

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA PD KARYA  
MITRA USAHA BOGOR**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen

**Oleh:  
Mega Julia Tarida Sinaga  
2017120196**

**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 IN  
PD KARYA MITRA USAHA BOGOR**



**UNDERGRADUATE THESIS**

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

**By**  
**Mega Julia Tarida Sinaga**  
**2017120196**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**  
**FACULTY OF ECONOMICS**  
**PROGRAM IN MANAGEMENT**  
Accredited by National Accreditation Agency  
No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018  
**BANDUNG**  
**2022**

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



Oleh:

Mega Julia Tarida Sinaga

2017120196

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA PD KARYA MITRA USAHA  
BOGOR**

Bandung, Februari 2022

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA

Pembimbing Skripsi,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Ko-pembimbing Skripsi,

Angela Teressia, S.IP., M.M.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Mega Julia Tarida Sinaga  
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 4 Juli 1999  
NPM : 2017120196  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA PD KARYA MITRA USAHA  
BOGOR

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. dan Angela Teressia, S.IP., 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 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 perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 3 Februari 2022

Pembuat pernyataan :

A 5000 Rupiah postage stamp with a signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', '5000', and 'METERAI TEMPEL'. The serial number '3214AJX398054104' is visible at the bottom.

( Mega Julia Tarida Sinaga )

## ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan sekumpulan asumsi, perilaku, nilai yang digunakan anggota organisasi dalam memecahkan masalah dan merespon lingkungannya. Budaya organisasi yang kuat tentu harus selaras dengan elemen – elemen organisasi lainnya seperti struktur, sistem, strategi, gaya kepemimpinan, staf, dan *skill*. Keselarasan elemen – elemen tersebut akan mendorong perusahaan mencapai efektivitas.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi saat ini, budaya organisasi yang diharapkan, serta keselarasan budaya organisasi dengan elemen – elemen organisasi lainnya.

Penelitian ini mengambil 42 orang karyawan tetap PD Karya Mitra Usaha sebagai objek penelitian. data diambil melalui studi literatur, wawancara, dan kuesioner. Penelitian ini memakai kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) sebagai alat untuk mengukur budaya organisasi. Sedangkan wawancara dibuat berdasarkan Mckinsey 7s Model sebagai panduan.

Hasil penelitian menunjukkan budaya clan (31.92) sebagai budaya organisasi dominan saat ini. Perusahaan ini memiliki budaya clan (30,08) sebagai budaya yang diharapkan. Dinamika budaya dan dimensinya menjadi hal yang menarik dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis, perusahaan ini memiliki keselarasan antar elemen, namun ada elemen yang belum sesuai.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Budaya Clan, Mckinsey 7s Model

## **ABSTRACT**

*Organizational culture is a set of assumptions, behavior, values used by the members of the organization as problem-solver and a response to its environment. Strong organizational culture has to align with the other elements of organization such as structure, system, strategy, style, staff, and skills in order for the organization to achieve its goals.*

*The purpose of this research was to find about the current organization culture, preferred organizational culture, and alignment between organizational culture and the other elements of organization.*

*The data to support the analysis were drawn from 42 employees of PD Karya Mitra Usaha through Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), literature study, observation, and interview. OCAI questionnaires were distributed to find out about the organization's culture and McKinsey 7s were used as a foundation for interview questions.*

*Findings showed that clan culture were the current (31,92) and preferred (30.08) organizational culture. The dynamics of culture and its dimensions are interesting in this research. Based on the result of the analysis, this company has harmony between its' elements, but still there are elements that are not yet in harmony.*

