

**PEMETAAN DAN ANALISIS BUDAYA ORGANISASI
MENGUNAKAN OCAI (*ORGANIZATIONAL
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT*) DI PT
IMORA MOTOR**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Sarah Amalia
2015120055**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN
Terakreditasi oleh BAN – PT No. 2011/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019**

**MAPPING AND ANALYSING OF ORGANIZATIONAL
CULTURE USING OCAI (ORGANIZATIONAL
CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT) IN PT
IMORA MOTOR**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirement
to get a Bachelor's Degree in Economics

**By:
Sarah Amalia
2015120055**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited based on the Degree of BAN – PT No. 2011/SK/BAN –
PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2019**

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



TELAH DISIDANGKAN

**PEMETAAN DAN ANALISIS BUDAYA ORGANISASI
MENGUNAKAN OCAI (*ORGANIZATIONAL CULTURE
ASSESSMENT INSTRUMENT*) DI PT IMORA MOTOR**

Oleh:

Sarah Amalia
2015120055

Bandung, 02 Mei 2019

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, S.E., M.M.

Pembimbing Skripsi,

Dr. FX Supriyono, M.M.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Sarah Amalia
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 03 Desember 1997
NPM : 2015120055
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pemetaan dan Analisis Budaya Organisasi Menggunakan OCAI
(*Organizational Culture Assessment Instrument*) Di PT Imora Motor

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan:

Dr. FX Supriyono, MM.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelamya.
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 perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 02 Mei
2019

Pembuat Pernyataan:



(Sarah Amalia)

ABSTRAK

Keberhasilan organisasi dapat tercapai dengan adanya pengelolaan manusia yang baik. Budaya organisasi berperan penting dalam membangun sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Demi menciptakan budaya organisasi yang kuat dalam organisasi maka diperlukannya pemetaan budaya organisasi, untuk mengetahui kesesuaian tipe budaya organisasi yang diterapkan saat ini dengan tipe budaya organisasi yang diharapkan oleh anggota. Honda merupakan salah satu merek mobil Jepang yang menempati urutan ketiga pada penjualan kendaraan terbanyak di tahun 2018. PT Imora Motor merupakan salah satu *main dealer* mobil Honda yang ditunjuk oleh Honda Prospect Motor untuk menjadi *main dealer* yang menjalin kerjasama dengan lebih dari 40 dealer yang tersebar di Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (JABODETABEK). Menjadi salah satu *main dealer* terbesar, PT Imora Motor telah mendistribusikan lebih dari 103.000 unit mobil pada tahun 2018 dan mengalami kenaikan sebesar 20% dalam lima tahun terakhir. Salah satu faktor yang mendukung pencapaian PT Imora Motor adalah dengan diterapkannya budaya organisasi yang baik sehingga terbentuknya sumberdaya manusia yang berkualitas. Penulis mencoba untuk melakukan pemetaan dan analisis budaya organisasi yang ada di PT Imora Motor saat ini maupun budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan.

Penelitian ini melakukan pemetaan budaya organisasi menggunakan kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) untuk mengidentifikasi budaya saat ini dan budaya yang diharapkan karyawan. Terdapat 6 dimensi dengan 4 pernyataan yang mewakili 4 tipe budaya organisasi pada tiap dimensinya. Responden dari penelitian ini adalah karyawan tetap PT Imora Motor yang berjumlah 127 orang.

Berdasarkan hasil penelitian tipe budaya organisasi keseluruhan yang diaplikasikan oleh PT Imora Motor saat ini adalah tipe budaya *Market* dengan rata-rata sebesar 27,1. Budaya *Market* yang diaplikasikan saat ini sesuai dengan visi PT Imora Motor yang mengandung ciri-ciri budaya *Market*, dimana PT Imora Motor fokus dalam membangun sinergi positif dengan *dealer* dan Honda Prospect Motor demi tercapainya kepuasan pelanggan. Namun berbeda dengan tipe budaya yang diharapkan karyawan untuk dapat diaplikasikan pada lima tahun yang akan datang yaitu tipe budaya *Clan* dengan nilai rata-rata sebesar 28,8.

