



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 Budaya Organisasi pada PT ANTAM (Persero)
dengan Menggunakan OCAI

Skripsi

Oleh

Octavianus Dwi Wicaksono

2013310009

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 Budaya Organisasi pada PT ANTAM (Persero)
dengan Menggunakan OCAI

Skripsi

Oleh

Octavianus Dwi Wicaksono

2013310009

Pembimbing

Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si.

Bandung

2018



Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Publik



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Octavianus Dwi Wicaksono
Nomor Pokok : 2013310009
Judul : Analisis Budaya Organisasi pada PT ANTAM (Persero)
dengan Menggunakan OCAI.

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Senin, 30 Juli 2018
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

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

Sekretaris

Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si.

:

Anggota

Maria Rosarie Harni Triastuti, S.IP., M.Si.

:

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si



Pernyataan

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Octavianus Dwi Wicaksono

NPM : 2013310009

Jurusan/Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : “Analisis Budaya Organisasi pada PT ANTAM (Persero)
dengan Menggunakan OCAI”

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penelitian 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, 30 Juli 2018



Octavianus Dwi Wicaksono

ABSTRAK

Nama : Octavianus Dwi Wicaksono
NPM : 2013310009
Judul : Analisis Budaya Organisasi pada PT ANTAM (Persero) dengan MenggunakanOCAI

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti berjudul : Analisis Budaya Organisasi pada PT ANTAM (Persero) dengan Menggunakan OCAI, dengan rumusan masalah : Apa tipe budaya organisasi saat ini di PT ANTAM (Persero)? Tipe budaya organisasi apa yang diharapkan oleh pegawai PT ANTAM (Persero) agar dapat meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik daripada sebelumnya? Apa tindakan perubahan yang dapat dilakukan oleh PT ANTAM (Persero)? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan budaya organisasi PT ANTAM saat ini dan yang diharapkan.

Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis Organisasi PT ANTAM (Persero) 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 dikembangkan dan diperkenalkan oleh peneliti Amerika, Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn. Cameron & Quinn 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 dominasi budaya hierarki pada seluruh pegawai, dimana dalam tipe budaya ini memfokuskan organisasinya pada masalah internal dan memiliki orientasi terhadap stabilitas. Tampak adanya kecenderungan perubahan menuju budaya klan sebagai budaya yang diharapkan untuk masa mendatang. Budaya klan mengarah pada fokus internal dan fleksibilitas. Budaya klan merupakan suatu kolaborasi kebudayaan dengan komitmen yang kuat bagi pegawai dan menjadikan organisasi seperti sebuah keluarga.

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

ABSTRACT

Name : Octavianus Dwi Wicaskono
NPM : 2013310009
Title : Analysis of Organizational Culture on PT ANTAM (Persero) by UsingOCAI

The research that was conducted by the researcher entitled: Analysis of Organizational Culture on PT ANTAM (Persero) by UsingOCAI, with formulation of the problem: What type of the current Organizational Culture on PT ANTAM (Persero)? What type of the expected Organizational Culture on PT ANTAM Persero? What actions that can be taken to make PT ANTAM (Persero) to be better? The purpose of this study was to gain an overview of Organizational Culture on PT ANTAM (Persero).

This research was conducted by analyzing the Organizational Culture on PT ANTAM (Persero) withOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Which is a organizational culture measurement instrument based on the Competing Values Framework (CVF) in which the cultural classification is divided into four organizational culture, namely: clan culture, adhocracy culture, market culture, and hierarchy culture. This instrument was developed and introduced by American researchers, Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Cameron & Quinn identified six dimensions as the basis ofOCAI which includes: Dominant Characteristics, Organizational Leadership, Management of Employees, Organizational Glue, Strategic Emphasis, and Criteria of Success.

The results of the research found dominance of hierarchy culture on all employees, which in this type of culture focused on the organization's internal problems and have an orientation towards stability. There seems to be a tendency towards cultural change to be a clan as the expected culture in the future. The clan culture leads to an internal focus and flexibility. And it was a culture of collaboration with a strong commitment for employees and make an organization like a family.

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

Kata Pengantar

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa. Karena atas berkat dan kasih-Nya peneliti dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Pada PT ANTAM (Persero) dengan Menggunakan OCAI.”

