



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Analisis Profil Budaya Organisasi Menggunakan Metode
OCAI pada PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero)
Cabang Bandung**

Skripsi

Oleh

Sabam Fransman Clinton

2011310013

Bandung

2018



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik

Terakreditasi A

SK BAN –PT NO: 468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

**Analisis Profil Budaya Organisasi Menggunakan Metode
OCAI pada PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero)
Cabang Bandung**

Skripsi

Oleh

Sabam Fransman Clinton

2011310013

Pembimbing

Pius Suratman Kartasmita, Drs., M.Si., Ph.D.

Bandung

2018

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Sabam Fransman Clinton
Nomor Pokok : 2011310013
Judul : Analisis Profil Budaya Organisasi Menggunakan Metode OCAI Pada
PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Jumat, 3 Agustus 2018
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

Dr. Uber Silalahi, M.A.

Sekretaris

Pius Suratman Kartasmita, Drs., M.Si., Ph.D.

Anggota

Hubertus Hasan, Drs., M.Si.

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sabam Fransman Clinton

NPM : 2011310013

Jurusan/Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : Analisis Profil Budaya Organisasi Menggunakan Metode OCAI Pada
PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil kerja tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya tulis yang pernah dibuat dan diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 4 Juli 2018



Sabam Fransman Clinton

ABSTRAK

Nama : Sabam Fransman Clinton

NPM : 2011310013

Judul : Analisis Profil Budaya Organisasi Menggunakan Metode OCAI PT.
Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung

Penelitian ini berjudul: Analisis Budaya Organisasi Pada PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung, dengan rumusan masalah: Apa tipe Budaya Organisasi PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung pada saat ini? Apa tipe Budaya Organisasi PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung yang diharapkan di masa mendatang? Apa tindakan perubahan yang dapat dilakukan oleh PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung? Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang Budaya Organisasi pada PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan budaya organisasi PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung dengan menggunakan instrumen OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) yang merupakan sebuah instrumen pengukuran budaya organisasi berdasarkan *Competing Values Framework* (CVF) dimana klasifikasi budaya terbagi menjadi empat budaya organisasi, yaitu : budaya klan, budaya adokrasi, budaya pasar, serta budaya hirarki. Instrumen ini dilakukan dengan mengidentifikasi enam dimensi sebagai dasar dari OCAI yang meliputi: Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Pengelolaan Pegawai, Perkat Organisasi, Penekanan Strategis, dan Kriteria Keberhasilan.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini ditemukan adanya persamaan antara budaya saat ini dengan budaya yang diharapkan seluruh anggota organisasi di PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung, yaitu terdapat lima dimensi yang menggambarkan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan adalah jenis budaya Klan/Keluargaan. Sedangkan satu dimensi sisanya, yaitu kepemimpinan organisasi menggambarkan budaya saat ini dan budaya yang diharapkan adalah jenis budaya Hirarki/Kaku.

Kata Kunci : *Budaya Organisasi, Organization Culture Assessment Instrument, Competing Values Framework*

ABSTRACT

Name : Sabam Fransman Clinton

NPM : 2011310013

Title : Analysis of Organizational Culture UsingOCAI Methods Profile On PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung

This research entitled: Organizational Culture Analysis At PT. Credit Insurance Indonesia (Persero) Bandung branch, with the formulation of the problem: What type of Organizational Culture PT. Credit Insurance Indonesia (Persero) Bandung branch at this time? What type of Organizational Culture PT. Credit Insurance Indonesia branch Bandung expected in the future? What action changes can be made by PT. Credit Insurance Indonesia branch Bandung? The purpose of this study is to obtain a picture of Organizational Culture at PT. Credit Insurance Indonesia branch Bandung.

This research was conducted with the aim to analyze and describe organizational culture of PT. Credit Insurance Indonesia Bandung branch using the instrumentOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) which is an instrument of measuring organizational culture based on Competing Values Framework (CVF) where the classification of culture is divided into four organizational culture, namely: clan culture, adocracy culture, market culture, cultural hierarchy. This instrument is performed by identifying the six dimensions as the basis ofOCAI which includes: Dominant Characteristics, Organizational Leadership, Employee Management, Organizational Adhesives, Strategic Emphasis, and Success Criteria.

The results obtained from this study found the similarity between the current culture with the culture expected by all members of the organization in PT. Credit Insurance Indonesia (Persero) Bandung branch, that there are five dimensions that describe the current culture and culture is expected to be a type of clan / kinship culture. While the remaining one dimension, namely organizational leadership describes the current culture and culture is expected to be the type of Hierarchy / Stuff culture.