Kesesuaian antara visi dengan tipe budaya organisasi yang diaplikasikan pada PT Imora Motor tidak sejalan dengan tipe budaya harapan karyawan, sehingga diperlukannya sosialisasi secara berkala kepada karyawan mengenai visi perusahaan, sehingga karyawan mampu memegang identitas perusahaan dalam melakukan pekerjaan. Tipe budaya *Clan* yang menjadi tipe budaya harapan karyawan pada lima tahun yang akan datang dapat ditingkatkan dengan dilaksanakannya kompetisi antar tim maupun divisi tidak hanya untuk merekatkan hubungan antar karyawan tapi juga mendorong karyawan untuk dapat terus berkompetisi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, OCAI

ABSTRACT

The success of the organization can be achieved with good human management. Organizational culture plays an important role in building human resources in an organization or company. In order to create a strong organizational culture within the organization, it is necessary to map organizational culture, to determine the suitability of the type of organizational culture that is currently applied to the type of organizational culture expected by members. Honda is one of the Japanese car brands that ranks third in the most vehicle sales in 2018. PT Imora Motor is one of the main Honda car dealers appointed by Honda Prospect Motor to become the *main dealer* that cooperates with more than 40 dealers spread across Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (JABODETABEK). Being one of the biggest *main dealers*, PT Imora Motor has distributed more than 103,000 units of cars in 2018 and has increased by 20% in the last five years. One of the factors that support the achievement of PT Imora Motor is the implementation of a good organizational culture so that the formation of quality human resources. The author tries to map and analyze the current organizational culture in PT Imora Motor and the organizational culture expected by employees.

This study carried out organizational culture mapping using an Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) questionnaire to identify current and expected culture of employees. There are 6 dimensions with 4 statements that represent 4 types of organizational culture in each dimension. Respondents from this study were 127 Imora Motor employees.

Based on the results of the research, the overall type of organizational culture applied by PT Imora Motor is currently the type of Market culture with an average of 27.1. The Market Culture that is applied today is in accordance with PT Imora Motor's vision which contains the characteristics of Market culture, where PT Imora Motor focuses on building positive synergies with dealers and Honda Prospect Motor to achieve customer satisfaction. However, it is different from the type of culture expected by employees to be applied in the next five years, which is the type of culture of Clan with an average value of 28.8.

Conformity between vision and type of organizational culture applied to PT Imora Motor is not in line with the type of culture of employee expectations, so company necessary to periodically socialize employees to the company's vision, so that employees are able to hold the company's identity in doing work. Clan's cultural type which is the type of culture of employee expectations in the next five years can be improved by the implementation of *Competition* between teams and divisions not only to bond relations between employees but also encourage employees to continue to compete.

Keywords: Organizational Culture, OCAI

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah S.W.T atas berkat dan rahmat-Nya yang sampai saat ini selalu menyertai sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pemetaan dan Analisis budaya Organisasi Menggunakan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrumen*) di PT Imora Motor**” dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk dapat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Universitas Katolik Parahyangan, Bandung. Penulis berharap skripsi ini dapat berguna bagi pihak perusahaan dan pembaca.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah menerima banyak dukungan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak, baik bantuan moril maupun bantuan finansial. Oleh sebab itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua penulis yang selalu ada untuk mendoakan, mendukung dan menyertai sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Dr. FX Supriyono M.M. selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar membantu dan meluangkan waktunya untuk membimbing penulis selama proses penyusunan skripsi ini hingga dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
3. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.
4. Ibu Angela Teressia, S.IP., M.M. yang telah meluangkan waktu dan untuk membantu dan memberikan masukan kepada penulis dalam penyusunan skripsi.
5. Ibu Dr. Maria Merry Marianti. Dra., M.S.i selaku dosen wali yang telah membimbing penulis sejak awal perkuliahan
6. Seluruh Dosen Pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
7. Bapak dan Ibu Dosen Penguji Mata Kuliah Pembulat.