*Keywords: Organizational Culture, Clan Culture, Mckinsey 7s*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat dan berkat yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Budaya Organisasi pada PD Karya Mitra Usaha Bogor**” ini dapat selesai. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat kelulusan akademik Program Studi Sarjana Manajemen S1 di Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Pada penyusunan skripsi ini, penulis mendapat banyak doa, dukungan, dan bimbingan baik secara materiil maupun non materiil dari berbagai pihak. Maka dari itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan rahmat yang tiada hentinya diberikan kepada penulis.
2. Keempat orang tua penulis yang selalu mendoakan, memberi dukungan serta motivasi, dan bersedia memberikan seluruh dunia kepada penulis.
3. Abang Andrew, Grace, Gabrielle, Claudya, dan Gerrald *as long-life partners, thank you for making this world less lonely.*
4. Ibu Dr. Istiharini, CMA selaku Ketua Program Studi Manajemen yang sudah memberikan kesempatan, dukungan, dan pengesahan atas skripsi ini.
5. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing seminar hingga skripsi, terima kasih Ibu Triyana atas bimbingan, dukungan, dan ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
6. Ibu Angela Teressia, S.IP., M.M selaku ko-pembimbing dan dosen wali penulis. Terima kasih Ibu Ela atas bimbingan, dukungan, dan ilmu yang penulis terima selama proses penulisan skripsi.
7. Bapak Probowo Erawan Sastroredjo, S.E. selaku dosen wali penulis yang telah memberikan bantuan, bimbingan, dan wejangan kehidupan selama penulis berkuliah di UNPAR.
8. Seluruh Dosen Universitas Katolik Parahyangan terkhususnya Program Studi Manajemen S1 yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dan dukungan bagi penulis.

9. Seluruh staf tata usaha, perpustakaan, laboratorium, dan pekarya Universitas Katolik Parahyangan, khususnya staf Program Studi Manajemen S1.
10. PD Karya Mitra Usaha terutama Bapak Jonny Sinaga, Ibu Sanur Silalahi, Ibu Tiur Nainggolan yang telah memberikan penulis kesempatan untuk meneliti dan membantu penulisan skripsi ini.
11. Seluruh Karyawan PD Karya Mitra Usaha, terima kasih telah meluangkan waktu dan memberi dukungan dalam penulisan skripsi ini.
12. Teman – teman Angkatan 2017 yang penulis tidak bisa sebutkan satu persatu kecuali Agnes, Clara, Fransiska, Amelia, Elvan, Jason T, Marcello, Patrick, dan Yohanes yang sudah memberikan dukungan dan alasan untuk bertahan kepada penulis.
13. Cornelia Florencia Edgina Hendradi selaku teman seperskripsian, sobat jamet, si ESFP, dan teman pisces moon and rising. Terima kasih semua *reminder* perskripsian dan buka stupor *all the time. I owe u big time, flo<3*
14. Kim Namjoon, Kim Seokjin, Min Yoongi, Jung Hoseok, Park Jimin, Kim Taehyung, dan Jeon Jungkook sebagai tameng penulis. *thank you for believing in my galaxy. I believe in our galaxy.*

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penyusunan laporan ini masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak terdapat kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan penulis. Namun penulis berharap semua kritik, dan saran akan diterima sebagai masukan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Penulis berharap agar skripsi ini juga bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Bogor, 29 Januari 2022

Penulis,  
Mega Julia Tarida Sinaga



## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
<i>ABSTRACT</i> .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5 Kerangka Penelitian .....	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1 Budaya Organisasi .....	8
2.1.1 Tingkatan pada Budaya Organisasi .....	9
2.1.2 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	10
2.2 Competing Values Framework .....	11
2.2.1 Dimensi – dimensi pada Competing Values Framework .....	12
2.3 The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) .....	13
2.3.1 Dimensi OCAI .....	13
2.3.2 Tipe Budaya Organisasi berdasarkan OCAI .....	13
2.3.3 Keuntungan penggunaan OCAI .....	14
2.4 Peran Budaya Organisasi dalam Mencapai Visi dan Misi .....	15
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN .....	19

