

**Identifikasi Budaya Organisasi Saat Ini dan Budaya Organisasi yang  
Diharapkan bagian Tenun Di PT. Sinar Austral**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh**  
**Monica**  
**2011120025**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
**( Terakreditasi oleh keputusan BAN – PT**  
**No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)**  
**BANDUNG**  
**2018**

**Identification of Current Organizational Culture and Organizational Culture Expected  
In Weaving Division PT. Sinar Austral**



**UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete the requirements  
of a bachelor degree in Economics

By

Monica

201112025

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
MANGEMENT STUDY PROGRAM**

**(Accredited based on the Decree of BAN – PT  
No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018)**

**BANDUNG**

**2018**

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



**Identifikasi Budaya Organisasi Saat Ini dan Budaya Organisasi  
yang Diharapkan bagian Tenun Di PT. Sinar Austral**

Oleh:  
**Monica**  
2011120025

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, Juli 2018

Ketua Program Studi Manajemen,

Triayana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing,

A. Hadisoepadma, Drs., MM.

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan dibawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Monica  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 4 Januari 1993  
Nomor Pokok : 2011120025  
Program Studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

### JUDUL

**Identifikasi Budaya Organisasi Saat Ini dan Budaya Organisasi yang  
Diharapkan bagian Tenun Di PT. Sinar Austral**

dengan,

Pembimbing : A. Hadisoepadma, Drs., MM.  
Ko-pembimbing : -

### SAYA MENYATAKAN

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 paksa oleh pihak mana pun.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 26 Juli 2018

Pembuat pernyataan : Monica

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



(Monica)

## ABSTRAK

Penelitian yang berjudul “Identifikasi Budaya Organisasi Saat Ini dan Budaya Organisasi yang Diharapkan bagian Tenun Di PT. Sinar Austral” dilakukan untuk menentukan corak budaya organisasi saat ini dan budaya yang diharapkan PT. Sinar Austral adalah perusahaan yang bergerak di bidang tekstil di Bandung. Penelitian ini memakai *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) sebagai instrumen pengukur budaya organisasi. Dilihat dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada seluruh karyawan bagian tenun yang berjumlah 52 orang didapatkan temuan bahwa corak budaya organisasi perusahaan saat ini adalah *clan culture* (35,98). Sedangkan corak budaya organisasi yang diharapkan adalah *clan culture* (30,91). Namun terjadi perubahan pada aspek di dalam dimensi utama budaya organisasi yang diharapkan.

*Kata kunci: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ; clan culture*

## ABSTRACT

*The study, entitled "Identification of Current Organizational Culture and Organizational Culture Expected to Weaving Parts at PT. Sinar Austral "is done to determine the current organizational culture and culture expected by PT. Sinar Austral is a company engaged in textiles in Bandung. This study uses an Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) as an instrument to measure organizational culture. Judging from the results of the questionnaire distributed to all weaving employees totaling 52 people, it was found that the current organizational culture of the company was the clan culture (35.98). While the expected organizational culture is the clan culture (30.91). But there is a change in aspects in the main dimensions of expected organizational culture.*

*Keywords: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ; clan culture*

## Kata Pengantar

Penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan penyertaan-Nya sehingga skripsi yang berjudul **“Identifikasi Budaya Organisasi Saat Ini dan Budaya Organisasi yang Diharapkan bagian Tenun Di PT. Sinar Austral”** dapat terselesaikan. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama penulisan skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bimbingan, bantuan, dan dorongan semangat dari berbagai pihak, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Papa, Mama, Stephanie, dan anggota keluarga lain yang telah memberikan dukungan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini;
2. Bapak A. Hadisoepadma, Drs., MM. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan pengertian;
3. Dr. Maria Merry Marianti, Dra., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan;
4. Ibu Triayana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan;
5. Ibu Budiana Gomulia, Dra., M.Si. , selaku dosen wali penulis.
6. Jonathan yang selalu memberikan dukungan dan semangat bagi penulis;
7. Bapak Joseph Koshan sebagai pihak yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk meneliti di PT. Sinar Austral;
8. Teman-teman semasa kuliah yaitu Cindy yang telah memberikan banyak bantuan dalam penyusunan skripsi ini;
9. Karyawan PT. Sinar Austral yaitu Bapak Ettawadi, Ibu Mae, Ibu Eka, dan seluruh karyawan bagian tenun yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu memperoleh data-data untuk penelitian ini;
10. Karyawan OBAJA yang memberikan dukungan dan doa bagi penulis.
11. Ko Darwin dan teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu;