8. Harwinder, Kristina, Olivia, Tara, Dinda, Vialita, Vina, Sagita, Tricia, Angel, Cevin, Duto yang selalu membantu, mendukung, menenangkan dan mendoakan penulis.
9. Tanisa dan Ayu yang selalu ada untuk mendengarkan cerita penulis dan mendukung penulis kapan saja
10. Mutiara, Febrina, Alviarini, Rachmania, Sasa, Aisyah yang selalu menyemangati penulis

Semoga Allah S.W.T membalas kebaikan semua pihak yang telah terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini.

Terima kasih.

Bandung, 02 Mei 2019

Sarah Amalia

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	i
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR GRAFIK.....	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia.....	9
2.1.1. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia.....	9
2.2. Pengertian Budaya Organisasi.....	10
2.2.1. Fungsi Budaya Organisasi.....	11
2.2.2. Peran Budaya Organisasi	13
2.2.3. Elemen Budaya Organisasi	14
2.2.4. Karakteristik Budaya Organisasi.....	16
2.2.5. Proses Pembentukan Budaya Organisasi.....	16
2.2.6. Proses Merubah Budaya Organisasi.....	18
2.2.7. Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif.....	19
2.3. <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i>	19
2.3.1. Dimensi Budaya Organisasi	20
2.3.2. Tipe Budaya Organisasi	20
2.3.3. Keuntungan OCAI	22
2.4. <i>Competing Values Framework</i>	23
2.4.1. Pengembangan <i>Competing Values Framework</i>	23
2.4.2. Aplikabilitas <i>Competing Values Framework</i>	24
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	29
3.1. Metode Penelitian.....	29
3.1.1. Jenis Sumber Data.....	29
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data	30
3.1.3. Populasi dan Sampel Penelitian	31
3.1.4. Uji Validitas	31
3.1.5. Uji Reliabilitas	32
3.1.6. Teknik Pengolahan Data	33
3.1.7. Tahapan Penelitian.....	36
3.2. Objek Penelitian	42

3.2.1.	Gambaran Umum Perusahaan	42
3.2.2.	Visi Misi Perusahaan	44
3.2.3.	Bagan Struktur Organisasi	44
BAB 4	HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1.	Gambaran Umum Data Responden	46
4.2.	Analisis Budaya Organisasi Saat Ini.....	47
4.3.	Analisis Budaya Organisasi yang Diharapkan.....	48
4.4.	Kesenjangan Budaya Organisasi Saat Ini Dengan Budaya Organisasi yang Diharapkan.....	50
4.5.	Kongruensi Budaya Setiap Dimensi Budaya Organisasi	52
4.5.1.	Dimensi Karakteristik Dominan.....	52
4.5.2.	Dimensi Kepemimpinan dalam Perusahaan	57
4.5.3.	Dimensi Manajemen Karyawan	60
4.5.4.	Dimensi Perekat Perusahaan	65
4.5.5.	Dimensi Strategi yang Ditekankan.....	68
4.5.6.	Dimensi Kriteria dari Kesuksesan	73
4.5.7.	Kongruensi Antar Dimensi Budaya.....	77
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	80
5.1.	Kesimpulan	80
5.2.	Saran	81
	DAFTAR PUSTAKA	84
	LAMPIRAN.....	86
	LAMPIRAN.....	93
	RIWAYAT HIDUP PENULIS	159