Keywords: *Organizational Culture, Organization Culture Assessment Instrument, Competing Values Framework*

KATA PENGANTAR

Pertama sekali saya mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas cinta kasih dan rahmatNya. Terima kasih atas berkat tuntunan dan pengajaranNya untuk membantu saya dalam menyelesaikan proses penulisan skripsi ini, yang berjudul:

“Analisis Profil Budaya Organisasi Pada PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung”

Skripsi yang dibuat oleh penulis ini diusulkan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana di Bidang Administrasi Publik di Universitas Katolik Parahyangan, Bandung. Dalam kesempatan ini, peneliti juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung peneliti yaitu:

1. Tuhan Yang Maha Kuasa dengan kehendak dan kuasaNya selalu menaungi kehidupan peneliti dengan semua berkat dan kasih karuniaNya
2. Bapa, mama, dan adik kandung saya yang tidak pernah berhenti dan bosan dalam mendukung peneliti untuk kelancaran proses pengerjaan dan penyelesaian pembuatan skripsi ini dengan baik dan lancar.
3. Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si sebagai dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.
4. Ibu Tutik Rachmawati, Ph.D sebagai Kepala Departemen Ilmu Administrasi Publik yang dengan kebaikan hati dan kebijaksanaannya

mau membantu peneliti untuk terakhir kalinya dalam menyelesaikan proses perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan ini.

5. Bapak Pius Suratman Kartasasmita, Ph.D sebagai dosen pembimbing peneliti yang dengan penuh kebijaksanaan dan kesabarannya menerima dan sudi membimbing peneliti dalam proses penulisan skripsi ini.
6. Seluruh tenaga pengajar di Universitas Katolik Parahyangan yang di setiap sesi mengajar selalu menyisipkan nilai-nilai moral positif kepada seluruh mahasiswa termasuk peneliti.
7. Para pimpinan dan pegawai yang bekerja di kantor PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung yang bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian demi kelancaran penulisan skripsi peneliti ini
8. Seluruh teman peneliti baik sewaktu di SD sampai SMA dan teman-teman kampus yang selalu memberikan dukungan semangat dan doa.
9. Semua sahabat peneliti, seperti Hendro Hutabarat (almarhum), Billy Richard Anderson, S.IP, Fransiska Manao, Jenny Anggraeni Siahaan, Effendi Gulo, dan yang lainnya di mana mereka semua bersedia meluangkan waktu, pemikiran, dan tenaganya untuk mau menasihati peneliti untuk selalu semangat menyelesaikan proses perkuliahan di Unpar ini.
10. Semua saudara-saudari peneliti baik dari keluarga besar kedua orang tua maupun di lingkungan tempat tinggal peneliti

11. Kepada semua pihak yang tidak tercantum namanya namun dengan baik hati membantu peneliti agar dapat menyelesaikan proses perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan ini dengan baik dan di waktu yang tepat (meskipun terlambat).

Untuk semua kebaikan dan kemuliaan hati yang diberikan, maka peneliti hanya bisa berdoa kepada Tuhan Yang Maha Kuasa agar DIA mau membalas bahkan melipat gandakan berkat dan kasih karuniaNya ke dalam kehidupan mereka semua.

Dan pada akhirnya, peneliti berharap agar naskah skripsi sarjana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi peneliti dan semua pihak khususnya bagi para calon mahasiswa maupun mahasiswa program studi Ilmu Administrasi Publik yang tertarik untuk meneliti bidang organisasi.

Bandung, 4 Juli 2018

Sabam Fransman Clinton

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	15
1.2.1 Tujuan dan Manfaat Penelitian	16
1.2.2 Tujuan Penelitian	16
1.2.3 Manfaat Penelitian	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA	18
2.1 Landasan Teori	18
2.1.1 Budaya Organisasi	18
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi	21
2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi	23
2.1.4 Manfaat Budaya Organisasi	24
2.1.5 Pengukuran Budaya Organisasi Selain OCAI	25
2.2 <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	33
2.2.1 Penjelasan Tentang OCAI	33
2.2.2 Dimensi Budaya Organisasi	34
2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi	35
2.2.4 Jenis-Jenis Budaya Organisasi	37

2.2.5 Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi	39
2.2.6 Karakteristik Jenis Budaya Organisasi	43
2.2.7 Dimensi dari Jenis Budaya Organisasi	46
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	54
3.1 Pendekatan Penelitian.....	54
3.2 Populasi dan Sampel.....	55
3.3 Instrumen dan Perhitungan dalam Penelitian	56
3.3.1 Variabel Operasional	56
3.3.2 Instrumen Penelitian	59
3.3.3 Pengukuran Penelitian	59
3.4 Validitas dan Reliabilitas.....	61
3.4.1 Uji Validitas.....	62
3.4.2 Uji Reliabilitas	64
3.6 Metode Analisis Data	67
BAB IV HASIL PENELITIAN	69
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	69
4.1.1 Visi, Misi, dan Jenis Pelayanan PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung	69
4.1.2 Organisasi PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung.....	71
4.2 Analisis Data Responden.....	73
4.2.1 Jenis Kelamin	73
4.2.2 Umur	74
4.2.3 Lama Bekerja.....	75
4.2.4 Tingkat Pendidikan.....	76
4.2.5 Bagian.....	77
4.3 Analisis Hasil Kuesioner Budaya Organisasi.....	78
4.3.1 Indeks Budaya Organisasi pada PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung	78
4.3.1.1 Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Karakteristik Dominan	81