3.1 Metode Penelitian.....	19
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data.....	19
3.1.2 Populasi.....	20
3.1.3 Operasionalisasi Variabel .....	20
3.1.4 Pengukuran Variabel.....	24
3.1.5 Langkah – Langkah Penelitian .....	24
3.1.6 Teknik Pengolahan Data.....	25
3.2 Objek Penelitian .....	26
3.2.1 Profil Perusahaan .....	26
3.2.2 Visi, Misi dan Nilai Perusahaan .....	29
3.2.3 Data Responden.....	32
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>38</b>
4.1 Analisis Budaya Organisasi PD Karya Mitra Usaha Saat Ini.....	38
4.1.1 Karakter Dominan pada Budaya Organisasi Saat Ini .....	40
4.1.2 Gaya Kepemimpinan pada Budaya Organisasi Saat Ini .....	41
4.1.3 Manajemen Karyawan pada Budaya Organisasi Saat Ini .....	42
4.1.4 Perikat Organisasi pada Budaya Organisasi Saat Ini .....	43
4.1.5 Penekanan Strategi pada Budaya Organisasi Saat Ini .....	44
4.1.6 Kriteria Sukses pada Budaya Organisasi Saat Ini.....	45
4.2 Analisis Budaya Organisasi PD Karya Mitra Yang Diharapkan.....	46
4.2.1 Karakter Dominan pada Budaya Organisasi yang diharapkan .....	47
4.2.2 Gaya Kepemimpinan pada Budaya Organisasi yang diharapkan .....	48
4.2.3 Manajemen Karyawan pada Budaya Organisasi yang diharapkan.....	49
4.2.4 Perikat Organisasi pada Budaya Organisasi yang diharapkan .....	50
4.2.5 Penekanan Strategi pada Budaya Organisasi yang diharapkan .....	50
4.2.6 Kriteria Sukses pada Budaya Organisasi yang diharapkan .....	51

4.2.7 Analisis Perbedaan antara Budaya Organisasi saat ini dengan Budaya Organisasi yang Diharapkan.....	52
4.3 Keselarasan Budaya Organisasi dengan Elemen – Elemen Organisasi Lainnya pada PD Karya Mitra Usaha.....	54
1. <i>Strategy</i> .....	54
2. <i>Structure</i> .....	54
3. <i>System</i> .....	55
4. <i>Shared Value</i> .....	56
5. <i>Style</i> .....	57
6. <i>Staff</i> .....	58
7. <i>Skills</i> .....	59
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	61
5.1 Kesimpulan.....	61
5.2 Saran.....	62
DAFTAR PUSTAKA.....	63
LAMPIRAN.....	65
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	99

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	32
Tabel 2	Data Responden berdasarkan Usia.....	33
Tabel 3	Data Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	34
Tabel 4	Data Responden berdasarkan Jabatan dan Bidang.....	35
Tabel 5	Data Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	36
Tabel 6	Data Responden berdasarkan Jumlah Jam Kerja Selama Seminggu .....	36
Tabel 7	Data Responden berdasarkan Kantor .....	37
Tabel 8	Budaya Organisasi Saat Ini .....	40
Tabel 9	Karakter Dominan pada Budaya Organisasi Saat Ini.....	40
Tabel 10	Gaya Kepemimpinan pada Budaya Organisasi Saat Ini .....	41
Tabel 11	Manajemen Karyawan pada Budaya Organisasi Saat Ini .....	42
Tabel 12	Perekat Organisasi pada Budaya Organisasi Saat Ini .....	43
Tabel 13	Penekanan Strategi pada Budaya Organisasi Saat Ini.....	44
Tabel 14	Kriteria Sukses pada Budaya Organisasi Saat Ini .....	45
Tabel 15	Budaya Organisasi yang Diharapkan pada PD Karya Mitra Usaha.....	47
Tabel 16	Karakter Dominan pada Budaya Organisasi yang Diharapkan .....	47
Tabel 17	Gaya Kepemimpinan pada Budaya Organisasi yang Diharapkan .....	48
Tabel 18	Manajemen Karyawan pada Budaya Organisasi yang Diharapkan .....	49
Tabel 19	Perekat Organisasi pada Budaya Organisasi yang Diharapkan .....	50
Tabel 20	Penekanan Strategi pada Budaya Organisasi yang Diharapkan.....	50
Tabel 21	Kriteria Sukses pada Budaya Organisasi yang Diharapkan.....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Competing Values Framework.....	6
Gambar 2 The Organizational Iceberg.....	8
Gambar 3 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	11
Gambar 4 The Competing Values Framework.....	12
Gambar 5 McKinsey 7s Model.....	16
Gambar 6 Kantor Utama PD Karya Mitra Usaha.....	30
Gambar 7 Workshop Bubulak.....	31
Gambar 8 Workshop Ranca Bungur.....	32
Gambar 9 Peta Budaya Organisasi Saat Ini.....	38
Gambar 10 Peta Budaya Organisasi yang Diharapkan.....	46
Gambar 11 Budaya Organisasi PD Karya Mitra Usaha.....	53

