

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN¹²
METODE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT
INSTRUMENT (OCAI) DI PT. XYZ**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

OLEH:

**DIFA ABDUL RAFI
6031901154**

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

Terakreditasi Unggul oleh LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

**ORGANIZATIONAL CULTURE ANALYSIS USING THE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT ¹²
INSTRUMENT (OCAI) METHOD AT PT. XYZ**



UNDERGRADUATE THESIS

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

BY:

**DIFA ABDUL RAFI
6031901154**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023
BANDUNG
2024**

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



PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT
(OCAI) DI PT. XYZ**

Oleh:

DIFA ABDUL RAFI

6031901154

Bandung, 29 Januari 2024
Ketua Program Sarjana Manajemen,

Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM.
Pembimbing Skripsi,

Dr. Regina Deti, SE., MM

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Difa Abdul Rafi
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 07 September 2000
NPM : 6031901154
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)
DI PT. XYZ

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Dr. Regina Deti, SE., MM. dan
Indrasari Tjandraningsih, Dra., M.A.

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 dipakainya 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 : 09 Januari 2024
Tanda-tangan : Difa Abdul Rafi



(Difa Abdul Rafi)

ABSTRAK

Industri bisnis digital mengalami pertumbuhan sangat cepat dan meningkatnya permintaan akan tenaga kerja tetap stabil cenderung semakin meninggi. Dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang, PT.XYZ perlu memahami dan menyesuaikan budaya mereka, sebagai perusahaan yang baru berdiri pada tahun 2017, PT.XYZ belum memiliki pemahaman yang cukup tentang budaya organisasi yang sedang berkembang di perusahaan saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan dalam rentang waktu 5 tahun ke depan.

Dalam rangka ini, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengidentifikasi budaya organisasi yang tengah berlangsung di PT. XYZ pada saat ini, serta menggali informasi mengenai budaya organisasi yang diinginkan oleh karyawan dalam jangka waktu 5 tahun mendatang. Dengan memahami secara mendalam budaya organisasi saat ini, PT. XYZ dapat memberikan arahan kepada anggota organisasinya untuk bersatu dalam visi dan misi yang seragam, sekaligus merancang strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, dengan populasi seluruh karyawan PT. XYZ. Sampel dari penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode *convenience sampling*, dimana 30 karyawan PT. XYZ, diikutsertakan sebagai sampel. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara untuk tahap penelitian awal dan distribusi kuesioner menggunakan *Organizational Cultural Assessment Instrument* (OCAI) yang telah diterjemahkan kepada 30 karyawan PT. XYZ.

Dari hasil pengolahan dan analisis data, dapat diketahui tipe budaya organisasi PT. XYZ saat ini secara keseluruhan didominasi oleh budaya clan, dengan poin sebesar (27,62). Diikuti dengan tipe budaya Adhocracy dengan poin sebesar (26,31), budaya Hierarchy sebesar (23,60) dan Market sebesar (23,40). Secara keseluruhan, budaya yang paling dominan di PT. XYZ yaitu budaya Clan. Sedangkan tipe budaya organisasi yang diharapkan PT. XYZ dalam 5 tahun yang akan datang yaitu, tipe budaya Clan dengan poin sebesar (31,3). Diikuti dengan tipe budaya Adhocracy dengan poin sebesar (24,9), budaya Hierarchy sebesar (23,8) dan Market sebesar (20,1). Secara keseluruhan, budaya yang paling dominan di PT. XYZ yaitu budaya Clan.

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

ABSTRACT

The digital business industry is experiencing rapid growth, and the demand for skilled workforce is steadily increasing. In facing the evolving dynamics of the business environment, PT.XYZ needs to understand and adapt its culture. As a company established in 2017, PT.XYZ currently lacks sufficient understanding of the organizational culture that is evolving within the company and the culture expected by employees in the next 5 years.

In this context, this research is conducted with the aim of identifying the current organizational culture at PT.XYZ and exploring the desired organizational culture by employees in the next 5 years. By gaining a profound understanding of the current organizational culture, PT.XYZ can provide guidance to its members to unite under a shared vision and mission, while designing strategies to achieve organizational goals more effectively.

This research utilizes a descriptive research method with the entire workforce of PT.XYZ as the population. The sample is selected using convenience sampling, where 30 employees of PT.XYZ are included as participants. Data collection involves initial research through interviews and the distribution of questionnaires using the Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), translated for the 30 employees of PT.XYZ.

From the data processing and analysis, it is revealed that the overall organizational culture type at PT.XYZ is predominantly Clan culture, with a score of (27.62). This is followed by Adhocracy culture with a score of (26.31), Hierarchy culture at (23.60), and Market culture at (23.40). Overall, the most dominant culture at PT.XYZ is Clan culture. As for the expected organizational culture at PT.XYZ in the next 5 years, the Clan culture remains the most dominant with a score of (31.3). This is followed by Adhocracy culture with a score of (24.9), Hierarchy culture at (23.8), and Market culture at (20.1). In conclusion, Clan culture is projected to be the most dominant culture at PT.XYZ in the future.