4.3.1.2	Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan Organisasi	82
4.3.1.3	Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Pengelolaan Karyawan	83
4.3.1.4	Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Perekat Organisasi	84
4.3.1.5	Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Penekanan Strategis	85
4.3.1.6	Indeks Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Kriteria Sukses.....	86
4.4	Kesesuaian Antar Dimensi Budaya Organisasi	87
BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL PENELITIAN.....		90
5.1	Karakteristik Budaya Saat Pada PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung	90
5.1.1	Karakteristik Dominan	90
5.1.2	Kepemimpinan Organisasi	92
5.1.3	Pengelolaan Karyawan	93
5.1.4	Perekat Organisasi	94
5.1.5	Penekanan Strategis	95
5.1.6	Kriteria Sukses.....	97
5.2	Tipe budaya organisasi pada pt. asuransi kredit indonesia (persero) cabang bandung.....	98
5.2.1	Budaya Organisasi Saat Ini.....	98
5.2.2	Budaya Organisasi Yang Diharapkan.....	103
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....		108
6.1	Kesimpulan	108
6.2	Saran.....	109
DAFTAR PUSTAKA		111
LAMPIRAN DATA		114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	1ACT (Rumus percepatan Transformasi Budaya Dipercepat) Ada Konsep MVVM, Konsep 3.0, Konsep VSL	26
Gambar 2.2	MVVM Concept	27
Gambar 2.3	Tiga Kekuatan Manusia (Tree Whole Person)	28
Gambar 4	VSL (Value, System, Leadership) Concept	29
Gambar 5	Gambaran Hasil Diagnosis ACT Consulting Menggunakan OCHI	31
Gambar 2.6	The Competing Values Framework.....	35
Gambar 2.7	The Competing Values Framework dengan Jenis Budaya Organisasi	41
Grafik 4.1	Gambaran Umum Data Jenis Kelamin Responden	74
Grafik 4.2	Gambaran Umum Data Umur Responden.....	75
Grafik 4.3	Gambaran Umum Data Lama Bekerja Responden	76
Grafik 4.4	Gambaran Umum Data Tingkat Pendidikan Responden.....	77
Grafik 4.5	Gambaran Umum Data Bagian Pekerjaan Responden	78
Grafik 4.6	Budaya Organisasi di PT. Askrindo (Persero) caban Bandung dengan Menggunakan Metode OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).....	79
Grafik 4.7	Gambaran Umum Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Karakteristik Domina.	81

Grafik 4.8	Gambaran Umum Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Kepemimpinan Organisasi	82
Grafik 4.9	Gambaran Umum Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Pengelolaan Karyawan	83
Grafik 4.10	Gambaran Umum Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Perekat Organisasi	84
Grafik 4.11	Gambaran Umum Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Penekanan Strategis	85
Grafik 4.12	Gambaran Umum Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Kriteria Sukses.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Rincian Anggota Organisasi PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung	56
Tabel 3.2	Variabel Operasional	57
Tabel 3.3	Matriks Profil Budaya Organisasi.....	61
Tabel 3.4	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas	64
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian	66
Tabel 4.1	Jenis Kelamin.....	73
Tabel 4.2	Umur	74
Tabel 4.3	Lama Bekerja.....	75
Tabel 4.4	Tingkat Pendidikan	76
Tabel 4.5	Bagian	77
Tabel 4.6	Total Hasil Perhitungan Indeks Budaya Organisasi PT. Askrindo (Persero) cabang Bandung	79
Tabel 4.7	Karakteristik Dominan.....	81
Tabel 4.8	Kepemimpinan Organisasi.....	82
Tabel 4.9	Pengelolaan Karyawan	83
Tabel 4.10	Perekat Organisasi	84
Tabel 4.11	Penekanan Strategis	85
Tabel 4.12	Kriteria Sukses	86
Tabel 4.13	Kesesuaian Antar Dimensi Budaya Organisasi	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan sekumpulan atau sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan dan diyakini bersama. Setiap organisasi harus memiliki *direction framework* sebagai panduan kegiatan dan dasar pengambilan keputusan organisasi. *Direction framework* yang harus disediakan antara lain, yaitu visi, misi, strategi, prinsip, tujuan, sasaran, pengguna, stakeholder, tujuan, sasaran, produk atau jasa, dan tanggung jawab.¹ Dengan adanya *direction framework* tersebut maka organisasi melalui anggota organisasi memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan seluruh kegiatan operasional dan administratif organisasi serta tidak menyimpang dari yang telah ditetapkan.

Secara umum, organisasi terbagi atas dua jenis yaitu organisasi publik dan organisasi privat. Dalam penelitian ini akan diteliti akan berfokus pada organisasi publik yang memiliki definisi yaitu organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang dan jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara yang lain dan diatur dengan hukum atau regulasi.²

¹ M. Mahsun, Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2013), Page. 1.

