet The Best Company Workplace Culture Awards 2020 According To Comparably*” perusahaan seperti Google, Adobe, Zoom video communication dan Microsoft masuk kedalam jajaran enam besar dalam penghargaan *The Best Company Workplace Culture Awards 2020*. Menurut jurnal penelitian yang

berjudul “*Impact of COVID-19 Pandemic on Working Culture: An Exploratory Research Among Information Technology (IT) Professionals in Bengaluru, Karnataka (India)*” oleh Singh & Kumar (2020), sejatinya budaya organisasi merupakan salah satu aset perusahaan yang terkena pukulan cukup keras, imbas dari adanya pandemi COVID-19, di mana norma sosial yang sebelumnya sudah terbentuk dan menyatukan para karyawan di dalam organisasi mulai mengalami perubahan, karena di berlakunya kebijakan WFH (*work from home*) di banyak perusahaan. Bekerja berjam-jam di rumah dapat menyebabkan kurangnya komunikasi antara anggota tim, menurunnya hubungan interpersonal antar anggota, berkurangnya perhatian atas aspek keamanan kerja, yang mengakibatkan terjadinya penurunan dalam aspek pemahaman serta implementasi nilai-nilai budaya organisasi, menurut Herway & Hickman (2020) kegiatan WFH (*Work from Home*) dapat meningkatkan risiko yang signifikan terhadap menurunnya pemahaman anggota organisasi terhadap budaya perusahaan. Jika melihat data perusahaan Gallup, didapati bahwa sekitar 60% karyawan tidak dapat menjelaskan budaya organisasi yang mereka miliki, maka dapat dipastikan bahwa karyawan yang melakukan WFH (*Work from home*) sudah terpisah dari komponen inti nilai-nilai budaya organisasi perusahaan dan memiliki hubungan yang rendah dengan ideologi perusahaan.

Berdasarkan jurnal penelitian yang berjudul “*In search of the link between organizational culture and performance*” oleh Boon (2019), Menyimpulkan bahwasanya budaya organisasi yang homogen, mendorong tercapainya kerja sama tim dan organisasi yang memiliki misi yang jelas meningkatkan *performance* dari organisasi. Bersumber dari penelitian yang berjudul “*The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee’s organizational commitment*” yang ditulis oleh Amin Nikpour (2017), mengatakan bahwa budaya organisasi tidak hanya memiliki efek positif pada kinerja organisasi, tetapi juga mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung dengan komitmen organisasi karyawannya. Serta berdasarkan jurnal penelitian yang berjudul “*Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya*” oleh Kibera & Owino (2019) mengatakan bahwa budaya memberikan keunggulan yang membedakan serta membentuk fondasi untuk

membangun keunggulan kompetitif, dan dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat selaras dengan strategi dan struktur organisasi merupakan sumber dominan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut penelitian yang berjudul “*The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment for Participants in Leadership Education and Training Level IV of the Ministry of Finance*” oleh Suradi (2019) menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini positif dengan *p-value* (probabilitas)  $0,07 > 0,05$  dan estimasi 0,75. Artinya pertumbuhan budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi.

Lokasi penelitian yang penulis pilih adalah Yogya Center yang berlokasi di Jl. Terusan Buah Batu No.12, alasan penulis memilih Yogya Center sebagai objek penelitian karena sejauh ini belum ada penelitian tentang analisis budaya organisasi dengan metode *Competing Values Framework* (CVF) di sektor industri ritel yang ada di Indonesia, maka menurut hemat penulis akan sangat cocok untuk melakukan penelitian di Yogya Center. Dewasa ini sejak diberlakukannya PPKM (Perberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) Darurat pada tanggal 3 Juli 2021, Yogya Center merupakan salah satu perusahaan yang terdampak dengan adanya aturan ini dan terpaksa memberlakukan kebijakan WFH (*Work From Home*) bagi para karyawan kantornya.