12. Seluruh teman-teman penulis semasa kuliah di lingkungan UNPAR maupun diluar UNPAR yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas dukungan dan semangat yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis bersedia untuk menerima kritik maupun saran dari pembaca. Penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya serta dapat menambah wawasan.

Bandung, Juli 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Kerangka Pemikiran.....	6
<b>1.5.1. Pentingnya Pemahaman Budaya Organisasi saat ini dan Budaya Organisasi di Masa yang akan datang .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2. Analisa Budaya Organisasi .....</b>	<b>8</b>
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
<b>2.1.1. Definisi Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>10</b>
2.2. Budaya Organisasi .....	12
<b>2.2.1. Definisi Budaya Organisasi .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.2. Karakteristik Budaya Organisasi .....</b>	<b>13</b>

<b>2.2.3. Fungsi Budaya Organisasi</b> .....	14
<b>2.2.4. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi</b> .....	14
<b>2.2.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi</b> .....	16
<b>2.2.6. Instrumen Penilaian Budaya Organisasi</b> .....	17
2.3. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	18
<b>2.3.1. Keuntungan OCAI</b> .....	19
<b>2.3.2. Dimensi Utama Budaya Organisasi</b> .....	19
<b>2.3.3. Tipe Budaya Organisasi</b> .....	20
2.4. Aplikabilitas dari Competing Values Framework.....	22
<b>2.4.1. Organizational Leadership</b> .....	22
<b>2.4.2. Organizational Effectiveness</b> .....	23
<b>2.4.3. Total Quality Management</b> .....	24
2.5. Interpretasi Profil Budaya.....	25
<b>2.5.1. Kekuatan Budaya</b> .....	25
<b>2.5.2. Kesenjangan Budaya</b> .....	25
<b>2.5.3. Kongruensi/Kesesuaian Budaya</b> .....	27
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	28
3.1. Metode Penelitian.....	28
<b>3.1.1. Jenis-jenis Data Yang Digunakan</b> .....	28
<b>3.1.2. Teknik Pengumpulan Data</b> .....	29
<b>3.1.3. Populasi dan Sampel</b> .....	29
<b>3.1.4. Teknik Pengolahan Data</b> .....	29
3.2. Objek Penelitian.....	31
3.3. Gambaran Umum Responden.....	33
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	36
4.1. Analisa Budaya Seluruh Karyawan PT. Sinar Austral Saat Ini.....	36

4.2. Analisa Budaya Organisasi PT. Sinar Austral .....	37
<b>4.2.1. Kekuatan Budaya Organisasi .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.2. Kesenjangan Budaya Organisasi Saat Ini dengan Budaya yang Diharapkan Terbentuk dalam 5 Tahun Mendatang .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.3. Kongruensi Budaya Antar Dimensi Budaya Organisasi .....</b>	<b>40</b>
4.3. Kongruensi Budaya Antar Dimensi Budaya Organisasi.....	40
<b>4.3.1 Karakteristik Dominan.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.2. Kepemimpinan Organisasi.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3.3. Manajemen Karyawan .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3.4. Perekat Organisasi.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.5. Penekanan Strategi .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.6. Kriteria Sukses .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.7. Kongruensi Antar Dimensi Budaya Organisasi .....</b>	<b>57</b>
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....	59
5.1. Kesimpulan .....	59
5.2. Saran.....	61
DAFTAR PUSTAKA .....	62
LAMPIRAN.....	63
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	112