² *Ibid.*, page. 14.

Organisasi publik merupakan organisasi yang sangat penting dan tidak bisa dihindarkan.³ Setiap negara pasti membutuhkan organisasi publik untuk menjalankan pemerintahan dan kewajiban kepada masyarakat. Masyarakat juga sangat membutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang dapat menyejahterakan sesuai kepentingan bersama. Maka organisasi publik memiliki cakupan yang sangat luas, di mana organisasi publik harus menyediakan dan mengendalikan sejumlah bidang agar seluruh kebutuhan dan kepentingan bersama yang ada pada masyarakat dapat terdistribusi dan terlayani secara adil dan merata.

Organisasi publik adalah bagian dari rantai parlementer pemerintahan dan menghadapi tantangan yang berbeda dengan yang dihadapi oleh organisasi swasta. Rantai pemerintahan parlementer menyiratkan bahwa semua otoritas politik berasal dari rakyat.⁴ Pada umumnya semua organisasi publik yang terdapat pada negara dengan sistem pemerintahan yang demokrasi mereka bertindak dan bertanggungjawab atas nama otoritas yang dipilih secara politik dan diatur melalui badan hukum dan peraturan tertulis. Yang kedua, organisasi publik berbeda dari banyak organisasi sektor swasta karena mereka multifungsi.⁵ Model organisasi multifungsi ini membuat organisasi publik sangat rentan terhadap kritik. Sangat sulit untuk menyeimbangkan berbagai kepentingan terhadap satu sama lain dengan cara yang menyenangkan semua orang. Namun, pada saat yang sama, hal ini memungkinkan fleksibilitas, pengaruh dan penggunaan penilaian oleh karyawan secara individu. Organisasi-organisasi multifungsi memberi peluang

³ *Ibid.*, page. 7.

⁴ Tom Christensen, Per Laegrid, Paul G. Roness, dan Kjell Arne Rovik, *Organizational Theory and The Public Sector*, New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2007, page. 6.

⁵ *Ibid.*, page. 7.

untuk penilaian bebas dan tingkat kebebasan dalam menilai pertimbangan apa yang harus ditekankan dan, karenanya, bagi pegawai negeri untuk memiliki pengaruh dan kekuatan latihan. Ketiga, sebagian besar organisasi publik berbeda dari organisasi swasta karena mereka tidak beroperasi dalam pasar yang bebas dan kompetitif, meskipun peningkatan kemandirian, pembentukan perusahaan milik negara dan paparan persaingan telah meningkatkan menciptakan suasana “pasar” dan pengaturan layaknya yang berada di pasar terjadi juga di banyak organisasi publik meskipun tetap dengan arahan dan pedoman yang jelas dari pemerintah sebagai pemilik modal terbesar.⁶

Setiap organisasi mempunyai kepribadian, seperti halnya individu. Kepribadian tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi adalah sistem nilai berbagi makna yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi karakteristik tersendiri bagi setiap organisasi dalam menunjukkan keunikan untuk menghadapi persaingan satu sama lain.⁷ Budaya

⁶ *Ibid.*, page. 8.

⁷ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Essentials of Organizational Behavior*. Arizona : Pearson Education, Limited, 2013, Page. 512.

organisasi menentukan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh anggota organisasi; menentukan batas-batas perilaku anggota normatif organisasi; menentukan karakteristik dan bentuk kontrol dan pengawasan organisasi; gaya manajerial yang ditentukan yang dapat diterima oleh anggota organisasi; menentukan langkah kerja yang tepat, dan seterusnya.⁸

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan dan menjaga efektifitas kinerja karyawan organisasi. Hal ini juga dinyatakan oleh Cameron & Quinn bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja dan efisiensi pada jangka panjang suatu organisasi.⁹ Khususnya peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi membantu menciptakan rasa memiliki dalam organisasi; menciptakan identitas anggota organisasi; menciptakan daya tarik emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya; membantu organisasi untuk terbentuknya stabilitas sebagai sistem sosial; dan menemukan pola-pola yang menjadi pedoman perilaku sebagai hasil dari norma kebiasaan yang terbentuk dalam kehidupan sehari-hari.¹⁰

Budaya organisasi cenderung unik untuk organisasi tertentu, yang terdiri dari dimensi objektif dan subjektif, dan berkaitan dengan tradisi dan sifat keyakinan dan harapan bersama tentang kehidupan organisasi. Ini adalah penentu kuat dari perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi mempengaruhi hampir semua

⁸ Yusrialis, *Budaya Birokrasi Pemerintahan (Keperhatian dan Harapan)*, Jurnal Sosial Budaya Volume 9, no.1, 2012, Page. 82.

⁹ Kim Cameron, *A Process for Changing Organizational Culture, The Handbook of Organizational Development*, Michigan: University of Michigan Business School, 2004, Page. 11.