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Hasil Uji Reliabilitas Budaya Saat Ini	32
Tabel 3.2.	Hasil Uji Reliabilitas Budaya yang Diharapkan	33
Tabel 3.3.	Panduan Wawancara	37
Tabel 4.1.	Tabel Budaya Organisasi PT Imora Saat Ini	47
Tabel 4.2.	Tabel Budaya Organisasi yang Diharapkan	49
Tabel 4.3.	Tabel Kesenjangan Budaya Organisasi Saat Ini Dengan yang Diharapkan	50
Tabel 4.4.	Tabel Dimensi Karakteristik Dominan	53
Tabel 4.5.	Tabel Dimensi Kepemimpinan dalam Perusahaan	57
Tabel 4. 6.	Tabel Dimensi Manajemen Karyawan	61
Tabel 4.7.	Tabel Dimensi Perekat Perusahaan	65
Tabel 4.8.	Tabel Dimensi Strategi yang Ditekankan	69
Tabel 4.9.	Tabel Dimensi Kriteria dari Kesuksesan	73
Tabel 4.10.	Tabel Kongruensi Antar Dimensi OCAI	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Data Penjualan Mobil di Indonesia Tahun 2019	3
Gambar 2.1.	<i>Function of Organizational Culture</i>	13
Gambar 2.2.	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	18
Gambar 2.3.	<i>The Competing Values Framework</i>	24
Gambar 2.4.	<i>The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory</i>	26
Gambar 2.5.	<i>The Competing Values of Total Quality Management</i>	28
Gambar 3.1.	Contoh Kuesioner OCAI yang Digunakan	34
Gambar 3.2.	<i>Worksheet Scoring OCAI</i>	35
Gambar 3.3.	<i>The Competing Values Framework</i>	36
Gambar 3. 4.	Tahapan Penelitian	41
Gambar 3.5.	Bagan Struktur Organisasi PT Imora Motor	45
Gambar 4. 1.	Gambar Budaya Organisasi PT Imora Motor Saat ini	47
Gambar 4.2.	Gambar Budaya Organisasi yang Diharapkan	50
Gambar 4.3.	Gambar Kesenjangan Budaya Organisasi	52
Gambar 4.4.	Gambar Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan dalam Dimensi Karakteristik Dominan	55
Gambar 4.5.	Gambar Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan dalam Dimensi Kepemimpinan dalam Perusahaan	59
Gambar 4.6.	Gambar Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan dalam Dimensi Manajemen Karyawan	63
Gambar 4.7.	Gambar Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan dalam Dimensi Perekat Perusahaan	67
Gambar 4.8.	Gambar Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan dalam Dimensi Startegi yang Ditekankan	71
Gambar 4.9.	Gambar Budaya Organisasi Saat Ini dan yang Diharapkan dalam Dimensi Kriteria dari Kesuksesan	75

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1.	Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja	46
-------------	---	----

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan maupun organisasi akan selalu berusaha untuk mencapai keberhasilan dalam kompetisi antar pesaing. Keberhasilan serta tercapainya tujuan organisasi dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal hanya dapat diprediksi tanpa dapat dikelola sendiri oleh organisasi, sedangkan faktor internal dapat secara langsung dikelola oleh organisasi itu sendiri. Salah satu faktor internal dalam suatu organisasi adalah sumberdaya manusia, dimana sumberdaya manusia memiliki kemampuan untuk menggerakkan organisasi agar dapat mencapai tujuan. Pengelolaan manajemen sumberdaya manusia yang baik serta sesuai dengan tujuan organisasi menjadi suatu kunci untuk memenangkan persaingan dengan *competitor*.

Keberhasilan organisasi tidak dapat tercapai jika tidak adanya integrasi yang baik antar anggotanya. Maka dari itu diperlukan sumberdaya manusia yang berkualitas serta kompeten demi tercapainya keberhasilan organisasi. Agar mampu memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas, maka diperlukan pengelolaan sumberdaya manusia, dimana setiap anggota organisasi secara terintegrasi dapat mengelola dengan baik setiap langkah yang diambil organisasi demi tercapainya keberhasilan organisasi.

Seiring dengan berjalannya waktu, perubahan akan terus dilakukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Mulai dari perubahan kecil hingga besar tentu akan berdampak kepada organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan lingkungan kerja akan terus terjadi dalam organisasi dari waktu ke waktu. Dalam lingkungan kerja akan menjadi tantangan tersendiri dalam mengelola angkatan kerja, hukum ketenaga kerjaan, hingga budaya organisasi yang terus berubah dan berkembang dengan berjalannya waktu.

Budaya organisasi berperan penting dalam membangun sumberdaya manusia melalui aspek sikap serta perilaku yang dapat berkembang menyesuaikan dengan berbagai tantangan baru yang dihadapi organisasi. Menurut

Robbins dan Coulter (2012:52) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Kekuatan pada budaya organisasi dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi karena budaya organisasi dapat membantu organisasi untuk mengarahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dengan baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami dan mengimplementasikan budaya organisasi tersebut.