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

KATA PENGANTAR

Peneliti ingin menyampaikan rasa syukur kepada Allah SWT atas rahmat-Nya yang telah memungkinkan peneliti menyelesaikan penelitian dengan judul "**Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) di PT XYZ**", Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

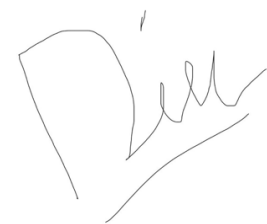
Peneliti berharap agar skripsi ini bermanfaat bagi perusahaan dan pembaca. Selama proses penulisan, peneliti menghadapi berbagai rintangan dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada semua yang telah membantu peneliti mengatasi hambatan selama proses penulisan skripsi ini, termasuk:

1. Allah SWT atas rahmat dan Karunia-Nya yang selalu menyertai dan membimbing peneliti selama masa perkuliahan.
2. Helmi Abudan dan Lulu Hoesein, Selaku kedua orang tua peneliti yang selalu memberi semangat dan doa dalam menyelesaikan penelitian
3. Azka Dhiya Aisya Abudan, Selaku saudara kandung peneliti
4. Reney Hoesein, Abghi Radzaka, Rabdha Daneshwara dan Alleyska Raninda, selaku sodara peneliti.
5. Ibu Dr. Istiharini, SE., MM., CMA., CPM. selaku Ketua Jurusan Program Studi Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
6. Ibu Katlea Fitriani, S.T., M.S.M., CIPM. selaku Ketua Program Studi Sarjana Ilmu Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
7. Ibu Dr. Regina Deti, SE, M.M. yang menjabat sebagai pembimbing seminar proposal dan penulisan skripsi manajemen penulis, layak mendapatkan apresiasi. Peneliti mengucapkan terima kasih atas kepercayaan Ibu Regina yang memberikan keyakinan bahwa peneliti mampu menyelesaikan penulisan skripsi dengan topik yang peneliti pilih. Selain itu, peneliti juga menghargai kesediaan Ibu Regina untuk meluangkan waktu yang cukup banyak dalam membimbing peneliti, baik dalam konsultasi penulisan skripsi maupun dalam hal-hal kecil namun penting yang terkait dengan penulisan.
8. Seluruh dosen dan staff Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

9. Seluruh karyawan PT. XYZ yang telah bersedia dan berpartisipasi dalam pembuatan skripsi ini. Terima kasih banyak karena sudah meluangkan waktu dan berpartisipasi dalam mengisi kuesioner, semoga sukses selalu.
10. Mbak Muthi selaku manajer dari divisi *Human Resource* PT. XYZ yang telah mengizinkan peneliti melakukan penelitian di PT. XYZ. Terima kasih banyak atas kesempatan dan bantuan yang telah diberikan untuk peneliti, semoga sukses selalu.
11. Decky Sofian, Alif Rifqi Thaamil, Frarico Marvin, Ardhi Hakim, Farhan Ali, Michael Jakfar, M Ilhami, Dhika Gitamahendra, Aldavi, Rigel, Noreen, Shavira, Shabrina dan Mario Hugo selaku sahabat peneliti di UNPAR yang selalu peduli, mendukung dan menghibur peneliti dalam proses pembuatan skripsi ini. Terima kasih semua, semoga sukses selalu!
12. Dan kepada semua pihak yang telah membantu proses penyelesaian skripsi ini yang tidak bisa peneliti sebut satu persatu namanya.

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

Bandung, 09 Januari 2023



Peneliti

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Kerangka Pemikiran.....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	33
2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	34
2.4 Budaya Organisasi	35
2.5 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	35
2.6 Karakteristik Budaya Organisasi	38
2.7 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi	38
2.8 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	40
2.9 Instrumen Penilaian Budaya Organisasi	40
2.10 <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	41
2.11 Dimensi Budaya Organisasi.....	41
2.12 Tipe Budaya Organisasi.....	42
2.13 Aplikabilitas dari <i>Competing Values Framework Model</i>	44
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	46
3.1 Metode Penelitian	46
3.2 Metode yang Digunakan	46
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	47
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	48
3.6 Operasionalisasi Variabel	49
3.7 Teknik Pengolahan Data	51

