

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN**  
***ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)***  
**DI CV ASANKA WIJAYA**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Manajemen

**Oleh:**  
**Margaretha Satyana Wihangga**  
**6031801092**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
Terakreditasi Unggul oleh keputusan BAN – PT No. 2034/SK/  
**BAN-PT/AK-ISK/S/III/2022**  
**BANDUNG**  
**2023**

**AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE USING  
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)  
AT CV ASANKA WIJAYA**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete the requirements of  
A Bachelor Degree in Management

**By:  
Margaretha Satyana Wihangga  
6031801092**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
MANAGEMENT DEPARTMENT  
Excellent Accredited by BAN – PT No. 2034/SK/  
BAN-PT/AK-ISK/S/III/2022  
BANDUNG  
2023**

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



**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN**  
***ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)***  
**DI CV ASANKA WIJAYA**

Oleh:

Margaretha Satyana Wihangga

6031801092

Bandung, 3 Februari 2023

Ketua Program Studi Manajemen,

Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA., CPM.

Pembimbing,

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

## PERNYATAAN:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Margaretha Satyana Wihangga  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 20 Februari 2000  
NPM : 6031801092  
Program studi : Manajemen  
Jenis naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

### **ANALISIS PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT DI CV ASANKA WIJAYA**

Yang telah diselesaikan di bawah 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: 8 Januari 2023

Pembuat Pernyataan:



(Margaretha Satyana W.)

## ABSTRAK

Industri kosmetika yang bertumbuh sangat cepat dan semakin banyaknya orang yang tertarik untuk merawat diri membuat CV Asanka Wijaya harus melakukan ekspansi dan merekrut lebih banyak karyawan untuk memenuhi permintaan. Namun, karena perusahaan baru didirikan tahun 2018, perusahaan belum mengetahui budaya organisasi apa yang saat ini ada dalam perusahaan dan budaya organisasi apa yang diharapkan oleh karyawan dalam 5 tahun yang akan datang.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui budaya organisasi yang ada di CV Asanka Wijaya saat ini dan yang diharapkan dalam 5 tahun mendatang, Dengan mengetahui budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, CV Asanka Wijaya dapat mengarahkan anggota organisasinya untuk memiliki visi dan misi yang sama serta menetapkan strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian deskriptif, dengan populasi seluruh karyawan CV Asanka Wijaya. Sampel dari penelitian ini diambil dengan metode *convenience sampling*, dengan seluruh anggota populasi, yang dalam hal ini yaitu seluruh karyawan CV Asanka Wijaya menjadi sampel dalam penelitian ini. Pengambilan data dilakukan dengan cara melakukan wawancara untuk *preliminary research* dan menyebarkan kuesioner *Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)* yang sudah diterjemahkan kepada seluruh karyawan CV Asanka Wijaya yang berjumlah 40 orang.

Dari hasil pengolahan dan analisis data, dapat diketahui bahwa budaya yang ada saat ini didominasi oleh tipe budaya *Clan* (29,98). Tipe budaya kedua yang mendominasi yaitu tipe budaya *Hierarchy* (25,54), dilanjutkan dengan tipe budaya *Adhocracy* (23,81) dan *Market* (20,58). Sedangkan tipe budaya yang diharapkan 5 tahun mendatang didominasi oleh tipe budaya *Clan* (33,08). Tipe budaya kedua yang mendominasi yaitu tipe budaya *Hierarchy* (24,81), dilanjutkan dengan tipe budaya *Adhocracy* (23,58) dan *Market* (18,44). Dengan tipe budaya *Clan* menjadi tipe budaya yang paling mendominasi di perusahaan, maka strategi yang diterapkan sebaiknya mengarah kepada karyawan, seperti pemberdayaan, pembangunan tim, pengembangan sumber daya manusia, juga komunikasi yang bersifat terbuka dan melibatkan karyawan.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI

## ABSTRACT

*The cosmetics industry is growing very fast and more and more people are interested in taking care of themselves, forcing CV Asanka Wijaya to expand and recruit more employees to meet demand. However, because the company was just founded in 2018, the company does not know what organizational culture currently exists in the company and what organizational culture is expected of employees in the next 5 years.*