Karya tulis ilmiah ini dibuat dalam rangka untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar Sarjana Administrasi Publik jenjang pendidikan Strata Satu Program Studi Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam Hal ini peneliti sangat menghargai setiap kritik dan saran yang diberikan untuk dijadikan suatu masukan dalam memperbaiki karya tulis ilmiah ini. Disini peneliti meyakini bahwa karya tulis ilmiah ini masih jauh dari sempurna, karena mungkin peneliti masih memiliki banyak kesalahan dalam karya tulis ilmiah ini.

Dalam proses penelitian karya ilmiah ini penelitian menyadari bahwa tanpa dukungan dari berbagai pihak maka karya tulis ilmiah ini akan sulit untuk diwujudkan. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkat dan karunia yang diberikan kepada peneliti, kepada kedua orang tua peneliti yakni Heru Aprianto dan Susan Valiantin yang menjadi motivasi terbesar bagi peneliti dalam menyelesaikan karya tulis ilmiah ini. Tak lupa peneliti sampaikan juga terimakasih kepada Ibu Gina Ningsih Yuwono, Dra., M. Si. sebagai dosen pembimbing yang sudah meluangkan waktunya untuk membimbing dan

mengarahkan peneliti sehingga dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah ini. Dalam kesempatan ini pula, peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Tutik Rachmawati, S.IP., M.A., Ph.D selaku Ketua Program studi Ilmu Administrasi Publik dan Bapak Trisno Sakti Herwanto, S.IP., MPA. selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Publik.
2. Bapak Pius Suratman Kartasasmita selaku dosen wali yang selalu mau membantu dan membimbing saya selama berkuliah.
3. Bapak Kristian Widya Wicaksono, Bapak Hubertus Hasan, Bapak Pius Sugeng, Ibu Ani Susana, Bapak Deni M, Bapak Ulber Silalahi, Bapak Dudung Sumahdumin, Bapak Meindy Mursal, Bapak Andoko dan segenap Dosen Pengajar, Ibu Ninuk serta pegawai Tata Usaha yang telah memberikan pembelajaran, baik moral maupun materil kepada peneliti selama berada di Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.
4. Asian Cerefina Br. Sirait selaku Nenek yang selalu mendoakan, mendukung dan membantu membiayai kuliah peneliti.
5. Nadia Ancilla selaku pacar yang selalu mendukung, mendoakan, membantu, menghibur, dan hadir disetiap saat selama peneliti membuat penelitian.
6. Yonathan Hersantio dan Lidya Hersantri selaku kakak dan adik yang selama ini selalu mendukung peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini.

7. Matius Tri Agung, Daniel Pratomo, Meyla Steffani, Yuniar Ratnaningsih selaku saudara-saudara terdekat yang selalu membantu dan mendukung dalam segi moral maupun materi kepada peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini.
8. Theodori Monti Tambunan, Christoper Aditya Nugraha, Agung Dharma Perwita, Heru Nugraha, Aldilo Gultom, Felix Putra, Andreas Ujuna, Christian Jordan, Julio Manuel, Kenneth Limena, Kemas, Alexander Limpar, Alexander Hiskia, Ario Sakti Anggara, Reynaldo Aditya, Sohuturon Fernando, Trianto Prabowo selaku teman-teman terdekat yang sangat mendukung peneliti dalam segala hal dan pada setiap saat.
9. Hari Sugih Sutisna selaku teman pertama sampai saat ini di Administrasi Publik yang membantu peneliti dalam kesulitan.
10. Derry Bagja, Haris Akbar, Makarim, Omen, Dimas, Dennis Fauzi, Anggoro, Feisal Ramadhan, Evan Purba, Harits, Gailan, Bayu Yulansah dan anggota tim futsal kamplai yang selalu menghibur, memberikan dukungan, dan menyemangati peneliti.
11. Bram Hendratama, Tommy Edwardo Sitorus, Firmansyah, Bowo, dan Fadlih Nauval Dika yang selalu memberi semangat, yang selalu menghibur, yang selalu berjuang bersama selama kuliah, memberi dukungan dan lain-lain.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu dan mendukung dalam penyelesaian penelitian ini, dimana pun kalian berada terimakasih banyak untuk segalanya