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Bertumbuhnya ekonomi nasional menjadi titik balik bagi para pelaku ekonomi. Sejak Maret 2020 lalu, ekonomi di seluruh negara sempat melambat akibat diumumkannya Pandemi Covid 2019. Tidak terkecuali Indonesia. Dilansir dari BPS (Badan Pusat Statistik), pada Triwulan II Tahun 2020 ekonomi Indonesia sempat mengalami penurunan hingga titik -5,32%. Penurunan ini menjadi dampak buruk bagi seluruh pelaku ekonomi. Penurunan ini mempengaruhi daya beli, pemutusan kerja hingga mempengaruhi kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan data yang sama, kini ekonomi Indonesia pada Triwulan II Tahun 2021 mengalami pertumbuhan mencapai 7,07%. Beberapa kebijakan dan bentuk dukungan pun telah dilaksanakan dan memberikan hasil yang baik bagi perekonomian Indonesia. Salah satunya adalah bentuk dukungan yang diberikan Kementerian Perindustrian Republik Indonesia terhadap sektor industri. Menteri Perindustrian (Menperin), Agus Gumiwang Kartasasmita mengatakan saat ini kementerian mendukung penuh kembalinya sektor industri akibat pandemi dan kembali menjadi kontributor bagi pertumbuhan perekonomian negara. Dalam siaran pers tersebut, Menperin Agus juga mengatakan bahwa Industri manufaktur menjadi kontributor terbesar dalam PDB triwulan II dan dilaporkan mencapai 17,34%.

Bangkitnya sektor industri manufaktur menjadi titik balik bagi perusahaan – perusahaan untuk kembali ke kondisi normal bahkan lebih maksimal pada saat sebelum pandemi. Dengan kabar baik ini, tentu perusahaan harus siap dengan seluruh tantangan yang ada. Menghadapi tantangan pertumbuhan kembali dalam industri, strategi perusahaan dapat berubah – ubah menyesuaikan tantangan yang dihadapi.

Untuk merespon adanya perubahan lingkungan, perubahan budaya organisasi dibutuhkan agar tidak gagal dalam menghadapi tantangan tersebut (Cameron & Quinn, 2011). Perubahan dalam organisasi sangat luas karena didasari

oleh tingkat dan kecepatan perubahan lingkungan eksternal. Dalam merespon hal tersebut, perusahaan harus mengembangkan dan memahami budaya organisasi.

