



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

Terakreditasi A

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

**Analisis Budaya Organisasi Studi Kasus PT. X Pusat dilihat
dari *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)***

Skripsi

Oleh

Samantha Natalie

2015320115

Bandung

2019



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

Terakreditasi A

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

**Analisis Budaya Organisasi Studi Kasus PT. X Pusat dilihat
dari *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)***

Skripsi

Oleh

Samantha Natalie

2015320115

Pembimbing

Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si

Bandung

2019

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Samantha Natalie
Nomor Pokok : 2015320115
Judul : Analisis Budaya Organisasi Studi Kasus PT.X Pusat dilihat dari
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Senin, 14 Januari 2019
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota
Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., MSi

: 

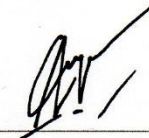
Sekretaris

Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si

: 

Anggota

Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil., P.hD

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

Pernyataan

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Samantha Natalie

NPM : 2015320115

Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Analisis Budaya Organisasi Studi Kasus PT.X Pusat
dilihat dari *Organizational Culture Assesment Instrument (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 penulisan ilmiah yang berlaku.

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

Bandung, Desember 2018

Samantha Natalie

Abstrak

Nama : Samantha Natalie
NPM : 2015320115
Judul : Analisis Budaya Organisasi Studi Kasus PT.X Pusat dilihat dari
Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)

Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, nilai – nilai, makna bersama, dan norma yang dianut oleh para anggota dan dikembangkan dalam suatu organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota organisasi untuk menyelesaikan permasalahan eksternal dan internal.

Penelitian dilakukan di PT. X Pusat yaitu suatu perusahaan sukses dan terkenal di industri fotografi di Bandung. Tujuan penelitian ini adalah untuk memetakan dan mengetahui tingkat perbedaan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan oleh PT. X Pusat. Jenis penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Pengumpulan data didapat melalui kuesioner, wawancara, dan dokumen perusahaan. Pengukuran budaya organisasi PT.X Pusat menggunakan Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) yang merupakan konsep dari Cameron dan Quinn. Kuesioner OCAI disebarakan kepada 47 responden yang ada di PT. X Pusat.

Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi saat ini di dominasi oleh budaya Market dengan rata – rata 26.98 dan budaya Hierarchy dengan rata – rata 26.57. Sementara budaya organisasi yang diharapkan oleh PT. X Pusat di dominasi oleh budaya Clan dengan rata-rata 33.57.

Penulis menyarankan PT. X Pusat untuk mempertahankan budaya Market dan budaya Hierarchy yang saat ini mendominasi perusahaan. Dan mulai menerapkan budaya Clan yang diharapkan di masa yang akan datang.

Kata kunci: budaya organisasi, *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)*

Abstract

Name : Samantha Natalie

NPM : 2015320115

Title : *Analysis of Organizational Culture Case Study of PT. X Pusat seen from Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Organizational culture is a belief, values, shared meaning, and norms adopted by the members and developed in an organization that is used as a guideline for behavior for members of the organization to resolve external and internal problems.

The research was conducted at PT. X Center is a successful and well-known company in the photography industry in Bandung. The purpose of this study is to map and determine the level of differences in current organizational culture and organizational culture expected by PT. X Center. The type of research used is descriptive analysis. The research method used is a survey method. Data collection is obtained through questionnaires, interviews, and company documents. The measurement of the organizational culture of PT. X Center uses an Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) which is a concept from Cameron and Quinn. The OCAI questionnaire was distributed to 47 respondents at PT. X Center.

The results of this research can be concluded that organizational culture is currently dominated by Market culture with an average of 26.98 and Hierarchy culture with an average of 26.57. While the organizational culture expected is dominated by Clan culture with an average of 33.57.

The author recommends PT. X Center to maintain Market culture and Hierarchy culture which currently dominates the company. And begin to apply the expected Clan culture in the future.

Keywords: organizational culture, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Kata Pengantar

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Budaya Organisasi Studi Kasus PT. X Pusat dilihat dari *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)*”.