*Therefore, this research was conducted to find out the current and expected organizational culture at CV Asanka Wijaya in the next 5 years. By knowing the organizational culture that exists within the company, CV Asanka Wijaya can direct its organizational members to have the same vision and mission and determine appropriate strategies to achieve organizational goals more effectively.*

*The research method used in this research is descriptive research method, with a population of all employees of CV Asanka Wijaya. The sample from this study was taken by the convenience sampling method, with all members of the population, which in this case were all employees of CV Asanka Wijaya as the sample in this study. Data was collected by conducting interviews for preliminary research and distributing translated Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) questionnaires to all 40 employees of CV Asanka Wijaya.*

*From the results of data processing and analysis, it can be seen that the current culture is dominated by the Clan culture type (29.98). The second dominant type of culture is the Hierarchy culture (25.54), followed by Adhocracy (23.81) and Market (20.58). While the expected cultural type in the next 5 years is dominated by the Clan culture type (33.08). The second dominant type of culture is the Hierarchy culture (24.81), followed by Adhocracy (23.58) and Market (18.44). With the Clan culture type being the most dominant type of culture in the company, the strategies applied should be directed towards employees, such as empowerment, team building, human resource development, as well as open communication and involving employees.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan berkat dan rahmat-Nya yang sampai saat ini selalu menyertai penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “**Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* di CV Asanka Wijaya**” dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat kelulusan pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak, skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena ini, pada kesempatan ini penulis hendak mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orangtua penulis, Bapak Wisnu Wihangga dan Ibu Kristin Tanjungan, serta Martinus selaku kakak dari penulis yang menjadi sumber motivasi utama bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini, juga selalu mendoakan dan menyemangati penulis dalam proses pembuatan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Regina Deti, SE, MM selaku dosen pembimbing penulis yang sudah menjadi dosen pembimbing penulis sejak penulis masih mengikuti mata kuliah seminar. Terima kasih atas waktu, bimbingan, masukan, serta seluruh ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
3. Ibu Dr. Istiharini, CMA, CPM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
4. Seluruh dosen dan staff Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
5. Seluruh karyawan CV Asanka Wijaya yang telah bersedia dan berpartisipasi dalam pembuatan skripsi ini. Terima kasih banyak karena sudah meluangkan waktu dan berpartisipasi dalam mengisi kuesioner, semoga sukses selalu.
6. Koh Johan sebagai direktur CV Asanka Wijaya yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di CV Asanka Wijaya dan Ibu Monika selaku HRD CV Asanka Wijaya yang telah banyak membantu penulis dalam mengumpulkan data. Terima kasih banyak atas kesempatan dan bantuan yang telah diberikan bagi penulis, semoga sukses selalu.
7. Angghitya Purwaningsih selaku sahabat penulis yang memperkenalkan penulis kepada CV Asanka Wijaya dan membuka jalan bagi penulis untuk melakukan penelitian di CV Asanka Wijaya. Terima kasih banyak karena selalu mendukung penulis baik dalam senang maupun

susah dan selalu memberikan dukungan moral bagi penulis. Terima kasih banyak Angghi, sukses selalu ya!

8. Soraya Chaniifa dan Medina Rachmadini selaku sahabat penulis di UNPAR yang selalu peduli, mendukung dan menghibur penulis dalam proses pembuatan skripsi ini. Terima kasih kalian, sukses selalu ya!
9. Patricia Anita dan Feivita Olivia selaku sahabat penulis sejak SMA yang selalu mendukung dan memberikan semangat kepada penulis sejak SMA hingga saat ini. Terima kasih kalian, *good luck* S2 dan kuliah profesinya ya!
10. Dan kepada semua pihak yang telah membantu proses penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa penulis sebut satu persatu namanya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, baik dari segi penyusunan, bahasa, maupun penulisannya. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan penulis juga sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun dari para pembaca agar penulis bisa menjadi lebih baik lagi di masa mendatang. Penulis juga berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Bandung, 5 Januari 2023