¹⁰ *Ibid.*, page. 82.

aspek kehidupan organisasi dari cara orang berinteraksi satu sama lain, melakukan pekerjaan dan pakaian mereka, untuk jenis keputusan yang dibuat dalam perusahaan, kebijakan dan prosedur organisasi, dan pertimbangan strategi.¹¹

Pada umumnya, setiap organisasi membutuhkan dan melakukan proses perubahan ke arah yang lebih baik demi eksistensi mereka karena proses tersebut merupakan cara dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Proses perubahan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara baik dilakukan dengan menciptakan suatu kreasi dan inovasi terkait produk dari bidang usaha yang dilakukan organisasi tersebut, ataupun bisa juga melakukan perubahan paradigma budaya organisasinya. Seperti yang pernah dikatakan Darwin di dalam Kasali mengatakan “bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang melainkan yang paling adaptif.” yaitu mereka yang selalu menyesuaikan diri terhadap perubahan.¹²

Berkaitan dengan proses perubahan budaya organisasi, Cummings & Worley memberikan enam panduan yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk perubahan budaya, yaitu:¹³

1. Merumuskan visi strategis yang jelas. Untuk membuat perubahan budaya yang efektif visi yang jelas dari strategi baru organisasi, nilai-nilai dan perilaku bersama diperlukan. Visi ini memberikan niat dan arah untuk perubahan budaya.

¹¹ Buono, A.F., Bowditch, J.L. and Lewis, J.W., “*When cultures collide: the anatomy of a merger*”, Human Relations, Vol. 38 No. 5, 1985, page. 482

¹² Rhenald Kasali, *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Jakarta: PT. Pustaka Utama Grafiti, 2005, Page. 32.

¹³ Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley, (2004), *Organization Development and Change*, 8th Ed., South-Western College Pub. Page. 491

2. Menampilkan komitmen manajemen puncak. Sangat penting untuk diingat bahwa perubahan budaya harus dikelola dari puncak organisasi, karena kesediaan untuk mengubah manajemen senior merupakan indikator penting. Pimpinan tertinggi dalam organisasi harus sangat mendukung perubahan untuk benar-benar menerapkan perubahan di organisasi tersebut.
3. Model budaya berubah pada level tertinggi. Untuk menunjukkan bahwa tim manajemen mendukung perubahan, perubahan harus menjadi yang utama pada tingkat ini. Perilaku manajemen perlu melambangkan jenis nilai dan perilaku yang harus direalisasikan di seluruh organisasi. Penting bahwa manajemen menunjukkan kekuatan budaya saat ini juga; harus dijelaskan bahwa budaya organisasi saat ini tidak memerlukan perubahan radikal, tetapi hanya beberapa penyesuaian. Proses ini mungkin juga termasuk membuat komite, gugus tugas karyawan, manajer nilai, atau serupa. Agen perubahan adalah kunci dalam proses dan komunikator kunci dari nilai-nilai baru. Mereka harus memiliki keberanian, fleksibilitas, keterampilan interpersonal yang sangat baik, pengetahuan tentang perusahaan, dan kesabaran.
4. Langkah keempat adalah memodifikasi organisasi untuk mendukung perubahan organisasi. Ini termasuk mengidentifikasi sistem, kebijakan, prosedur, dan aturan saat ini yang perlu diubah untuk menyelaraskan dengan nilai-nilai baru dan budaya yang diinginkan. Ini mungkin termasuk perubahan sistem akuntabilitas, kompensasi, manfaat dan struktur hadiah,

dan program rekrutmen dan retensi untuk lebih selaras dengan nilai-nilai baru dan untuk mengirim pesan yang jelas kepada karyawan bahwa sistem dan budaya lama di masa lalu.

5. Pilih dan sosialisasikan pendatang baru baik itu pegawai ataupun pimpinan yang baru dan mencegah terjadinya penyimpangan. Cara untuk menerapkan budaya adalah dengan menghubungkannya terhadap keanggotaan organisasi, orang dapat dipilih dan diakhiri dalam hal sesuai dengan budaya baru. Mendorong motivasi dan kesetiaan karyawan kepada organisasi adalah kunci dan juga akan menghasilkan budaya yang sehat. Organisasi dan manajer perubahan harus mampu mengartikulasikan hubungan antara perilaku yang diinginkan dan bagaimana itu akan mempengaruhi dan meningkatkan kesuksesan perusahaan, untuk lebih mendorong pembelian dalam proses perubahan. Pelatihan harus diberi kan kepada semua karyawan untuk memahami proses, harapan, dan sistem baru.
6. Meningkatkan kemampuan kepekaan etika dan hukum. Perubahan budaya dapat menyebabkan ketegangan antara kepentingan organisasi dan individu, yang dapat mengakibatkan masalah etika dan hukum bagi para praktisi. Ini sangat relevan untuk perubahan integritas karyawan, kontrol, perlakuan yang adil dan keamanan kerja. Hal ini juga bermanfaat, sebagai bagian dari proses perubahan, untuk memasukkan proses evaluasi, dilakukan secara berkala untuk memantau kemajuan perubahan dan mengidentifikasi area yang memerlukan pengembangan lebih lanjut.