Penulisan skripsi bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat akademik dalam menyelesaikan studi tingkat S1 Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Katolik Parahyangan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini karena keterbatasan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman. Oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi penulis banyak menerima bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua yang telah memberikan semangat serta dukungan kepada penulis dalam penyusunan skripsi.

2. Bapak Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah bersedia membimbing penulis dengan memberikan saran dan kritik dalam penyusunan skripsi.
3. Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan rekomendasi perusahaan untuk menjadi objek penelitian penulis.
4. CEO PT. X yang telah memberikan izin kepada penulis melakukan penelitian.
5. *Head of HRGA & Legal PT.X* yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi dan memberikan dokumen – dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini.
6. Seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis beserta staff Administrasi Universitas Katolik Parahyangan yang telah membantu penulis selama perkuliahan.
7. KHYPE beranggotakan Esterina, Cexiang, Sastra yang merupakan kelompok penggemar Korea. *See you at Korea guys!*
8. Teman – teman seperjuangan penulis yaitu Arief, Yuni, Inneke, Jeremmy, Nadya P yang menjadi teman belajar saat menjelang ujian, teman bermain untuk mengisi waktu kosong di kampus. *See you on top guys!*

9. Teman – teman seperjuangan penulis yaitu Angelica M, Chandra, Dodi, Meliska, Erick, Mei, Morris, Regina P, Sarah, Vincentius, Yoan, Edwin.
See you on top guys!
10. Teman Bermain yaitu Sastra, Alvon, Santha, Inneke, Ferlita, Pao – Pao, Jordy yaitu teman penulis dari SMP sampai sekarang. *See you on top guys!*
11. Jordy Jonathan yang selalu memberikan dukungan dan semangat saat penulis menyelesaikan skripsi. Semangat kuliahnya!

Bandung, Desember 2018

Samantha Natalie

Daftar Isi

Abstrak	i
<i>Abstract</i>	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi.....	vi
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	4
1.2. Identifikasi Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB 2 KERANGKA TEORI	7
2.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	7
2.2. Karakteristik Budaya Organisasi.....	9
2.3. Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi.....	10
2.4. Tingkatan Budaya Organisasi	12
2.5. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya	14
2.5.1. Bagaimana Sebuah Budaya Dimulai.....	14
2.5.2. Mempertahankan Suatu Budaya Hidup	15
2.5.3. Proses Terbentuknya Budaya.....	17

2.6.	Tipologi Budaya Organisasi	18
2.6.1.	<i>Power Culture</i>	19
2.6.2.	<i>Achievement Culture</i>	19
2.6.3.	<i>Role Culture</i>	20
2.6.4.	<i>Support Culture</i>	20
2.6.5.	<i>Networked Culture</i>	21
2.6.6.	<i>Mercenary Culture</i>	22
2.6.7.	<i>Fragmented Culture</i>	22
2.6.8.	<i>Communal Culture</i>	22
2.7.	<i>Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)</i>	23
2.7.1.	<i>Clan Culture</i>	26
2.7.2.	<i>Adhocracy Culture</i>	26
2.7.3.	<i>Market Culture</i>	27
2.7.4.	<i>Hierarchy Culture</i>	27
2.7.5.	Dimensi Budaya Organisasi	28
2.8.	Penelitian Terdahulu	32
BAB 3 METODE PENULISAN		34
3.1.	Jenis Penelitian	34
3.2.	Metode Penelitian	34
3.3.	Operasionalisasi Variabel	35
3.4.	Populasi dan Sampel	38
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	39
3.6.	Teknik Analisis Data	40

3.6.1.	Worksheet for Scoring the OCAI.....	41
3.6.2.	Plotting profil budaya organisasi	44
BAB 4	OBJEK PENELITIAN.....	48
4.1.	Visi dan Misi Perusahaan	48
4.2.	Struktur Organisasi.....	49
4.3.	<i>Job Description</i>	50
BAB 5	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
5.1.	Karakteristik Responden	52
5.1.1.	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
5.1.2.	Data Responden Berdasarkan Usia	54
5.1.3.	Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	55
5.1.4.	Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	56
5.2.	Analisis Budaya Organisasi.....	57
5.2.1.	<i>Clan Culture</i>	59
5.2.2.	<i>Adhocracy Culture</i>	61
5.2.3.	<i>Market Culture</i>	63
5.2.4.	<i>Hierarchy Culture</i>	66
5.3.	Tabel penggabungan Worksheet for Scoring OCAI	69
5.4.	Profil Budaya Organisasi.....	71
5.5.	Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi OCAI	75
5.5.1.	Karakteristik yang dominan	77
5.5.2.	Kepemimpinan dalam perusahaan	79
5.5.3.	Manajemen Karyawan	81