3.8 Pengumpulan Data Menggunakan Kuesioner OCAI.....	52
3.9 Uji Validitas.....	53
3.10 Uji Realibilitas.....	53
3.11 Profil Perusahaan.....	54
3.11.1 Nilai-Nilai Perusahaan.....	54
3.11.2 Struktur Organisasi PT.XYZ.....	55
3.11.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	55
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	56
4.1 Gambaran Umum Responden.....	56
4.2 Analisis Budaya Organisasi PT. XYZ.....	58
4.3 Analisis Budaya PT. XYZ Saat Ini.....	58
4.4 Budaya Organisasi PT.XYZ yang Diharapkan.....	59
4.5. Kesenjangan Budaya Antara Budaya Saat Ini dengan Budaya yang Diharapkan 5 Tahun ke Depan.....	61
4.6 Analisis Dimensi Budaya Organisasi PT. XYZ.....	63
4.6.1 Karakteristik Dominan.....	63
4.6.2 Kepemimpinan Organisasi.....	64
4.6.3 Manajemen Karyawan.....	66
4.6.4 Perikat Organisasi.....	67
4.6.5 Penekanan Strategis.....	69
4.6.6 Kriteria Keberhasilan.....	70
4.6.7 Penilaian Budaya Organisasi Berdasarkan Enam Dimensi.....	72
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	75
5.2.1 Strategi untuk Perusahaan.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN.....	83
RIWAYAT HIDUP.....	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Statistik Pekerja Generasi Z dan <i>Milenial</i> dalam merasakan <i>Sense Of Identity</i>	2
Gambar 1. 2 Budaya Organisasi di PT. XYZ	5
Gambar 1. 3 Pengenalan Budaya Organisasi di PT. XYZ.....	5
Gambar 1. 4 Kerangka Pemikiran Berdasarkan The Competing Values Framework	10
Gambar 2. 1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	36
Gambar 2. 2 <i>Socialization Model</i>	37
Gambar 2. 3 <i>Competing Value Framework</i>	43
Gambar 2. 4 <i>Competing Values of Leadership, Effectiveness and Organizational Theory</i>	45
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi PT.XYZ.....	55
Gambar 4. 1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Gambar 4. 2 Profil Responden Berdasarkan Usia	57
Gambar 4. 3 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	57
Gambar 4. 4 Peta Budaya Organisasi PT.XYZ Saat Ini	58
Gambar 4. 5 Peta Budaya Organisasi PT. XYZ yang Diharapkan	60
Gambar 4. 6 Perbandingan Peta Budaya Organisasi Saat ini dan yang Diharapkan di PT. XYZ.....	62
Gambar 4. 7 Peta Dimensi Karakteristik Dominan	63
Gambar 4. 8 Peta Dimensi Kepemimpinan Organisasi	65
Gambar 4. 9 Peta Dimensi Manajemen Karyawan	66
Gambar 4. 10 Peta Dimensi Perikat Organisasi	68
Gambar 4. 11 Peta Dimensi Penekanan Strategis	69
Gambar 4. 12 Peta Dimensi Kriteria Keberhasilan.....	71

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	11
Tabel 3. 1 Tabel Operasionalisasi Variabel	49
Tabel 4. 1 Tabel Budaya Organisasi PT. XYZ Saat Ini	58
Tabel 4. 2 Tabel Budaya Organisasi PT. XYZ yang Diharapkan	59
Tabel 4. 3 Tabel Kesenjangan Budaya antara Budaya Saat Ini dan yang Diharapkan di PT. XYZ.....	61
Tabel 4. 4 Tabel Dimensi Karakteristik Dominan	63
Tabel 4. 5 Tabel Dimensi Kepemimpinan Organisasi	64
Tabel 4. 6 Tabel Dimensi Manajemen Karyawan	66
Tabel 4. 7 Tabel Dimensi Perekat Organisasi.....	67
Tabel 4. 8 Tabel Dimensi Penekanan Strategis	69
Tabel 4. 9 Tabel Dimensi Kriteria Keberhasilan	70
Tabel 4. 10 Tabel Perbandingan Tipe Budaya Setiap Dimensi	72
Tabel 5. 1 Tabel Kesimpulan Tipe Budaya Organisasi dari Setiap Dimensi Budaya Organisasi	73