Penulis melakukan *preliminary research* kepada 10 orang karyawan Yogya Center dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana pemahaman karyawan atas nilai-nilai budaya organisasi yang dimiliki perusahaan tempat mereka bekerja, dimana Yogya Center memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang tertuang dalam paradigma Yogya. Hasilnya menunjukkan sebanyak 100% (sepuluh dari sepuluh) responden mengatakan bahwa Yogya Center memiliki nilai-nilai yang menjadi dasar bagi karyawan untuk bekerja kemudian ketika penulis meminta untuk menyatakan nilai-nilai apa saja yang dimiliki oleh perusahaan, sebanyak 100% (sepuluh dari sepuluh) responden mampu menjawab pertanyaan dengan benar sesuai dengan nilai-nilai yang ada. Demikian halnya saat ditanya apakah responden mengetahui visi & misi yang dimiliki perusahaan, sebanyak 100% (sepuluh dari sepuluh) responden menjawab mengetahui visi & misi perusahaan, namun ketika



penulis memberikan pertanyaan terbuka untuk menyebutkan apa visi & misi organisasi yang dimiliki perusahaan, hasilnya menunjukkan 80% (delapan dari sepuluh) responden mampu menjawab dengan tepat pertanyaan dari penulis. Selanjutnya terdapat 30% (tiga dari sepuluh) responden mengaku tidak mengetahui moto yang dimiliki oleh perusahaan, namun saat penulis meminta responden untuk menuliskan moto yang dimiliki perusahaan, hasilnya menunjukkan 100% (sepuluh dari sepuluh) responden tidak dapat yang menjawab dengan benar pertanyaan dari penulis. Terakhir, penulis menanyakan apakah responden mengetahui budaya perusahaan (*corporate culture*) yang dimiliki oleh perusahaan dan hasilnya menunjukkan 100% (sepuluh dari sepuluh) responden menyatakan bahwa mereka mengetahui *corporate culture* yang dimiliki oleh perusahaan tempat mereka bekerja, namun hasilnya menunjukkan 70% (tujuh dari sepuluh) responden tidak dapat menyebutkan dengan benar *corporate culture* yang dimiliki oleh perusahaan. Dari hasil *preliminary research* ini dapat disimpulkan bahwa responden hanya memahami visi dan misi perusahaan dan kurang memiliki pemahaman atas nilai-nilai lain yang ada di paradigma yogyakarta, dimana paradigma yogyakarta sendiri merupakan gabungan dari delapan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan yang pada dasarnya menjadi acuan para karyawan untuk bekerja sekaligus bersosialisasi di lingkungan perusahaan, sehingga penulis dapat menarik kesimpulan bahwa responden yang ada kurang mendalami nilai-nilai yang ada di perusahaan.

Berdasarkan fenomena, hasil literatur studi dan hasil *preliminary research* yang menunjukkan kurangnya pemahaman nilai-nilai budaya organisasi oleh para karyawan, semakin menambah keyakinan penulis untuk menganalisis dan memetakan budaya organisasi, khususnya untuk melakukan penelitian di Yogya Center mengingat belum pernah ada penelitian yang menganalisis budaya organisasi dengan metode *The Competing Values Framework* pada perusahaan di industri ritel di Indonesia. Maka daripada itu penulis ingin menuangkan pemikirannya dalam penulisan yang berjudul **“Analisis Budaya Organisasi Dengan Pendekatan OCAI, Studi Kasus di Yogya Center”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Merujuk pada latar belakang yang telah dirangkum oleh penulis, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi saat ini, menurut persepsi dari karyawan Yogya Center?
2. Bagaimana budaya organisasi yang diharapkan ke depannya menurut persepsi dari karyawan Yogya Center?
3. Apakah terdapat kesenjangan antara budaya saat ini dengan budaya organisasi yang diharapkan ke depannya menurut persepsi dari karyawan Yogya Center?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menggambarkan bagaimana kondisi budaya organisasi saat ini, menurut persepsi dari karyawan Yogya Center
2. Untuk menggambarkan bagaimana budaya organisasi yang diharapkan ke depannya, menurut persepsi dari karyawan Yogya Center
3. Untuk menggambarkan kondisi budaya organisasi apabila terdapat kesenjangan antara budaya saat ini dengan budaya organisasi yang diharapkan ke depannya menurut persepsi dari karyawan Yogya Center

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah penulis sampaikan sebelumnya, manfaat yang ingin dicapai oleh penulis dari melakukan penelitian ini kurang lebih sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan serta pengetahuan penulis perihal teori-teori dan pemahaman lebih lanjut mengenai budaya organisasi khususnya di industri ritel Indonesia.