5.5.4. Perekat Perusahaan.....	83
5.5.5. Penekanan Strategi	85
5.5.6. Kriteria Kesuksesan Perusahaan	87
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	90
6.1. Kesimpulan.....	90
6.2. Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN.....	95

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Tingkatan Budaya Organisasi	13
Gambar 2.2 Komponen – Komponen Sikap	17
Gambar 2.3 Bagaimana Membentuk Budaya Organisasi	18
Gambar 2.4 <i>The Competing Values Framework</i>	25
Gambar 3.2 <i>Organizational Culture Profile</i>	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	49
Gambar 5.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
Gambar 5.2 Data Responden Berdasarkan Usia	54
Gambar 5.3 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	55
Gambar 5.4 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	57
Gambar 5.5 Profil Budaya Organisasi	71
Gambar 5.6 Profil OCAI Karakteristik yang Dominan	77
Gambar 5.7 Profil OCAI Kepemimpinan dalam Perusahaan	79
Gambar 5.8 Profil OCAI Manajemen Karyawan.....	81
Gambar 5.9 Profil OCAI Perikat Perusahaan.....	83
Gambar 5.10 Profil OCAI Penekanan Strategi	85
Gambar 5.11 Profil OCAI Kriteria Kesuksesan Perusahaan	87

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Dimensi Budaya Organisasi Berdasarkan OCAI	28
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	35
Tabel 5.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 5.2 Data Responden Berdasarkan Usia	54
Tabel 5.3 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	55
Tabel 5.4 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	56
Tabel 5.5 Worksheet for Scoring the OCAI Clan Culture	59
Tabel 5.6 <i>Worksheet for Scoring the OCAI Adhocracy Culture</i>	62
Tabel 5.7 <i>Worksheet for Scoring the OCAI Market Culture</i>	64
Tabel 5.8 <i>Worksheet for Scoring the OCAI Hierarchy Culture</i>	67
Tabel 5.9 <i>Profile Scoring the OCAI</i>	69
Tabel 5.10 <i>Scoring Profile</i> per Dimensi	76

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini perkembangan teknologi sangat pesat serta persaingan ketat. Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan persaingan yang ketat dengan mempelajari hal – hal baru dan mengikuti kemajuan teknologi. (PT. Kompas Cyber Media, 2017) Dalam menghadapi perkembangan teknologi dan persaingan yang ketat, penting bagi perusahaan untuk memiliki kondisi perusahaan yang adaptif. Kondisi perusahaan akan menjadi adaptif ketika budaya organisasi yang diterapkan di sebuah perusahaan berkontribusi terhadap kinerja karyawan. (Suryani, 2016)

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang penting untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Suprijatini, 2016). Selain itu, budaya organisasi telah menjadi suatu cara untuk meningkatkan efektivitas sebuah organisasi seperti yang dikatakan oleh Cameron and Quinn yaitu *Organizational culture, however, has been an area in which conceptual work and scholarship have provided guidance for managers as they have searched for ways to improve their organizations' effectiveness* (Cameron & Quinn, 2006). Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, kepercayaan, nilai-nilai, dan norma yang ada, dianut, dan dikembangkan dalam

organisasi yang dijadikan sebagai pedoman tingkah laku bagi organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. (Mangkunegara, Perilaku dan Budaya Organisasi, 2005)

PT.X merupakan perusahaan besar dan terkenal di industri *photography*. Sudah berdiri sejak 1981 sampai saat ini tetap eksis di industri *photography*. PT.X memiliki *store* pusat di Bandung dan memiliki cabang lain yang tersebar di kota – kota besar yang ada di Indonesia seperti Bandung, Jakarta, Tangerang, dan Semarang. Dengan tersebarnya cabang di kota – kota besar dan pegawai dengan jumlah sekitar 300 lebih membuktikan kesuksesan PT.X di industri *photography*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Head of HRGA & Legal* di PT.X, menurut beliau budaya organisasi di suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting. PT.X ingin menyesuaikan budaya organisasi perusahaan dengan visi, misi, dan strategi yang sudah ditetapkan.