Peneliti yakin Tuhan akan membalas semua kebaikan setiap orang yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan Karya Tulis Ilmiah ini ini. Akhir kata, peneliti berharap semoga hasil penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Bandung,30 Juli 2018

Octavianus Dwi Wicaksono

Daftar Isi

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi.....	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Grafik	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II.....	13
KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1 Budaya Organisasi	13
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	13
2.2 Dimensi Budaya Organisasi	15
2.3 Fungsi Budaya organisasi	17
2.4 Tipe Budaya Organisasi	17
2.5 Perbedaan antara Budaya Saat Ini dan Harapan	23
2.6 Model Penelitian	24
BAB III	25
METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Rancangan Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel	26
Tabel 3.1	27
3.3 Pengukuran dan Instrumen Penelitian.....	28
3.3.1 Operasionalisasi Variabel	28

	3.3.2	Instrumen Penelitian	32
	3.3.3	Skala Pengukuran.....	32
3.4		Validitas dan Reliabilitas	34
	3.4.1	Uji Validitas	35
	3.4.2	Uji Realibilitas	38
3.5		Pengumpulan Data	40
3.6		Analisis Data	41
BAB IV			44
HASIL PENELITIAN.....			44
4.1	Identitas Organisasi		44
4.2	Riwayat Singkat Organisasi		44
4.3	Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi		46
	4.3.1	Visi Organisasi.....	46
	4.3.2	Misi Organisasi	46
	4.3.3	Tujuan Organisasi	47
4.4	Bidang Usaha		47
4.5	Struktur Organisasi		51
4.6	Analisis Statistik Deskriptif Data Responden		52
	4.6.1	Jenis Kelamin.....	52
	4.6.2	Usia Responden	53
	4.6.3	Pendidikan Terakhir.....	54
	4.6.4	Lama Bekerja	55
	4.6.5	Divisi Responden	56
4.7	Analisis Budaya Organisasi		57
	4.7.1	Index Budaya Organisasi PT ANTAM.....	57
	4.7.2	Index Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Karakteristik Dominan.....	59
	4.7.3	Index Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Kepemimpinan Organisasi.....	61
	4.7.4	Index Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Manajemen Personil.....	62
	4.7.5	Index Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Perekat Organisasi.....	64
	4.7.6	Index Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Penekanan Strategi	65
	4.7.7	Index Budaya Organisasi berdasarkan Dimensi Kriteria Sukses.....	66
4.8	Kongruensi antar Dimensi Budaya Organisasi		68
BAB V.....			70
PEMBAHASAN TENTANG BUDAYA ORGANISASI DI PT ANTAM			70

5.1	Budaya Organisasi di PT ANTAM.....	70
	5.1.1 Karakteristik Dominan.....	72
	5.1.2 Kepemimpinan Organisasi.....	73
	5.1.3 Pengelolaan Pegawai.....	75
	5.1.4 Perekat Organisasi.....	76
	5.1.5 Penekanan Strategis	77
	5.1.6 Kriteria Sukses	78
BAB VI	80
KESIMPULAN DAN SARAN	80
6.1	Kesimpulan	80
6.2	Saran.....	81
Daftar Pustaka	83

Daftar Tabel

Tabel 3.1	Operasional Variabel.....	29
Tabel 3.2	Matriks Profile Budaya Organisasi	34
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas.....	37
Tabel 3.4	Hasil Uji Reliabilitas Kuisioner Penelitian	39
Tabel 4.1	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 4.2	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.3	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	54
Tabel 4.4	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja	55
Tabel 4.5	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Divisi	56
Tabel 4.6	Skor OCAI.....	58
Tabel 4.7	Hasil Pengolahan Dimensi Karakteristik Dominan	60
Tabel 4.8	Hasil Pengolahan Dimensi Kepemimpinan Organisasi	61
Tabel 4.9	Hasil Pengolahan Dimensi Pengelolaan Pegawai	63
Tabel 4.10	Hasil Pengolahan Dimensi Perekat Organisasi	64
Tabel 4.11	Hasil Pengolahan Dimensi Penekanan Strategi	65
Tabel 4.12	Hasil Pengolahan Dimensi Kriteria Sukses	67
Tabel 4.13	Kongruensi antar Dimensi Budaya Organisasi	69