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

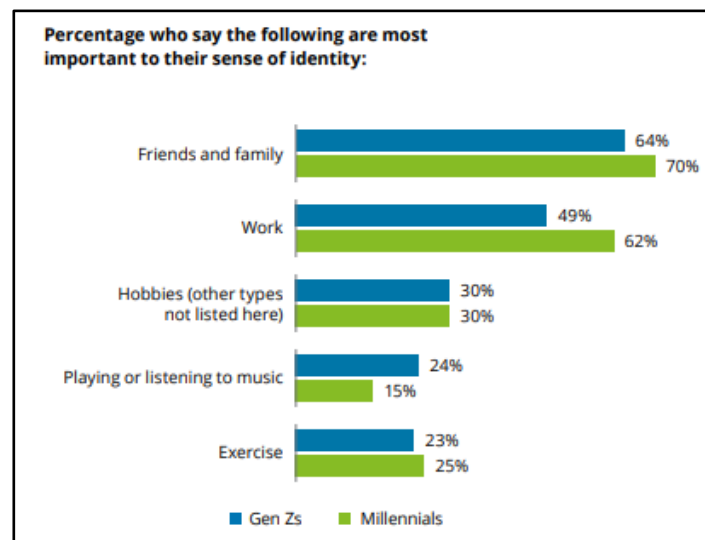
Pertumbuhan perusahaan *startup* di Indonesia sedang berkembang dengan sangat pesat. Dilansir dari CNN Indonesia, Presiden Indonesia, Jokowi menyebutkan di tahun 2021 terdapat 2.229 perusahaan *startup*. Di seluruh dunia, Indonesia berada di urutan kelima terkait negara dengan jumlah perusahaan *startup* terbanyak di satu negara. Bahkan, salah satu dari *startup* tersebut memiliki status *decacorn*, memiliki valuasi mencapai US\$ 10 miliar. Sedangkan, terdapat enam perusahaan *startup* berstatus *unicorn* di Indonesia dengan valuasi US\$ 1 miliar. Pemerintah juga mendukung keberadaan perkembangan perusahaan *startup*. Salah satu jenis *startup* yang pertumbuhannya pesat di Indonesia yang berkecimpung di bagian dari bisnis digital. Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo) melalui *website*-nya menyatakan untuk membantu perkembangan tumbuhnya bisnis digital, Kemenkominfo menyiapkan infrastruktur seperti dua satelit baru serta membangun jaringan tulang punggung serat optik nasional sepanjang 348.816 kilometer (km). Regulasi juga diubah demi mendukung pertumbuhan ekonomi bisnis digital. Pemerintah mengesahkan Undang - Undang (UU) Perlindungan Data serta mendukung penyusunan *omnibus law* untuk menarik para investor.

Berkembangnya perusahaan *startup* di Indonesia menciptakan permintaan akan tenaga kerja tetap stabil cenderung semakin meningkat. Country Managers Robert Walters Indonesia, Eric Mary mengatakan bahwa dengan tingginya permintaan tenaga kerja membuat pekerja profesional jenjang menengah hingga tinggi akan mendapatkan kenaikan gaji sebesar 15% hingga 30%. Namun, menurut beliau ini semua tergantung kemampuan dari kemampuan individu tersebut. Perkembangan perusahaan *startup* ini merupakan 'angin segar' bagi para pencari kerja, terutama para pekerja generasi Z dan millennial. Tech in Asia, sebuah media berbasis teknologi mengeluarkan artikel yang menyebutkan bahwa generasi Z menjadi pasar kerja yang potensial untuk perusahaan *startup* di Indonesia. Hal ini bisa dilihat dari populasi generasi Z yang memiliki persentase populasi 28% dari total populasi penduduk di Indonesia yang menjadikan mereka generasi dengan jumlah terbanyak di Indonesia.

Perusahaan *startup* diyakini memiliki karakteristik yang mirip dengan pekerja generasi Z dan pekerja millennial. Dilansir dari artikel yang dikeluarkan Dresma, pekerja generasi Z dan *startup* sangatlah cocok karena memiliki karakteristik yang sama. Untuk

para pekerja millennial, mereka lebih suka bekerja di perusahaan yang menyediakan peluang maju serta lingkungan kerja yang fleksibel (*The Great Resignation: Why Workers Say They Quit Jobs in 2021 | Pew Research Center, n.d.*). Dari artikel yang dikeluarkan oleh Samahita Wirotama, beberapa budaya *startup* yang dapat menarik talenta muda adalah pengembangan keterampilan baru, pengembangan karier, inovasi, serta *employer branding* yang kuat. Sedangkan, dari artikel yang diterbitkan oleh ideanation menyatakan bahwa keterampilan generasi Z terhadap informasi dan teknologi dinilai selaras dengan budaya kerja dan nilai dari *startup* yang ada sekarang. Budaya yang dinilai selaras antara pekerja generasi Z dan perusahaan *startup* adalah fleksibilitas terkait jam kerja, seragam yang digunakan, lingkungan kerja, budaya kerja, serta penyediaan pengembangan kualitas mereka. Pekerja generasi Z dan milenial juga tidak memprioritaskan gaji, justru *work - life balance* atau keseimbangan kerja dan hidup (*The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey, n.d.*).

Gambar 1. 1 Statistik Pekerja Generasi Z dan Milenial dalam merasakan *Sense Of Identity*



Sumber: Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey, (2022)

Startup sering menjadi tujuan para pekerja generasi Z dan milenial karena kesesuaian dengan preferensi masing-masing kelompok. Namun, masih ada stigma negatif terkait budaya start-up. Whiteboard Journal, sebuah media yang mengulas gaya hidup komunitas kreatif, telah menerbitkan artikel berjudul "Asam Garam Menjadi Pekerja Startup di Indonesia". Artikel tersebut mencakup pandangan beberapa karyawan dan mantan karyawan *startup* di Indonesia terkait pengalaman bekerja mereka. Menurut salah

satu narasumber, budaya "Palugada" (Apa lu butuh, gua ada) masih umum ditemui dalam *startup*. Palugada diartikan sebagai karakteristik *startup* yang masih berkembang, dengan sumber daya manusia dan modal yang terbatas, namun menuntut kinerja tinggi. Budaya ini sering kali mengakibatkan tugas ganda atau tanggung jawab yang berlebihan, yang dapat menimbulkan beban kerja yang berat. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dkk (2022) juga mendukung temuan tersebut. Penelitian ini berfokus pada sebuah *startup*, dan hasilnya menunjukkan bahwa 73% dari total karyawan di perusahaan tersebut mengalami stres di tempat kerja karena tekanan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan responsif. Contoh-contoh ini hanya sebagian kecil dari fenomena yang menggambarkan budaya kerja di *startup* yang bisa memberikan beban berat, terutama bagi pekerja generasi Z dan milenial.

Dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang, organisasi perlu memahami dan menyesuaikan budaya mereka, Perubahan teknologi, globalisasi, dan tuntutan konsumen menekankan pentingnya adaptasi budaya untuk tetap relevan dan bersaing. Budaya organisasi adalah sistem yang memiliki makna yang dianut ataupun dipahami oleh seluruh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain (Robbins & Judge, 2019). Sedangkan, dalam studi yang dilakukan oleh Purba menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang dijadikan pedoman oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk menjalankan kewajiban serta perilakunya dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut akan menentukan benar atau salahnya seseorang dalam menjalankan kewajiban atau berperilaku dalam organisasi tersebut (Purba, 2019). Budaya dalam suatu organisasi dapat menciptakan kepekaan sosial yang membantu suatu organisasi bertahan dalam memberikan standar mengenai perilaku dan kewajiban para anggotanya. Budaya dalam suatu organisasi memiliki beragam fungsi dalam suatu organisasi sehingga budaya organisasi merupakan hal yang patut diperhatikan oleh suatu organisasi. Salah satu cara untuk menganalisa dan mengetahui tentang budaya dalam suatu organisasi adalah dengan menilai budaya organisasi.

Mengidentifikasi budaya suatu organisasi tidaklah mudah karena budaya merupakan hal yang abstrak yang merupakan inti dari budaya organisasi itu sendiri (Schein, 2004). Maka dari itu, Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn menciptakan instrumen untuk menilai budaya organisasi yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). OCAI memiliki fungsi untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi pada saat ini dan kedepannya sehingga organisasi tersebut mengetahui apa yang perlu dikembangkan oleh perusahaan dalam rentang waktu tertentu

(Cameron & Quinn, 2011). OCAI terbukti menjadi instrumen yang bisa diandalkan untuk mengukur budaya organisasi (Van Huy dkk., 2020). Studi lain juga mendukung bahwa OCAI bisa dijadikan sebagai alat untuk mengukur budaya dalam suatu organisasi (Heritage dkk., 2014).

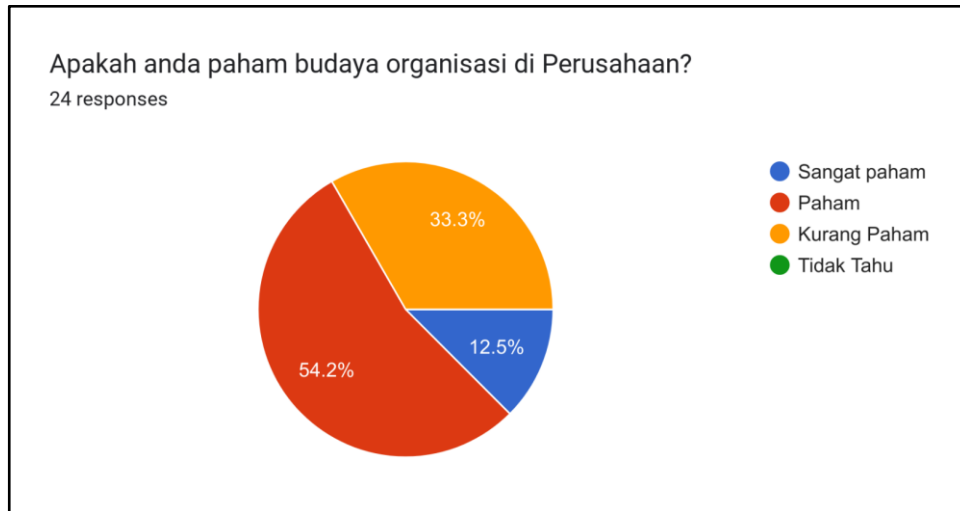
Peneliti melakukan studi literatur terhadap penelitian terdahulu untuk memperlihatkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti. Studi pertama dilakukan oleh Ramadhana (2021) untuk menganalisis budaya pada PT. Asmoro Jati Blora menggunakan OCAI. Dari penggunaan OCAI, bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PT. Asmoro Jati Blora teratur. Selain itu juga, penerapan budaya organisasi OCAI di PT. Asmoro Jati Blora juga cukup baik karena mencakup dimensi dari OCAI itu sendiri. Studi lain yang menggunakan OCAI untuk menganalisa budaya organisasi dilakukan oleh Chandra (2021) di Orva Motion, perusahaan yang bergerak di industri Event Organizer. Dari studi tersebut, diketahui bahwa terdapat kesenjangan budaya saat ini di Orva Motion dengan budaya yang diharapkan lima tahun kedepan. OCAI juga digunakan sebagai alat untuk menganalisis budaya organisasi di Yogya Center oleh Reksadiraja (2022). Dengan menggunakan OCAI, dapat diketahui bahwa adanya perbedaan budaya yang ada saat ini dan budaya yang diharapkan kedepannya di Yogya Center. Memodifikasi budaya organisasi menjadi kunci utama dalam berhasilnya implementasi strategi perbaikan besar atau penyesuaian terhadap lingkungan yang dinamis yang dihadapi oleh organisasi modern. Nilai-nilai, motivasi, dan tujuan perlu mengalami modifikasi agar sesuai dengan tuntutan dari lingkungan eksternal. Dengan demikian, sistem dan strategi yang dirancang oleh organisasi dapat dianggap sebagai eksekusi dari perubahan yang diinginkan. Mengubah kebiasaan lama atau merombak budaya organisasi bukanlah tugas yang mudah, melainkan memerlukan pendekatan dan pengawasan khusus agar dapat mentransformasi budaya organisasi dari yang lama menjadi yang baru.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan *startup* B2B yang bergerak di bidang *e-commerce agency*. PT. XYZ menyediakan berbagai jasa seperti *digital advertising*, *website development*, *content development*, dan berbagai jasa lainnya yang dapat membantu konsumennya mengembangkan bisnis mereka. Lahir di tahun 2017, sekarang PT. XYZ sudah memiliki 3 kantor yang tersebar di Bandung, Jakarta, hingga Singapura.