Margaretha S.W.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	3
1.5. Kerangka Pemikiran .....	4
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
2.2. Budaya Organisasi .....	7
2.2.1. Definisi Budaya Organisasi.....	7
2.2.2. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	7
2.2.3. Karakteristik Budaya Organisasi .....	8
2.2.4. Fungsi Dan Peran Budaya Organisasi.....	8
2.2.5. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	9
2.3. Instrumen Penilaian Budaya Organisasi .....	11
2.3.1. <i>Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)</i> .....	11
2.3.2. Tipe Budaya Organisasi .....	12
2.3.3. Aplikabilitas Dari <i>Competing Values Model</i> .....	13
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	
3.1. Metode Penelitian .....	17
3.1.1. Metode Yang Digunakan .....	17

3.1.2.	Jenis Dan Sumber Data .....	18
3.1.3.	Teknik Pengumpulan Data.....	18
3.1.4.	Populasi Dan Sampel Penelitian .....	19
3.1.5.	Operasionalisasi Variabel .....	20
3.1.6.	Teknik Pengolahan Data .....	26
3.2.	Objek Penelitian.....	27
3.2.1.	Lokasi Perusahaan .....	27
3.2.2.	Visi Dan Misi CV Asanka Wijaya.....	27
3.2.3.	Struktur Organisasi CV Asanka Wijaya .....	27
3.3.	Profil Responden .....	28
3.3.1.	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	29
3.3.2.	Data Responden Berdasarkan Usia.....	30
3.3.3.	Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	30
<b>BAB 4 PEMBAHASAN</b>		
4.1.	Analisis Budaya CV Asanka Wijaya.....	31
4.1.1.	Analisis Budaya CV Asanka Wijaya Saat Ini.....	31
4.1.2.	Analisis Budaya CV Asanka Wijaya Yang Diharapkan.....	32
4.1.3.	Kesenjangan Budaya Antara Budaya Saat Ini dengan Budaya Yang Diharapkan 5 Tahun ke Depan.....	33
4.2.	Analisis Dimensi Budaya Organisasi CV Asanka Wijaya .....	35
4.2.1.	Karakteristik Dominan.....	35
4.2.2.	Kepemimpinan Organisasi.....	36
4.2.3.	Manajemen Karyawan .....	37
4.2.4.	Perekat Organisasi .....	39
4.2.5.	Penekanan Strategi.....	40
4.2.6.	Kriteria Kesuksesan .....	41
4.2.7.	Penilaian Budaya Organisasi Berdasarkan Enam Dimensi .....	42
4.3.	Analisis Budaya CV Asanka Wijaya Antar Divisi .....	43
4.3.1.	Divisi <i>Marketing</i> .....	43
4.3.2.	Divisi <i>Production Planning And Inventory Control (PPIC)</i> .....	45
4.3.3.	Divisi <i>Research And Development (RnD)</i> .....	46
4.3.4.	Divisi <i>Human Resource And General Affairs (HR &amp; GA)</i> .....	47

4.3.5. Divisi <i>Finance</i> .....	48
4.3.6. Penilaian Budaya Organisasi Berdasarkan Divisi .....	49
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	51
5.2. Saran .....	53
DAFTAR PUSTAKA .....	55
LAMPIRAN.....	56
RIWAYAT HIDUP PENULIS .....	74