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	33
Tabel 3.2.	Profil Responden Berdasarkan Usia .....	34
Tabel 3.3.	Profil Responden Berdasarkan Posisi .....	34
Tabel 3.4.	Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	35
Tabel 4.1.	Budaya Organisasi PT. Sinar Austral Saat Ini.....	36
Tabel 4.2.	Budaya Organisasi PT. Sinar Austral .....	38
Tabel 4.3.	Dimensi Karakteristik Dominan PT. Sinar Austral .....	40
Tabel 4.4.	Dimensi Kepemimpinan Organisasi PT. Sinar Austral .....	43
Tabel 4.5.	Dimensi Manajemen Karyawan PT. Sinar Austral .....	46
Tabel 4.6.	Dimensi Perekat Organisasi PT. Sinar Austral .....	49
Tabel 4.7.	Dimensi Penekanan Strategi PT. Sinar Austral .....	52
Tabel 4.8.	Dimensi Kriteria Sukses PT. Sinar Austral .....	55
Tabel 4.9.	Perbandingan Tipe Budaya yang Mendominasi Setiap Dimensi .....	58

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Kerangka Pemikiran Berdasarkan <i>The Competing Values Framework</i> .....	7
Gambar 2.1.	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	15
Gambar 2.2.	Ragam Tipe Budaya Organisasi dalam <i>The Competing Values Framework</i> .....	21
Gambar 2.3.	Karakter Setiap Budaya Organisasi .....	23
Gambar 2.4.	<i>The Competing Values of Total Quality Management</i> .....	24
Gambar 2.5.	Peta Gabungan Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan di Masa yang Akan Datang .....	26
Gambar 3.1.	Lembar Kerja Penilaian OCAI .....	30
Gambar 3.2.	<i>The Competing Values Framework</i> .....	31
Gambar 4.1.	Gambar Budaya Organisasi PT. Sinar Austral .....	36
Gambar 4.2.	Gambar Budaya Organisasi PT. Sinar Austral .....	39
Gambar 4.3.	Gambar Dimensi Karakteristik Dominan PT. Sinar Austral .....	41
Gambar 4.4.	Gambar Dimensi Kepemimpinan Organisasi PT. Sinar Austral .....	44
Gambar 4.5.	Gambar Dimensi Manajemen Karyawan PT. Sinar Austral .....	47
Gambar 4.6.	Gambar Dimensi Perekat Organisasi PT. Sinar Austral .....	50
Gambar 4.7.	Gambar Dimensi Penekanan Strategi PT. Sinar Austral .....	53
Gambar 4.8.	Gambar Dimensi Kriteria Sukses PT. Sinar Austral .....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Struktur Organisasi PT. SINAR AUSTRAL
- Lampiran 2. Proses Produksi
- Lampiran 3. Kuesioner
- Lampiran 4. Tabel Data Responden
- Lampiran 5. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner Budaya Organisasi Sekarang
- Lampiran 6. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner *Clan Culture* Sekarang
- Lampiran 7. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner *Adhocracy Culture* Sekarang
- Lampiran 8. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner *Market Culture* Sekarang
- Lampiran 9. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner *Hierarchy Culture* Sekarang
- Lampiran 10. Tabel Rata-Rata Nilai Budaya Sekarang (*Present Culture*)
- Lampiran 11. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner Budaya Organisasi Harapan
- Lampiran 12. Tabel Rata-Rata Nilai Budaya Harapan (*Preferred Culture*)
- Lampiran 13. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner *Clan Culture* Harapan
- Lampiran 14. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner *Adhocracy Culture* Harapan
- Lampiran 15. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner *Market Culture* Harapan
- Lampiran 16. Tabel Hasil Pengolahan Kuesioner *Hierarchy Culture* Sekarang