Budaya organisasi yang kuat diperlukan demi tercapainya kualitas sumberdaya manusia yang diharapkan organisasi. Organisasi dengan budaya yang kuat akan memungkinkan setiap anggota organisasi dapat berkembang serta belajar untuk memperbaiki diri. Demi terciptanya budaya organisasi yang kuat maka dibutuhkan pemetaan budaya organisasi. Pemetaan budaya organisasi dilakukan agar manajemen sumberdaya manusia dapat mengetahui tipe budaya organisasi yang diharapkan oleh anggota organisasi dan tipe budaya organisasi yang diaplikasikan pada organisasi saat ini. Tipe budaya organisasi yang telah diketahui dapat memudahkan manajemen sumberdaya manusia untuk menentukan arah pengembangan tenaga kerja di masa depan.

Kemampuan suatu organisasi dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasinya dapat mendukung organisasi tersebut untuk tumbuh dan berkembang. Salah satu instrument untuk melakukan pemetaan terhadap budaya organisasi adalah dengan menggunakan *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI). (Yang untuk selanjutnya dalam skripsi ini akan lebih sering disingkat menjadi OCAI).

Salah satu industri dengan perkembangan yang cukup besar di Indonesia saat ini adalah industri otomotif. Hal ini didukung dengan jumlah penduduk Indonesia yang menempati urutan ke empat dari penduduk terpadat di dunia sehingga berdampak pada permintaan akan kendaraan yang terus mengalami peningkatan. Dilansir dari <https://bisnis.tempo.co> pada tahun 2017 industri otomotif menyumbangkan sebesar 10,16% pada Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Berdasarkan data dari Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO) dimana merupakan organisasi nirlaba yang menaungi para agen pemegang merek kendaraan di Indonesia, penjualan kendaraan pada tahun 2017 di perkirakan tidak berbeda jauh dari tahun 2016, yakni pada kisaran

1,05 hingga 1,06 juta unit. Akan tetapi ketika dibandingkan dari tahun 2015 ke tahun 2016, penjualan kendaraan mengalami peningkatan sebesar 4,5%.

Ditahun 2018, pemerintah menetapkan target penjualan kendaraan sebesar 1,1 juta hingga 1,2 juta unit. Berdasarkan data dari GAKINDO total penjualan kendaraan pada tahun 2018 mencapai 1.151.291 unit, yang membuktikan bahwa target yang ditetapkan pemerintah sebelumnya telah tercapai.