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel Dimensi Budaya Organisasi .....	20
Tabel 3.2. Tabel Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	29
Tabel 3.3. Tabel Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (Per Divisi).....	29
Tabel 3.4. Tabel Profil Responden Berdasarkan Usia .....	30
Tabel 3.5. Tabel Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	30
Tabel 4.1. Tabel Budaya Organisasi CV Asanka Wijaya Saat Ini.....	31
Tabel 4.2. Tabel Budaya Organisasi CV Asanka Wijaya Yang Diharapkan.....	32
Tabel 4.3. Tabel Kesenjangan Budaya Antara Budaya Saat Ini dan yang Diharapkan Di CV Asanka Wijaya .....	33
Tabel 4.4. Tabel Dimensi Karakteristik Dominan .....	35
Tabel 4.5. Tabel Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	36
Tabel 4.6. Tabel Dimensi Manajemen Karyawan .....	37
Tabel 4.7. Tabel Dimensi Perekat Organisasi.....	39
Tabel 4.8. Tabel Dimensi Penekanan Strategi .....	40
Tabel 4.9. Tabel Dimensi Kriteria Kesuksesan .....	41
Tabel 4.10. Tabel Perbandingan Tipe Budaya Setiap Dimensi .....	42
Tabel 4.11. Tabel Sebaran Karyawan Dalam Setiap Divisi.....	43
Tabel 4.12. Tabel Tipe Budaya Pada Divisi <i>Marketing</i> .....	43
Tabel 4.13. Tabel Tipe Budaya Pada Divisi PPIC.....	45
Tabel 4.14. Tabel Tipe Budaya Pada Divisi RnD.....	46
Tabel 4.15. Tabel Tipe Budaya Pada Divisi HR & GA.....	47
Tabel 4.16. Tabel Tipe Budaya Pada Divisi <i>Finance</i> .....	48
Tabel 4.17. Tabel Perbandingan Tipe Budaya Setiap Divisi .....	50
Tabel 5.1. Tabel Kesimpulan Tipe Budaya Organisasi Dari Setiap Dimensi Budaya Organisasi.....	51
Tabel 5.2. Tabel Kesimpulan Tipe Budaya Organisasi Dari Setiap Divisi .....	52

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Competing Value Framework</i> .....	13
Gambar 2.2. <i>Competing Value of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory</i> .....	16
Gambar 3.1. Bagan Langkah - Langkah Penelitian .....	26
Gambar 3.2. Struktur Organisasi .....	28
Gambar 4.1. Peta Budaya Organisasi CV Asanka Wijaya Saat Ini .....	31
Gambar 4.2. Peta Budaya Organisasi CV Asanka Wijaya yang Diharapkan .....	32
Gambar 4.3. Perbandingan Peta Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan di CV Asanka Wijaya .....	34
Gambar 4.4. Peta Dimensi Karakteristik Dominan .....	35
Gambar 4.5. Peta Dimensi Kepemimpinan Organisasi .....	36
Gambar 4.6. Peta Dimensi Manajemen Karyawan .....	38
Gambar 4.7. Peta Dimensi Perekat Organisasi .....	39
Gambar 4.8. Peta Dimensi Penekanan Strategi .....	40
Gambar 4.9. Peta Dimensi Kriteria Kesuksesan .....	41
Gambar 4.10. Gambar Tipe Budaya Pada Divisi <i>Marketing</i> .....	44
Gambar 4.11. Gambar Tipe Budaya Pada Divisi PPIC .....	45
Gambar 4.12. Gambar Tipe Budaya Pada Divisi RnD .....	46
Gambar 4.13. Gambar Tipe Budaya Pada Divisi HR & GA .....	47
Gambar 4.14. Gambar Tipe Budaya Pada Divisi <i>Finance</i> .....	49