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan pada saat pembentukannya memiliki tujuan yang hendak dicapai. Dalam rangka pencapaian tujuannya, perusahaan memerlukan langkah-langkah yang tepat untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya. Salah satu sumber daya yang perusahaan perlu memperhatikan adalah sumber daya manusia. Keberhasilan langkah-langkah untuk mencapai tujuan perusahaan terletak pada kemampuan dan keandalan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Pengembangan sumber daya manusia yang terencana dan dilakukan secara terus menerus menjadi kebutuhan yang perlu dilakukan oleh perusahaan. Manajemen dituntut untuk dapat mengembangkan cara baru untuk mempertahankan hasil yang dihasilkan oleh karyawannya. Selain mempertahankan hasil kerja, manajemen juga perlu untuk mengembangkan potensi yang ada pada karyawan agar perusahaan mendapatkan hasil yang semakin baik di masa yang akan datang.

Manajemen sumber daya manusia adalah sarana untuk melakukan peningkatan atas kualitas manusia (karyawan) yang ada di perusahaan. Perbaikan yang dilakukan diharapkan dapat menciptakan peningkatan kinerja karyawan. Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan dibutuhkan analisa mengenai faktor-faktor apa yang sudah ada namun perlu ditingkatkan dan faktor-faktor yang belum ada dan dirasakan perlu. Analisa faktor tersebut dapat dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan.

Setiap karyawan memiliki sifat yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Sifat yang dimiliki oleh setiap karyawan menjadi salah satu ciri khas secara individu. Sifat tidak dimiliki oleh manusia saja akan tetapi dimiliki juga oleh perusahaan. Sifat yang dimiliki oleh perusahaan dikenal sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan identitas bagi anggota organisasi tersebut. Selain sebagai identitas, budaya organisasi juga memberikan keyakinan

yang lebih besar terhadap setiap individu. Budaya organisasi diharapkan membantu anggotanya saling berinteraksi dengan lebih baik.

Setiap karyawan memiliki budaya yang berbeda. Hal ini disebabkan oleh perbedaan latar belakang budaya yang mereka miliki, namun perbedaan itu dileburkan menjadi satu pada sebuah budaya, yaitu budaya organisasi. Menurut Robbins & Judges (2013:546) “*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization.*” Karyawan diharapkan dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan, tetapi belum tentu semua karyawan dapat menerima budaya organisasi secara utuh. Dalam proses penerimaan karyawan terhadap budaya organisasi dibutuhkan peran manajemen. Penerimaan karyawan terhadap budaya organisasi di dalam dunia nyata tidaklah mudah, padahal karyawan merupakan penentu keberhasilan tujuan perusahaan.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku karyawan karena sistem nilai yang ada dalam budaya organisasi dapat digunakan sebagai acuan perilaku karyawan dalam organisasi yang mengarah pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang hendak dicapai, sehingga budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PT. Sinar Austral merupakan salah satu perusahaan tekstil yang telah memulai bisnisnya sejak tahun 1960. Diawali dengan sebuah toko kecil yang diberi nama Toko Sinar. Toko Sinar terus melaju dan mengembangkan produk yang dijualnya. Pada 1980 Toko Sinar berubah nama menjadi PT Sinar Austral. Pada saat ini PT Sinar Austral lebih terfokus menjual *fabric* untuk keperluan perabot (rumah, kantor, dan iklan), *mattress ticking*, *automotive OEM (Original Equipment Manufacturer)* untuk bus ataupun dengan memakai sistem kontrak.