Gambar 1.1. Data Penjualan Mobil di Indonesia Tahun 2019

BY BRAND JAN-DEC 2018

A WHOLESALERS															SALES 2018	SHARE %
NO.	BRAND	MONTH														
		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC			
1	TOYOTA	25,405	27,665	31,424	29,360	28,950	18,642	34,984	31,149	29,821	36,119	31,981	26,661	352,161	30.6%	
2	DAIHATSU	18,788	15,660	17,159	18,869	17,733	6,720	17,964	17,510	17,110	21,026	17,910	16,289	202,738	17.6%	
3	HONDA	13,572	11,894	10,792	17,016	14,324	9,096	15,226	14,862	10,960	15,489	15,852	13,087	162,170	14.1%	
4	mitsubishi Motors	13,351	14,003	13,977	12,568	12,849	6,761	13,948	13,284	11,938	11,147	10,140	8,895	142,861	12.4%	
5	SUZUKI	11,511	11,115	9,729	8,505	12,555	7,515	10,503	10,764	8,880	8,514	10,107	8,316	118,014	10.3%	
6	MITSUBISHI FUSO	4,402	4,408	5,175	5,295	4,118	3,215	5,393	3,855	4,218	4,076	3,743	3,572	51,470	4.8%	
7	HINO	2,624	2,732	3,215	3,237	3,036	2,051	3,527	3,609	3,888	3,865	4,072	3,881	39,737	3.5%	
8	ISUZU	1,561	1,796	2,038	2,576	1,960	1,363	1,818	2,606	2,762	2,619	2,508	2,491	26,098	2.3%	
9	WULING	927	1,009	1,560	1,720	1,765	1,139	1,128	1,908	1,161	1,083	1,277	2,325	17,092	1.8%	
10	DATSUN	1,142	1,125	3,106	726	710	812	868	396	439	377	501	231	10,433	0.9%	
11	NISSAN	1,189	1,155	1,516	496	246	211	336	85	158	167	819	507	6,885	0.6%	
12	MAZDA	409	393	456	536	780	198	564	577	477	397	457	413	5,657	0.5%	
13	UD TRUCKS	214	290	275	300	301	222	277	280	300	310	280	321	3,370	0.3%	
14	CHEVROLET	149	180	321	225	245	107	248	229	183	161	162	299	2,509	0.2%	
15	B M W	181	170	215	265	315	200	105	190	210	171	220	118	2,360	0.2%	
16	HYUNDAI	79	109	106	122	131	70	114	205	118	127	128	106	1,415	0.1%	
17	LEXUS	5	227	205	136	63	125	81	119	162	90	86	11	1,310	0.1%	
18	DFSK	54	34	137	30	30	109	71	201	208	109	137	102	1,222	0.1%	
19	TATA	72	101	127	48	107	83	103	104	110	29	155	72	1,111	0.1%	
20	SCANIA	115	83	68	53	108	108	56	27	67	53	33	23	794	0.1%	
21	MINI	18	35	28	40	45	20	39	95	55	60	50	35	520	0.0%	
22	VOLKSWAGEN	22	25	96	32	69	26	41	69	45	35	40	11	511	0.0%	
23	FAW	23	34	21	37	26	20	35	37	20	32	31	35	351	0.0%	
24	RENAULT (PC)	51	86	23	37	25	15	12	15	8	1	-	-	273	0.0%	
25	PEUGEOT	1	10	8	15	14	5	20	10	5	12	34	5	139	0.0%	
26	MAN TRUCK	15	10	7	10	5	2	7	6	4	4	3	6	79	0.0%	
27	AUDI	5	-	7	3	9	2	6	5	2	6	4	1	50	0.0%	
28	PROTON	-	-	6	1	1	5	-	-	-	-	3	33	49	0.0%	
29	HYUNDAI KOMERSIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2	0.0%	
30	INFINITI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0%	
	GRAND TOTAL	95,885	94,349	101,797	102,258	100,520	58,842	107,474	102,197	93,311	106,079	100,733	87,846	1,151,291	100%	
	CUMULATIVE	95,885	190,234	292,031	394,289	494,809	553,651	661,125	763,322	856,633	962,712	1,063,445	1,151,291			

Sumber: Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAKINDO).

Kelompok merek kendaraan asal Jepang merupakan merek kendaraan dengan total unit penjualan tertinggi di Indonesia dibandingkan dengan merek kendaraan asal negara lain seperti China, Amerika, Eropa, maupun Korea Selatan. Dilansir dari Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAKINDO) pada tahun 2017 total kendaraan yang terjual di Indonesia sebanyak 1.079.534 unit dimana didalam jumlah tersebut sebanyak 1.060.236 unit atau setara dengan 98,21% merupakan penjualan merek kendaraan asal Jepang.

Sebagai salah satu sektor penting dalam perkembangan ekonomi, sudah seharusnya perusahaan otomotif di Indonesia terus melakukan berbagai inovasi untuk dapat terus meningkatkan kontribusinya dalam PDB. Salah satu perusahaan Jepang yang bergerak di industri otomotif Indonesia adalah Honda

Prospect Motor, di mana perusahaan ini merupakan agen tunggal pemegang merek mobil Honda di Indonesia. Honda Prospect Motor menjual berbagai jenis produk otomotif seperti mobil, sparepart, serta pelayanan after sales.