Daftar Gambar

Gambar 2.1 <i>Competing Values Framework</i>	19
Gambar 2.2 Model Penelitian	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	51

Daftar Grafik

Grafik 4.1	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
Grafik 4.2	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Usia	53
Grafik 4.3	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir...	54
Grafik 4.4	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja	55
Grafik 4.5	Gambaran Jumlah Responden Berdasarkan Divisi Responden	56
Grafik 4.6	Budaya Organisasi	58
Grafik 4.7	Gambaran Dimensi Karakteristik Dominan	60
Grafik 4.8	Gambaran Dimensi Kepemimpinan Organisasi	61
Grafik 4.9	Gambaran Dimensi Manajemen Personil	63
Grafik 4.10	Gambaran Dimensi Perekat Organisasi	64
Grafik 4.11	Gambaran Dimensi Penekanan Strategi	66
Grafik 4.12	Gambaran Dimensi Kriteria Sukses.....	67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberlangsungan Negara Indonesia di pengaruhi oleh kinerja pemerintah, organisasi di sektor publik, dan organisasi di sektor swasta. Barang dan Jasa yang dihasilkan serta pelayanan yang diberikan menjadi kunci kesejahteraan masyarakatnya.

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai bersama makna yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.¹ Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama merupakan sperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Dengan kata lain, budaya organisasi menjadi karakteristik tersendiri untuk setiap organisasi dalam menunjukkan keunikan untuk menghadapi persaingan satu sama lain.

Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing. Budaya yang dimiliki suatu organisasi yang bergerak pada bidang tertentu tidak sama dengan budaya organisasi yang bergerak pada bidang yang sama, atau bahkan dengan organisasi yang bergerak di bidang yang berbeda.

Budaya organisasi terbentuk sesuai dengan perkembangan lingkungan organisasi baik secara sadar maupun tidak sadar oleh anggota organisasi.

¹ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Esentials of Organizational Behavior*. Arizona : Pearson Education, Limited, 2013, Hlm. 512.

Budaya organisasi yang dijunjung tinggi akan memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik lagi.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan dan menjaga efektivitas kinerja karyawan organisasi. Hal ini juga dinyatakan oleh Cameron & Quinn (1999) bahwa budaya organisasi memiliki efek yang kuat pada kinerja dan efisiensi di jangka panjang dari suatu organisasi.²

Khususnya peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi \membantu untuk menciptakan rasa memiliki organisasi; menciptakan identitas anggota organisasi; menciptakan daya tarik emosional antara organisasi dan karyawan yang terlibat di dalamnya; membantu organisasi untuk membawa stabilitas sebagai sebuah sistem sosial; dan menemukan pola-pola perilaku pedoman hasil norma kebiasaan yang terbentuk dalam kehidupan sehari-hari.³

Setiap organisasi dibuat beserta dengan tujuan yang hendak dicapainya. Tujuan yang dicapai setiap organisasi ini bisa dijelaskan melalui Visi, Misi, dan Strategi yang menjadi pedoman organisasi berjalan. Dengan demikian, setiap organisasi akan dibuat dan dijalankan agar dapat mencapai tujuan yang sudah dibuat saat organisasi tersebut dibuat juga. Tidak hanya organisasi di sektor swasta saja yang merancang tujuan serta cara pencapain tujuan tersebut, pada sektor publik Badan Usaha Milik Negara merupakan organisasi yang sama seperti organisasi ptivat yang ada di sektor swasta dalam perencanaan tujuan dan strategi pencapaian tujuan tersebut.

² Kim Cameron, A Process for Changing Organizational Culture, The Handbook of Organizational Development, Michigan: University of Michigan Business School, 2004, Hlm. 11.

³ Ibid., Hal. 82.