Budaya berisi sekumpulan nilai, kepercayaan, sikap, norma, kepribadian yang mendeskripsikan sebuah perusahaan. Pada dasarnya, manusia memiliki kebutuhan untuk dimengerti, keinginan untuk berkuasa, dan memiliki tujuan. Bagi organisasi, budaya adalah hal yang mempengaruhi karyawan atau grup dalam bertindak, berpikir, merasakan, dan merespon pekerjaan dan organisasi dan bagaimana sebuah organisasi merespon lingkungannya (Mondy & Martocchio, 2016). Hal ini merupakan hal yang mendasar bagi keberhasilan perusahaan karena budaya organisasi mendorong karyawan untuk berkontribusi baik dan memiliki komitmen sehingga karyawan tersebut berkesempatan untuk memberikan perubahan pada perusahaan. (David, 2010)

Budaya pendorong yang kuat bagi efektivitas organisasi. Budaya organisasi mampu mempengaruhi seluruh elemen – elemen organisasi lainnya agar menciptakan efektivitas menurut Gallagher dan Brown dalam Abu-Jarad et.al.(2010). Keselarasan budaya dengan elemen – elemen lain ini dapat dianalisis agar perusahaan meningkatkan efektivitas dan produktivitas perusahaan (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014). Salah satu pendekatan terkenal untuk menganalisis keselarasan elemen – elemen organisasi melalui pendekatan Mckinsey 7s model.

PD Karya Mitra Usaha merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Perusahaan yang terletak di Jalan Ring Road Utara No. 134, Ruko Taman Yasmin Sektor VI ini merupakan perusahaan dagang yang menyediakan dan mengimpor peralatan teknik. Usaha ini didirikan pada tahun 2002 dan masih berkembang hingga sampai sekarang. Untuk membantu kegiatan usahanya, pada tahun 2009 perusahaan ini mendirikan sebuah workshop sebagai tempat untuk memproduksi variasi produk.

PD Karya Mitra Usaha menerapkan nilai – nilai perusahaan yaitu **Fokus pada pelanggan, Integritas, jujur, disiplin, dan kepercayaan, Transparansi, keterbukaan, koordinasi, dan komunikasi, Kerjasama yang bersinergi, Kreativitas dan aktualisasi, dan Kesempurnaan.** Nilai – nilai ini diharapkan menjadi dasar untuk berperilaku di lingkungan perusahaan. Namun kenyataannya, dalam beberapa *Zoom Meeting* terdapat karyawan yang tidak

disiplin seperti terlambat dan tidak mengikuti. Perusahaan ini juga menerapkan *Work From Office* (WFO) sejak akhir Oktober namun ditemukan karyawan yang tidak masuk di hari kerja dan tidak melapor. Selain itu, beberapa kali ditemukannya kurangnya komunikasi dan koordinasi. Karyawan A ingin mengambil bahan baku 1 namun setelah sampai di kota bahan baku, ada karyawan lain yang ingin menitip mengambil bahan baku yang cukup terdesak dan pada akhirnya bagian transport memprioritaskan bahan baku yang terdesak dan mengesampingkan bahan baku yang ingin diambil karyawan A pada hari itu. Hal ini menambah jam kerja bagian transportasi dan menambah biaya transportasi.

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, PD Karya Mitra Usaha harus dapat memahami dan mengembangkan budaya organisasinya agar dapat merespon cepatnya perubahan lingkungan dan meningkatkan kinerja karyawannya. Maka dari itu, budaya organisasi harus dikelola dengan baik.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk mengangkat topik dengan judul “**Analisis Budaya Organisasi pada PD Karya Mitra Usaha Bogor**”. Topik ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan Budaya Organisasi saat ini dan budaya organisasi apa yang diharapkan pada PD Karya Mitra Usaha.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi saat ini pada PD Karya Mitra Usaha?
2. Bagaimana budaya organisasi yang diharapkan pada PD Karya Mitra Usaha?
3. Apakah terdapat keselarasan budaya organisasi dengan elemen – elemen organisasi lainnya pada PD Karya Mitra Usaha?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Dari Rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi saat ini pada PD Karya Mitra Usaha.
2. Untuk mengetahui budaya organisasi yang diharapkan pada PD Karya Mitra Usaha.
3. Untuk mengetahui ada atau tidaknya keselarasan budaya organisasi dengan elemen – elemen organisasi lainnya pada PD Karya Mitra Usaha.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi perusahaan (PD Karya Mitra Usaha). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak PD Karya Mitra Usaha mengenai budaya organisasi saat ini, budaya organisasi yang diharapkan, dan keselarasan budaya organisasi dengan elemen – elemen organisasi lainnya sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi PD Karya Mitra Usaha.