PT Imora Motor ditunjuk oleh Honda Prospect Motor untuk menjadi *main dealer* di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (JABODETABEK). PT Imora Motor telah berdiri selama 55 tahun dan menjadi distributor mobil Honda di JABODETABEK. PT Imora Motor sukses mengembangkan dua dealer operasional yaitu di Jalan Pangeran Jayakarta, Jakarta Pusat dan Sentul. Selama 55 tahun PT Imora Motor telah menjalin kerjasama dengan lebih dari 40 dealer yang tersebar di JABODETABEK dan terus bertambah hampir setiap tahunnya. PT Imora Motor menjadi salah satu *main dealer* terpercaya dimana telah mendistribusikan lebih dari 103.000 unit pada tahun 2018 dan mengalami kenaikan sebesar 20% dalam lima tahun terakhir. Berbagai pencapaian PT Imora Motor tersebut mencerminkan adanya budaya organisasi yang baik sehingga terbentuknya sumberdaya manusia yang berkualitas.

Budaya organisasi mencerminkan bagaimana nilai serta identitas dari suatu organisasi. Dimana identitas suatu organisasi dapat tercermin dari visi yang dimiliki oleh organisasi. PT Imora Motor sendiri memiliki visi “Menjadi sebuah organisasi yang kokoh dan **bersinergi positif dengan dealer dan Honda Prospect Motor untuk mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal dengan produk dan layanan terbaik**”. Dari visi PT Imora Motor tersebut terlihat bahwa PT Imora Motor berusaha untuk mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal dengan produk dan layanan terbaik, sehingga menjadi salah satu indikasi bahwa tipe budaya yang diaplikasikan pada PT Imora Motor adalah budaya *Market*. Perusahaan dengan tipe budaya *Market* berusaha menciptakan keunggulan kompetitif dan berorientasi tidak hanya pada internal organisasi namun juga eksternal organisasi seperti pemasok dan pelanggan. Terdapat kesesuaian antara ciri tipe budaya organisasi *Market* dengan visi yang dimiliki PT Imora Motor yang berperan sebagai *main dealer* yang ingin membangun sinergi positif dengan *dealer*, pemasok, dan Honda Prospect Motor demi tercapainya kepuasan pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mencoba untuk menganalisa budaya organisasi pada PT Imora Motor agar dapat mengetahui budaya organisasi yang diterapkan saat ini dengan budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan untuk dapat diaplikasikan dimasa yang akan datang. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pemetaan dan Analisis Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Di PT Imora Motor”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disusun dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Tipe budaya organisasi apa yang diterapkan saat ini pada PT Imora Motor?
2. Tipe budaya organisasi apa yang diharapkan oleh pegawai PT Imora Motor untuk dapat diterapkan dimasa yang akan datang?
3. Bagaimana kesenjangan antara tipe budaya organisasi yang diterapkan saat ini tipe dengan budaya organisasi yang diharapkan dapat diterapkan dimasa yang akan datang di PT Imora Motor?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Mengetahui tipe budaya organisasi yang diterapkan pada PT Imora Motor saat ini.
2. Mengetahui tipe budaya organisasi yang diharapkan oleh pegawai PT Imora Motor dimasa yang akan datang.
3. Mengetahui kesenjangan antara tipe budaya organisasi yang diterapkan saat ini dengan tipe budaya organisasi yang diharapkan dapat diterapkan dimasa yang akan datang di PT Imora Motor.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan maka manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Manfaat penelitian ini bagi penulis adalah untuk menambah wawasan serta pengetahuan perihal budaya organisasi. Dengan penelitian ini penulis dapat mempelajari bagaimana budaya organisasi diaplikasikan pada suatu organisasi dan menganalisis kesesuaiannya dengan teori yang digunakan.

2. Bagi Instansi (PT Imora Motor)

Diharapkan Manfaat penelitian ini bagi *Human Resource Development Division* PT Imora Motor adalah dapat memberikan informasi mengenai profil budaya PT Imora Motor saat ini dan profil tipe budaya yang diharapkan oleh karyawan dimasa depan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Budaya organisasi mencerminkan nilai serta prinsip yang dianut oleh sebuah organisasi. Perubahan yang terjadi dalam organisasi tidak akan merubah nilai inti dari suatu organisasi jika organisasi memiliki budaya yang kuat. Suatu organisasi dengan budaya yang kuat mencerminkan bahwa setiap anggota organisasi memiliki komitmen serta memegang teguh nilai-nilai dalam organisasi. Nilai yang dianut organisasi dimana tercantum dalam visi maupun slogan, tidak sekedar diketahui saja namun juga dipegang dan dianut oleh setiap anggota organisasi.