Pada awal berdiri PT Sinar Austral tidak memiliki karyawan yang banyak seperti saat ini untuk mengerjakan berbagai tugas dan tanggung jawab. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT Sinar Austral masih sangat sederhana dan belum terdapat pembagian tanggung jawab dan wewenang yang jelas seperti sekarang. Pemilik PT Sinar Austral memiliki keinginan untuk menjadi pemimpin dalam bidang *fabric interior*. Hal tersebut dituangkan dalam visi PT Sinar Austral yaitu



menjadi produsen kain interior terkemuka di pasar nasional dan pasar global. Semakin berkembangnya perusahaan, pemilik berharap setiap anggota organisasi dapat memiliki rasa memiliki perusahaan dan mengerti kontribusi setiap anggota organisasi terhadap perusahaan. Adapun misi PT Sinar Austral yang mengacu pada visi perusahaan dengan memperhatikan faktor sumber daya manusia (SDM), teknologi, sistem/standar kerja, koordinasi, dan efisiensi kerja. Misi tersebut dimaksudkan agar PT. Sinar Austral dapat memberikan kain interior yang terbaik dan sesuai dengan pesanan konsumen yang memiliki kebutuhan berbeda.

Sekarang ini PT.Sinar Austral telah beroperasi selama lebih dari 30 tahun. Kemampuan untuk tetap berdiri dan terus menerus melakukan perkembangan selama ini adalah suatu pencapaian yang tidak dapat dipandang sebelah mata. Seiring dengan terjadinya banyak perkembangan, perubahan, dan munculnya pesaing baru, PT. Sinar Austral mampu melalui tantangan dan ancaman dalam mempertahankan eksistensinya dalam industri tekstil. Memiliki lebih dari 150 orang karyawan yang menunjang kegiatan operasional organisasi, PT Sinar Austral dapat dianggap mampu untuk mengelola sumber daya manusia dengan tepat sehingga dapat tetap menjalankan aktivitasnya sampai dengan saat ini. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat tidak terlepas dari budaya organisasi yang diterapkan. Penerapan budaya organisasi yang tepat dapat menunjang penerapan kebijakan-kebijakan yang telah direncanakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam wawancara yang dilakukan, penulis mendapatkan informasi bahwa nilai-nilai budaya organisasi masih belum dapat dilakukan di lingkungan kerja sehari-hari. Hal ini nampak dari adanya aturan yang jelas untuk segala tindakan pelanggaran (contoh : absensi karyawan kontrak yang melakukan alfa 1 kali kontrak kerja hanya tiga bulan tidak diperpanjang). Walaupun ada aturan yang ketat mengenai absensi, akan tetapi masih ada kepala bagian yang memiliki rasa sungkan untuk melaporkan karyawan yang tertidur pada saat bekerja. Di PT Sinar Austral kepala bagian biasanya mengelola karyawan yang ada dengan memberikan pengarahan dan apabila karyawan ada karyawan yang bermasalah dan sulit untuk diperbaiki oleh kepala bagian, maka masalah tersebut akan

diberikan kepada bagian SDM. Selain itu kepemimpinan yang berlangsung di PT Sinar Austral lebih mengarah pada hubungan yang kekeluargaan. Sebagai contoh nyatanya adalah diketahui bahwa PT. Sinar Austral memakai metode mentoring dimana atasan memiliki peran sebagai mentor bagi bawahannya. Selain itu, diketahui pula karyawan rela membantu rekan kerjanya agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat waktu. Sebagai contoh, ketika ada karyawan yang ijin untuk tidak hadir, maka rekan kerja di dalam divisi yang sama agar kegiatan operasional divisi tersebut dapat tetap berjalan, walupun tidak diberikan imbalan lebih atas pekerjaan yang bertambah ketika teman kerjanya tidak hadir. Motivasi kerja yang dimiliki dan komunikasi antar anggota organisasi menjadi perekat organisasi yang telah berdiri sejak 1980. Hal yang mempengaruhi strategi kerja pada organisasi ini adalah kesiapan bahan baku dan waktu pemesanan bahan baku serta dengan waktu pengiriman barang jadi kepada konsumen. Target produksi yang dimiliki oleh setiap bagian yang ada di PT Sinar Austral berbeda antara bagian yang satu dengan yang lain. Kesesuaian target produksi dengan jumlah barang jadi yang dibutuhkan oleh pihak penjualan serta kesesuaian dengan waktu pengiriman yang telah disepakati kedua belah pihak (penjual dan pembeli).