Peneliti melakukan *preliminary research* terhadap karyawan dari masing-masing divisi pada PT. XYZ. *Preliminary research* dilakukan dengan membagikan kuesioner (Google Forms) kepada karyawan. Sebanyak 24 karyawan mengisi *preliminary research* yang disebar oleh peneliti. Diketahui dari hasil *preliminary research*, dari 24

responden, hanya 1 karyawan saja yang berumur lebih dari 30 tahun, rata-rata umur dari responden yang telah mengisi kuesioner *preliminary research* ada di angka 18-30 tahun..

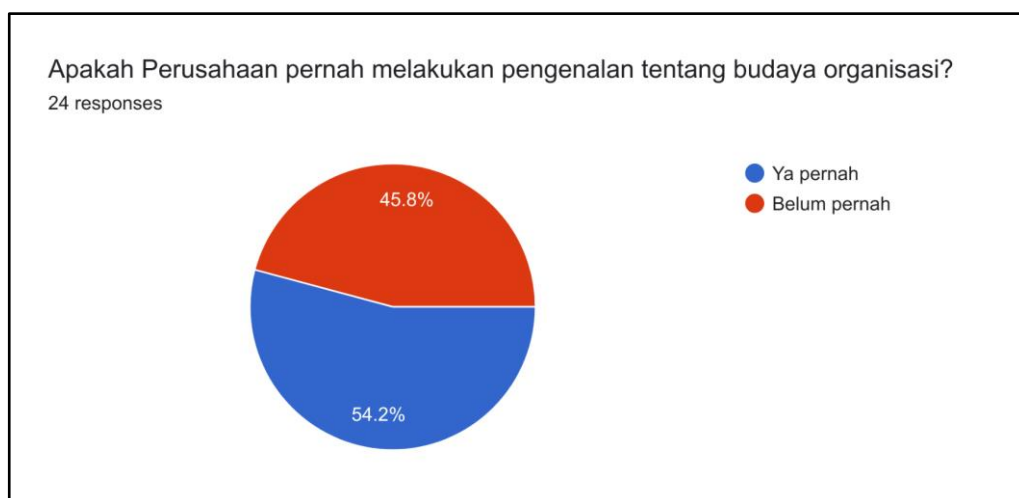
Gambar 1. 2 Budaya Organisasi di PT. XYZ



Sumber: *Preliminary Research*

Diketahui, dari hasil *preliminary research* ini, dari 24 responden yang telah mengisi, sebanyak 13 responden yang merasa bahwa dirinya paham mengenai budaya organisasi di PT. XYZ, selain itu, hanya 3 responden yang merasa bahwa dirinya sangat paham dengan budaya organisasi pada PT. XYZ, dan yang terakhir, sebanyak 8 responden yang merasa bahwa dirinya kurang paham dengan budaya organisasi di PT. XYZ.