Terdapat sepuluh peran budaya organisasi menurut Wirawan (2007:35-37) yaitu 1) identitas organisasi 2) menyatukan organisasi 3) reduksi konflik 4) komitmen kepada organisasi dan kelompok 5) reduksi ketidakpastian 6) menciptakan konsistensi 7) motivasi 8) kinerja organisasi 9) keselamatan kerja 10) Sumber keunggulan kompetitif. Dari peran budaya organisasi yang telah dikemukakan tersebut dapat mencerminkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam perjalanan organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Cameron & Quinn (2006:34-35) terdapat dua dimensi dalam kuadran *Competing Values Framework*. Pada dimensi pertama (sumbu horizontal) merupakan dimensi yang membedakan kriteria efektivitas yang menekankan pada fleksibilitas, kebijaksanaan, dan dinamisme dari kriteria yang menekankan stabilitas, perintah serta kontrol. Dengan begitu beberapa organisasi dipandang efektif jika mampu beradaptasi dengan perubahan, dimensi kedua

(sumbu vertikal) yang membagi sumbu pertama membedakan kriteria efektivitas yang menekankan orientasi internal, integrasi, dari kesatuan kriteria yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan. Sehingga pada dimensi kedua organisasi dianggap efektif jika memiliki karakteristik internal yang harmonis.

Pemetaan budaya organisasi dapat dilakukan untuk mengetahui tipe budaya organisasi yang diterapkan saat ini dan tipe budaya organisasi yang diharapkan dapat diaplikasikan dimasa yang akan datang. *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) merupakan salah satu instrumen pemetaan budaya organisasi dari Cameron dan Quinn dalam buku *Diagnosing And Changing Organizational Culture* (2006:19-20) yang memiliki enam keuntungan sebagai berikut: 1.) *it is practical* 2.) *it is timely* 3.) *it is involving* 4.) *it is both quantitative and qualitative* 5.) *it is manageable* 6.) *it is valid*.

Terdapat enam dimensi untuk memetakan budaya organisasi dengan menggunakan instrumen OCAI menurut Cameron dan Quinn (2006:26-28) yaitu: 1) karakteristik dominan 2) pola kepemimpinan 3) manajemen karyawan 4) kerekatan hubungan dalam organisasi 5) penekanan strategis 6) kriteria keberhasilan. Setiap dimensi memiliki dua komponen yaitu *now* (kondisi saat ini) dan *preffered* (kondisi yang diharapkan). Komponen *now* untuk memberikan penilaian organisasi saat ini. Sedangkan komponen *preffered* digunakan untuk menilai bagaimana kesuksesan organisasi menurut karyawan pada lima tahun mendatang.

Dari enam dimensi budaya kemudian Cameron dan Quinn (2006: 37-43) mengelompokan budaya organisasi kedalam empat tipe budaya. Tipe budaya pertama adalah, *The Hierarchy Culture*, merupakan kultur formal dan terstruktur yang mengedepankan prosedur-prosedur dengan standar yang sudah dibuat. Tipe budaya ke-dua, *The Market Culture*, merupakan kultur yang berorientasi pada lingkungan eskternal, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Tipe budaya ke-tiga, *The Clan Culture*, merupakan kultur yang mengedepankan ikatan emosi antar tim sehingga organisasi lebih seperti keluarga dibandingkan entitas ekonomi. Tipe budaya ke-empat, *The Adhocarcy Culture*, merupakan kultur yang dinamis serta mengutamakan inovasi dan eskperimen.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti akan melakukan pemetaan tipe budaya organisasi pada PT Imora Motor Dengan menggunakan instrument OCAI agar dapat mengidentifikasi tipe budaya yang diterpkan pada perusahaan saat ini serta tipe budaya yang diharapkan oleh karyawan untuk dapat diaplikasikan dimasa yang akan datang.