Salah satu organisasi publik adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara dipisahkan.⁴

Badan Usaha Milik Negara yang biasa disingkat BUMN didasari peraturan, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara. BUMN didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Kemudian dijelaskan bahwa maksud dan tujuan dibangunnya Badan Usaha Milik Negara adalah sebagai berikut:

- a) memberikan sumbangan bagi pembangunan nasional, perkembangan ekonomi nasional dan penerimaan negara;
- b) berorientasi pada profit;
- c) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;
- d) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;

⁴ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, Bab 1 Pasal 1 Ayat 1.

e) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.⁵

Dari maksud dan tujuan yang dijelaskan tersebut khususnya sebagai sumber pendapatan negara, maka BUMN dapat dikatakan sebagai organisasi yang sangat mempengaruhi keberlangsungan perekonomian nasional. Maka sangat penting untuk diperhatikan keberlangsungan badan usaha ini, dimana organisasi publik tersebut perlu meninjau kesesuaian dari setiap aspek dan elemen dalam organisasinya.

Setiap organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat⁶. Ini berarti Badan Usaha Milik Negara terlepas dari fokusnya yang bersifat profit juga harus memperhatikan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat. PT ANTAM (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara berbentuk perusahaan Perseoran Terbatas. PT ANTAM (Persero) adalah BUMN yang berbentuk perseoran terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.⁷

PT ANTAM (Persero) yang termasuk kedalam Badan Usaha Milik Negara industri pertambangan yang terdiversifikasi dan terintegrasi secara vertikal yang berorientasi ekspor. Sampai saat ini PT ANTAM (Persero) masih dimiliki oleh Pemerintah Indonesia, Melalui wilayah operasi yang tersebar di seluruh

⁵ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, Bab 1 Pasal 2 Ayat 1.

⁶ Mohamad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*, BPFE, 2009. Hal 159

⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, Bab 1 Pasal 1 Ayat 2.

Indonesia yang kaya akan bahan mineral, kegiatan PT ANTAM (Persero) mencakup eksplorasi, penambangan, pengolahan serta pemasaran dari komoditas bijih nikel, feronikel, emas, perak, bauksit dan batubara. Dalam penelitian ini, objek penelitian yang peneliti pilih adalah Badan Usaha Milik Negara PT ANTAM (Persero).

PT ANTAM (Persero) memiliki arus kas yang solid dan manajemen keuangan yang berhati-hati. PT ANTAM (Persero) didirikan sebagai Badan Usaha Milik Negara pada tahun 1968 melalui merger beberapa perusahaan pertambangan nasional yang memproduksi komoditas tunggal. Untuk mendukung pendanaan proyek ekspansi feronikel, pada tahun 1997 PT ANTAM (Persero) menawarkan 35% sahamnya ke publik dan mencatatkannya di Bursa Efek Indonesia. Pada tahun 1999, PT ANTAM (Persero) mencatatkan sahamnya di Australia dengan status *foreign exempt entity* dan pada tahun 2002 status ini ditingkatkan menjadi ASX Listing yang memiliki ketentuan lebih ketat.⁸

Dengan sejumlah kegiatan usaha dan kegiatan operasional yang mejadi tugas PT ANTAM (Persero), budaya organisasi yang mendominasi tentu harus diketahui dan dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dimana budaya organisasi yang lahir dan berkembang harus sesuai untuk mendukung keberlangsungan organisasi guna tercapainya tujuan organisasi. Budaya organisasi adalah bagian dari organisasi, budaya organisasi harus dapat selaras dengan bidang dan semua yang diterapkan organisasi.

⁸ http://www.antam.com/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=38 di akses 7 Juli 2018, pukul 9.59

Maka dari itu, sudah seharusnya PT ANTAM (Persero) sebagai BUMN untuk menunjukkan performa kinerja yang terbaik melalui pegawainya dalam memberikan pelayanan. Menurut pengamatan peneliti, yang menjadi dimensi penting dari PT ANTAM (Persero) sebagai organisasi di sektor publik yang berhubungan dengan budaya organisasi yang patut diamati adalah :

1. Karakteristik organisasi dominan pada PT ANTAM (Persero);
2. Kepemimpinan pada PT ANTAM (Persero);
3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT ANTAM (Persero);
4. Perekat organisasi PT ANTAM (Persero);
5. Penekanan strategis organisasi PT ANTAM (Persero);
6. Kriteria sukses pada PT ANTAM (Persero).