Gambar 1. 3 Pengenalan Budaya Organisasi di PT. XYZ



Sumber: *Preliminary Research*

Diketahui dari jawaban 24 responden, sebanyak 13 responden yang menyatakan bahwa PT. XYZ pernah melakukan pengenalan tentang budaya organisasi kepada karyawan, selain itu, 11 responden menyatakan bahwa PT. XYZ belum pernah melakukan pengenalan budaya organisasi kepada karyawan di PT. XYZ. Untuk mengetahui sejauh mana PT. XYZ memahami budaya organisasi, penulis menyebarkan kuesioner terhadap 24 orang di PT. XYZ. Didapat hasil bahwa 15 dari 24 orang responden kurang paham akan budaya organisasi dan hanya 5 orang yang mengatakan paham akan budaya organisasi. Meskipun terdapat 5 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.

Selain menyebar kuesioner *preliminary research*, peneliti juga melakukan wawancara informal terhadap pihak HR PT.XYZ dan mendapatkan informasi bahwa adanya ketidaksesuaian perilaku dari karyawan secara personal maupun kelompok dengan visi misi PT. XYZ. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya ketidaksesuaian keinginan cara karyawan bekerja dari pihak manajemen. 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.

Berdasarkan hasil jawaban dari *preliminary research* di atas, bisa disimpulkan bahwa pengenalan dan pemahaman budaya organisasi di PT. XYZ masih rendah. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengenali budayanya sebagai dasar yang menentukan kekuatan dan orientasi perusahaan. Budaya organisasi menjadi pondasi yang signifikan, memberikan identitas serta arah bagi perusahaan (Utami, 2018), Untuk dapat mengadaptasi diri terhadap perubahan yang terus-menerus dalam lingkungan eksternal, perusahaan perlu memahami dan mengelola aspek-aspek lingkungan internalnya. Selain itu, penyusunan rencana perubahan dan strategi yang matang juga menjadi kunci penting. Perusahaan harus memastikan bahwa semua anggota organisasinya memiliki pemahaman yang seragam mengenai visi, misi, dan tujuan perusahaan, keselarasan pandangan terkait nilai, norma, dan tata cara perilaku di dalam perusahaan juga sangat krusial. Dengan memiliki pemahaman dan pandangan yang seragam terhadap elemen-elemen inti ini, perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas peneliti ingin mengidentifikasi jenis budaya organisasi yang saat ini ada di PT. XYZ dan juga jenis budaya organisasi yang diinginkan di masa

depan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang budaya organisasi perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan dalam merencanakan strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien. Oleh karena itu, peneliti melaksanakan penelitian dengan judul: **“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)* DI PT. XYZ”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran budaya organisasi pada PT. XYZ saat ini dan yang diharapkan di PT. XYZ secara keseluruhan?
2. Bagaimana gambaran budaya organisasi pada PT. XYZ saat ini dan yang diharapkan di PT. XYZ dalam setiap dimensi budaya organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi pada PT. XYZ saat ini dan yang diharapkan di PT. XYZ secara keseluruhan.
2. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi pada PT. XYZ saat ini dan yang diharapkan di PT. XYZ dalam setiap dimensi budaya organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat kepada:

1. Peneliti
Melalui penelitian ini, diharapkan peneliti dapat menambah wawasan mengenai kajian ilmu Manajemen Insani, dan untuk implementasi ilmu di dunia kerja secara langsung.
2. Perusahaan
Perusahaan dapat menggunakan hasil dari penelitian ini sebagai ilustrasi ataupun gambaran mengenai budaya organisasi di perusahaan *startup*. Perusahaan juga dapat menggunakan penelitian ini untuk meningkatkan potensi dan mengembangkan sistem dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Pihak Lain

Melalui hasil penelitian ini, diharapkan bermanfaat dan dapat menambah wawasan mengenai budaya organisasi untuk pihak lain sebagai pembaca, khususnya bagi mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan. Diharapkan penelitian ini juga dapat menjadi acuan serta referensi untuk penelitian dengan topik ini selanjutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Budaya dalam suatu perusahaan dapat diartikan sebagai “aturan permainan”. Budaya yang kuat serta penerapan aturan formal akan memastikan perusahaan, terutama para karyawannya, untuk berperilaku secara “seragam” dan mudah diprediksi oleh perusahaan (Bahri, 2018). Selain itu, budaya memiliki banyak fungsi dalam suatu organisasi seperti menciptakan iklim organisasi serta jika dapat diimplementasikan dengan benar, suatu organisasi akan bisa bertahan (*sustainability*) dengan lama (Robbins & Judge, 2019). Inovasi juga dapat tercipta dari budaya organisasi yang terus menuntut untuk maju. Bahkan, budaya dapat menjadi suatu aset. Maka dari itu, kepentingan organisasi untuk mengelola budaya organisasi menjadi hal yang penting.