2. Bagi instansi terkait (Yogya Center)

Memberikan gambaran dari potret budaya yang ada di dalam organisasi saat ini dan budaya yang sejatinya sangat diharapkan oleh para karyawan Yogya Center, serta hasil penelitian ini bisa dijadikan referensi ataupun masukan terhadap

pengembangan budaya organisasi maupun strategi pengembangan organisasi di Yogya Center

### 3. Bagi Pihak lainnya

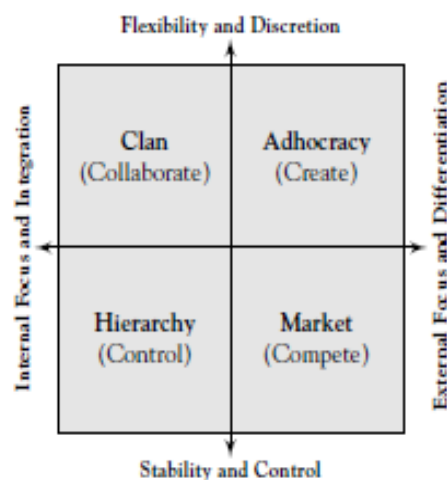
Dapat dijadikan referensi terkait penelitian mengenai analisis budaya organisasi khususnya di sektor industri retail yang ada di Indonesia.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi di definisikan sebagai suatu nilai-nilai, kepercayaan ataupun cara pandang yang dibangun atau sudah tertanam di dalam diri suatu organisasi dari awal mula pembentukan suatu organisasi atau muncul seiring dengan berjalannya waktu. Menurut Mondy & Martocchio (2016:35) “Budaya perusahaan mengacu pada lingkungan sosial dan psikologis perusahaan. Budaya perusahaan didefinisikan sebagai sistem nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam suatu organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menciptakan norma perilaku.”

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model konseptual *The Competing Values Framework* yang dikemukakan oleh peneliti kelahiran negeri paman sam (Amerika Serikat) Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, di mana konsep yang mereka buat ini sudah banyak diterapkan di berbagai jenis penelitian mengenai budaya organisasi dengan OCAI sebagai instrumen pengukuran budayanya.

Gambar 1. 1 Tipe Budaya dalam *The Competing Values Framework*



Sumber: Cameron & Quinn (2011:39)

Berikut ini, merupakan 4 tipe budaya organisasi menurut teori *The Competing Values Framework* menurut Cameron & Quinn (2011:41-51) :

1. *The Hierarchy Culture*

Menciptakan lingkungan kerja yang formal dan terstruktur merupakan suatu keharusan yang didambakan organisasi, prosedur serta aturan menjadi hal yang mengatur dan mengikat karyawan.

2. *The Market Culture*

Berfokus kepada lingkungan eksternalnya di mana fokus utama dari budaya *market* adalah melakukan kesepakatan bisnis dengan pihak lain untuk memaksimalkan keuntungan organisasi.

3. *The Clan Culture*

Tipe budaya ini memiliki asumsi dasar di mana tempat kerja dapat dikelola dengan baik melalui *teamworks* dan *employee development*, serta konsumen dianggap sebagai *partner* terbaik mereka.

4. *The Adhocracy Culture*

Lingkungan kerja yang dinamis, berjiwa kewirausahaan dan kreatif, tipe pemimpin yang cocok dengan budaya *adhocracy* adalah tipikal pemimpin yang visioner, inovatif dan berani mengambil risiko.

*Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk memetakan tren budaya suatu organisasi, OCAI berlandaskan pada kerangka pemikiran teoritis yaitu *The Competing Values Framework* (CVF) dan OCAI sendiri memiliki 6 dimensi budaya organisasi, yaitu: dimensi karakteristik dominan, dimensi gaya kepemimpinan, dimensi manajemen karyawan, dimensi perekat organisasi, dimensi penekanan strategi, dan dimensi kriteria sukses.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Berikut ini merupakan gambaran ringkas mengenai sistematika penulisan dari penelitian ini:

### **Bab I: Pendahuluan**

Berisikan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang dihadapi, tujuan melakukan penelitian, manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini, serta gambaran dari kerangka pemikiran penelitian.

### **Bab II: Tinjauan Pustaka**

Berisikan teori yang dikemukakan para ahli dan cendekiawan yang mana teori yang digunakan membantu penulis untuk memecahkan masalah yang akan diteliti.

### **Bab III: Metode dan Objek Penelitian.**

Berisikan tentang pendekatan yang digunakan dalam penelitian, metode-metode yang digunakan dalam penelitian, tahapan serta alur penelitian, operasionalisasi variabel, teknik pengambilan data dan teknik menginterpretasikan data.

### **BAB IV: Hasil dan Pembahasan.**

Berisikan tentang temuan penelitian serta analisis data secara mendetail.

### **BAB V: Kesimpulan dan Saran**

Berisikan buah pikiran penulis yang harapannya akan membantu dan menjawab rumusan masalah penelitian.