### 1.5 Kerangka Penelitian

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai asumsi bersama yang dipelajari seseorang dan grup untuk mengatasi peluang dan masalah yang ada di dalam sebuah organisasi (George & Jones, 2011). Budaya memiliki beberapa tingkatan yaitu **artefak** yaitu hal yang terlihat dalam struktur dan proses dalam organisasi), **espoused values** seperti strategi, tujuan, dan filosofi dalam organisasi, dan **basic underlying assumptions** yang merupakan kepercayaan untuk dihargai, persepsi, pemikiran, dan perasaan yang mendukung nilai dan tindakan karyawan.

Budaya berperan penting dalam organisasi. Budaya memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja, efektivitas jangka panjang (membantu mengembangkan strategi perubahan dan proses implementasi), dan *competitive advantage* perusahaan. Cartwright dan Cooper dalam (Schraeder, Tears, & Jordan, 2005) memberikan pendapat bahwa budaya menjadi suatu hal yang mendorong

anggota organisasi untuk bersatu dan menciptakan hubungan yang kuat. Maka dari itu budaya organisasi harus dikelola dengan baik.

Salah satu alat untuk mengukur budaya yaitu OCAI. *Organizational Culture Assesment Instrument* atau OCAI merupakan salah satu instrumen untuk mengidentifikasi budaya dalam organisasi. Instrumen dikembangkan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn berdasarkan *Competing Values Framework* yang sebelumnya digunakan untuk menemukan pendekatan pada desain organisasi, siklus hidup perkembangan, kualitas organisasi, teori efektivitas, peran kepemimpinan dan manajer *Human Resource*, dan keterampilan manajemen. OCAI memiliki kelebihan untuk mengidentifikasi kekuatan, kongruensi, dan tipe organisasi. Dengan menggunakan instrumen ini, organisasi dapat menerima informasi tipe budaya organisasi mana yang lebih dominan, apakah tipe budaya organisasi itu memiliki kecocokan dengan tipe budaya lain (*congruent*) atau heterogen (*incongruent*), dan memberikan gambaran budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan.

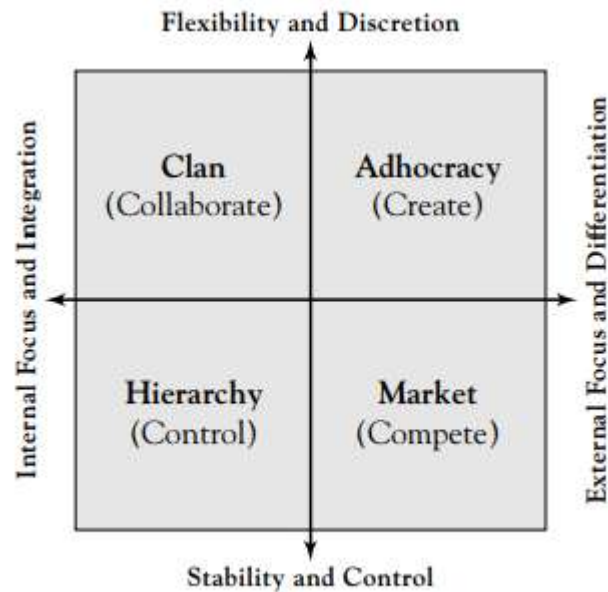
OCAI memberikan beberapa keuntungan sebagai instrumen untuk mengidentifikasi budaya dalam organisasi yaitu: praktis, efisien, menyeluruh, alat yang mengukur secara kuantitatif dan kualitatif, dapat dikelola, dan merupakan alat yang valid untuk mengidentifikasi budaya organisasi.