Langkah ini juga akan mengidentifikasi hambatan perubahan dan karyawan yang resisten, serta mengakui dan menghargai peningkatan karyawan, yang akan mendorong perubahan dan perkembangan berkelanjutan. Mungkin juga bermanfaat dan perlu untuk memasukkan manajer perubahan baru untuk menyegarkan proses. Konsultan luar mungkin juga berguna dalam memfasilitasi proses perubahan dan memberikan pelatihan karyawan. Perubahan budaya dalam organisasi sangat penting dan tak terelakkan.

Adanya keinginan terjadinya proses perubahan atau transformasi budaya organisasi berbanding lurus terhadap kebutuhan masyarakat atau *citizen* dari masa ke masa sering berubah sehingga tuntutan prioritas pelayanan kepada mereka pun mengalami perubahan. Perubahan keinginan dan kebutuhan masyarakat harus direspon dengan baik dan cepat oleh organisasi sektor publik. Baik dalam konsep pelayanan maupun kebijakan publik yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat atau perubahan-perubahan internal yang menyangkut kualitas sumber daya (baik manusia maupun non manusia), permodalan dan sebagainya haruslah ditanggapi secara serius. Jika tidak, maka organisasi publik bisa memasuki masa kritis sehingga akhirnya akan memasuki masa-masa sulit.

PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung merupakan salah satu bentuk Badan Usaha Milik Negara dimana merupakan cabang organisasi untuk wilayah kerja provinsi Jawa Barat dari PT. Asuransi Kredit Indonesia pusat yang seluruh modal usahanya dimiliki oleh pemerintah melalui Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Kemudian, seluruh aktifitas manajemen atau

pengelolaan organisasi yang dilakukan oleh PT. Asuransi Kredit Indonesia dan seluruh organisasi cabang dan anak perusahaannya harus dipertanggungjawabkan langsung terhadap pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung memiliki tanggungjawab sebagai organisasi yang berorientasi pada aktifitas penanggungan resiko yang bertujuan untuk mendukung pembangunan ekonomi lokal di provinsi Jawa Barat secara khusus dan pembangunan ekonomi nasional secara umum terutama dalam program pemerintah dalam pengembangan Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKMK). Namun, tidak hanya itu, PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung juga memiliki produk jasa asuransi lainnya, seperti Asuransi Kredit Perdagangan, Asuransi Umum dan yang lainnya.¹⁴

Dalam melaksanakan seluruh aktifitas operasionalnya, PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung harus memiliki budaya organisasi yang baik dalam memacu karyawannya untuk dapat bekerja dengan benar secara efektif dan efisien, maka pada akhirnya pencapaian tujuan yang dinyatakannya adalah untuk mewujudkan layanan publik yang baik dalam hal pertanggungungan resiko demi kepentingan bangsa dan negara dan kepuasan masyarakat. Sehingga, di dalam PT. Asuransi Kredit Indonesia memiliki nilai budaya perusahaan (*corporate value*) yang terdiri atas lima nilai, yaitu: ¹⁵

¹⁴ <https://askrindo.co.id/new/id/>

¹⁵ <https://askrindo.co.id/new/id/budayaperusahaan>

(1.)Integritas

Menjunjung tinggi kejujuran dan kebenaran, mematuhi ketentuan yang berlaku, konsisten memelihara etika, dan terbuka terhadap kritik yang membangun.

(2.)Profesional

Bekerja dengan tanggung jawab, komitmen untuk memberikan hasil yang terbaik, atau melebihi harapan, senantiasa meningkatkan kemampuan dan pengetahuan, mempunyai pandangan yang luas, serta mengedepankan kepentingan korporasi di atas kepentingan lainnya.

(3.)Kerja Sama

Semangat mengutamakan kebersamaan, bersikap saling membantu, dan menghargai untuk mencapai kinerja korporasi yang efektif dan efisien.

(4.)Inovasi

Menginisiasi gagasan serta melakukan perubahan terus menerus untuk perbaikan dan pengembangan korporasi.

(5.)Unggul

Dorongan untuk selalu menjadi yang terbaik di bidangnya, yang dihasilkan dari upaya yang terbaik.