Budaya organisasi adalah sistem yang memiliki makna yang dianut ataupun dipahami oleh seluruh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain (Robbins & Judge, 2019). Budaya dalam suatu organisasi dapat menciptakan kepekaan sosial yang membantu suatu organisasi bertahan dalam memberikan standar mengenai perilaku dan kewajiban para anggotanya. Budaya dalam suatu organisasi memiliki beragam fungsi dalam suatu organisasi sehingga budaya organisasi merupakan hal yang patut diperhatikan oleh suatu organisasi. Dimensi dari budaya organisasi adalah:

1. Karakteristik Dominan:

Dimensi ini mencerminkan kondisi keseluruhan dalam organisasi.

2. Kepemimpinan dalam Organisasi:

Dimensi ini mencerminkan bagaimana kepemimpinan dalam organisasi.

3. Manajemen Karyawan:

Dimensi ini menggambarkan cara karyawan dikelola dalam perusahaan.

4. Perekat Organisasi:

Dimensi ini menggambarkan elemen - elemen yang mengikat anggota organisasi.

5. Penekanan Strategis:

Dimensi ini mencerminkan faktor-faktor yang mempengaruhi pembuatan strategi dalam organisasi.

6. Kriteria Keberhasilan:

Dimensi ini menggambarkan kriteria yang menentukan kesuksesan organisasi

Untuk mengukur budaya organisasi dalam organisasi tersebut, diperlukan suatu instrumen atau alat yang sudah tervalidasi. *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) merupakan salah satu instrumen yang sering digunakan untuk mengukur budaya organisasi. OCAI diciptakan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn. OCAI memiliki fungsi untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi pada saat ini dan kedepannya sehingga organisasi tersebut mengetahui apa yang perlu dikembangkan oleh perusahaan dalam rentang waktu tertentu (Cameron & Quinn, 2011). OCAI terbukti menjadi instrumen yang bisa diandalkan untuk mengukur budaya organisasi (Van Huy dkk., 2020). Studi lain juga mendukung bahwa OCAI bisa dijadikan sebagai alat untuk mengukur budaya dalam suatu organisasi (Heritage dkk., 2014). Dimensi dari OCAI tersebut ada empat, yaitu sebagai berikut:

1. *Clan Culture*.

Organisasi dengan budaya clan menciptakan lingkungan kerja yang mirip dengan keluarga.

2. *Market Culture*.

Organisasi dengan budaya market didasari dengan daya saing dan produktivitas, fokus utama adalah menciptakan keunggulan kompetitif.

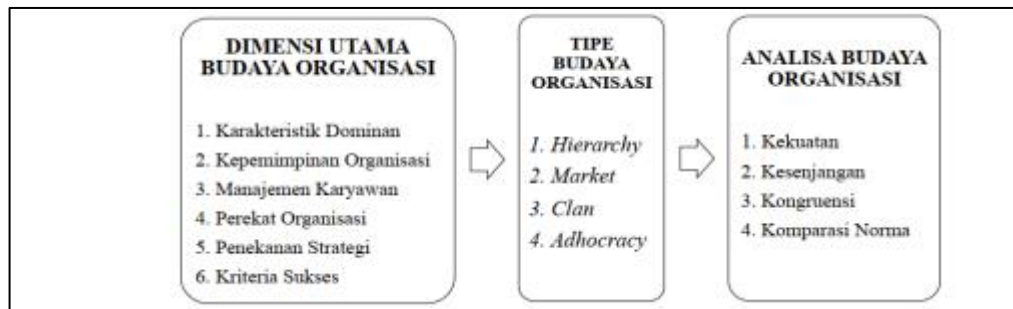
3. *Hierarchy Culture*.

Organisasi dengan budaya hierarchy menekankan nilai-nilai lingkungan kerja dan terstruktur.

4. *Adhocracy Culture*.

Organisasi dengan budaya adhocracy menekankan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal yang berlangsung.

Gambar 1. 4 Kerangka Pemikiran Berdasarkan The Competing Values Framework



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

Penelitian ini mengadopsi *Competing Values Framework* yang diusulkan oleh Cameron dan Quinn (2006) sebagai landasan teoritis untuk memetakan berbagai tipe budaya organisasi. Selain itu, penelitian ini menggunakan instrumen *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) untuk mengumpulkan dan mengevaluasi data.

Penggunaan kerangka ini dipilih karena membantu peneliti mencapai tujuan penelitian, yaitu mengidentifikasi dan memetakan tipe budaya organisasi yang ada saat ini dan yang diharapkan oleh karyawan di masa mendatang. Dengan bantuan kerangka ini, peneliti dapat lebih memahami budaya organisasi yang sedang berlangsung.

Dengan menganalisis budaya organisasi menggunakan *Competing Values Framework*, peneliti dapat mengidentifikasi perbedaan antara budaya yang ada saat ini dan harapan karyawan terkait budaya di masa mendatang di perusahaan. Informasi ini memberikan gambaran tentang perubahan budaya yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai kondisi budaya yang diinginkan.

Dengan demikian, penggunaan *Competing Values Framework* dan instrumen OCAI memberikan kontribusi penting dalam membantu organisasi memahami dan mengelola budaya organisasi sesuai dengan visi dan tujuan strategis.