Visi:

To become national omnichannel photo store with world class standard in the next 5 years.

Misi:

- *To bring photography to everyday life*
- *Intellectually, mentally & healthy team*

- *To educate the love of photography*
- *To bring affordable photo solution for everyone*
- *To market talented photographers*

Penting bagi suatu perusahaan besar untuk mengelola budaya organisasi yang selaras dengan visi, misi, dan strategi perusahaan. (Suprijatini, 2016). Mengingat saat ini perkembangan teknologi yang semakin canggih dalam bidang *photography* yaitu kamera *smartphone* yang semakin baik dan memiliki kualitas gambar yang setara dengan kamera DSLR. Dengan adanya perkembangan kamera *smartphone* memudahkan orang – orang untuk berfoto menggunakan *smartphone* mereka sendiri tanpa harus menggunakan jasa fotografer di studio.

Berdasarkan fakta yang penulis peroleh, penulis tertarik untuk memetakan budaya organisasi PT.X apakah sudah selaras dengan visi, misi, dan strategi perusahaan menggunakan *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI). Karena penting bagi sebuah perusahaan untuk mengetahui budaya apa yang sedang diterapkan oleh perusahaan. OCAI merupakan sebuah metode berdasarkan model teoritis yang dikenal sebagai *The Competing Values Framework*. Model teoritis ini dikembangkan oleh Kim Cameron dan Robert Quinn. OCAI telah digunakan lebih dari 10.000 organisasi di seluruh dunia karena terjamin validitas dan reliabilitasnya. (OCAI Online, n.d.). Model ini terbagi menjadi menjadi empat tipe budaya organisasi yaitu: (Cameron & Quinn, 2006)

- *Clan Culture*
- *Adhocracy Culture*
- *Market Culture*
- *Hierarchy Culture.*

Dari pemaparan diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Budaya Organisasi Studi Kasus PT.X Pusat dilihat dari *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)*”.

1.2. Identifikasi Masalah

Budaya organisasi merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Budaya organisasi juga dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas sebuah organisasi. Berdasarkan fakta yang diperoleh, PT.X ingin menyesuaikan budaya organisasi yang diterapkan dengan visi, misi, dan strategi yang sudah ditetapkan. Saat ini PT.X menginginkan budaya organisasi yang diterapkan selaras dengan strategi perusahaan yaitu *customer oriented* dan *market oriented*. Berikut ini merupakan uraian identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Budaya organisasi seperti apa yang saat ini diterapkan PT.X Pusat?
2. Budaya organisasi seperti apa yang diharapkan PT.X Pusat?
3. Apakah ada perbedaan antara budaya yang diterapkan dan yang diharapkan?

1.3.Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi yang diterapkan PT.X Pusat saat ini.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi yang diharapkan PT.X Pusat
3. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara budaya yang diterapkan dan diharapkan.

1.4.Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Bagi penulis

Penelitian ini dapat wawasan mengenai budaya organisasi di suatu perusahaan dan memahami bagaimana budaya organisasi di suatu perusahaan.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini digunakan sebagai informasi dan masukan mengenai budaya organisasi PT.X Pusat. PT.X Pusat dapat mengetahui budaya organisasi seperti apa yang saat ini diterapkan dan budaya organisasi seperti apa yang diharapkan PT.X Pusat. Hasil dari penelitian ini juga dapat digunakan untuk

perusahaan menentukan budaya organisasi seperti apa yang selanjutnya akan diterapkan oleh PT.X Pusat.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan informasi mengenai budaya organisasi.