Menurut Eric Feigenbaum, budaya organisasi dan budaya perusahaan biasanya digunakan secara bergantian. Keduanya mengacu pada nilai-nilai kolektif, pandangan dan pendekatan dalam suatu organisasi. Jelas, istilah budaya perusahaan berfokus pada perusahaan nirlaba, sementara budaya organisasi meluas ke semua bentuk organisasi termasuk bisnis kecil, perusahaan swasta dan

organisasi nirlaba. Namun, maknanya pada dasarnya sama. Anda mungkin melihat beberapa variasi dalam bagaimana budaya bermanifestasi dalam pengaturan yang berbeda.¹⁶

Budaya perusahaan

Budaya perusahaan cenderung menekankan cara beroperasi dan berfungsi yang mengarah pada laba optimal. Bisnis dan industri yang berbeda mewujudkan budaya yang berbeda untuk memenuhi strategi yang berhasil bagi mereka. Misalnya, perusahaan dalam industri seperti teknologi informasi dan pemasaran kreatif sering memiliki budaya yang menekankan kebebasan dan kreativitas karyawan. Ini karena industri-industri ini bersaing untuk mendapatkan talenta terbaik dan bergantung pada kreativitas dan motivasi karyawan untuk unggul. Sementara itu, industri perbankan cenderung ke arah budaya yang lebih serius dan terstruktur sebagian karena lembaga keuangan harus tetap mengontrol ketat dan mengikuti protokol terperinci untuk mematuhi peraturan, bekerja dalam kepentingan pelanggan mereka dan menjaga aset keuangan.

Pemilik

Budaya organisasi tidak selalu sebagai motivasi yang dimotivasi oleh budaya perusahaan yang khas. Dalam bisnis yang dipegang secara pribadi, termasuk usaha kecil dan menengah, budaya dapat memusatkan perhatian pada kepribadian dan nilai-nilai pemilik dan pendiri. Bisnis milik keluarga, misalnya, mungkin

¹⁶ Eric Feigenbaum, *Is There a Difference Between Organizational & Corporate Culture?*, <https://bizfluent.com/info-8371893-there-between-organizational-corporate-culture.html>, 2017

lebih suka melakukan bisnis dengan cara yang konsisten dengan tradisi dan hati nurani mereka, sementara sadar untuk potensi keuntungan. Budaya yang mereka bangun biasanya mencerminkan hal ini. Demikian juga, beberapa budaya perusahaan termasuk menunjukkan rasa hormat dan rasa hormat kepada pendiri atau pemilik yang dapat mencegah para pemimpin dan karyawan berbicara tentang ide-ide yang mungkin menciptakan efisiensi atau keuntungan yang lebih besar.

Organisasi Nirlaba

Meskipun organisasi nirlaba adalah perusahaan teknis, tujuan, motivasi, dan minat mereka biasanya berbeda dari rekan nirlaba mereka. Budaya perusahaan nirlaba dapat menekankan nilai-nilai pribadi dan sosial lebih dari efisiensi dan profitabilitas. Lembaga nonprofit sering memiliki orang-orang yang bekerja dengan uang lebih sedikit dan menghabiskan lebih banyak waktu daripada yang mungkin mereka lakukan untuk mencari keuntungan. Budaya dedikasi dan hasrat pribadi berdasarkan keyakinan dapat mendorong lembaga nonprofit. Beberapa budaya nirlaba lebih santai daripada perusahaan nirlaba karena mereka tidak terdorong oleh garis bawah. Karyawan nonprofit mungkin menghadapi lebih sedikit tekanan dan menikmati fakta bahwa pekerjaan mereka melayani tujuan sosial atau amal.

Lembaga atau Instansi Milik Pemerintahan

Instansi pemerintah juga organisasi yang memiliki budaya. Sama seperti perusahaan, budaya lembaga pemerintah sangat bervariasi dari sangat birokratis,

seperti contoh dengan yang ada di kepolisian dan departemen perhubungan, menjadi sangat bersemangat dan kuat karena banyak lembaga penegak hukum di sektor lalu lintas dan angkutan jalan. Karena banyak lembaga pemerintah adalah birokrasi yang dirancang untuk mendukung stabilitas dan konsistensi program dan sumber daya publik, nilai efisiensi dan urgensi mereka mungkin lebih kecil daripada perusahaan swasta.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan pada umumnya memiliki tujuan yang ditentukan dan/atau yang diharapkan sehingga hal ini diformulasikan dan disusun berdasarkan visi, misi, strategi pencapaian, evaluasi, dan lain-lain. Secara umum, perusahaan bisnis selalu berorientasi terhadap laba atau keuntungan sebagai ukuran atau indikator keberhasilan manajemen karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Dan hal ini selalu didukung dengan adanya budaya perusahaan, dimana hal tersebut berbeda halnya dengan budaya organisasi. Budaya organisasi tercermin dalam apa yang dihargai, gaya kepemimpinan yang dominan, bahasa dan simbol, prosedur dan rutinitas, dan definisi keberhasilan yang membuat organisasi menjadi unik.¹⁷

Salah satu instrumen yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi suatu perusahaan adalah menggunakan OCAI. *Organizational Culture Assessment Instrument* yang berfungsi sebagai instrumen budaya organisasi berdasarkan *Competing Values Framework* (CVF) di mana klasifikasi budaya dibagi menjadi

¹⁷ Kim S. Cameron and Robert E. Quinn (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Revised Edition)*, San Fransisco, CA: John Wiley & Sons, page. 22.