Untuk itu pimpinan perusahaan perlu mengetahui dan mengevaluasi seberapa jauh pengimplementasian budaya organisasi yang dilakukan di lingkungan kerja, agar pengendalian perilaku dapat dilakukan sedini mungkin dan lebih awal mencegah terjadinya perilaku kontra produktif yang berkelanjutan.

Berdasarkan hal tersebut, maka pengenalan dan pengertian budaya organisasi dalam perusahaan ini sangat diperlukan dalam rangka membangun organisasi yang sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai oleh perusahaan. Atas dasar tersebut, penulis ingin melakukan penelitian dengan judul **“Identifikasi budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan bagian tenun di PT. Sinar Austral.”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang masalah yang dikemukakan penulis, perlu dilakukan penelitian dengan tujuan menganalisa budaya organisasi saat ini pada PT. Sinar Austral dan budaya organisasi pada PT.Sinar Austral yang diharapkan terbentuk dalam lima tahun yang akan datang. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana profil budaya organisasi PT. Sinar Austral saat ini berdasarkan persepsi seluruh karyawan/karyawati bagian tenun di PT.Sinar Austral hingga saat ini ?
2. Bagaimana profil budaya organisasi PT. Sinar Austral yang diharapkan terbentuk dalam lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi seluruh karyawan/karyawati bagian tenun di PT.Sinar Austral hingga saat ini ?
3. Bagaimana kesenjangan budaya organisasi PT. Sinar Austral saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan terbentuk dalam lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi seluruh karyawan/karyawati bagian tenun di PT.Sinar Austral hingga saat ini ?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana profil budaya organisasi PT. Sinar Austral saat ini berdasarkan persepsi seluruh karyawan/karyawati bagian tenun di PT.Sinar Austral hingga saat ini.
2. Untuk mengetahui bagaimana profil budaya organisasi PT. Sinar Austral yang diharapkan terbentuk dalam lima tahun yang akan datang, berdasarkan persepsi seluruh karyawan/karyawati bagian tenun di PT.Sinar Austral hingga saat ini.
3. Untuk mengetahui bagaimana kesenjangan budaya organisasi PT. Sinar Austral saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan terbentuk dalam lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi seluruh karyawan/karyawati bagian tenun di PT.Sinar Austral hingga saat ini

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan bahwa hasilnya dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Manfaat yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini, antara lain:

1. Bagi PT. Sinar Austral

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi kepada organisasi mengenai profil budaya PT. Sinar Austral saat ini dan yang diharapkan, serta diharapkan dapat menjadi masukan objektif bagi perusahaan terkait dengan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam penerapan budaya organisasi setelah mengetahui profil budaya di PT. Sinar Austral.

2. Bagi penulis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan mengenai analisa profil budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) sehingga dapat menambah wawasan dan penerapan ilmu bagi penulis di masa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian lanjutan pada pokok penelitian yang serupa, informasi pelengkap, bahan perbandingan bagi peneliti lainnya, dan pengetahuan mengenai budaya organisasi dalam lingkup manajemen insani.