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner <i>Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)</i> .....	56
Lampiran 2. Jawaban Responden Divisi <i>Marketing</i> Saat Ini dan Yang Diharapkan.....	61
Lampiran 3. Jawaban Responden Divisi PPIC Saat Ini .....	62
Lampiran 4. Jawaban Responden Divisi PPIC Yang Diharapkan .....	63
Lampiran 5. Jawaban Responden Divisi HR&GA Dan RnD Saat Ini Dan Yang Diharapkan.....	64
Lampiran 6. Jawaban Responden Divisi <i>Finance</i> Saat Ini Dan Yang Diharapkan .....	64
Lampiran 7. Pengolahan Data untuk Tipe Budaya Organisasi Secara Keseluruhan Saat Ini Dan Yang Diharapkan .....	65
Lampiran 8. Pengolahan Data Dimensi Budaya Organisasi Karakteristik Dominan .....	66
Lampiran 9. Pengolahan Data Dimensi Budaya Organisasi Kepemimpinan Organisasi .....	67
Lampiran 10. Pengolahan Data Dimensi Budaya Organisasi Manajemen Karyawan.....	68
Lampiran 11. Pengolahan Data Dimensi Budaya Organisasi Perikat Organisasi.....	69
Lampiran 12. Pengolahan Data Dimensi Budaya Organisasi Penekanan Strategis.....	70
Lampiran 13. Pengolahan Data Dimensi Budaya Organisasi Kriteria Kesuksesan.....	71
Lampiran 14. Pengolahan Data Tipe Budaya Organisasi Divisi <i>Marketing</i> .....	72
Lampiran 15. Pengolahan Data Tipe Budaya Organisasi Divisi PPIC.....	72
Lampiran 16. Pengolahan Data Tipe Budaya Organisasi Divisi HR&GA.....	73
Lampiran 17. Pengolahan Data Tipe Budaya Organisasi Divisi RnD.....	73
Lampiran 18. Pengolahan Data Tipe Budaya Organisasi Divisi <i>Finance</i> .....	73

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Industri kosmetika di Indonesia menjadi salah satu industri yang memiliki pertumbuhan yang sangat cepat. Didukung dengan adanya internet terutama sosial media, produk-produk kosmetik seperti produk perawatan kulit (*skin care*), produk kecantikan (*make-up*), produk kutek, pewarna rambut, perawatan rambut (*hair care*), dsb menjadi sangat diminati di masyarakat. Dikutip dari Suara.com, berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) disebutkan bahwa kosmetika yang mencakup sektor industri farmasi, kimia, dan obat tradisional mengalami pertumbuhan hingga 9,61%. BPOM juga mencatat adanya kenaikan jumlah perusahaan yang bergerak di industri kosmetik hingga 20,6%. Terjadi kenaikan dari 819 perusahaan menjadi 913 perusahaan yang bergerak di industri kosmetik dari tahun 2021 hingga Juli 2022. Peningkatan tersebut didominasi oleh UKM sebesar 83%. (Febrinastri, 2022)

Menurut CEO Martha Tilaar Group Kilala Tilaar, COVID-19 menjadi peluang bagi bisnis kosmetik untuk berkembang karena aktivitas konsumsi masyarakat yang berubah. Akibat dari pembatasan aktivitas dan interaksi sosial, banyak masyarakat memiliki waktu senggang untuk merawat diri sehingga produk kosmetik menjadi lebih diminati (Febrinastri, 2022). Didukung dengan adanya media sosial seperti Tiktok, Instagram, Youtube, dan lainnya, pengguna media sosial mempengaruhi satu sama lain untuk mencoba beragam produk kosmetik. Hal inilah yang menjadi faktor pertumbuhan industri kosmetika yang pesat di Indonesia.

Minat masyarakat dalam merawat diri dan mencoba beragam produk kosmetik ini juga membawa dampak baik bagi CV Asanka Wijaya. CV Asanka Wijaya sendiri merupakan UKM yang bergerak di industri kosmetika dan PKRT (Perbekalan Kesehatan Rumah Tangga) mulai pada April 2018. Produk yang dihasilkan yaitu cat kuku atau kuteks, *lipbalm*, *nail-remover*, *hand sanitizer*, *handwash*, dan disinfektan. Dari 6 produk yang dibuat, kuteks yang merek "TONE" menjadi produk andalan perusahaan karena paling diminati di masyarakat. Apalagi jika dibandingkan dengan produk kuteks lokal lainnya, kuteks "TONE" memiliki harga yang cukup murah dan koleksi warna paling banyak.

Dengan tingginya minat masyarakat akan kuteks "TONE", maka perusahaan berkembang semakin besar dan membutuhkan lebih banyak karyawan untuk memenuhi permintaan. Selain itu, perubahan strategi dan perbaikan struktur organisasi juga mendorong perusahaan untuk melakukan perekrutan karyawan baru. Namun, karena perusahaan masih

tergolong baru berdiri, perusahaan belum mengetahui budaya organisasi apa yang saat ini ada di perusahaan dan apakah budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan di masa yang akan mendatang.