Berdasarkan pengamatan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian perihal *Budaya Organisasi* pada PT ANTAM (Persero), dengan maksud melakukan penelitian untuk memberikan solusi maupun rekomendasi tipe budaya organisasi yang diharapkan atau dibutuhkan oleh pegawai dalam meningkatkan produktivitas kinerja dan mengurangi kendala-kendala yang ada untuk masa yang akan datang. Untuk mengetahui budaya organisasi pada PT ANTAM (Persero), peneliti akan menggunakan teori dari Kim. S Cameron dan Robert E. Quinn yang merupakan penyempurnaan dari teori menurut Edward Taylor yang merumuskan bahwa Budaya Organisasi adalah alat yang ampuh dan menular untuk mempertahankan sebuah lembaga/organisasi⁹. Menurut Kim

⁹ Divan, Sarah Michelle, *Changing "The Way We Do Things" Presenting a Strategic Organizational Culture Framework*, Master of Public Policy & Administration, Sacramento, California State University, 2012, hlm 31.

S. Cameron dan Robert E. Quinn, untuk mengukur budaya organisasi dapat menggunakan Competing Values Framework (CVF) dimana klasifikasi budaya terbagi menjadi empat budaya organisasi, yaitu : budaya hierarchy, budaya market, budaya clan, serta budaya adhocracy.

Pada organisasi PT ANTAM diperlukan peran budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan. Akan tetapi, pada kenyataannya terdapat indikasi masalah yang menggambarkan adanya *gap* budaya organisasi saat ini dengan budaya organisasi yang diharapkan yang sebenarnya terjadi di lapangan, kurangnya pemahaman mengenai budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan sehingga menimbulkan kinerja dengan yang kurang optimal. Adapun indikasi tersebut yang dapat dilihat dari enam dimensi budaya organisasi menurut Cameron & Quinn, yaitu:

- Berhubungan dengan karakteristik dominan :

- Saat ini

“Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan, dan perusahaan ini berorientasi pada hasil agar tujuan perusahaan ini dapat segera tercapai. Mau bagaimanapun proses kerjanya, yang terpenting adalah hasilnya.”¹⁰

- Harapan

“Untuk ke depannya saya berharap agar organisasi ini memiliki prosedur yang ketat dalam proses kerjanya untuk mencapai tujuan organisasi.”¹¹

- Berhubungan dengan kepemimpinan organisasi :

- Saat ini

¹⁰ Hasil wawancara dengan seorang staff (Divisi L3P), 21 Maret 2018

¹¹ Hasil wawancara dengan seorang staff (Divisi L3P), 21 Maret 2018

”Atasan kami disini mau membantu para bawahan dengan cara langsung memberikan bantuan seperti mentor.”¹²

- Harapan

“Saya ingin atasan kami lebih mengatur dan membagi-bagi tugas kami, agar lebih efisien. Ya kurang lebih mengkoordinasikan segala tugas kami.”¹³

• Berhubungan dengan pengelolaan pegawai :

- Saat ini

“Karena di perusahaan ini banyak bonus jika kami baik dalam prestasi kerja, kami relatif menjadi kompetitif.”¹⁴

- Harapan

“Harapan saya tidak ada, lebih baik tetap seperti ini.”¹⁵

• Berhubungan dengan perekat organisasi :

- Saat ini

“Hal yang mempererat hubungan antar pegawai di perusahaan ini adalah prestasi. Pegawai yang berprestasi dalam pekerjaan pasti didekati oleh pegawai lainnya.”¹⁶

- Harapan

¹² Hasil wawancara dengan Bapak Dippo (Divisi *Treasury, Funding, and Insurance*), 21 Maret 2018

¹³ Hasil wawancara dengan Bapak Dippo (Divisi *Treasury, Funding, and Insurance*), 21 Maret 2018

¹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Dippo (Divisi *Treasury, Funding, and Insurance*), 21 Maret 2018

¹⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Dippo (Divisi *Treasury, Funding, and Insurance*), 21 Maret 2018

¹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Rohmat (Manager *Human Capital Management*), 14 April 2018

“Harapan saya sebagai manajer, factor yang mempererat hubungan antar pegawai adalah rasa nyaman, loyalitas, dan rasa saling percaya satu sama lainnya.”¹⁷