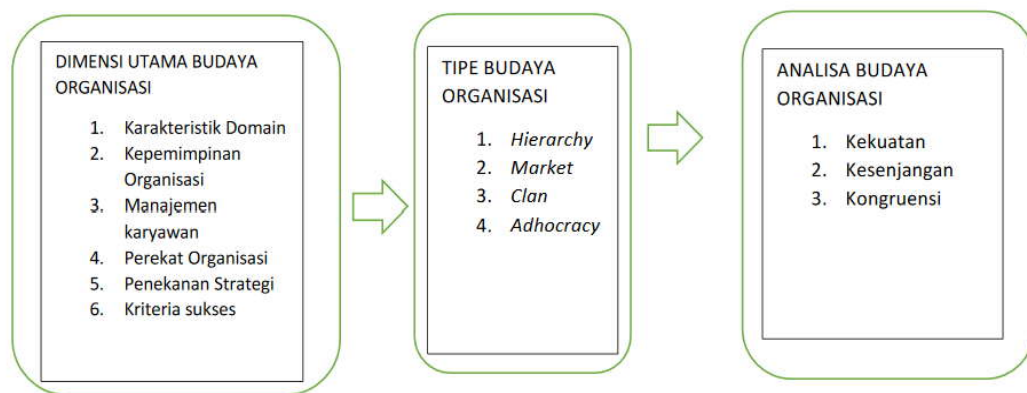
#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Terdapat banyak sumber daya yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dikelola dengan efektif dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam rangka memiliki pandangan yang sama akan tujuan perusahaan yang ingin dicapai diperlukan ketegasan dari organisasi dalam bentuk budaya kerja. Budaya kerja tersebut yang

akan mencerminkan karakteristik atau kepribadian dari suatu organisasi, sehingga dapat memberikan pedoman perilaku kepada seluruh individu yang ada di perusahaan.

Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang akan menjadi dasar bagi penulis dalam melakukan penelitian mengenai budaya organisasi di PT. Sinar Austral berdasarkan The Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2006)

**Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran Berdasarkan *The Competing Values Framework***



Sumber: Cameron & Quinn, 2006

### **1.5.1. Pentingnya Pemahaman Budaya Organisasi saat ini dan Budaya Organisasi di Masa yang akan datang**

Pemahaman Budaya Organisasi saat ini dan budaya organisasi di masa yang akan datang menjadi penting agar dapat memahami budaya yang paling dominan dan cocok di dalam perusahaan. Dengan adanya pemahaman mengenai budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi di masa yang akan datang, perusahaan dapat melihat faktor kekuatan apa yang dimiliki dan kekurangan apa yang harus diperbaiki, serta bagaimana perubahan budaya yang harus dilakukan oleh organisasi untuk dapat memperbaiki kekurangan agar dapat memiliki strategi yang tepat untuk dilakukan di masa yang akan datang.

Pemahaman budaya organisasi menjadi penting sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai yang mengikat individu-individu yang ada di dalam

organisasi, sehingga dapat menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi. Peranan budaya organisasi secara spesifik adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antar anggota organisasi yang terlibat dalam kegiatan perusahaan, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku antar anggota organisasi sebagai hasil dari kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Dengan demikian budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku para anggota organisasi.

### **1.5.2. Analisa Budaya Organisasi**

Setelah melakukan pengukuran dan pemetaan budaya organisasi, dapat dilakukan interpretasi terhadap profil budaya organisasi yang diambil dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

#### **1. Kekuatan**

Kekuatan atau dominasi suatu tipe budaya tertentu pada suatu organisasi dapat dilihat dari poin tingkat dominasi dibandingkan dengan tipe budaya organisasi lainnya. Semakin besar poin tingkat dominasinya, maka semakin tinggi tingkat dominasi tipe budaya tersebut di dalam organisasi.

#### **2. Kesesuaian/Kongruensi**

Kesesuaian antar-dimensi yang diukur dapat dilihat dari semakin sesuai profil budaya antar dimensi, semakin tinggi kinerja organisasi tersebut. Akan tetapi bila profil budaya antar dimensinya kurang sesuai, maka itu menandakan perlunya ada perubahan.

#### **3. Kesenjangan**

Membandingkan profil budaya organisasi saat ini dengan profil budaya organisasi yang diharapkan dan melihat ada atau tidaknya kesenjangan antara kedua profil tersebut (profil budaya organisasi saat ini dengan profil budaya yang diharapkan). Apabila ada kesenjangan menandakan adanya kebutuhan akan perubahan.