Dalam buku “*Diagnosing and Changing Organizational Culture*”, Cameron dan Quinn (2011) menulis beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa kegagalan yang dialami perusahaan-perusahaan tersebut disebabkan oleh terabaikannya budaya organisasi. Berbagai strategi seperti *Total Quality Management (TQM)*, *strategic planning*, dan *downsizing* gagal, bahkan mengancam keberlangsungan organisasi.

Oleh karena itu, perusahaan harus mengetahui budaya organisasi yang ada dalam perusahaannya. Budaya organisasi merupakan suatu fondasi bagi perusahaan yang menentukan kekuatan dan arah perusahaan. Untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang terus menerus berubah, sangat penting bagi perusahaan memahami dan mengelola lingkungan internal perusahaannya, selain membuat rencana perubahan dan strategi yang baik dan matang. Perusahaan perlu memastikan bahwa seluruh anggota organisasinya memiliki pemahaman yang sama mengenai visi, misi, dan tujuan perusahaan serta cara pandang yang sama mengenai nilai, norma, dan tata cara berperilaku di dalam perusahaan. Dengan pemahaman dan cara pandang yang sama mengenai aspek-aspek inti tersebut, perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.

Cabrera dan Bonache (1999) dalam artikel yang berjudul “*An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy*” melakukan penelitian yang menyoroti perlunya organisasi untuk menyelaraskan budaya organisasi dengan strategi perusahaan. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa budaya akan menjadi aset bagi organisasi jika organisasi mendorong perilaku yang mendukung strategi yang dimaksudkan. Mereka berpendapat bahwa budaya dan strategi yang kuat dapat diciptakan melalui dua proses, yaitu perencanaan praktik SDM yang selaras dengan strategi organisasi untuk mempromosikan norma-norma perilaku yang diinginkan, dan dengan sengaja memilih kandidat yang memiliki nilai-nilai yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengidentifikasi tipe budaya organisasi yang ada di CV Asanka Wijaya saat ini dan tipe budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang. Dengan mengetahui dan memahami budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan untuk perusahaan agar dapat mengambil strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Dengan demikian, penulis melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Pemetaan Budaya**

## **Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* di CV Asanka Wijaya”.**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tipe budaya organisasi CV Asanka Wijaya saat ini dan yang diharapkan di CV Asanka Wijaya secara keseluruhan?
2. Bagaimana tipe budaya organisasi CV Asanka Wijaya saat ini dan yang diharapkan di CV Asanka Wijaya pada setiap dimensi budaya organisasi?
3. Bagaimana tipe budaya organisasi CV Asanka Wijaya saat ini dan yang diharapkan di CV Asanka Wijaya pada setiap divisi di CV Asanka Wijaya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Mengetahui tipe budaya organisasi CV Asanka Wijaya saat ini dan yang diharapkan di CV Asanka Wijaya secara keseluruhan.
2. Mengetahui tipe budaya organisasi CV Asanka Wijaya saat ini dan yang diharapkan di CV Asanka Wijaya pada setiap dimensi budaya organisasi.
3. Mengetahui tipe budaya organisasi CV Asanka Wijaya saat ini dan yang diharapkan di CV Asanka Wijaya pada setiap divisi di CV Asanka Wijaya.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini antara lain:

#### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian dapat menjadi informasi mengenai budaya organisasi yang ada dan budaya organisasi yang diharapkan, serta dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk menentukan langkah yang selanjutnya harus diambil agar budaya organisasi dapat berjalan selaras dengan tujuan perusahaan.

#### **2. Bagi Peneliti**

Penelitian dapat memberikan wawasan dan pemahaman lebih mendalam mengenai budaya organisasi di suatu perusahaan.