- Berhubungan dengan penekanan strategis

- Saat ini

“Penekanan yang diutamakan oleh perusahaan agar para pegawai dengan mudah mencapai tujuan perusahaan adalah kompetitif dan prestasi dalam mencapai target.”¹⁸

- Harapan

“Harapan saya untuk perusahaan ini agar lebih menekankan pengembangan setiap pegawai, kerja sama tim, dan partisipasi agar pegawai dengan mudah mencapai tujuan perusahaan.”¹⁹

- Berhubungan dengan kriteria sukses

- Saat ini

“Kriteria yang dimiliki oleh organisasi untuk mengukur seberapa berhasil mencapai tujuan adalah pengembangan SDM dan kerja sama tim yang sukses sehingga tujuan tercapai.”

- Harapan

“Harapan saya tidak ada.”

Oleh karena terdapat indikasi masalah yang terjadi yang telah dijabarkan diatas, maka perlu adanya pemetaan budaya organisasi untuk lebih memahami

¹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Rohmat (Manager *Human Capital Management*), 14 April 2018

¹⁸ Wawancara dengan seorang staff (Divisi *Corporate Strategic*), 14 April 2018

¹⁹ Wawancara dengan seorang staff (Divisi *Corporate Strategic*), 14 April 2018

tipe budaya organisasi yang dianut oleh PT ANTAM (Persero) untuk melaksanakan kerjanya untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Penting bagi PT ANTAM (Persero) untuk mengetahui tipe budaya organisasi yang dianutnya sehingga tercipta budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan usahanya. Harusnya pembenahan budaya organisasi adalah hal yang pertama kali dilakukan mengingat budaya adalah sumber kekuatan yang sesungguhnya dalam organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, peneliti akan membuktikan budaya organisasi apa yang dianut PT ANTAM (Persero) saat ini dan yang diharapkan apakah sesuai dengan keadaan sebenarnya dilapangan, sehingga organisasi mengetahui tipe budaya organisasi apa yang sebenarnya dianut oleh PT ANTAM sehingga organisasi dapat menyesuaikan kerjanya.

1.2 Rumusan Masalah

Bertolak pada latar belakang masalah diatas, maka pertanyaan penelitian yang dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Apa tipe budaya organisasi saat ini di PT ANTAM (Persero)?
2. Tipe budaya organisasi apa yang diharapkan oleh pegawai PT ANTAM (Persero) agar dapat meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik daripada sebelumnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk :

1. Memetakan tipe budaya organisasi dominan pada PT ANTAM (Persero) berdasarkan Competing Values Framework (CVF);
2. Memetakan tipe budaya organisasi dominan yang diharapkan oleh pegawai pada PT ANTAM (Persero) agar dapat meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik daripada sebelumnya.

1.4 Manfaat Penelitian

Sebagai pengembangan teori administrasi publik khususnya dalam budaya organisasi.

Sebagai masukan dalam penerapan budaya organisasi di PT ANTAM (Persero) agar menciptakan solusi dalam penyelesaian masalah agar pegawai dapat bekerja lebih baik lagi daripada sebelumnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Berikut ini akan diberikan gambaran secara keseluruhan mengenai penulisan penelitian skripsi yang akan dibagi atas enam bab, yaitu:

1. BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB II. KERANGKA TEORI

Bab ini berisi mengenai teori-teori yang digunakan peneliti dalam penelitian ini. Teori tersebut diperoleh dari buku-buku referensi dan jurnal-jurnal yang dicantumkan baik dalam footnote dan daftar pustaka.

3. BAB III. METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai metode yang digunakan untuk membantu dan mengarahkan peneliti dalam melakukan penelitian secara tepat dan valid.

4. BAB IV. PROFIL ORGANISASI

Bab ini berisi mengenai profil organisasi yang menjadi objek penelitian. Profil organisasi menyangkut sejarah organisasi, visi dan misi organisasi, serta struktur organisasi.

5. BAB V. HASIL ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Bab ini berisi analisis dan interpretasi data yang telah diolah sehingga menjadi jawaban atas rumusan masalah.

6. BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian yang menjawab rumusan masalah serta saran penelitian untuk menjawab kegunaan penelitian.