OCAI memiliki dimensi untuk memahami tipe budaya organisasi, yaitu (1) **Karakter dominan** yang menggambarkan bagaimana organisasi secara keseluruhan, (2) **Gaya kepemimpinan** dan pendekatannya dalam memasuki organisasi, (3) **Manajemen karyawan** yang berisi mengenai bagaimana karyawan diperlakukan dan bagaimana lingkungan kerja di organisasi tersebut, (4) **Perekat organisasi** atau hal yang mempererat hubungan dalam organisasi, (5) **Penekanan strategi** mendorong bagaimana strategi sebuah organisasi agar tercapai, (6) **Kriteria sukses** mendefinisikan keberhasilan dan imbalan yang diberikan dalam organisasi.

Dimensi – dimensi budaya organisasi ini menjelaskan bagaimana keadaan budaya dalam organisasi dan hasil instrumen ini digambarkan ke dalam penekanan dalam empat kuadran, yang terdiri atas:

*Gambar 1*

**Competing Values Framework**



Sumber: Cameron & Quinn (2011)

Pemetaan tersebut menghasilkan beberapa tipe budaya organisasi dominan pada organisasi yaitu:

A. Clan Culture

Berorientasi pada kolaborasi. Pendorong nilai budaya terdiri atas komitmen, komunikasi, dan pengembangan. Efektivitas budaya ini diukur oleh pengembangan dan partisipasi sumber daya manusia yang menciptakan efektivitas.

B. Adhocracy Culture

Berorientasi pada kreatifitas. Pendorong nilai budaya terdiri atas output inovatif, transformatif, dan ketangkasan. Efektivitas budaya ini diukur oleh inovasi, visi, dan sumber daya baru yang menciptakan efektivitas.

C. Hierarchy Culture

Berorientasi pada penguasaan. Pendorong nilai budaya terdiri atas efisiensi, ketepatan waktu, dan konsistensi dan keseragaman. Efektivitas budaya ini diukur oleh penguasaan dan efisiensi dengan proses yang mampu yang menciptakan efektivitas.

#### D. Market Culture

Berorientasi pada kompetisi. Pendorong nilai budaya terdiri atas pangsa pasar, pencapaian tujuan, dan profitabilitas. Efektivitas budaya ini diukur oleh kompetisi agresif dan berfokus pada konsumen yang menciptakan efektivitas.

Budaya yang kuat menjadi faktor kritis bagi kesuksesan organisasi dan menjadi dasar bagi manajer untuk menemukan, mengelola, dan mengubah budaya organisasi. Pentingnya menciptakan *shared value* pada seluruh level organisasi agar budaya terbentuk secara menyeluruh. Jika pimpinan pada organisasi mampu mengelola ketujuh elemen ini secara efektif, budaya organisasi dapat menjadi sumber dari *competitive advantage*, hal pembeda dari pesaing sehingga meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi. (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2014, hal. 122). Setelah mengetahui budaya pada organisasi, budaya tersebut harus diselaraskan dengan elemen – elemen lain pada organisasi. Tom Peters dan Robert Waterman mengembangkan sebuah model yang membantu suatu organisasi mencapai organisasi yang efektif. Konsultan - konsultan McKinsey tersebut menjelaskan bahwa sebuah organisasi agar mencapai tujuannya harus mengelola sekumpulan elemen agar mencapai tujuannya. Elemen – elemen tersebut terbagi atas 2 yaitu elemen *hard* dan elemen *soft*. Elemen *hard* terdiri atas *strategy*, *structure*, dan *system* sedangkan elemen *soft* terdiri atas *skill*, *staff*, *style*, dan *shared values*. Model ini menekankan bahwa ketujuh elemen ini saling bergantung satu sama lain dan *shared values* menjadi pusat dari elemen – elemen organisasi tersebut.