#### **3. Bagi Pihak Lain**

Hasil penelitian dapat digunakan untuk menambah informasi, menjadi referensi dalam

penelitian sejenis dan dapat menjadi bahan perbandingan bagi peneliti atau penelitian lainnya.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

Cabrera dan Bonache (1999) melakukan penelitian yang menyoroti perlunya organisasi untuk menyelaraskan budaya organisasi dengan strategi perusahaan. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa budaya akan menjadi aset bagi organisasi jika organisasi mendorong perilaku yang mendukung strategi yang dimaksudkan. Mereka berpendapat bahwa budaya dan strategi yang kuat dapat diciptakan melalui dua proses, yaitu perencanaan praktik SDM yang selaras dengan strategi organisasi untuk mempromosikan norma-norma perilaku yang diinginkan, dan dengan sengaja memilih kandidat yang memiliki nilai-nilai yang diinginkan.

Dengan demikian, maka kebutuhan untuk mengelola budaya organisasi menjadi penting. Menurut Cameron dan Quinn (2011) dalam bukunya yang berjudul “*Diagnosing and Changing Organizational Culture*” budaya organisasi merupakan hal yang penting karena budaya organisasi dapat mengurangi ketidakpastian kolektif (menyamakan interpretasi secara umum kepada setiap anggota organisasi), menciptakan tatanan sosial (setiap anggota organisasi tahu apa yang diharapkan perusahaan kepada dirinya), menciptakan kesinambungan (melanggengkan nilai-nilai dan norma-norma kunci di setiap generasi), menciptakan identitas dan komitmen kolektif (mengikat anggota bersama), dan menjelaskan visi masa depan (menjadi sebuah “energi” untuk terus maju).

*Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) merupakan salah satu instrumen yang paling sering digunakan untuk menilai budaya organisasi di dunia saat ini. OCAI dirancang untuk membantu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan dengan instrumen yang sama membantu mengidentifikasi budaya yang diyakini anggota organisasi harus dikembangkan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan di masa depan dan peluang yang akan dihadapi organisasi dalam lima tahun mendatang (Cameron & Quinn, 2011).

Instrumen OCAI terdiri dari enam dimensi kunci dari budaya organisasi, yaitu *dominant characteristic* (karakteristik dominan), *organizational leadership* (kepemimpinan organisasi), *management of employees* (manajemen karyawan), *organization glue* (perekat organisasi), *strategic emphases* (penekanan strategi), dan *criteria of success* (kriteria kesuksesan). Dari masing-masing dimensi, terdapat empat pernyataan yang mewakili karakteristik setiap budaya, yaitu *Clan*, *Market*, *Hierarchy*, dan *Adhocracy*.

Budaya *Clan*, *Market*, *Hierarchy*, dan *Adhocracy* merupakan kuadran dari hasil kerangka teoritis yang dikenal dengan *Competing Values Framework*. *Competing*

*Values Framework* (CVF) merupakan kerangka teoritis yang menjadi dasar dari instrumen OCAI. Dalam CVF, terdapat dua dimensi yang mempengaruhi keefektifan perusahaan, yaitu dimensi yang menekankan pada fleksibilitas dan kebijaksanaan, serta kebalikannya yaitu stabilitas dan kontrol. Dimensi yang kedua yaitu dimensi yang menekankan pada orientasi internal dan integrasi, serta kebalikannya yaitu orientasi eksternal dan diferensiasi. Dari kedua dimensi tersebut maka akan terbentuk empat kuadran atau empat tipe budaya organisasi yang menentukan nilai-nilai utama dari organisasi (lihat Gambar 2.1.). Keempat tipe budaya organisasi tersebut yaitu *Clan culture* yang memiliki ciri berupa anggota organisasi yang dekat dan memiliki rasa kekeluargaan, kebersamaan, serta loyalitas yang tinggi. Kemudian *Market Culture* yang memiliki ciri berupa anggota organisasi yang kompetitif dan memiliki keinginan kuat untuk mencapai target. *Hierarchy Culture* memiliki ciri yaitu tempat kerja yang terstruktur dan formal, serta kepatuhan pada prosedur yang tinggi. Sedangkan *Adhocracy Culture* memiliki ciri berupa anggota organisasi yang kreatif, inovatif, cepat tanggap dan berani mengambil risiko.