empat budaya organisasi, yaitu: budaya klan, budaya adhokrasi, budaya pasar, dan budaya hierarki.¹⁸ Instrumen ini adalah pengembangan teori untuk memahami fenomena budaya dan organisasi.¹⁹ Instrumen ini dikembangkan dan diperkenalkan oleh profesor Amerika, Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn. Cameron & Quinn mengidentifikasi enam dimensi sebagai dasar OCAI yang terdiri dari Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Manajemen Karyawan, Perekat Organisasi, Penekanan Strategis, dan Kriteria Keberhasilan.²⁰

Berdasarkan pengamatan peneliti di PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung keadaan budaya organisasi yang terjadi adalah bersifat kekeluargaan. Hal tersebut dibuktikan dengan kedekatan antara seluruh anggota organisasi baik dalam melakukan pekerjaannya maupun pada saat jam istirahat bekerja. Selain itu, pada saat bekerja sering sekali dilakukan dalam bentuk tim kecil dengan tujuan mempercepat durasi penyelesaian pekerjaan yang ada sekalipun jumlah pekerjaannya terhitung banyak. Kemudian, masih pada saat bekerja apabila ada salah satu pegawai yang merasa bingung atau kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka salah satu rekan di bagiannya akan siap membantu meskipun hal tersebut hanya jarang terjadi. Lalu, PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) cabang Bandung memperhatikan kualitas sumber daya manusia atau pegawai yang dimiliki. Hal tersebut ditunjukkan pada saat saya melakukan observasi terdapat empat orang dari setiap bagian yang ditugaskan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh organisasi di provinsi DKI Jakarta selama

¹⁸ OCAI Online, *Organizational Culture Assesment Instrument Public Administration, Report*, Mei 31, 2010, page. 5.

¹⁹ Ibid, page. 3.

²⁰ Loc.cit.

tiga hari. Lalu, tidak tampak adanya jarak hubungan personal yang “jauh” antara setiap pemimpin kepada para pegawai, dimana hal tersebut ditunjukkan pada saat menjelang pulang bekerja beberapa kepala bagian ataupun kepala seksi suka berbincang santai sembari minum kopi di sekitar pos satpam atau juga mengobrol dan bersenda gurau di dalam ruang kerja. Sehingga peneliti pun suka berbaur untuk memahami keakraban di antara mereka.

Sehingga melalui hasil observasi tersebut di atas, maka peneliti tertarik dan mencoba untuk melakukan penelitian secara deskriptif dengan judul “**Analisis Profil Budaya Organisasi Menggunakan Metode *Organizational Culture Assessment Instrument* Pada PT. Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung**”

1.2 Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah di dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana profil budaya organisasi di PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung saat ini, berdasarkan persepsi dari seluruh pegawai dan staff yang terlibat dalam proses perubahan budaya organisasi mulai dari jajaran Pimpinan Cabang, keempat Kepala Bagian, Kepala Seksi, dan seluruh Staff ?
2. Bagaimana profil budaya PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung yang diharapkan pada waktu yang akan datang, berdasarkan persepsi dari seluruh pegawai dan staff yang terlibat dalam proses perubahan budaya

organisasi mulai dari jajaran Pimpinan Cabang, keempat Kepala Bagian, Kepala Seksi, dan seluruh Staff ?

1.2.1 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.2.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis dan mendeskripsikan profil budaya PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung saat ini berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan, mulai dari jajaran Pimpinan Cabang, keempat Kepala Bagian, Kepala Seksi, dan semua Staff.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan profil budaya PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung yang diharapkan di waktu yang akan datang berdasarkan persepsi masing-masing jenjang jabatan, mulai dari jajaran Pimpinan Cabang, keempat Kepala Bagian, Kepala Seksi, dan semua Staff.

1.2.3 Manfaat Penelitian

A. Bagi Instansi

- Memberikan informasi terhadap PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung tentang profil budaya organisasi saat ini dan profil budaya yang diharapkan di masa yang akan datang.
- Memberikan masukan objektif bagi PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung dengan langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses transformasi budaya setelah profil budaya di organisasi tersebut yang telah diketahui.

B. Bagi Penulis

- Memberikan pengalaman dan wawasan baru dalam menganalisis profil budaya organisasi khususnya di PT. Asuransi Kredit Indonesia cabang Bandung dengan menggunakan metode OCAI.
- Menjadi salah satu bentuk pengaplikasian bidang ilmu yang diperoleh di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan, Bandung mengenai budaya organisasi.
- Memperdalam pemahaman mengenai ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (SI) pada program sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

C. Bagi Pihak Lain

- Dapat dijadikan sumber informasi dan pengetahuan bagi pembaca mengenai profil budaya PT. Asuaransi Kredit Indonesia cabang Bandung saat ini dan profil budaya di organisasi tersebut yang diharapkan di masa yang akan datang.
- Diharapkan dapat digunakan sebagai landasan dalam penelitian lanjutan pada pokok permasalahan yang sama.